

## Посилання на статтю

Россошанская О.В. Риск как категория компетентностного подхода в управлении проектами / О.В. Россошанская, Д.В. Рач // Управление проектами и развитие: Сб.науч.раб. - М.: изд-во ВНУ им. Даля, 2009. - № 2 (30). - С. 101-108. - Режим доступа: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/30/09rovvup.pdf>

УДК 005.8:005.334

**О.В. Россошанская, Д.В. Рач**

### **РИСК, КАК КАТЕГОРИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ**

Предложены новые трактовки терминов «компетентность» и «риск». Разработан классификатор рисков. Рис.2, табл. 2, ист. 18.

Ключевые слова: риск, активность, классификация рисков, модель риска.

**О.В. Россошанська, Д.В. Рач**

### **РИЗИК ЯК КАТЕГОРІЯ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ**

Запропоновані нові трактовки термінів «компетентність» та «ризик». Розроблено класифікатор ризиків. Рис.2, табл. 2, дж. 18.

**O.V. Rossoshanskaya, D.V. Rach**

### **RISK AS A CATEGORY OF THE COMPETENCE APPROACH IN PROJECT MANAGEMENT**

New interpretations of terms "competence" and "risk" are proposed. The risk classification is developed.

**Постановка проблемы в общем виде.** В статье президента Российской ассоциации управления проектами В.И.Воропаева, которая открывала первый номер журнала «Управление проектами» (Россия) были выделены области управления проектами, которые нуждаются в разработке новых методов и технологий. «Это в первую очередь относится к следующим сферам:

- управлению проектами на основе иерархических систем сетевых моделей;
- управлению неопределенностями и рисками в проектах;
- управлению проектами со стороны важнейших заинтересованных сторон (инвестор, заказчик, управляющая компания, органы власти и др.);
- управление качеством, изменениями, контрактами и поставками в проектах;
- интеграция управления проектами с инжинирингом, эксплуатацией и информационными бизнес-технологиями на протяжении жизненного цикла высокотехнологичных продуктов» [1, с.6].

Там же указывалось, что «функциональность большинства продуктов (программных продуктов по управлению проектами, прим. авторов статьи) ограничивается элементарными задачами по управлению временем, ресурсами, стоимостью проекта и, в меньшей мере рисками и коммуникациями».

Нетрудно заметить, что управление рисками относится не только к области, которая слабо разработана инструментально как инструментально, так и методологически.

**Анализ последних достижений.** Если обратиться к последним публикациям, которые рассматривают управление рисками, то видно, что управление рисками определяют, как «процесс минимизации и контроля вероятности возникновения и воздействия негативных явлений и/или увеличение вероятности возникновения и воздействия положительных явлений». Главная задача управления рисками – это уменьшить и контролировать риск на всех стадиях проекта» [2, с.155]. Положительным моментом является тот факт, что в управлении рисками стали учитывать не только негативные, но и позитивные явления. При этом определение термина «риск» не приводится и считается понятным всем на интуитивном уровне. В работе [3] авторы данной статьи под риском понимают «возможность отклонения от запланированного результата по показателям времени, стоимости и качества, которая (возможность) связана с возникновением не учтенных при планировании событий во внешней и внутренней среде». Такое определение полностью коррелируется с выше приведенным понятием управление рисками. Кроме того, из него следует, что управление рисками сводится к предвидению и устранению (усилению) влияния не учтенных при планировании событий через изменения соотношений в плановых значениях между временем, стоимостью и качеством (управленческий треугольник). Однако это определение не дает представление об источниках риска. Кроме того, оно не отражает методологию компетентностного подхода к управлению проектами [4].

**Целью статьи** является разработка терминологической базы методологических положений управления рисками в концепции компетентностного управления проектами.

**Изложение результатов исследования.** В работе [5, с.36] на основе анализа четырехлетнего исследования восприятия риска показано, что риск по разному воспринимается и оценивается личностью в зависимости от того как человек понимает риск; насколько контролирует ситуацию; как принимает решения, то есть от всего того, что называется человеческой объективностью. Поэтому риск необходимо рассматривать как субъективную категорию. К этой группе также относится и такая категория как качество. Согласно [6] качество – это степень, до которой совокупность собственных характеристик (отличительных свойств) удовлетворяет требованиям (сформулированным потребностям или ожиданием). Требования могут ставить разные заинтересованные стороны. Поэтому разные заинтересованные стороны одинаковая совокупность характеристик будет по-разному удовлетворять требованиям и следовательно получит разную оценку степени их удовлетворенности.

