



РИСКИ С ВЕРОЯТНОСТЬЮ 100%

© Январь 2013, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Одной из первых вещей, которую я узнал о риске, было то, что каждый риск имеет вероятность менее 100%, а также влияет, по крайней мере, на одну цель. Некоторые из моих коллег говорили о существовании рисков со 100% вероятностью, но я не соглашался с ними. Но как только я узнал о риске больше, я осознал, что мои коллеги были правы! Существуют риски со 100%-ной вероятностью возникновения. Другими словами, эти риски либо происходят в настоящий момент, или они точно появятся в будущем.

Первая реакция большинства людей на мысль, что риск может иметь 100%-ную вероятность, - несогласие. Ведь "неопределенность" - это ключевая часть определения риска, а 100%-ная вероятность означает "несомненный факт". Но такая позиция приводит к очень ограниченному взгляду на виды рисков, которыми мы должны осознанно управлять.

В одном из брифингов Риск-Доктора (Номер 73, за июль 2012) обсуждалось четыре типа рисков, которые могут повлиять на наш бизнес и проекты. Каждый из них является "неопределенностью, которая имеет значение", но только один тип имеет вероятность менее 100%.

1. Первый вид риска - это **возможное событие в будущем**, которое мы называем "стохастической неопределенностью". Это то, что еще не произошло и может не произойти вообще, но если это все же случится, то окажет влияние на одну или несколько из наших целей. Примеры идентифицированных рисков: ключевой поставщик может выйти из бизнеса, клиент может изменить требования или могут быть наложены новые нормативные ограничения. Мы можем оценить, что вероятность возникновения каждой из этих возможностей менее 100%, потому что будущее событие - неопределенно.
2. Во-вторых, у нас есть риски, связанные с **изменчивостью** (также называемые "элиторной неопределенностью"), где некоторые аспекты плановой задачи или ситуации являются неопределенными. Например, мы можем планировать запустить 15-дневное испытание, но в действительности его продолжительность может быть где-то 10-20 дней. Вероятность проведения испытания - 100%, но его продолжительность неопределенная. Другие примеры переменных параметров - стоимость, потребности в ресурсах, продуктивность, процент брака, производительность и т.д.
3. Третий тип - это риски, связанные с **неясностью** (известные как "эпистемическая неопределенность"), - это неопределенности, вытекающие из-за недостатка наших знаний или понимания. Такие риски могут быть связаны с элементами технического решения, с рыночными условиями или с возможностями конкурента. Вероятность этого вида риска составляет 100% (то, что мы не до конца понимаем все требования - это факт), но степень его значимости остается неопределенной.
4. Наконец, у нас есть **слепые пятна** ("онтологическая неопределенность"), иногда также называемые Черными лебедями или неожиданно возникающими рисками. Это риски, которые мы не в состоянии видеть, потому что они находятся за пределами нашего опыта или образа мыслей. Мы можем быть уверены, что такие риски существуют, хотя мы не можем описать их, и поэтому их вероятность равна 100%. Неопределенность заключается во влиянии, которое эти риски могут оказать в случае возникновения.

Каждый из этих четырех типов неопределенностей может повлиять на нашу способность достичь целей, поэтому это - те "неопределенности, которые имеют значение", то есть риски, и ими необходимо управлять. Но только будущие возможные события имеют вероятность менее 100% (Тип 1 из перечисленных выше), и если они происходят, их влияние несомненно. Несобытийные риски (Типы 2, 3 и 4) имеют 100%-ную вероятность, а неопределенность заключается в степени их воздействия.

Важно различать риски с вероятностью 100% и проблемы, которые также имеют 100%-ную вероятность. Разница в том, что проблема также имеет определенное влияние на наши цели, тогда как риск всегда включает некоторый аспект неопределенности.

Таким образом, риски с вероятностью 100% существуют. Конечно, этот вывод важен для процесса управления рисками, который должен работать в отношении всех видов риска. Например, такой метод, как Матрица Вероятностей и Последствий не может быть использован для ранжирования этих рисков, и поэтому нам понадобятся новые виды стратегий реагирования на риски.

Итак, у нас еще есть над чем поработать, если мы хотим, чтобы управление рисками воздействовало на все типы рисков!