

УДК 378
ББК 74.58
S81

Редакционная коллегия

Шакирова С.М. - к.ф.н., и. о. директора Управления по науке

Сапаргалиев Д.Б. – PhD, зам. директора Управления по науке

Никифорова Н.В. - д.э.н., профессор, декан послевузовского образования

Все статьи прошли проверку в системах Антиплагиат.ВУЗ - на русском языке, Turnitin.com - на английском языке, Advego Plagiatus v.1.2.093 – на казахском языке. Уникальность текстов не ниже 75%.

i – START. Предпринимательство: энергия молодых.

Материалы международной научно-практической конференции студентов и магистрантов 16-17 апреля 2015 г.- Алматы, Алматы Менеджмент Университет, 2015 – 320 с.

ISBN: 978-601-7021-36-8

УДК 378
ББК 74.58
S81

ISBN: 978-601-7021-36-8

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОЕКТА

Риск проекта – ситуация, которая в случае реализации способна оказать влияние на ход выполнения всего проекта. Риски существуют абсолютно во всех проектах, но в большинстве случаев они предотвращаются. Реализованные риски автоматически перерастают в проблему, которая придаст негативный характер не только проекту, но также всей организации в целом.

Последствия реализованных рисков чаще всего проявляются во влиянии на возможность выполнять составляющие плана проекта. Пагубное воздействие риска обычно сказывается на стоимости, графиках и технических характеристиках.

Управление рисками является ключевым моментом в проектах, особенно, если они имеют бизнес характер. При отсутствии управления рисками проекта существует большая вероятность столкнуться с такими проблемами, которые будут обходиться довольно дорого, при этом ставя под вопрос целый проект, а именно его релевантность.

Управление рисками выступает как целостный процесс, который идентифицирует, анализирует и при-

нимает решения, включающие в себя максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий появления рисков ситуаций. Всё это лишь первоначальные задачи менеджера проекта, и такие решения могут быть более быстрыми и качественными.

Управление рисками представляет собой определенные действия и процедуры, позволяющие менеджерам выявить, оценить, отследить и устранить риски до или во времена появления. В таком случае основными задачами руководителя проекта будут поиск и выбор действий, которые позволят снизить вероятность неблагоприятного события или сократить его последствия в случае, если риск осуществился, при этом применяя минимальный расход ресурсов.

Наиболее актуальными методиками, применяемыми в качестве стратегии борьбы с рисками, являются [1]:

1. Избегание риска – процесс реорганизации проекта таким образом, чтобы проект не находился в зависимости от данной ситуации. К примеру, при разработке информационных программ следует исключить вызывающую сомнение функцию, но, прибегая к таким методам, клиент редко остается удовлетворенным выполненными работами.

2. Переадресация риска – случай, когда исполнитель страхует непредвиденные ситуации, т.е. при возникновении подобной ситуации заказчик берет на себя дополнительные расходы. Обычно в случае реализации риска руководство организации обязуется привлечь дополнительное количество сотрудников к проекту.

3. Соглашение присутствия риска в проекте – абсолютно не означает, что в такой ситуации нужно проявить равнодушие, это означает, что риск предотвратить нельзя и остается лишь пассивно ждать его реализации. При соглашении присутствия риска, следует принимать действия, которые будут направлены на снижение вероятности его последствий. К примеру, предусмотреть такую структуру системы, которая позволит компенсировать отсутствие производительности, либо создать альтернативные активности.

Основные задачи управления рисками:

- Планирование и прогнозирование рисков – по итогам планирования должен сформироваться основной план по управлению рисками, которые содержит в себе подробные описания общих подходов к управлению рисками проекта, разбивку их на классификации, способы идентифицирования и реагирования. Таким образом, можно максимально сократить сложность выполнения проекта;
- Идентифицирование рисков – процесс выявления таких рисков, способных повлиять негативным образом на весь проект, документооборот и его характеристику;
- Анализ рисков – анализ должен быть качественным и максимально точным. Весь анализ состоит из степени своей приоритетности, с дальнейшей целью будущего анализа или обработки, оценки и синергии вероятности их возникновения и влияния на весь проект;
- Количественный анализ рисков – включает в себе проведение количественного анализа воздействия рисков на основные цели всего проекта;
- Планирование на реакции рисков – планирование состоит из разработки и внедрении активностей по увеличению возможностей и максимальной оптимизации угроз на ключевые цели всего проекта;
- Мониторинг рисков – также предполагает и управление рисками. Данный процесс характеризуется оперативным реагированием на риски, а также за отслеживанием уже выявленных рисков с последующим их контролем на протяжении ведения всего проекта.

Основную формулировку риска, можно более подробно рассмотреть на рисунке 1.