Такая аналогия риска и качества делает целесообразным использование в определении риска терминов «степень», и «заинтересованные стороны». С учетом этого риск можно определить как **степень осознания заинтересованной стороной возможности отклонения от запланированного результата по показателям времени, стоимости и качества, в условиях зафиксированной неопределенности о проекте, которая связана с возникновением не учитываемых при планировании событий во внешней и внутренней среде.** Из этого определения вытекает важный вывод, что риск – это степень осознания. И оценивать нужно именно степень осознания которая формируется у конкретной заинтересованной стороны. Формирование происходит на основании информации, которая традиционно формализуется в

процессе управления рисками [7, с.129]: о выявленных рисках (непредвиденных событий); о последствиях реализации риска (обычно потери для компании, проекта и т.д. выражены количественно); о степени вероятности реализации риска (традиционно в показателях качественной шкалы: высокая, средняя, уровень вероятности с указанием границ, например на промежутке от 50% до 75%).

Именно непредвиденные события создают те ситуации в проекте, где руководителю и команде необходимо проявить свою компетентность, а не квалификацию. **Квалификация рассматривается, как способность личности применить полученные ранее знания, умения, навыки к штатным ситуациям, то есть реализовать стандартные акты поведения. А компетентность – как способность на основании имеющейся квалификации проявить надситуационную, сверхнормативную активность в нештатных ситуациях.**

Надситуационная активность заключается в способности личности подниматься над уровнем требований ситуации, ставить цели, избыточные с точки зрения исходной задачи [8]. Именно благодаря этому удается преодолевать внешние и внутренние ограничения («барьеры») деятельности, которыми выступают не предвиденные события в проекте. Преодоление «барьеров» позволяет личности подняться до подлинно творческой деятельности, интеллектуального «прорыва». Это позволяет добиться резкого качественного повышения эффективности своей деятельности. Этим достигается превышение официально предъявляемых обществом нормативных требований к тому или иному виду деятельности. А такое стремление личности называется сверхнормативной активностью [9].

В психологии показано, что феномен активности, как единства спонтанности, произвольности, надситуативности и действенности, не может быть осмыслен в рамках традиционной «причинно-следственной» схемы, а так же схемы «целевой причинности» [10]. Поэтому психологи предлагают выделить особый тип причинности, которая определяется спецификой актуального состояния индивида в момент действия. Такая причина названа актуальной.

Сегодня степень осознания (то есть риск) фактически оценивается на основании ранжирования выявленных рисков по двум показателям – последствия и вероятность. Для этого используют заранее построенные (кем то?) номограммы в виде зон риска или индикатора критичности риска [7, с.135]. То есть мы степень осознания оцениваем не субъективно и забываем что, «выработка отношения (осознания, прим. авторов статьи) все-таки вопрос компетенции головного мозга» [7, с.113]. Это связано в первую очередь с тем, что у большинства заинтересованных сторон отсутствует культура риска, которая должна начинаться с понимания сущности и отличий риска и неопределенности [5, с.13]. К сожалению большинство людей страдают от того, что не умеют разобраться в соотношении риска и неопределенности [7, с. 38]. А те которые разбираются, поддаются стереотипам и предполагают, что окружающие люди думают также как и они [7, с. 163].

Существует ошибочное представление о том, что риск можно избежать, уклониться от риска. Однако, любой прогресс невозможен без принятия риска. Если не будет рискованных решений, то не будет координальных изменений в устоявшихся, сложившихся традициях. Традиции на определенном промежутке развития играют положительную (обычно стабилизирующую) роль. Но всегда настанет момент, когда они меняют знак своего влияния. Они становятся тормозом развития.

