

Андрей СТРАХОВ

АНАЛИЗ ПРОЕКТНЫХ РИСКОВ В СИСТЕМЕ «РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА»

Проектное управление – достаточно актуальная тема на данный момент. Любая динамично развивающаяся корпорация имеет множество портфелей проектов, а также различных инициатив. Но реализация любого проекта будет связана с рисками, которые необходимо учитывать и которыми необходимо управлять. Данная статья позволяет ознакомиться с понятием «риск» в рамках проектного управления, а также поясняет необходимость риск-менеджмента в проектном управлении.

Project management – rather topical issue at the moment. Any dynamic corporation has many portfolios, as well as various initiatives. But the realization of any project will be linked to the risk that must be taken into account and that must be managed. This article allows you to become familiar with the concept of «risk» in the framework of project management, and explains the need for risk management in project management.

Ключевые слова: проектное управление, управление рисками, анализ проектных рисков, эффективность проектного управления.

Key words: project management, risk management, project risk analysis, the effectiveness of project management.

СТРАХОВ

Андрей Андреевич

– аспирант, Финансовый университет при Правительстве РФ

Множественность возникающих проблем в развитии процессов производства и обращения на рынке обусловлена возникновением разнообразных исков, трансформирующихся по мере их устойчивой повторяемости в угрозы экономической безопасности организаций и экономики в целом. Интерес вызывает утверждение В.Н. Кузнецова о том, что риски представляют собой комплекс социальных, экономических, политических, духовных, техногенных и экологических явлений и процессов, разрушающим образом воздействующих на социальные организации и структуры¹. Очевидным является и то, что любой проект так или иначе связан с риска-

¹ Кузнецов В.Н. Мир после кризиса. Основные гуманитарные тенденции в XXI веке, концепции культуры развития человека, общества, цивилизации. М., 2009.

ми, которые необходимо учитывать и которыми необходимо управлять. Никогда не стоит избегать риска – полное избегание рисков также влечет за собой полный отказ от возможностей. Риски могут быть использованы в качестве возможности. Правильного баланса между уклонением от риска и его и принятием можно достигнуть по опыту реализации предыдущих проектов, а также основываясь на характере соответствующего управления и содержания самого проекта.

В данной статье я бы хотел пояснить необходимость риск-менеджмента в проектном управлении.

Риски в рамках управления проектами являются основными вещами, которые могут нанести вред предприятию. Анализ рисков необходим, чтобы раскрыть эти факторы и минимизировать связанные с этим убытки для проекта. Основная задача менеджера проекта в области рисков – оценить риски и затем ослабить их влияние с помощью конкретных действий. Анализ рисков способствует принятию взвешенных, целевых решений всеми участниками проекта. Различные методы по анализу рисков позволяют выявлять многие риски и связанные с ними последствия для компании, проекта и всех заинтересованных сторон.

Анализ рисков уменьшает вероятность возникновения непредвиден-

ных проблем в ходе реализации проекта. Кроме того, анализ рисков показывает, какие альтернативные возможности реализации имеет проект и какие результаты могут быть достигнуты в рамках данного проекта. Не следует недооценивать структуру процесса анализа риска и его отражения в области управления проектами, так как хорошо проведенная работа в начале проекта сводит к минимуму возникновения различного рода проблем на заключительном этапе проекта или, в некоторых случаях, полностью исключает их.

В рамках управления проектами это означает, что анализ рисков и их прогнозирование позволяет достичь большей прозрачности в принимаемых решениях в ходе выполнения проекта. Следует отметить, что Анализ рисков не снижает количество рискованных решений, принимаемых участниками проекта, он лишь предупреждает о вероятных последствиях тех или иных решений, и что можно предпринять в тех или иных ситуациях, тем самым повышая уровень прозрачности действий на проекте. В рамках управления проектом риски и различного рода неопределенности могут негативно повлиять на ход проекта. Тем не менее, и риски, и неопределенности являются факторами, которые являются заклетыми врагами для любого планирования.

Если мы определим термин риска с математической точки зрения, то риск – это событие, которое может либо наступить, либо нет. В рамках управления проектами риски будут являться как реальными, так и виртуальными событиями, которые могут вызвать серьезные проблемы в бизнесе или в ходе реализации проекта.

С точки зрения участников проекта риск, прежде всего, означает неопределенность. Таким образом, в управлении рисками перечисляются все возможные риски на данный момент времени и включаюся в список на ранней стадии процесса планирования, во избежание возможных негативных сюрпризов в течении проекта в целом, на сколько это возможно.

В рамках данного подхода к управлению проектами, управление рисками начинается снова и снова непрерывно на протяжении всего проекта. Причина в том, что одни риски устраняются, другие же риски возникают и в этой связи риски должны переоцениваться постоянно, относительно новой складывающейся ситуации.

Возникновение риска влечет за собой негативные последствия.

Существуют три основных критерия эффективности любого проекта, которые могут одновременно находиться под влиянием риска, хоть и не всегда:

- качество;
- время;
- расходы.

Мы определили, что риски в контексте управления проектами – это реальные или виртуальные события, которые могут приносить реальный ущерб сами по себе. Это, в свою очередь, означает, что появление риска, всегда привлекает нарушение хотя бы одного из трех факторов «время», «качество» или «расходы» при условии его наступления.

Устранение рисков требует определенный ресурс, соответственно последствия этого могут влиять на качество проекта, на время его реализации, а также на бюджет самого проекта, как следствие – на расходы.

