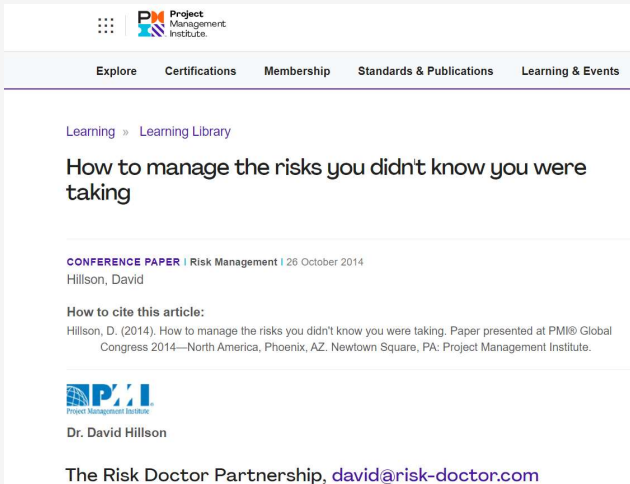


# 감수하고 있는지 몰랐던 리스크 관리법(1부)

K-Risk 발간편집 위원회

K-Risk



※ 본 기사는 좌측 문헌의 단순 번역기사로서 K-Risk의 견해를 반영하는 것은 아니다.

※ 상기 이미지를 클릭하면 원문 다운로드가 가능합니다.

## 개요

대부분의 사람들은 프로젝트 리스크에 대해 이야기할 때 시간 및 비용에 부정적인 영향을 미칠 불확실한 미래 사건에 대해서만 생각한다. 그러나 A Guide to the Project Management Body of Knowledge(PMBOK® Guide) - 5판(Project Management Institute, 2013) 11장의 리스크 정의에는 프로젝트 일정이나 예산에 대한 단순한 위협 이상의 다른 리스크도 포함되어 있다. 리스크에 대한 관점을 전체가 아닌 한 부분에만 좁혀 보면 프로젝트 성공에 영향을 미칠 모든 리스크를 사전에 관리하지 못하고 결국 인지하지 못한 채 리스크를 감수하게 될 것이다.

이 글에서는 보통 전형적인 리스크 프로세스에서 놓치는 리스크를 살펴볼 것이다. 선도적 사고와 현재의 모범 사례를 바탕으로 리스크를 "중요한 불확실성"(Hillson, 2003, 2009)으로 정의하는 것부터 시작하여 관리해야 하는 프로젝트 전체 리스크를 조사한다. 중요한 리스크는 긍정적이거나 부정적인 리스크(기회 및 위협)를 포함하며 시간이나 비용뿐 아니라 모든 프로젝트에 영향을 줄 수 있다. 또한 프로젝트 불확실성은 미래의 불확실한 사건("확률적 리스크")보다 훨씬 더 많이 발생한다. 불확실성의 다른 원인에는 가변성("알레토릭 리스크"), 모호성("인식적 리스크") 및 발생("존재론적 리스크")이 있다.

본 백서는 각 리스크 유형에 대한 예시와 이를 관리하기 위한 실용적 대응 전략을 통해 프로젝트에 영향을 미칠 모든 유형의 리스크를 식별하고 이에 효과적으로 대처할 수 있는 방법을 기술한다.

### 일반적인 프로젝트 리스크 관리 방식의 문제점

효과적인 리스크 관리가 프로젝트 성공의 핵심이라는 사실은 널리 받아들여지고 있다. 모든 프로젝트는 성공하고 목표를 달성할 것이다. 그러나 프로젝트가 진행되면서 예상하지 못했던, 계획에 없던 다른 일이 발생한다. 이러한 요소는 다양한 방식으로 프로젝트에 영향을 미칠 수 있으며, 관리하지 않으면 프로젝트 성공이 어려워질 수 있다. 우리가 미래를 미리 식별하고 살필 수 있다면 적어도 그 중 일부는 실제로 발생할 경우에 대비할 수 있도록 사전 계획, 준비 및 포지셔닝을 할 수 있어야 한다. 많은 경우 우리는 현재 효과적인 조치를 취할 수 있으며, 이는 어떤 요인이 발생하는지 여부에 영향을 미치거나 프로젝트에 대한 잠재적 영향을 변경할 수 있다. 우리에게 영향을 미칠 수 있는 잠재적 요인과 관련하여 사전식별, 평가 및 조치를 리스크 관리라고 한다. 관리되지 않는 리스크는 프로젝트 실패로 이어진다. 미래를 보다 효과적으로 스캔하여 리스크를 사전에 식별하고 관리할수록 프로젝트가 성공할 가능성이 높아진다.

이는 PMBOK®Guide - Fifth Edition과 같은 프로젝트 관리 가이드에 프로젝트 관리 전문가 핵심 역량으로 리스크 관리를 포함하는 이유이다.

