

УДК 334.02

Н. С. Скопенко,
д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

І. В. Євсєєва,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Національний університет харчових технологій, м. Київ

В. О. Москаленко,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Національний університет харчових технологій, м. Київ

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

N. Skopenko,

Doctor of Economics Sciences, associate professor of Management Department, National University of Food Technologies

I. Yevsieieva,

Ph.D in Economics, assistant professor of Management Department, National University of Food Technologies

V. Moskalenko,

Ph.D in Economics, assistant professor of Management Department, National University of Food Technologie

RISK CONTROL IN PROJECT MANAGEMENT

Розглянуто проблему організації ризик-менеджменту в управлінні проектами та основні етапи його реалізації. Розкрито процедури в управлінні ризиками проекту, наведено алгоритм реалізації ризик-менеджменту та здійснено аналіз методів зниження ризику в управлінні проектами.

The problem of risk management in project management and the main stages of its implementation are taken up. Procedures in managing of the project risks are elucidated, the algorithm of risk management realization are brought and methods to reduce risk in project management are analyzed.

*Ключові слова: ризик, проектний ризик, ризик-менеджмент, методи зниження ризику, управління проектами.
Key words: risk, project risk, risk management, risk reduction methods, project management.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Динамічність та відкритість економічного середовища, складність зв'язків між елементами ринкового механізму зумовлюють необхідність прийняття оптимальних управлінських рішень щодо доцільності інвестування за умови невизначеності майбутніх результатів. Це ставить суб'єктів господарювання перед необхідністю ідентифікації основних чинників ризикових подій, своєчасного прогнозування їх дій, передбачення напрямів впливу з метою розроблення та застосування відповідних коригуючих дій у процесі реалізації інвестиційних проектів. В ринкових умовах ризик-менеджмент стає обов'язковим елементом ефективної проектної діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В останній час наукова та прикладна проблематика управління ризиком у проектному менеджменті отримала розвиток в наукових розробках багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців: Н. Адамової, Л. Батенка, С. Бушуєва, В. Василенка, В. Вітлінського, В. Гранатурова, М. Грачової, М. Грашина, О. Загородніх, С. Ілляшенко, І. Мазур, В. Москвіна, М. Ньюелла та ін.

Сучасний стан наукового опрацювання питань щодо аналізу, оцінки та врахування ризику в проектному менеджменті вимагає конструктивного узагальнення та систематизації теоретичних і прикладних засад ризик-менеджменту при розробці та реалізації інвестиційних проектів.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є формування комплексного підходу до ризик-менеджменту в управлінні проектами.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Успішність реалізації складних проектів пов'язана з високою невизначеністю, оскільки момент ухвалення рішення щодо початку інвестування та отримання результату відстрочені в часі, а розробка та реалізація проектів пов'язана із залученням значного обсягу фінансових ресурсів з високим рівнем інвестиційних ризиків. Неповний облік та врахування ризиків при ухваленні рішень може призвести до незавершення проектів та значних фінансових втрат. Від розуміння причин і механізмів дії ризиків, а також розробки заходів щодо управління ними залежить ефективність проекту, що реалізовується в умовах складного, динамічного та невизначеного середовища. Необхідність підвищення ефективності інвестиційної діяльності сприяє застосуванню проектно-орієнтованими організаціями сучасних технологій управління проектами та проведеному превентивних заходів щодо зниження впливу проектних ризиків.

Ефективним інструментом регулювання змін економічного середовища виступає ризик-менеджмент.