Рис. 1 – Пример характеристики риска [1]

Но даже если в проекте нет потенциальных рисков, и многие будут утверждать, что риски не смогут проявить себя в дальнейшем, существуют признаки, которые указывают на возможность появления таких ситуаций [1]:

- Масштабные размеры разрабатываемого проекта;
- Неясные и неточные информационные данные высшего руководства;

- Применение в проекте передовых технологий;
- Сложная структура системы проекта;
- Несоответствие размеров проекта и его бюджета;
- Огромная зависимость от определенных людей.

Таким образом, риски не являются особенностью каких-либо крайне специфических проектов. Любой проект без особого труда можно сделать рискованным с максимальной вероятностью, для этого достаточно допустить следующие ошибки [1]:

- Необоснованно подвергнуть оценке реальные размеры и сложность задач разработки проекта;
- С неточностью определить и оценить необходимый для проекта бюджет;
- Превысить возможности организации, тем самым апеллируя первичными выводами;
- Не брать в расчет пожелания заказчиков (ставить их на второе место по значимости);
- Применять передовые технологии, которые могут быть непроверенными;
- Обозначить сроки исполнения проекта, при этом не учитывая вероятных ситуации;
- Предпринять действия, которые в какой-то мере являются не согласованными с корпоративной культурой организации;
- Надеяться на необоснованный поворот событий, который прибавит больше времени для продолжения ведения проекта.

По своей структуре управление рисками является несложным процессом, который не требует большого количества денежных средств и времени, и теоретически также отпадают вероятность сложности его внедрения.

Современная практика показывает, что при возникновении вопросов к руководителям организации, почему в их предприятии отсутствуют процессы управления рисками, можно услышать ответы о том, что риски как таковые в предприятии отсутствуют, но реальные причины отсутствия таких процессов заключается в неспособности правильно организовать и обосновать их.

Существует мнение, что заранее выявленный риск, который впоследствии реализуется, в дальнейшем будет рассматриваться как ошибка руководителей, хотя на самом деле такие ситуации, как правило, позволяют продемонстрировать, насколько точно и с какой вероятностью удалось минимизировать потенциальные угрозы при помощи соответствующих мер. Но их причины тоже являются значимыми, так как, с одной стороны, следует опасаться, что на лицо, выявившее риск, будет обозначена ответственность за дальнейшие его последствия. Таким образом, внедрение управления рисками довольно часто ставит перед собой необходимость существенного изменения во всей корпоративной системе.

Проблема по управлению рисками не может быть до конца эффективной и не может быть решена отдельным комплексом услуг и мероприятий. Такого рода задачи могут быть решены только внедрением комплексных технологий по управлению рисками, которые должны затрагивать каждый аспект деятельности предприятия.

В основе технологии по управлению рисками проекта должен лежать основополагающий принцип, по которому ни одно бизнес-решение не может быть рассмотрено без согласования и осознания степени его проявления.

Основным результатом по развитию технологии принятия решений и минимизации потенциальных потерь является концепция глобального управления рисками проекта.

Комплексное управление рисками на должном уровне является неотъемлемой частью оперативного и стратегического менеджмента любого предприятия, которое ставит перед собой долгосрочные цели пребывания на рынке в качестве лидера в своей области.

Эффективность действия систем управления рисками обуславливается соблюдением ряда принципов, заложенных в системе в начале ее разработки [2]:

- Максимальный охват всей совокупности рисков, предусматривающий стремление к наиболее масштабному охвату потенциальных сфер возникновения рисков, вследствие чего степень неопределенности сводится к минимуму;
- Такая минимизация требует больших усилий в направлениях минимизации: спектр потенциальных рисков и степень деятельности их влияния на деятельность проекта;
- Оперативность и адекватность реагирования на риски предполагает возможность оперативно реагировать на все изменения в совокупности риска;
- Принятие соответствующего и обоснованного риска, что значит: принятие риска возможно лишь в том случае, если он идентифицирован и полностью оценен, а также разработан и внедрен механизм мониторинга.



Рис. 2 – Шаги по управлению рисками [2]

Система управления рисками предполагает всесторонний анализ совокупности существующих рисков, включая их идентификацию, оценку и выработку механизма контроля. Требования, выдвигаемые системным подходом управления, предполагает максимальный охват всех видов рисков, что обусловило необходимость разбивки их на классификации.

Традиционная классификация рисков, характеризующаяся рыночной, операционной, кредитной и рискованной ликвидностью – является достаточно узким подходом. Если смотреть глубже, то совокупность рисков настолько многогранна, что группировка и классификация рисков, обозначенных экспертными оценками, заранее предполагает не полный охват.

В большинстве случаев выделяют именно дедуктивный подход, а именно выделение групп рисков и их идентификация внутри выделенных групп, имеет свое преимущество, так как минимизирует возможность обойти тот или иной тип риска.

С точки зрения проектов в крупных организациях, риски разбиваются на две масштабные группы [2]:

- Внутренние: риски возникают в процессе функционирования материальных (финансовых, трудовых) ресурсов, предпринимательских навыков и передовых технологий;
- Внешние: макроэкономические, правовые, страновые, политические, природные и социальные.