프로젝트 리스크 관리에 대한 노력과 관심에도 불구하고 불행하게도 프로젝트가 모든 목표를 완전히 달성하지 못하는 경우가 종종 발생한다. 프로젝트 진행을 방해하는 예상치 못한 요인들이 있는데, 이러한 이유 중 하나는 모든 리스크를 해결하지 못했기 때문이다. 이는 결국 리스크를 이해하는 방법의 심각한 제한 때문에 발생한다. 리스크 의미에 대한 좁은 견해로 리스크 관리가 비효과적이 된다.

### 리스크란 무엇인가? 첫 번째 원칙

리스크의 본질을 이해하기 위한 출발점은 단순하게 다음과 같은 프로토타입 정의이다. **"리스크는 중요한 불확실성이다"**(Hillson, 2003, 2009). 이는 리스크에 대한 공식적 정의는 아니지만 리스크가 실제로 의미하는 바를 이해할 수 있는 중요한 통찰력이다.

Exhibit 1에 나와 있는 것처럼 많은 표준 기관들은 리스크를 "중요한 불확실성"으로 보는 관점을 리스크 정의의 출발점으로 선택했다.

Exhibit 1 : 리스크를 "중요한 불확실성"으로 정의 (Hillson, 2009)

정의의 소스	"불확실성..."	"...중요하다"
프로젝트 관리 지식 체계 가이드(PMBOK Guide) - 제5판(Project Management Institute, 2013)	"불확실한 사건이나 상태가..."	"...발생하는 경우 프로젝트 목표에 긍정적이거나 부정적인 영향을 미친다."
APM 지식 체계	"불확실한 사건이나 일련의 상황이..."	"...발생하는 경우 하나 이상의 프로젝트 목표 달성에 영향을 미친다."
리스크 매니지먼트 [M_o_R] : 실무자를 위한 가이드 (영국 정부 상무부, 2010)	"불확실한 사건이나 일련의 사건이..."	"...발생하는 경우, 목표 달성에 영향을 미친다."
리스크 매니지먼트 - 원칙과 가이드라인 (ISO 31000:2000)	"불확실성이..."	"...목표에 미치는 영향."
프로젝트를 위한 리스크 분석 & 매니지먼트 (토목학회 외, 2014)	"발생가능성..."	"...투자 목적 달성에 영향을 미칠 수 있는"

이러한 표준 기관 간 합의는 프로젝트 실무자가 리스크 본질에 대한 건전하고 합의된 관점을 기반으로 효과적인 리스크 관리를 구현하는 확고한 기반을 제공해야 한다. 대부분의 프로젝트 실무자들이 리스크를 "중요한 불확실성"으로 확장해서 이해할 때 "불확실성"을 "발생하거나 일어나지 않을 수 있는 미래의 사건"을 의미하고 "문제"는 "프로젝트 예산 또는 일정에 부정적인 영향을 미칠 것"을 의미한다. 이는 프로젝트가 직면한 리스크란 "발생할 경우 프로젝트 예산 및 일정에 부정적인 영향을 미칠 불확실한 미래사건"이라는 제한된 관점으로 이어진다. 이를 Exhibit 1의 공식적인 리스크 정의(예: PMI 정의 참조)와 비교하면 한계가 분명하다. PMI 정의에 따르면 프로젝트 리스크는 다음과 같다.

- "불확실한 사건이나 상황..." (즉, 불확실한 사건뿐만 아니라 다른 유형의 불확실성)
- "...발생하면 긍정적이거나 부정적인 영향을 미친다..." (즉, 부정적인 영향뿐 아니라)
- "...프로젝트의 목표에 대해" (예: 단순히 예산 및 일정 목표가 아님)

프로젝트의 성공 가능성을 극대화하려면 중요한 불확실성을 식별, 평가 및 관리해야 한다.

이 백서의 나머지 부분에서는 프로젝트에 영향을 미칠 수 있는 다른 유형의 불확실성과 이러한 불확실성이 중요한 다른 방식을 예제 및 제안된 응답과 함께 설명한다.

### 다양한 유형의 "중요한 문제(mattering)"

리스크에 대한 초기 정의를 "중요한 불확실성"으로 받아들이면, 불확실성이 얼마나 "중요한" 것인지에 대한 질문으로 시작할 수 있다. 일반적인 관점은 프로젝트 리스크는 "발생할 경우 프로젝트 예산 및 일정에 부정적인 영향을 미칠 불확실한 미래사건"이다. 불확실성이 프로젝트 목표에 미칠 수 있는 다른 유형의 영향을 포함하도록 확장해야 한다.

이 제한된 관점 확장 중 하나는 리스크가 시간이나 비용뿐만 아니라 다른 프로젝트 목표에도 영향을 미칠 수 있다는 점이다. 발생 리스크는 기술 성능, 인간의 보건 및 안전, 규정 준수, 고객 만족도, 기업 평판 등에 영향을 미칠 수 있다. 이러한 각각의 프로젝트는 프로젝트 예산 및 일정 관련 불확실성은 물론 영향을 미칠 수 있는 불확실성을 식별하고 우선순위를 지정하고 관리해야 한다.