Ризик-менеджмент проекту включає в себе систематичні процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків та прийняттям рішень, які включають максимі-

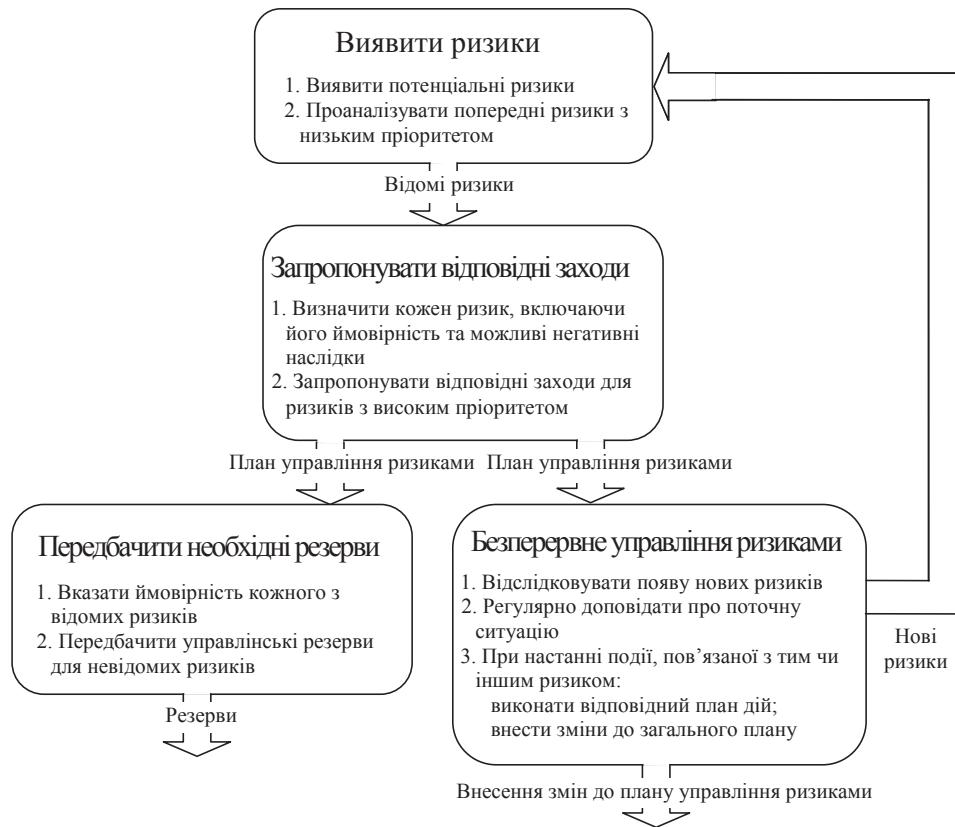


Рис. 1. Основні етапи управління ризиками в проектному менеджменті

Джерело: [5].

зацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій [1].

У рамках запропонованого підходу управління ризиком в проектному менеджменті можна розглядати як сукупність управлінських дій інтегрованого характеру, спрямованих на виявлення й аналіз максимально широкого діапазону можливих видів ризику, визначення попереджувальних дій та методів впливу на ризик, їх обґрунтоване врахування при прийнятті управлінських рішень та зведення ступеня впливу виявлених видів ризику до мінімальних або прийнятних меж.

Американський Інститут управління проектами (PMI), що розробляє й публікує стандарти в галузі управління проектами, описує шість процедур управління ризиками, а саме [6]:

— Планування управління ризиками — вибір підходів і планування діяльності з управління ризиками проекту.

— Ідентифікація ризиків — визначення ризиків, здатних вплинути на проект, та їх характеристика.

— Якісна оцінка ризиків — якісний аналіз ризиків і умов їх виникнення з метою визначення їх впливу на ефективність проекту.

— Кількісна оцінка — кількісний аналіз ймовірності виникнення та впливу наслідків ризиків на проект.

— Планування реагування на ризики — визначення процедур і методів мінімізації негативних наслідків ризикових подій та використання можливих переваг.

— Моніторинг та контроль ризиків — моніторинг виникнення ризикових ситуацій, визначення нових ризиків, виконання плану управління ризиками проекту та оцінка ефективності дій з мінімізації ризиків.

Кожна процедура виконується, принаймні, один раз в кожному проекті. Незважаючи на те, що вищезазначені процедури розглядаються як дискретні елементи з чітко визначеними характеристиками, на практиці вони можуть частково збігатися та взаємодіяти.

