

УДК 330.131.7:65.014.12(045)

АНАЛИЗ ОЦЕНКИ РИСКОВ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Фомюк А.В.,

студентка, Финансовый университет,

Москва, Россия

alena.fomyuk@gmail.com

Аннотация. Оценка рисков проекта перед началом реализации играет важную роль в его дальнейшем развитии, однако не только начинающие менеджеры, но и опытные проектные команды игнорируют анализ возможных рисков или проводят его недостаточно качественно. В статье приводится опыт из отечественной и зарубежной практик, а также анализируются причины неуспешной реализации проектов и место, которое занимает предварительная оценка рисков в проекте. Исследуются причины закрытия проектов на примерах из практики, а также анализируется оценка рисков в проектной деятельности.

В ходе исследования использованы диалектический и системный подходы с применением статистического метода.

Установлено, что подавляющее большинство проектов закрываются в первые годы своего существования и только несколько процентов предприятий проходят трехлетний рубеж. Во многом это происходит вследствие некачественной предварительной работы в области анализа рисков. Менеджеры чаще всего идентифицируют внешние риски, однако не фокусируют свое внимание на внутренних рисках, зависящих от руководителя и проектной команды, хотя эти риски более управляемы по сравнению с внешними. Роль анализа оценки рисков в проектной деятельности недооценивается менеджерами, многие из них используют стратегию решения проблем по мере их возникновения вместо заранее определенных антикризисных мероприятий.

Делается вывод, что для успешного и долговременного функционирования проекта, достижения поставленных задач необходимо заранее идентифицировать не менее 20–30 рисков. Это позволит проектной команде фокусироваться на основных целях проекта. Изучение аналогичного опыта других организаций позволит менеджеру составить план, включающий список рисков и методы их разрешения, более приближенный к реальности.

Ключевые слова: проектный менеджмент; неопределенность; управление рисками; оценка рисков; риски в проектной деятельности

THE ANALYSIS OF ASSESSMENT OF RISKS IN PROJECT ACTIVITY

Fomyuk A.V.,

student, Financial University,

Moscow, Russia

alena.fomyuk@gmail.com

Научный руководитель: **Корнеева И.В.**, кандидат экономических наук, доцент Департамента менеджмента, Финансовый университет, Москва, Россия.

Abstract. Assessment of risks of the project before realization plays an important role in his further development, however not only the beginning managers, but also skilled project teams ignore the analysis of possible risks or will see off him insufficiently qualitatively. Experience from domestic and foreign practicing, the reasons of unsuccessful implementation of projects and the place which is taken by preliminary estimate of risks in the project are analyzed in this article.

A research of the reasons of closing of projects on examples from practice and the analysis of assessment of risks in design activity.

During the research dialectic and system approaches with application of a statistical method have been used.

Because of a research it has been established that the vast majority of projects are closed in the first years of the existence and only a few percent of the enterprises pass a three-year boundary. In many respects it occurs owing to low-quality preliminary work in the field of risk analysis. Managers most often identify external risks, however don't focus the attention on the internal risks depending on the head and project team though these risks are more operated in comparison with external. The role of the analysis of assessment of risks in design activity is underestimated by managers, many of them use the strategy of the solution of problems in process of their emergence, instead of in advance defined anti-recessionary actions.

For successful and long-term functioning of the project, achievement of objectives it is necessary to identify not less than 20–30 risks in advance. It will allow project team to be focused on main objectives of the project. Studying of similar experience of other organizations will allow the manager to make the plan including the list of risks and methods of their permission, more approximate to reality.

Keywords: project management; uncertainty; risk management; assessment of risks; risks in project management

Любая деятельность человека, выполняющаяся на безвозмездной основе или преследующая коммерческий интерес, тем или иным образом связана с рисками. Риск – это неопределенность, которая должна быть исследована с учетом самого неблагоприятного сценария [1, с. 31]. Иными словами, это потенциальная проблема в будущем, которая еще не произошла (и, возможно, никогда не произойдет, однако ее возникновение имеет некую вероятность), но если она случится, то окажет серьезное воздействие на проект (с серьезными негативными последствиями или в случае удачного управления рисками последствия будут менее значимые, будут отсутствовать вообще или окажут положительное влияние на проект). Чаще всего количественный анализ провести невозможно, поэтому менеджеры используют вероятностный подход или оценку для определения степени наступления того или иного события, оказывающего влияние на проект [2, с. 194].

То, чем занимаются люди, когда думают о потенциальных проблемах в новом проекте и о том, как снизить их влияние, называется

«управлением рисками». В настоящее время существует много подходов к определению этого понятия, достаточно полно оно раскрывается в «Своде знаний по управлению проектами», где под «управление рисками» понимается процесс, связанный с осуществлением планирования управления рисками, идентификацией, анализом, планированием реагирования, а также с контролем рисков в проекте. Целями управления рисками проекта являются повышение вероятности возникновения и усиление воздействия благоприятных событий и снижение вероятности возникновения и ослабление воздействия неблагоприятных событий в ходе реализации проекта [3].