Согласно определению, которое приведено в [7, с.169], «культура риска характеризуется степенью осознания менеджером потребности и необходимости эффективно управлять рисками в рамках всей организации». Как видим культура риска, так же как и риск характеризуется «степенью осознания». Одной из причин низкой степени осознания является большая широта и усложненность таких областей как измерение риска и принятие решений [5, с.13]. Кроме усложненности на принятие решений непосредственное влияние оказывает мышление заинтересованных сторон проекта, их индивидуальное восприятие последовательности и результатов реализации части проекта, состояния окружающей среды проекта и т.д. [11]. То есть понимание заинтересованными сторонами ситуации, в которой находится проект, служит основой для принятия решений. А они влияют на дальнейший ход проекта. Понимание каждой заинтересованной стороной не является объективно данным. В действительности оно отражает только часть ожиданий и планов, которые подтверждаются дальнейшим ходом событий. Поэтому в терминологии работы [12, с.39] знания заинтересованных сторон проекта в момент принятия решений можно охарактеризовать как «несовершенство понимания». На эти процессы накладывает влияние очень важный фактор – это личная цель заинтересованной стороны в конкретном проекте (его реализации, продукте, результатах использования продукта проекта). В таблице 1 приведены наиболее типичные цели для социальных проектов с участием частного капитала.

Таблица 1

**Матрица заинтересованных сторон**

№ п/п	Заинтересованные стороны	В чем заинтересованы
1	Потребитель	В свойствах продукта проекта
2	Громада	В результатах использования продукта проекта
3	Бизнес	В финансовой эффективности создания и эксплуатации продукта проекта
4	Власть	В экономической эффективности и экологической безопасности создания и эксплуатации продукта проекта

Именно личная цель и позиция заинтересованной стороны определяет его активность по отношению к деятельности в проекте. И именно активность той или иной заинтересованной стороны является наиболее вероятной причиной возникновения событий, которые не были учтены при планировании и приводят к отклонению от запланированного ожидаемого результата.

Активность заинтересованных сторон в основном объясняется «разбалансированностью» между фактическими значениями показателей и запланированными. Запланированные соответствуют состоянию, когда все заинтересованные стороны в принципе согласны с их значениями, которые позволят получить планируемый продукт проекта и результат от его использования. А отклонение в ту или иную сторону кого-то могут устраивать, а кого-то нет.

Реализацию проекта можно рассматривать как деятельность, в результате которой и появляется продукт проекта [13]. Эту деятельность можно представить как спланированный путь в координатах «время-ресурсы» (метод освоенного объема). В случае отклонения от этого пути нужно искать причину [14]. По высказыванию И.Канта «причинностью причины есть активность. Именно она определяет условие ее становления, реализации и видоизменения» [10].

Приведенные научно доказанные и принимаемые практикой факты позволяют разработать графическую модель риска как субъективной категории (рис.1). Как видно «фундаментом», который в конечном итоге определяет степень осознания личностью воздействия на проект не учтенных при планировании событий, отклонений, которые они могут внести в деятельность по проекту (то есть риск в проекте), является сочетание ряда характеристик. Это такие характеристики личности как: культура риска; человеческая объективность; психо-эмоциональное актуальное состояние личности и ее личная цель. Именно эти характеристики, в сочетании с информацией о состоянии проекта ( $I_c$ ,  $I_b$ ,  $I_o$  и др.), определяют риск как сущность. А риск как явление проявляется в управлении ним через принимаемые решения и проявленную активность личности.

