



БРИФИНГ РИСК-ДОКТОРА



Использование VUCA для Стратегического Управления Рисками

© Апрель 2019, Greg Githens
GregoryDGithens@cs.com

VUCA хорошо известна как модель для выявления угроз и возможностей. Аспекты нестабильности (*Volatility*), неопределенности (*Uncertainty*), сложности (*Complexity*) и неоднозначности (*Ambiguity*) также характеризуют корпоративную среду для организационной стратегии, и их понимание позволит специалистам по рискам внести свой вклад в разработку этой стратегии.

- **Нестабильность, изменчивость (волатильность).** Бензин переходит из жидкого состояния в газообразное при более низкой температуре, чем вода, поэтому мы говорим, что бензин более нестабилен, чем вода. Это хорошо, если вы хотите проехать на автомобиле через всю страну, но плохо, если вы прольете бензин в замкнутом пространстве. На финансовых рынках волатильность означает быстрое изменение ценовых тенденций. Акции высокотехнологичных компаний будут считаться более волатильными, чем акции электроэнергетических компаний. Как правило, волатильность связана с неожиданными возможностями роста, и это может быть полезно, если вы находитесь в относительно слабой стратегической позиции. С другой стороны, нестабильность нежелательна, если ваша организация требует предсказуемости.
- **Неопределенность.** Какова вероятность того, что сегодня пойдет дождь? Это пример неопределенности, потому что может быть дан конкретный ответ, с вычислением вероятности дождя. Неопределенность является центральным элементом классического управления рисками, поскольку она связана с конкретными событиями (угрозами или возможностями), вероятностью этих событий и их влиянием в случае возникновения.
- **Сложность.** Полезно отличать комплексные системы от сложных.
 - *Сложная система* - это система, в которой достаточно квалифицированный специалист может проанализировать и понять причины и следствия. Автомобиль - сложная система, и знающий механик может разобрать, а затем собрать его, а непрофессионал - нет. Стратегическая работа в высоко регулируемых отраслях может быть сложной, и квалифицированный эксперт сможет разработать эффективную стратегию.
 - *Комплексные системы* характеризуются возникновением, выявить их причины и следствия до момента их наступления невозможно. Комплексные системы по своей природе непредсказуемы, в качестве примера можно привести рынки, экосистемы и организационные культуры. Предпочтительным подходом к реагированию на комплексные системы является формирование группы экспертов. Они проводят исследования и эксперименты для поиска новых или инновационных идей, которые позволят организации использовать в своих интересах возникающие явления.
- **Неоднозначность.** Двусмысленный язык может быть истолкован в разных обстоятельствах по-разному или иметь разное значение для разных людей. Неоднозначность определяется контекстом и проясняется, когда задаются такие уточняющие вопросы, как, например, "В чем суть дела? Мы задаем правильные вопросы?"

Неоднозначность присуща стратегии, потому что люди могут по-разному интерпретировать смысл и возможные последствия слабых сигналов наступающих изменений. Из четырех элементов VUCA неоднозначность, вероятно, вызывает наибольшую обеспокоенность у тех, кто мыслит стратегически.

Как это относится к стратегическому мышлению или стратегическому управлению рисками? Руководители должны понимать VUCA и рассматривать эту модель как часть своей работы по разработке мощной, умной, успешной, эффективной и детализированной стратегии. Специалисты по рискам могут обеспечить поддержку этой работе, добавив свои инструменты и подходы для обнаружения первых признаков изменений, прогнозирования их возможных последствий и разработки ответных мер. Работая вместе, они смогут обеспечить наилучшую возможную стратегию для бизнеса.

Более подробная информация представлена в новой книге Грега Гизенса (Greg Githens) "**Как мыслить стратегически**", доступной в июле 2019 года. Детали на сайте <https://strategicthinkingcoach.com/my-forthcoming-book/>