Планування управління ризиками являє собою процес визначення порядку здійснення дій з управління ризиками в рамках проекту. Ретельне і детальне планування підвищує ймовірність успіху інших процесів управління ризиками.

Планування ризиків є сукупністю формальних, усвідомлених дій керівника проекту та членів проектної команди для виявлення ризиків і розробки стратегій з управління ризиками. Планування ризиків передбачає аналіз результатів, які має принести відповідний проект, оточення, в якому виконується цей проект, а також можливих дій всіх його учасників. Цей аналіз виконується з критичної точки зору і спрямований на пошук будь-яких слабких місць у відповідному проекті. Проектна команда виявляє можливі ризики і розробляє стратегії з нейтралізації цих ризиків. Розроблені таким чином стратегії, у свою чергу, впливають на детальний план дій і можуть вимагати внесення відповідних змін у зміст роботи, матрицю відповідальності або план комунікацій.

Крім того, планування важливо і для визначення необхідних ресурсів і часу для виконання дій з управління ризиками, а також для формування попередньої узгодженої бази для оцінки ризиків.

Не дивлячись на загальну зацікавленість в реалізації проектів, учасники процесу планування та реалізації проекту, власники та інвестори мають різні системи інтересів. Відповідно різні ризики та чинники, що їх викли-

кають, мають для учасників і інвесторів неоднакове значення. Але всі учасники повинні виявляти ризики, враховувати їх природу; оцінювати вплив факторів ризику, докладати зусилля до мінімізації рівня ризику.

Інвестору важливо визначити наявні ризики і співвіднести їх розмір з вірогідною прибутковістю вкладення засобів. Якщо ризикованість вкладення засобів перевищить певний рівень, то інвестор може відмовитися від фінансування або запропонувати учасникам інші, менш вигідні для них умови. Тому інвестора найбільшою мірою цікавить ситуація, що складається із вірогідним ризиком реалізації проекту до моменту вкладення в нього коштів. Власники та менеджери повинні прагнути до проведення його постійного моніторингу, починаючи з моменту появи ідеї проекту.

Таким чином, виникає протиріччя між зацікавленими особами з точки зору визначення розміру ризику. Якщо власники та менеджери зацікавлені у поданні оцінки зі зниженням ризикованості, то інвестори, з метою захисту власних інтересів, у завищенні ступеня ризику. Тому для визначення достовірного значення ризику й розробки заходів щодо зменшення його величини, необхідне проведення ретельного і об'єктивного аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, формулювання їх комплексу та оцінка їхнього впливу на ступінь ризику проекту [4].

Ризики виникають ще на стадії формування концепції проекту та обґрунтування цілей, пов'язаних з витратами, розкладом і змістом продукту проекту. Спочатку ризики та ризиковані фактори можуть бути сформульовані лише як припущення, але коли стане відомо, що вони є цілком конкретні та містять реальні загрози, вони стають першими з документованих ризиків. У процесі відстеження ходу виконання проекту здійснюється спостереження за відомими ризиками і виявлення нових ризиків. Ризики, що не матеріалізуються, викреслюються з плану ризиків, нові потенційні ризики додаються до нього. Всі ці дії призводять до внесення відповідних змін у зміст роботи, статті витрат, звіти про хід виконання проекту, структуру робіт та інших елементів управління проектом.

На рисунку 1 представлений процес управління ризиками, який періодично повторюється протягом усього часу виконання проекту.

Передумовою прийняття оптимальних управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності є проведення комплексного аналізу, на основі поєднання якісної характеристики ризику та кількісної оцінки ступеня ризику.

Першим завданням аналізу ризиків є складання вичерпного переліку чинників ризику (відповідно до обраної класифікації), другим — визначення питомої ваги кожного елементарного ризику у всій їх сукупності, третім — розрахунок композиції ризиків і отримання інтегральної оцінки ризику.

