

ЛИСЕНКО К., маг.

Наук. кер.: Калініченко З.Д., к.е.н., доц.

Донецький національний технічний університет,

м. Донецьк

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЕКТІВ

З'ясовано сутність понять «ризик», «проектний ризик», «управління ризиками». Розглянуто проблему організації ризик-менеджменту в управлінні проектами та основні етапи його реалізації. Розкрито процедури в управлінні ризиками проекту, наведено алгоритм реалізації управління ризиком та здійснено аналіз методів зниження ризику в управлінні проектами.

Актуальність. У динамічних ринкових умовах проблема мінімізації ризиків у процесі реалізації різних типів проектів стає особливо актуальною. Відсутність повної інформації, існування протидіючих тенденцій, елементи випадковості та інші економічні умови господарювання обумовлюють важкопрогнозованість процесу управління. Більшість проектних рішень приймається в умовах невизначеності та економічного ризику. Саме тому управління ризиком є однією з найважливіших складових ефективної проектної діяльності. Недарма Том Демарко пише про те, що для управління проектом досить управляти його ризиками.

Ступінь дослідження проблеми. Значний внесок у формуванні сучасної теорії та практики управління ризиками зробили такі вчені України: Г.О.Бардиш, Ю.В.Богоявленська, В.В.Вітлинський, П.І.Верченко, В.В.Глуцевський, В.О.Коюда, О.П.Коюда, Ті. Лепейко, А.А.пересада, Ю.В.Тюленєва, О.І.Ястремський. Вагомий внесок у вивчення проблем управління ризиками підприємницької діяльності зробили Ю.Г.Лисенко та О.Л. Устенко. У працях цих науковців вирішено такі актуальні питання, як управління ризиками на виробничому, галузевому, регіональному та державному рівнях, визначення та запровадження відповідно до потреб виробництва новітніх методів управління. Разом з тим цілий ряд принципових аспектів даного напрямку потребує подальшого розвитку в умовах сьогодення. Проте, проблема формування комплексного підходу до ризик-менеджменту в управлінні проектами залишається недостатньо розробленою.

Мета дослідження. Дослідження механізму управління проектними ризиками та формування комплексного підходу до ризик-менеджменту в управлінні проектами.

Виклад основного матеріалу. Зростаюча конкуренція змушує компанії шукати нові, більш ефективні способи підвищення успішності виконуваних проектів. Все частіше увага проектних менеджерів

звертається до методів, що дозволяють не лише успішно спланувати і провести проект у рамках наявного бюджету і розкладу, але й уміло обійти усі «підводні рифи», що на перший погляд, походять від неконтрольованих причин [3].

Причиною виникнення ризиків є невизначеність, що притаманна для кожного проекту. Ризики можуть бути «відомі» (визначені та оцінені, для яких можливе планування) та «невідомі» (неідентифіковані і неспрогнозовані). Хоча більшість ризиків і умови їх виникнення невизначені, менеджери проекту, виходячи з минулого досвіду, можуть передбачати значну частину ризиків проекту [4].

Прийняттям рішень та відповідними діями, можливо зменшити ризик, але позбутися його неможливо. В економіці практично не існує ситуацій, в яких відсутній ризик. Одночасно ризик є невід'ємним елементом існування організації на ринку, адже прибуток організації є винагородою за вдало взятий на себе ризик.

У науковій літературі вчені наводять різні визначення поняття «ризик». На думку А. Пересади ризик визначається як відхилення сподіваних результатів від середньої або сподіваної величини. Його також можна розглядати як шанс мати збитки або одержати дохід від інвестування у певний проект [1]. Діяльність проектно-орієнтованої компанії пов'язана з наявністю широкого спектру ризиків, що носять виробничий, фінансовий, юридичний, соціальний і політичний характер. Проте наявність чи можливість виникнення цих ризиків не повинні впливати на досягнення стратегічних цілей компанії.

Впровадження системи управління ризиками – це комплексний підхід до вирішення проблеми контролю над ризиками, що виникають в ході діяльності компанії. Система управління ризиками є набором елементів за допомогою яких компанія може контролювати ризики на усіх рівнях. Одна з її складових – реагування на ризики реалізації проектів. Управління ризиками проекту є важливим аспектом управління проектом в цілому. При цьому управління ризиками є однією з дев'яти галузей знань, які визначені у стандартах РМВОК, проектний ризик визначений як непередбачена подія або випадок, які можуть вплинути на хід проекту з позитивним або негативним результатом [4].

У довіднику з управління проектами РМВОК управління ризиками розглядається як систематичні процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків і ухваленням рішень, які забезпечують мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій та максимізацію вірогідності й наслідків настання позитивних подій [4].

Під проектним ризиком розуміють, як правило, мінливість у величині очікуваних грошових потоків проектів. Взагалі, чим більшою є невизначеність стосовно відповідних ринків, технологій та вартісних факторів, тим вищим є рівень проектного ризику. Усю роботу з управління

проектними ризиками можна звести до боротьби з ризиками, які можуть перешкодити проекту завершитися у визначений термін, в рамках бюджету і з необхідним рівнем якості [2].