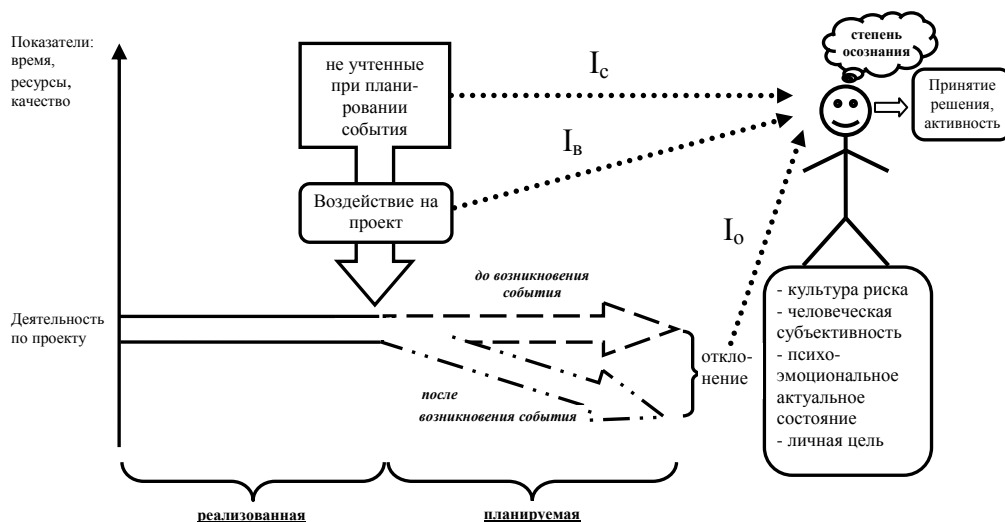


Рис. 1. Модель риска как субъективной категории

В текущей деятельности по управлению проектами запланированный результат представляется в показателях время-ресурсы-качество. Любая непредвиденная активность влияет на один из них. Для описания такого влияния на практики можно воспользоваться шаблонным методом, один из вариантов которого ... определение риска и построение карты рисков записан в [7,с.253]. В нашем случае удобно использовать такой шаблон:

возможное отклонение [количественная мера отклонения] [показатель проекта, который может отклониться (время, ресурсы, качество)] [когда в проекте может быть отклонения] по причине [событие, которое может привести к отклонению] [количественными его характеристиками] [источник события – заинтересованная сторона] [причина активности источника события].

В данном шаблоне реализована системная модель управления рисками, в которой в качестве элементов выступают время, ресурсы, качество, персонал (заинтересованные лица) [18].

Рассмотрим как при помощи данного шаблона возможно описать например риск, который обычно называют финансовым. Возможное отклонение на 20% количества закупленного ресурса для выполнения .... работ по причине задержки на 10 дней авансового платежа в размере 20000 грн. со стороны

инвестора связанной с изменением у него приоритетов в порядке финансирования проектов».

К причинам низкой степени осознания необходимости эффективного управления рисками следует отнести и отсутствие ясной методологии в классификации рисков. А без выделения различных рисков невозможно выявить суть конкретного риска. Основным инструментом помогающим идентифицировать риски должны стать классификации рисков. Существующие классификации зачастую используют признаки характера экономической деятельности, в которой риск может возникнуть (банковские риски, риски предпринимательской деятельности, внешнеэкономические риски и т.д.) либо стадии проекта (технические риски, риск внедрения, коммерческий риск), рода небезопасности (природные, технические) и др [15, с.23-31].

Однако такие классификации носят больше теоретическую, чем практическую направленность. Классификация рисков должна быть логически не противоречива, вписываться в культуру организации и «служить каркасом для систематической идентификации рисков и работы с ним» [16, с.368]. Однако, на наш взгляд, существует некие общие показатели (признаки), которые должны быть использованы как классификационные. К ним можно отнести: заинтересованные стороны; параметр проекта, на который может оказать воздействие (возмущение) активность заинтересованной стороны в первую очередь; направление влияния воздействия; период воздействия; отдаленность воздействия; широта возникновения. Рассмотрим каждый из этих параметров более детально.

На рис.2 приведена классификация параметра «Заинтересованные стороны». Как видно, они разделяются на две большие группы: осведомленные в проектах и неосведомленные в проектах. Часть заинтересованных сторон однозначно относится к одной или второй группе. Однако, существуют заинтересованные стороны (например, потребитель, громада), которые в зависимости от целей проекта, культуры его реализации могут относиться к одной или другой группе.