В России, по статистике, в первые годы своего существования закрываются около 85% проектов и только 3–5% предприятий проходят трехлетний рубеж. В подавляющем количестве случаев это происходит, потому что предприниматели не уделяют достаточно времени анализу возможных рисков, которые могут повлечь за собой закрытие проекта. В настоящее время возрастает воздействие внешней и внутренней среды на проект, в результате количество рисковых ситу-

аций растет [4, с. 31]. В то же время, по словам Максима Якубовича, специалиста по управлению проектами, «идентифицированный на старте проекта риск можно снизить путем незначительных затрат времени или денег, а иногда даже полностью устранить из проекта. Если команда проекта идентифицирует 20–30 рисков и продумает мероприятия по работе с ними – это уже даст более точный план по срокам и бюджету и позволит руководителю проекта управлять „проактивно“, а не выработать новые решения по мере возникновения рисков».

Стоит отметить, что под «рисками» большинство менеджеров подразумевает макроэкономические, законодательные, политические риски и другие обстоятельства, которые могут оказать влияние на проект. Условно эти риски можно назвать «внешними» по отношению к проекту, так как повлиять на вероятность возникновения этих рисков практически невозможно, но можно нивелировать их влияние на проект [5, с. 163].

В зависимости от степени управляемости внешние риски, в свою очередь, подразделяются на две категории: предсказуемые и непредсказуемые. К первой группе относятся такие риски, как изменение цен, усиление конкуренции на рынке, изменение курсов валют, изменения в налогодобложении и т.д. Ко второй группе можно отнести следующие риски: природные катастрофы, срывы в финансировании из-за смены руководства, неожиданные внешние социальные эффекты и т.п. [6, с. 127].

Однако часто руководители и заказчики проектов не замечают «внутренних» рисков, хотя их контроль является одним из требований к построению эффективной системы управления рисками [7, с. 36]. Внутренние риски непосредственно зависят от деятельности руководителя, команды проекта и других участников, которые могут активно управлять рисковыми ситуациями. Поэтому внутренние риски в достаточной степени управляемы. К ним относятся такие риски, как уровень технического оснащения, предметная и технологическая специализация, организации труда, кооперативные связи.

Т. Де Марко и Т. Листер в своей книге «Вальсируя с медведями» ввели термин «нанопроцентная дата», или дата N. Это дата завершения проекта, которая рассчитана без учета имеющихся в проекте рисков, и вероятность завершения

проекта именно в эту дату составляет примерно один нанопроцент, т.е. 10^{-9} [8, с. 96].

В отечественной практике предприниматели, особенно в сфере малого и среднего бизнеса, тратят немного времени на изучение реестра рисков, отдавая предпочтение стратегии разрешения проблем по мере их появления. Это приводит к тому, что антирисковые мероприятия, призванные нейтрализовать последствия или предотвратить факторы риска, не продуманы, не создано резерва времени и денежных средств, а решения по минимизации влияния рисков на проект принимаются в короткие сроки и команда проекта не успевает оценить все альтернативы [9, с. 332]. В результате сроки выполнения проекта увеличиваются либо проект закрывается, не достигая поставленных задач.

Представленные ниже ситуации из отечественной и зарубежной практик наглядно демонстрируют, насколько серьезное влияние может оказать на проект слабое управление рисками.

«В июле 1997 г. строительство нового здания парламента Шотландии в Эдинбурге было предварительно оценено в 40 млн фунтов стерлингов. К июню 1999 г. бюджет перевалил за 100 млн. В апреле 2000 г. законодатели установили предел в 195 млн а к ноябрю 2001 г. потребовали перерасчета. Была названа последняя цена в 241 млн фунтов. В 2001 г. она дважды менялась, достигнув 294,6 млн а в 2003 г. выросла до 375,8 млн фунтов. Наконец, в 2004 г. строительство было завершено, и, согласно последней смете, затраты составили около 431 млн».

Среди причин, по которым затраты на строительство выросли с 40 до 431 млн фунтов стерлингов, некоторые аналитики приводят следующие:

- политики недооценили реальную трудоемкость проекта;
- менеджер проекта неумело руководил им;
- архитекторы меняли планы.

Нобелевский лауреат Д. Канеман называет проблему, связанную с недооценкой реальной сложности проекта, «ошибкой планирования», когда не берется в расчет весь предыдущий опыт аналогичных проектов и планировщики строят идеальный план проекта, не учитывающий неблагоприятные воздействия [10, с. 164].

Излишняя самоуверенность, убежденность в своей способности дать правильную оценку,



Основные причины закрытия проекта

как показали многочисленные психологические эксперименты, свойственна подавляющему большинству людей.

Этот пример показывает, что не только начинающие бизнесмены могут допустить ошибки в анализе рисков проекта, но и опытная команда профессионалов.

Приведем пример из отечественной практики: бизнес-проект предпринимателя из Красноярска, Юрия Калашникова, открывшего два книжных магазина, которые впоследствии пришлось закрыть.

В начале марта 2014 г. в Красноярске открылся необычный книжный магазин «Федормихалыч», представлявший собой симбиоз библиотеки и антикафе с книгами, кофе и печеньем. Через полгода предприниматель запустил похожий проект для детей под названием «Корнейваныч». Общие затраты на оба проекта составили 1 млн руб.