При цьому управляти ризиками необхідно безперервно, постійно відстежуючи їх динаміку. Керівники верхньої ланки повинні сортувати виявлені ризики по пріоритетах, розподіляти ресурси і контролювати хід боротьби з ризиками. На основі цих стратегічних рішень визначаються метрики, за якими виявлятимуться і вимірюватимуться ризики, складається і відстежується план боротьби з ними, розробляється стратегія цієї боротьби. Керівники середньої ланки управління проектами детально аналізують ризики, вирішують як діяти у кожному конкретному випадку, регулярно звітують перед керівництвом, надаючи йому інформацію для прийняття нових рішень [3]. Управління ризиками є замкнутою системою із зворотнім зв'язком, тому коли кожному учаснику процесу чітко визначена певна роль, керівництву не потрібно буде працювати за принципом простої роздачі вказівок підлеглим і збору з них інформації, оскільки верхня та середня ланка буде зацікавленою у допомозі своїм підлеглим і звітуватиме керівництву про основні результати.

Одним із найважливіших аспектів управління ризиками є повна відкритість інформації. Корисним буде графік ризиків, що висить на видному місці з визначенням можливих дій та ймовірності виникнення ризику, зазначенням тенденцій розвитку кожного ризику в часі та персональній відповідальності за ліквідацію кожного ризику [3].

У процесі управління ризиками, менеджер проекту аналізує різну інформацію, і оцінює ситуацію з урахуванням особистого досвіду. Проте, часто така оцінка суб'єктивна і не враховує міру невизначеності чинника ризику. У результаті створюється неповна картина розуміння наявної ситуації [1].

Провідні науковці в галузі управління проектами рекомендують управляти ризиками в чотири етапи:

- ідентифікація (виявити ризики, які можуть завадити цілям проекту);
- аналіз (визначити, які з виявлених ризиків найбільш небезпечні);
- планування (спланувати найбільш небезпечні ризики);
- моніторинг і контроль (підтримувати план проекту і список ризиків в актуальному стані) [2].

Як система управління, ризик-менеджмент включає в себе процес вироблення мети ризику і ризикових вкладень капіталу, визначення ймовірності настання події, виявлення ступеня і величини ризику, аналіз навколишнього оточення, вибір стратегії управління ризиком, підбір необхідних для даної стратегії прийомів управління ризиком і способів його зниження (тобто прийомів ризику-менеджменту), здійснення цілеспрямованого впливу на ризик. Зазначені процеси в сукупності складають етапи організації ризик-менеджменту.

На основі наявної інформації про навколишнє середовище, ймовірності, ступеня і величини ризику розробляються різні варіанти дій та проводиться оцінка її оптимальності шляхом зіставлення очікуваного прибутку і величини ризику [4].

Найбільш розповсюдженими методами зниження ризику вчені вважають:

1. Розподіл ризику між учасниками проекту. Базується на передачі частини ризику співвиконавцям;

2. Страхування. Являє собою систему відшкодування втрат страхувальниками при виникненні страхових випадків із спеціальних страхових фондів, які формуються за рахунок страхових внесків, що виплачуються страхувальниками;

3. Зниження ризику в плані фінансування. Полягає у створенні достатнього запасу міцності, який урахував би такі види ризиків:

- ризик незавершеного будівництва ;
- ризик тимчасового зниження обсягу продажів продукції проекту;
- податковий ризик;

4. Резервування коштів на покриття непередбачених витрат.

Висновки. Ризик-менеджмент покликаний забезпечити максимальну ефективність управління проектами з урахуванням факторів невизначеності. Він являє собою систему управління ризиками за допомогою якої проектний менеджер може контролювати ризики на всіх рівнях. У широкому розумінні ризик-менеджмент зводиться до боротьби з ризиками, які можуть перешкодити проекту завершитися вчасно, в рамках бюджету та необхідної якості. Система ризик-менеджменту включає ідентифікацію ризиків, планування заходів щодо зменшення ризиків, моніторинг ризиків і контроль виконання заходів з їх зменшення, аналіз ефективності реалізованих заходів та накопичення досвіду.

Управління ризиками має здійснюватися на всіх стадіях життєвого циклу проекту у тісній взаємодії проект-менеджера з усіма учасниками проекту. Управляти ризиками необхідно безперервно, постійно відслідковуючи їх динаміку. При цьому слід пом'ятати, що найважливішим аспектом ефективного ризик-менеджменту є повна відкритість та доступність інформації для всіх членів проектної команди.

Бібліографічний список

1. Пересада А.А. Інвестиційне кредитування: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / Пересада А.А., Майорова Т.В. – К.: КНЕУ, 2002. – 272 с.

2. Управление рисками [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://habrahabr.ru/blogs/pm/73571>.

3. Управление рисками [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://projectm.narod.ru/publico3.html>.

4. PMBOK. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Standards Committee. 1996 Edition. 20. Wideman Comparative Glossary of Project Management Terms. PMForum, 2000. <http://www.maxwideman.com/>.