



## БРИФИНГ РИСК-ДОКТОРА



### СХЕМЫ ОЦЕНКИ ВЕЛИЧИНЫ РИСКОВ ДЛЯ ПРИОРИТИЗАЦИИ РИСКОВ ПРОЕКТА

© Октябрь 2018, Dr David Hillson CFIRM, HonFAPM, PMI Fellow  
[david@risk-doctor.com](mailto:david@risk-doctor.com)

Несколько ведущих стандартов и руководств по управлению рисками проекта предлагают ранжировать отдельные риски, используя схему оценки величины рисков, представляющую собой комбинацию вероятности и воздействия:

СТЕПЕНЬ	Величина вероятности (P)	Величина воздействия (I)
Очень Низкая (VLO)	0.1	0.05
Низкая (LO)	0.3	0.1
Средняя (MED)	0.5	0.2
Высокая (HI)	0.7	0.4
Очень высокая (VHI)	0.9	0.8

Величина каждого риска определяется путем умножения  $P \times I$ , затем эта оценка используется для ранжирования рисков. У риска со средней вероятностью и высоким воздействием величина  $0,5 \times 0,4 = 0,20$ . Величина риска низкой вероятности с высокой степенью воздействия составляет  $0,3 \times 0,8 = 0,24$ . Таким образом, второй риск стоит выше, чем первый.

Но вы когда-нибудь задумывались, откуда эти цифры? Конкретно эта схема определения величины рисков была разработана небольшой группой консультантов по рискам в середине 1990-х годов, чтобы привести некоторую последовательность в нашу практику. Числа были получены эмпирически после проб и ошибок, но ход мыслей был следующим:

- Оба набора шкал содержат безразмерные числа и не имеют каких-либо единиц. Так, в шкале вероятностей, например, 0,1 не означает 10% или 1:10, это всего лишь числовой показатель рейтинга вероятности VLO. Аналогично, воздействие 0.8 ничего не «означает», это просто число, относящееся к рейтингу воздействия VHI.
- Это значит, что вы не можете умножить величину P на величину I, чтобы получить оценку P-I, которую можно конвертировать в дни, доллары или что-либо еще. Произведение - это просто величина, которая учитывает два измерения, чтобы дать единый общий индекс, позволяющий ранжировать риски относительно друг друга.
- Обе шкалы ограничены 0 и 1, что довольно удобно. Кроме того, нет двух одинаковых величин P и I, поэтому нет совпадающих значений риска, и ранжирование всегда однозначно.
- Шкала вероятности линейна (0,1/0,3/0,5/0,7/0,9), потому что именно так большинство людей думают о вероятности рисков в проектах, в линейных блоках, <20%, 20-40%, 40-60%, 60-80%, >80%. (В сфере здоровья и безопасности, напротив, вероятность обычно логарифмическая, для учета крайне маловероятных событий.)
- Шкала воздействия является нелинейной (0,05/0,1/0,2/0,4/0,8), потому что когда мы классифицируем риски, воздействие важнее вероятности. Мы можем продемонстрировать это, рассматривая риск с вероятностью VHI и воздействием VLO (Риск А) и риск с вероятностью VLO и воздействием VHI (риск В). Интуитивно понятно, что Риск В (крошечный шанс катастрофы) важнее, чем Риск А (почти гарантированное событие с незначительным воздействием). Это находит отражение в произведении величин P (линейной) и I (нелинейной). Произведение уже взвешено по воздействию. Нелинейная величина I означает, что у рисков воздействия HI и VHI всегда перевес, чтобы дать более высокое значение риска, тогда как риски воздействия LO и VLO занижаются, чтобы дать низкое значение риска.

Схема оценки величины риска, показанная выше, воплощает эти принципы и работает эмпирически, но представляет собой лишь один из возможных примеров похожих схем. Например, нет правила, согласно которому оценка I должна всегда удваиваться: она может увеличиваться с шагом  $\times 3$ ,  $\times 10$  или любым другим. Группа консультантов по рискам, разработавшая эти шкалы, экспериментировала со многими вариантами и решила, что эта шкала действенна, проста для понимания и практична в реализации. А что вы думаете об этом?