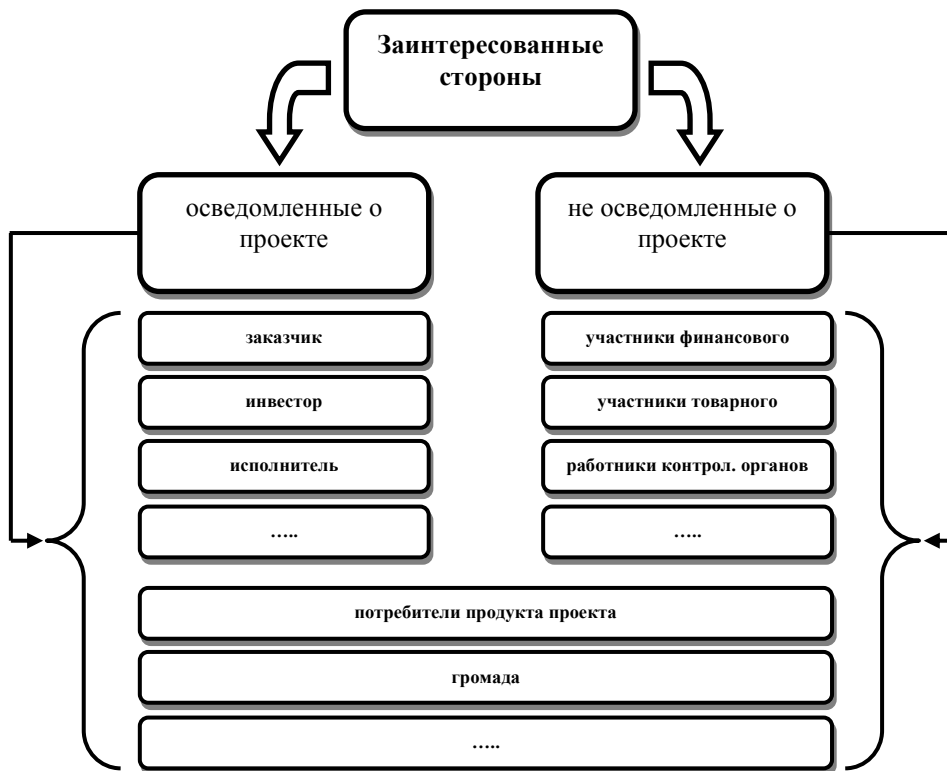


Рис. 2. Классификация признака «Заинтересованные стороны»

К параметрам проекта, на который может оказать воздействие (возмущение) активность заинтересованной стороны в первую очередь относятся содержание, стоимость, время (расписание) и качество. В базовом плане хода исполнения проекта существует отдельно базовые планы по каждому из указанных параметров и эти параметры в первую очередь могут подвергаться риску [16, с.367].

Третий параметр «направление влияния воздействия» классифицирует риски на те, которые могут увеличивать возможности и те, которые могут увеличивать ущерб.

По периоду воздействия риски могут влиять на протяжении выполнения какого-то пакета работ, или стадии проекта, или всего проекта в целом. Соответственно их можно классифицировать как пакетные, стадийные или фазовые риски.

Для классификации риска по параметру «отдаленность воздействия» была использована концентрическая модель окружения проекта, которая приведена в работе [17]. Согласно этой модели риски могут быть общецивилизационными, национальными, региональными, корпоративными и внутривидовыми. Причина возникновения этих рисков может быть системной или локальной. Последнее относится к классификации рисков по широте возникновения. Перечисленные классификационные признаки нужно использовать как основу построения новых шаблонов описания рисков или таблиц риска на подобии той, что приведена [16, с.365].

Описанные при помощи приведенной классификации одни и те же риски по-разному будут восприниматься в зависимости от того какова корпоративная

стратегия восприятия риска принята в организации. В таблице 2 приведены два возможных варианта корпоративной стратегии.

Таблица 2

#### Корпоративные стратегии восприятия риска

№ п/п	Восприятие риска	Цель	Действие
1	Риск как опасность	Избежать провалов	Минимизация риска
2	Риск как ценность	Увеличить доходы (стоимость компании)	Принятие риска

При выборе стратегии нужно помнить слова Ричарда Никсона, который говорил: «Если Вы не рискуете, Вы никогда не потерпите неудачу. Но если Вы не рискуете, Вы не одержите побед» [16, с.363]. А выбор стратегии должен базироваться на здравом смысле, потому что «Здравый смысл – одно из ключевых понятий в управлении рисками» [7, с.41].

**Выводы по данному исследованию.** На основании проведенных исследований можно сформулировать следующие выводы:

1. Дана новая трактовка определению риска, как степени осознания личностью возможности отклонения от результата который планировался в условиях зафиксированной неопределенности в проекте.