Ступінь ризику може бути оцінено різними способами: від складного імовірнісного аналізу до чисто інтуїтивних припущень. Кожний із методів не позбавлений недоліків, тому у практичній діяльності необхідно використовувати комбінації різних методів та поєднувати формально-економічні й експертні процедури. Вибір методу оцінки ступеня ризику повинен ґрунтуватись на

наявній інформації та з урахуванням бажаного кінцевого результату.

На нашу думку, оцінку ризиків проекту доцільно використовувати на основі факторного аналізу, який є найбільш адекватним в умовах невизначеності, конфліктності та нечіткої оцінки впливу окремих чинників та дозволяє поєднати якісну і кількісну складові аналізу.

Пропонуємо наступну послідовність факторного аналізу й оцінки ризику проекту в умовах невизначеності, який складається з таких етапів:

— виділення елементарних ризиків за схемою: сутність ризику → можливі наслідки → фактори ризику;

— оцінка дії факторів ризику методом експертних оцінок (проведення оцінки свідчень про вплив конкретних факторів ризику з використанням ймовірностей або коефіцієнтів упевненості);

— формування структури елементарних ризиків, яка поєднує фактори ризику і можливі наслідки впливу їх різних комбінацій;

— розрахунок ступеня елементарних видів ризику (сумісних і несумісних) з врахуванням сили впливу факторів, що його спонукають;

— оцінка ризику на основі ймовірності виникнення ризикової події та ступеня впливу даного виду ризику на проект;

— визначення інтегрального рівня по кожному виду ризику як інтегральної ймовірності чи упевненості;

— визначення загального рівня ризику проекту як середньозваженої оцінки сумісних і несумісних ризиків.

Запропонований факторний підхід є універсальним і може бути використаний для оцінки ризику на різних стадіях проекту та етапах вибору й обґрунтування напрямів діяльності.

Необхідно зазначити, що одним з найкращих способів забезпечити успіх проекту є використання досвіду попередніх проектів. Для цього необхідно скористатися так званим профілем ризику. Профіль ризику являє собою перелік питань, які стосуються традиційних сфер невизначеності при виконанні проектів. Ці питання акумулюються і уточнюються в ході виконання попередніх проектів, подібних тому, який необхідно виконати в майбутньому. Для належного формування профілю ризику необхідно дотримуватися наступних основних правил [2]:

— профіль ризику специфічний для кожної окремої галузі;

— профіль ризику специфічний для кожної окремої організації;

— профіль ризику охоплює ризики, що стосуються як продукту, так і управління проектом.

Точна оцінка ризику з точки зору можливих негативних наслідків та ймовірності його реалізації дозволяє розробити ефективну стратегію зниження ризику в кожному конкретному випадку. Прогнозування потенційного збитку і ймовірності реалізації ризикової події дозволяє учасникам проекту привласнити ризикам відповідні пріоритети, зосередивши увагу на ризиках з найвищими пріоритетами. Все вищезазначене дозволяє обрати ефективну стратегію та прийоми управління ризиком.

Найбільш ефективними способами регулювання ступеня ризику є [4, 5]:

1. Розподіл ризику між учасниками проекту. Базається на передачі частини ризику співвиконавцям, що здійснюється в процесі підготовки плану проекту та контрактних документів. Для кількісного розподілу ризику в проектах можна використовувати модель, засновану на "дереві рішень". При цьому, кожен учасник виконує запланований проектом обсяг робіт та відповідає за конкретну частину ризику у випадку невиконання проекту. Оскільки найбільше ризикує інвестор, потрібно враховувати, що труднощі в його пошуку, як правило, збільшуються із збільшенням ступеня ризику.

2. Страхування є системою відшкодування втрат страхувальниками при виникненні страхових випадків із спеціальних страхових фондів, які формуються за рахунок страхових внесків, що виплачуються страхувальниками. Страхування ризику здійснюють у тому випадку, коли учасники проекту не спроможні забезпечити реалізацію проекту за настання тієї чи іншої ризикової події власними силами. Страхування ризику є, по суті, передачею певних ризиків страховій компанії. Як правило, це здійснюється за допомогою майнового страхування та страхування від нещасних випадків.