Но стоит заметить, что в последнее время сфера управления рисками определяется новыми тенденциями, которые выглядят следующим образом:

- Риски потеряли свою неопределенность, тем самым стали наиболее четко отраженными и выделенными;
- Наиболее часто стали применяться количественные методы выявления риска;
- В большинстве организаций контроль рисков стал наиболее актуальным и активным;
- На сегодняшний день измерить масштабность риска стало вполне возможным явлением;
- Появление новых методик и технологий управления рисками в проектах стало частым.

Такие изменения повлекли за собой усиленное внимание со стороны менеджмента (риск-менеджмент), а также со стороны руководителей предприятий к проблемам управления рисками.

В условиях действия разных внешних и внутренних факторов риска могут применяться различные способы по снижению пагубности рисков в проекте, которые воздействуют на все аспекты деятельности компании.

Многообразие используемых методов по управлению рисками можно разделить на 4 группы [2]:

1. Метод уклонения от рисков – предполагает отказ от ненадежных партнеров, отказ от проектов, наиболее сильно подверженных рискам, страхование рисков от несчастных случаев, увольнение некомпетентных сотрудников.

2. Метод локализации рисков – предполагает создание венчурных предприятий, создание специальных подразделений на предприятии, заключение договоров о партнерской деятельности, несмотря на рискованный характер проекта.

3. Метод диверсификации рисков – заключается в четком разграничении между исполнителями проекта своих должностных обязанностей, увеличение числа передовых технологий, диверсификация сбыта и поставок, инвестиции, распределение временных промежутков по рискам.

4. Метод компенсации рисков – состоит из стратегического планирования всей деятельности, прогнозирование условий внешней среды, мониторинг соответствующей деятельности, создание дополнительных резервов, обучение сотрудников организации.

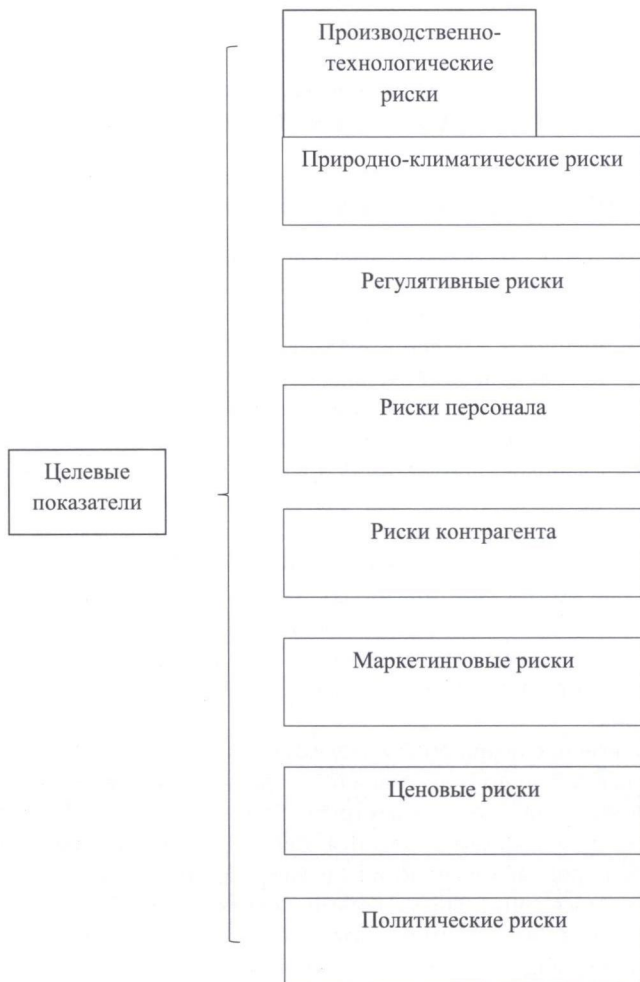


Рис. 3 – Влияние риска на целевые показатели проекта [3]

Управление рисками проекта позволяет оперативно реагировать на происходящие изменения в проекте, при этом контролируя ситуацию, видя также полную статистику и все отклонения [3].

Технологии управления рисками на проекте на данный момент проходят стадию модернизации, когда многие предприятия отходят от типичных, традиционных технологий.

Сегодня каждая крупная компания разрабатывает собственную технологию и методику по управлению рисками проекта, что максимально благоприятно скажется на всей ее деятельности.

Основными рекомендациями по улучшению управления рисками станут:

- Повышение квалификации и профессиональных навыков сотрудников;
- Разработка индивидуальной технологии управления рисками, подстроенную под определенное предприятие;
- Обозначить необходимость создания подразделения по управлению рисками.

Источники:

1. Архипенков, С. Управление рисками проекта. http://citforum.ru/SE/project/arkhipenkov_lectures/9.shtml/
2. Гаевская, А. Роль бизнес-процессов в управлении рисками проекта. <http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/bpm.shtml/>
3. Закис, А. Как внедрить управление рисками, <http://citforum.ru/SE/project/risk/>