По первоначальному бизнес-плану Юрий Калашников планировал открыть несколько точек в Красноярске под собственным управлением, упаковать франшизу и продавать модель мультиформатного книжного магазина в регионы. И, несмотря на то, что франшиза была почти готова, предприниматель не стал расширять проект, ведь, если владельцы не смогли построить стабильную финансовую модель, вряд ли франчайзи с этим справились бы лучше. По статистике, показатели франчайзи чаще все-

го хуже, чем у головной организации. В связи с этим проект был закрыт.

Идея отличалась оригинальностью, например серия с классикой, которая выглядела потрепано, была упакована в непрозрачный пакет из крафтовой бумаги, завязана бечевкой и подписана: «Книга о любви, мистике и правилах безопасности на железной дороге». Этим же принципом предприниматель со своей командой пользовался при реализации букинистики. Продажи осуществлялись не поштучно, а по толщине (50 руб./см), коллекции книг также были завернуты в пакеты и продавались в серии «Книга выбирает тебя», сюда входили такие произведения, как «100 лет одиночества», «Маленький принц», «Три товарища» и др. Такой подход был оценен покупателями и Юрию удалось все распродать.

Однако, несмотря на некоторые успехи, рынок изменился, появились объективные причины, по которым оба проекта пришлось закрыть.

Прежде всего, сам инициатор проекта создал первую причину: короткий срок продумывания бизнес-идеи и учета возможных рисков – всего 4 недели.

Как признается предприниматель: «В конце января 2014-го мы магазин придумали, а в начале марта открылись. Надо было успеть захватить праздники, потому что потом коматоз – ничего не продашь. Не было времени на раздумья, метания и изучение рынка, все дотачивали уже по ходу». Как следствие, неправильно подобран

ассортимент, не протестирован рынок, недодуман формат.

Второй проблемой стало то, что при создании проекта руководство ориентировалось на душевные посылы в развитии бизнеса, т.е. фокусировались на том, что казалось интересным проектной команде, но не клиенту. Необходимо было предлагать товар под потребности клиента. Последствием стало использование «несоответствующих методов рекламы». Следовало подбирать рекламу, исходя из интересов потребителя, т.е. использовать информационные каналы, которыми пользуется основной клиент.

Третья проблема – это отсутствие нескольких планов развития. Предпринимателю пришлось принимать решения в ходе реализации проекта, что не могло не сказаться на их качестве и эффективности. Кроме того, руководитель четко придерживался одного направления развития и даже при изменении конъюнктуры рынка не стал менять формат. Рынок изменился уже в декабре 2015-го, однако ценовая политика осталась на прежнем месте и проект не смог подстроиться под уровень доходов населения.

Заключительным фактором являлся ассортимент, который был расширен для большого количества читателей, вместо того, чтобы наце-

литься на один-два сегмента. Для поддержания местного книжного магазина нужно абсолютно точно понимать, где живет твой клиент, гуляет, какими информационными каналами пользуется. И там, где он находится, стоит развивать активность.

Проанализировав несколько проектов, можно сказать, что предприниматели и проектные менеджеры не уделяют достаточно внимания анализу рисков проекта, что влияет на реализацию проекта и степень достижения поставленных задач. Основные выводы представлены на *рисунке*.

Помимо этого, были сделаны следующие выводы:

- роль анализа рисков проекта очень высока, идентификация по меньшей мере 20–30 рисков позволит руководителю действовать проактивно;
- необходимо учитывать потребности аудитории и проводить ее анализ;
- изучение предыдущего опыта аналогичных проектов даст возможность составить план, наиболее приближенный к реальным условиям;
- составление нескольких (2–3) планов развития проекта позволит быть более гибким к изменяющимся условиям.

Список источников

1. Круи М., Галай Д., Марк Р. Основы риск-менеджмента / под науч. ред. В.Б. Минасян. М.: Юрайт, 2015. 390 с.
2. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело, 2003. 360 с.
3. Даве В., Кестел Д. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). 5-е изд. США: Project Management Institute, 2013. 614 с.
4. Делахов Д.А., Каратаев Н.Д. Риск-менеджмент в предпринимательской деятельности // Дискуссия. 2017. № 5 (79). С. 120.
5. Чуприс Л.С. Модель влияния рисков внешней среды на страховой фонд на примере рынка ОСАГО // Проблемы современной экономики. 2013. № 2 (46). С. 355.
6. Русавская А.В. Инвестиционные риски кредитных институтов // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2011. № 7. С. 135.
7. Миркин Я.В. Управление рисками брокеров/дилеров // Рынок Ценных Бумаг. 2000. № 23 (182). С. 73.
8. Демарко Т., Листер Т. Вальсируя с Медведями: управление рисками в проектах по разработке программного обеспечения. М.: Р.М. Office, 2005. 311 с.
9. Качалов Р.М. Особенности анализа хозяйственного риска в деятельности инновационно-промышленных кластеров // Наука. Инновации. Образование. 2008. № 7. С. 135.
10. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. М.: АСТ, 2013. 656 с.