



БРИФИНГ РИСК-ДОКТОРА

КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ РИСКА: ЗАЧЕМ БЕСПОКОИТЬСЯ?

© Июль 2017, David T. Hulett, Ph.D., FAACE
david.hulett@projectrisk.com



Многие проекты превышают свои бюджеты и не укладываются в сроки, часто по следующим причинам:

- Планы проекта не объективны (как правило, излишне оптимистичны).
- Планы проекта не в полной мере отражают влияние неопределенности и рисков (включая как специфические риски конкретного проекта, так и системные риски).

К счастью, количественный анализ рисков может помочь решить обе эти проблемы с помощью двухэтапного анализа. На **первом этапе** рассматриваются две основные причины нереалистичных планов:

- **Оптимистичные или необъективные планы.** Все планы проекта включают оценки стоимости и длительности, основанные на *предположениях*, и часто эти предположения оптимистичны. Например, мы можем предположить, что проблемы, повлиявшие на предыдущие подобные проекты, в этом проекте не возникнут. Или мы можем произвести *нереалистичные оценки* под давлением со стороны клиента, руководства, конкуренции и экономических показателей проекта, что обычно приводит к оптимистичным и, возможно, недостижимым планам. В идеале, если бы мы могли поставить под сомнения допущения и устранить эффект оптимизма или предвзятости, мы могли бы обеспечить старт проекта с реалистичного базового плана. Однако полностью избежать предвзятости зачастую невозможно, поэтому компонент неопределенности в анализе рисков обычно будет включать коррекцию оптимистичных оценок стоимости или длительности.
- **Неопределенность и риски.** Руководители проектов должны учитывать, что оценки стоимости или длительности являются неопределенными из-за присущей им *изменчивости, ошибок и предвзятости оценки* (если она существует). Кроме того, существуют как *специфические для проекта*, так и *системные* риски, которые могут повлиять на достижение целей по стоимости и расписанию. Эти риски должны быть идентифицированы и количественно определены (в том числе с точки зрения их вероятности, воздействия и объектов их влияния). Когда в модель анализа рисков включены как неопределенность, так и риски, показатели, полученные с помощью моделирования методом Монте-Карло, будут указывать на ряд возможных результатов проекта, в том числе и на тот результат, который можно ожидать без активного управления рисками. Эти результаты более реалистичны (и обычно более пессимистичны) как по дате окончания, так и по общей стоимости. Но это еще не все.

На **втором этапе** результаты количественного анализа рисков могут использоваться для *реализации активных действий по управлению рисками*. Риски могут быть приоритезированы, используя результаты модели анализа рисков, указывающие, где именно действия по управлению рисками приведут к наибольшему улучшению результатов проекта. Этот приоритезированный список рисков используется в рабочих совещаниях или интервью для разработки эффективных мер реагирования на риски. Их реализация приведет к улучшению результатов проекта, хотя, вероятно, все еще найдутся остаточные риски, требующие дальнейших действий, поскольку относительно немногие риски могут быть устранены полностью.

В целом, количественный анализ рисков помогает руководителю проекта по крайней мере в двух направлениях:

- Он дает более реалистичный набор прогнозируемых результатов проекта по дате окончания и финальной стоимости, а также оценку вероятности выполнения запланированного расписания проекта и достижения целей по стоимости.
- Он определяет те риски, где действия по управлению рисками будут наиболее эффективными, и сопровождает разработку эффективных мер реагирования на риски, которые в случае их реализации повысят эффективность проекта.

Основное преимущество реализации только первого этапа количественного анализа рисков заключается в том, что он позволяет получить более реалистичные оценки даты окончания и конечной стоимости, а не полагаться на первоначальные детерминированные значения, склонные к оптимизму, предвзятости, неопределенности и риску. Повышение же эффективности проекта происходит только при реализации второго этапа, включающего приоритезацию рисков и проактивную реализацию мер реагирования, и это уже реальный ответ на вопрос "зачем беспокоиться?"