Анализ рисков в контексте управления проектами направлен на выявление рисков в рамках текущего проекта, чтобы проанализировать и определить вероятность возникновения рисков со всеми вытекающими последствиями.

Кроме того, анализ и прогнозирование рисков способны обеспечить некоторую свободу принятия безопасных решений, то есть объективный анализ рисков позволяет оптимизировать процесс принятия решений.

Первым шагом в проведении анализа риска в контексте управления проектами всегда является выявление

ние рисков. Для выполнения данного систематического шага необходим доступ к проектным документам (структура и график проекта, цели, анализ заинтересованных сторон).

На первом этапе системного анализа риска с использованием разнообразных методов, используются только методы обнаружения рисков проекта.

Перед началом данного шага должны быть готовы документы по планированию, такие как структурная и блок-схема анализа заинтересованных сторон или точных целей проекта. Также мы должны понимать, какие эксперты и комитеты связаны с проектом, какие цели проекта и процессы имеются.

Проводится обзор участников проекта, исследование проектной документации, анализ на месте реализации проекта и в особых случаях, правовой анализ. В особо крупных проектах, правовой анализ является значительным. Здесь риски анализируются в договорах и других правовых элементах проекта, в том числе количественно. Появление новых рисков сопровождает весь проект на весь срок его реализации. Это заставляет дополнять результаты первичного анализа рисков, так как всегда появляется новая вероятность возникновения новых рисков, что имеет важное значение для проекта.

Основные группы рисков, встречающиеся в проектах:

1. Внешние риски

Термин «внешние риски» на проекте, как правило, понимают, как действующие снаружи (т.е. извне). Это может быть погода (на строительных проектах), политика или текущее законодательство, изменение других необходимых условий, окружающей среды. Например, риски, связанные с рынками и конкуренцией, считаются внешними.

Не обозначаются как внешние риски – заинтересованные стороны, потому что они (в основном) участвуют в проекте.

Проще говоря, можно утверждать, что все риски, которые не находятся под контролем или напрямую не зависят от команды проекта могут быть классифицированы как внешние.

2. Внутренние риски

В отличие от внешних рисков, внутренние риски могут быть (более или менее) контролируемыми и зависят от команды проекта.

Риски, связанные с использованием ресурсов, зависящие от договорных условий и проектного процесса, называют внутренними рисками. Тем не менее, внутренние риски возникают не только в проекте, но и в среде проекта. Например, отказ от ИТ-инфраструктуры – это внутрен-

ний риск, как, и, например, потеря важных документов планирования и данных внутри компании.

Риски производительности могут быть результатом недочетов конечного результата. Например, из-за неправильного обращения с оборудованием и/или программным обеспечением.

3. Технические риски

Технические риски возникают из отдельных рабочих моментов и из их результатов.

Например, если в ходе проекта электрик допустил ошибку и вывел из строя оборудование – это техническая ошибка. Это будет являться предметом дополнительных расходов.

Некоторые технические риски может выявить на самом деле только хорошо обученный и опытный персонал, в совокупности с дополнительным контролем качества.

Работая с людьми, всегда есть технические ошибки, нужно иметь это в виду.

4. Коммерческие риски:

Возьмем для примера проект по исследованиям и разработкам, который необходимо реализовать для запуска нового продукта на рынок. Внезапно на рынок выходит фирма с новым продуктом и ваш продукт может выглядеть устаревшим, при-

мер: dvd-плеер против планшета. Риск изменения бюджета проекта также относится к коммерческим рискам.

5. Риски планирования:

Это все риски, которые будут внезапно возникать, если вы или ваш партнер (ключевые менеджеры, консультанты и т.д.) изменили что-то в объеме проекта. Будь то следствие ошибки расчета бюджета, ошибки кадровой службы, ошибки в контроле качества или ошибки в анализе заинтересованных сторон. Методы предупреждения данных рисков включают как правило использование консультантов-экспертов на различных стадиях реализации проекта.

6. Прочие специфические риски

Примером могут быть риски окружающей среды. Это вероятные сценарии, которые как правило могут быть вызваны окружающей средой. Конкретнее: Для строительного проекта погода может существенно повлиять на общую стоимость проекта, так как зачастую от нее зависит интенсивность использования ресурсов.

Журнал рисков или обзор рисков, в настоящее время считается сокровищем с точки зрения управления рисками в проекте. В этом несложном списке, в формате электронной таблицы создается резервная

копия всех выявленных рисков в проекте. Это помогает не упустить ничего лишнего. Далее проводятся рабочие встречи с руководителями направлений отдельных участков работ, и обсуждаются все текущие риски, при необходимости добавляются новые. Главное – обсуждать все по существу, от этого будет зависеть продуктивность ведения риск-лога.

Анализ рисков важен для любого проекта. Любой неучтенный риск может сыграть в последствии решающую роль в успешности проекта. Особенно важно не пренебрегать риск-менеджментом на всех стадиях проекта, в противном случае руководитель проекта сильно рискует.

Список литературы

1. Авдийский В.И., Безденежных В.М. Риски хозяйствующих субъектов. Часть 1, часть 2, М.: Фин. Университет, 2013.
2. Кричевский М.Л. Финансовые риски. М.: Knorus Mtdia, 2013
3. Кузнецов В.М. Мир после кризиса. Основные гуманитарные тенденции в XXI веке. М., 2009
4. Л.Н. управление рисками: уч. пособие. М., 2014.
5. Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия. М.: ИНФА-М, 2011.
6. Никонов В. Управление рисками. М.: Альпина, 2009.

Контактная информация
(Contact links)

e-mail: strachov-andrey@ya.ru