프로젝트 실행자들에게 리스크의 모든 잠재적 영향을 고려하도록 하는 한 가지 도구는 리스크 영향 분석 구조 또는 RIBS이다(Hillson, 2007). RIBS는 다음과 같이 정의할 수 있다. "프로젝트의 총 리스크 노출을 구성하고 정의하는 프로젝트 리스크의 영향 지향적 그룹화이다. 각 내림차순 수준은 프로젝트에 대한 리스크 영향에 대한 더 자세한 정의를 나타낸다" (Hillson, 2007). 예시 RIBS는 4가지 레벨 1 영향 유형(시간, 비용, 범위/품질 및 기타 목표)과 함께 Exhibit 2에 나와 있다. 이들은 각각 여러 레벨 2 영향 유형으로 나뉜다. 모든 프로젝트에는 친숙한 "3중 제약"을 나타내기 때문에 레벨 1에 시간, 비용 및 범위/품질이 포함된다. 또한 레벨 1 RIBS 요소는 평판, 규정 준수, 비즈니스 이점, 안전 등과 같은 프로젝트의 특정 목표에 따라 추가되어야 하며 효과적인 리스크 관리를 지원하는 데 필요한 세부 분석 수준에 따라 추가되어야 한다.

Exhibit 2: 리스크 영향 분석 구조(RIBS)의 예(힐슨, 2007)

RIBS 레벨 0	RIBS 레벨 1	RIBS 레벨 2
0. 프로젝트에 미치는 영향	1. 시간 영향	1.1 프로젝트 기간
		1.2 단계적
		1.3 중간 이정표
		1.4 플로우트
		1.5 산출 일정
		1.6 유용한 결과 라이프
		1.7 노후화
	2. 비용 영향	2.1 수익성
		2.2 마진
		2.3 캐쉬플로
		2.4 자원조달
		2.5 NPV
		2.6 ROI
		2.7 생애비용
		2.8 손해비용
		2.9 소유비용
		2.10 비상예비비
		2.11 회수기간
	3. 범위품질 영향	3.1 성과
		3.2 기능
		3.3 신뢰성
		3.4 유지보수성
		3.5 확장 가능성
		3.6 보안
	4. 다른 목표에 미치는 영향	4.1 안전
		4.2 규정 준수
		4.3 평판
		4.4 공급망
4.5 비즈니스 사례		
4.6 ...		

리스크 영향에 대한 또 다른 중요한 확장은 긍정적 상승효과가 있는 리스크를 고려하는 것이다. 예를 들어 비용이나 시간을 절약할 수 있는 불확실성, 성능 향상, 안전 개선 등(Hillson, 2003). 위협(부정적인 영향을 미치는 하방 리스크)과 기회(긍정적인 영향을 미치는 상방 리스크)를 모두 포함하는 리스크에 대한 이러한 광범위한 관점은 리스크 표준에 널리 퍼져 있다(예: Project Management Institute, 2013; 프로젝트 매니지먼트 협회, 2012년; ISO 31000:2009). 특히 명확한 예는 PMI 정의에 나와 있다.

● 발생하는 경우 프로젝트 목표에 긍정적 또는 부정적 영향을 미치는 불확실한 사고 또는 조건 (프로젝트 매니지먼트 연구소, 2013)

요약하자면, 리스크가 "중요한 불확실성"인 경우 "중요"에는 긍정적인 영향과 부정적인 영향(위험뿐만 아니라)이 모두 포함되며 시간과 비용뿐만 아니라 모든 프로젝트에 영향을 미칠 수 있다.

### 다양한 유형의 "불확실성"

리스크에 대한 초기 정의의 "중요한" 측면을 "중요한 불확실성"으로 다루면서, 이제 "불확실성" 측면으로 넘어간다. 프로젝트 리스크를 "발생할 경우 프로젝트 예산 및 일정에 부정적인 영향을 미칠 불확실한 미래사건"으로 정의하는 견해는 프로젝트 목표에 영향을 미칠 수 있는 다른 유형의 불확실성까지 확장되어야 한다.

불확실성에 대한 이러한 폭넓은 이해의 필요성은 PMBOK® 가이드 - 제5판을 포함한 리스크 표준에서 명확하게 다루고 있다. (리스크는 "불확실한 사건 또는 조건...", Project Management Institute, 2013) 그리고 APM Body of Knowledge (리스크는 "불확실한 사건 또는 일련의 상황...", Association for Project Management, 2012)이다. 국제 리스크 표준 ISO 31000:2009도 원칙 4에서 "리스크 관리는 모든 불확실성을 명시적으로 다룬다."고 명시하고 있다. 비-사고 유형의 불확실성에 대한 이러한 언급은 무엇을 의미하는가?

4가지 유형의 불확실성 정의가 가능하다, 각 유형은 프로젝트 완성에 영향을 미칠 수 있다. 그 중 하나는 미래의 불확실한 사건에 관한 것이다. 요약하면 이 네 가지 유형은 다음과 같다.

1. 사건 리스크
2. 변동성 리스크
3. 모호성 리스크
4. 긴급 리스크