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

- ризик незавершеного будівництва (додаткові витрати і відсутність запланованих на цей період доходів);
- ризик тимчасового зниження обсягу продажів продукції проекту;
- податковий ризик (неможливість використання податкових пільг та переваг, змінення податкового законодавства);
- ризик несвоєчасної виплати заборгованості з боку замовника.

4. Резервування коштів на покриття непередбачених витрат. Дозволяє компенсувати ризик, який виникає в процесі реалізації проекту, і, тим самим, компенсує збої у його виконанні. Резервування коштів є способом боротьби з ризиком, який передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, що впливають на вартість проекту, та розміром витрат, необхідних для подолання збоїв у його виконанні. При цьому частина резерву завжди повинна знаходитися у руках менеджера, а іншою частиною повинні розпоряджатися інші учасники відповідно до контракту.

При обиранні напряму і методу регулювання ризиків, необхідним кроком є вирішення питання щодо фінансування цих заходів, яке передбачає пошук та мобілізацію грошових коштів (створення резервних фондів) для здійснення превентивних заходів і запобігання збитків при настанні несприятливих подій.

Необхідно зазначити, що ефективний проектний менеджмент передбачає безперервне управління ризиками, що дозволяє практично реалізувати запропоновані стратегії ризик-менеджменту та відстежувати вплив відповідних змін на виконуваний проект. Безперервне управління ризиком, по суті, є повторенням основних процесів ризик-менеджменту протягом усього часу виконання проекту.

ВИСНОВКИ

Формування системи ризик-менеджменту покликано забезпечити високу ефективність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних і тактичних цілей проектно-орієнтованих підприємств. Це зумовлює необхідність побудови та застосування ефективної моделі управління ризиками проекту.

Запропонований підхід до ризик-менеджменту дозволяє систематизувати та здійснити комплексний аналіз можливих ризиків, які супроводжують розробку і реалізацію проекту, зробити управління ризиками в діяльності проектно-орієнтованих підприємств більш ефективним і максимізувати можливості та мінімізувати затрати в ході досягнення цілей проектів.

Література:

1. Адамова Н. Принятие проектных решений через управление рисками / Наталья Адамова [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/project/section_38/article_1430
2. Берр Х. Проектный менеджмент в рыночной экономике / Х. Берр [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/project/section_40/article_2473/
3. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA: Пер. с англ. — М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2010. — 480 с.
4. Москвин В.А. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 352 с.
5. Управління проектами: навч. посібник / Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. — К.: КНЕУ, 2003. — 231 с.
6. Project Cycle Management (PCM) and Objectives-Oriented Project Planning (ZOPP) — Guidelines. Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ), 1996.

References:

1. Adamova, N. (2013), "Acceptance of design decisions through risk management", Iteam, [online], available at: http://www.iteam.ru/publications/project/section_38/article_1430 (Accessed 05 Nov 2013).
 2. Berr, H. (2013), "Project management in a market economy", Iteam, [online], available at: http://www.iteam.ru/publications/project/section_40/article_2473/ (Accessed 05 Nov 2013).
 3. Verzuh, Je. (2010), Upravlenie proektami: uskorennyj kurs po programme MVA [Project management: accelerated course in the MBA program], I.D. Vil'jams", Moscow, Russia.
 4. Moskvin, V.A. (2004), Upravlenie riskami pri realizacii investicionnyh proektov [Risk management in the implementation of investment projects], Finansy i statistika, Moscow, Russia.
 5. Batenko, L. P. Zahorodnikh, O. A. and Lischyns'ka, V.V. (2003), Upravlinnia proektamy [Project Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
 7. GTZ, (1996), Project Cycle Management (PCM) and Objectives-Oriented Project Planning (ZOPP) — Guidelines. Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit, Eschborn, Germany.
- Стаття надійшла до редакції 06.11.2013 р.*