2. Дана новая трактовка понятия компетентности как способа проявлять надситуационную, сверхнормативную активность в не штатных ситуациях.

3. Выделены основные факторы, которые влияют на степень осознания личностью риска в проекте.

4. Разработана графическая модель риска как субъективной категории.

5. Разработан новый классификатор риска, который можно использовать как основу построения шаблонов описания рисков.

**Перспектива дальнейшего развития.** С практической точки зрения целесообразно проверить эффективность использования новых шаблонов для описания рисков в реальных проектах. В теоретическом плане необходима разработка методов количественной оценки рисков в рамках компетентностной методологии управления проектами.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Воропаев В.И. Управление проектами в современном обществе / В.И. Воропаев // Управление проектами. – М.- 2005. – №1(1). – С. 5-17.
2. Льюис Л. Управление рисками проектов развития в государственном секторе / Льюис Линтия, Стейси Гофф // Управление проектами и программами. – М. – 2009. – № 2(18). – С. 154-162.
3. Россошанська О.В. Многоуровневые понятия риска, как фактора успешности проектов и программ/ О.В. Россошанська, Д.В. Рач // V Міжнародна конференція м. Київ, 22-23 травня 2008р. «Управління проектами у розвитку суспільства»: Тези доповідей. – К.: Вид-во КНУБА. – 2008. – С.172-173.
4. Россошанська О.В. Компетентностный подход в управлении проектами: основные принципы / О.В. Россошанська // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – № 3(27). – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008. – С.61-67.
5. Пикфорд, Джеймс Управление рисками / Джеймс Пикфорд; [Пер. с англ. О.Н. Матвеевой]. – М.: ООО «Вершина», 2004. - 352 с.
6. ДСТУ ISO 9000-2001: Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К.: Держстандарт України, 2001. – 27 с.
7. Холмс Э. Риск-менеджмент / Э. Холмс; [Пер. с англ]. – М.: Эксмо, 2007. – 304 с.
8. Социальная психология. Словарь / Под. ред. М.Ю. Кондратьева // Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в шести томах / Ред.-сост. Л.А. Карпенко.



[Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://slovari.yandex.ru/dict/psychlex4/article/PS4/ps4-0047.htm>.

9. Кондратьев М.Ю. Азбука социального психолога-практика / М.Ю. Кондратьев, В.А. Ильин. – М.: ПЕР СЭ, 2007. – 464 с.
10. Общая психология. Словарь / Под. ред. А.В. Петровского // Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в шести томах / Ред.-сост. Л.А. Карпенко. Под общ. ред. А.В. Петровского. – М.: ПЕР СЭ, 2005. – 251 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://slovari.yandex.ru/dict/psychlex2/article/PS2/ps2-0002.htm>.
11. Рач Д.В. Риск и неопределенность в инвестиционных проектах / Д.В. Рач // Вісник Східноукраїнського Державного університету. – 1997. – № 6 (10). – С. 54-58.
12. Сорос Дж. Алхимия финансов / Джордж Сорос. – М.: «ИНФРА-М», 1997. – 416 с.
13. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: Навчальний посібник / В.А. Рач, А. Гоне, М.А. Черенкова, О.А. Зеленко, О.М. Рач, О.В. Россошанська, П. Свяневич, О.М. Куцел, Д. Ліч, О.М. Медведєва, Г.С. Черепаха / За ред. проф. В.А. Рача. – Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. – 156 с.
14. Рач Д.В. Контроль выполнения проектов на основе анализа освоенного объема / Д.В. Рач // Вісник Східноукраїнського Державного університету. – 1998. – № 6. – С. 27-31.
15. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій / І.Ю.Івченко. [Навчальний підручник]. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
16. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами / Драган З. Милошевич; [Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; Под ред. Неизвестного С.И.]. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008. – 729 с.
17. Рач В.А. О некоторых подходах к разработке стратегии / В.А. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2001. – № 1(3). – С. 11-16.
18. Рач Д.В. Системная модель управления рисками в проекте / Д.В. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – № 4(12). – С. 75-82.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2009 р.