

УДК 001.89

А.Е. АГЕЕВ, М.А. ЛАТКИН, А.Р. ЕМАД

*Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Украина***ВЫБОР МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОЕКТА**

В статье рассмотрена проблема применения методов управления рисками проекта. Проведен анализ основных методов управления рисками, определены их достоинства и недостатки. Это позволяет формировать методы управления рисками конкретных проектов, разрабатывать и планировать мероприятия реагирования на неблагоприятные события.

управление проектами, риски проекта, методы управления рисками**Введение**

Управление рисками – одна из основных функций современного менеджмента. Риски присутствуют во всех направлениях, сферах предпринимательской деятельности любой организации и полное устранение рисков невозможно. При принятии решений руководитель предприятия сталкивается с неопределенностью исходной информации, с вероятностным характером будущих событий, с возможными изменениями внутренней и внешней среды организации. Для повышения конкурентоспособности, эффективности деятельности предприятия необходимо создать процессы и структурные подразделения по управлению рисками, разработать мероприятия реагирования на неблагоприятные события [1].

Большинство предприятий Украины в своей деятельности все чаще применяют общепринятые международные стандарты управления проектами (РМВОК), в которых технология управления рисками в проекте представлена следующими процессами:

- идентификация рисков;
- количественная оценка рисков;
- разработка мероприятий реагирования на риски;
- контроль реакции на риски [2].

Тем не менее, реализация сложных научно-технических проектов редко укладываются в запланированные денежные средства и временные сроки.

Это связано с возможностью наступления различных неблагоприятных событий, которые трудно предусмотреть и учесть на этапах планирования проекта. Поэтому перед руководителем проекта постоянно возникают **проблемы**, связанные с принятием решений, анализом их последствий, необходимостью дополнительных затрат на финансирование рисков [3, 4].

Анализ существующих публикаций в рамках выделенной проблемы позволяет сделать следующие выводы:

- необходимость применения современных технологий управления проектами;
- необходимость управления рисками проекта и его основных участников;
- использование методов управления рисками в процессе реализации проектов.

В качестве нерешенных частей рассматриваемой проблемной области можно выделить:

- отсутствие общепринятых критериев оценки эффективности методов управления рисками;
- отсутствие решений по выбору методов управления рисками проекта;
- сложность моделирования мероприятий реагирования на рискованные события.

Таким образом, моделирование процессов и структур управления рисками проекта, выбор методов управления проектными рисками, разработка

мероприятий реагирования в случае их наступления, принятие решений для различных сценариев развития проекта представляют собой **актуальные научно-прикладные задачи**, которые до сих пор полностью и достаточно удачно не решены.

Целью данной публикации является дальнейшее совершенствование процессов управления рисками проекта, обоснование выбора мероприятий реагирования на проектные риски.

Постановка задачи. Реагирование на неблагоприятные события проекта предполагает использование следующих методов управления рисками (рис. 1).

1. Избежание, снижение рисков.

Применение этого метода подразумевает: исключение риска; снижение вероятности возникновения неблагоприятного события; снижение возможного ущерба в случае реализации риска. Чаще всего это достигается принятием соответствующих управленческих решений, проведением предупредительных организационных и технических мероприятий.

2. Распределение, передача рисков.

Применение этого метода означает передачу ответственности за неблагоприятное событие третьим лицам (партнеры, контрагенты, участники проекта) при сохранении существующего уровня риска. Передача риска осуществляется договорными, юридическими методами путем внесения в текст документов специальных оговорок (договора, контракты).

3. Самострахование, сохранение рисков.

Применение этого метода предусматривает создание специальных резервных фондов для компенсации ущерба (потерь) при возникновении неблагоприятных событий. Страховые фонды создаются из собственных средств предприятия, из привлеченных внешних финансовых ресурсов (дотации, займы).

4. Страхование рисков.

Применение этого метода подразумевает передачу риска страховой компании за определенную плату, а также различного рода финансовые гарантии и поручительства [5].

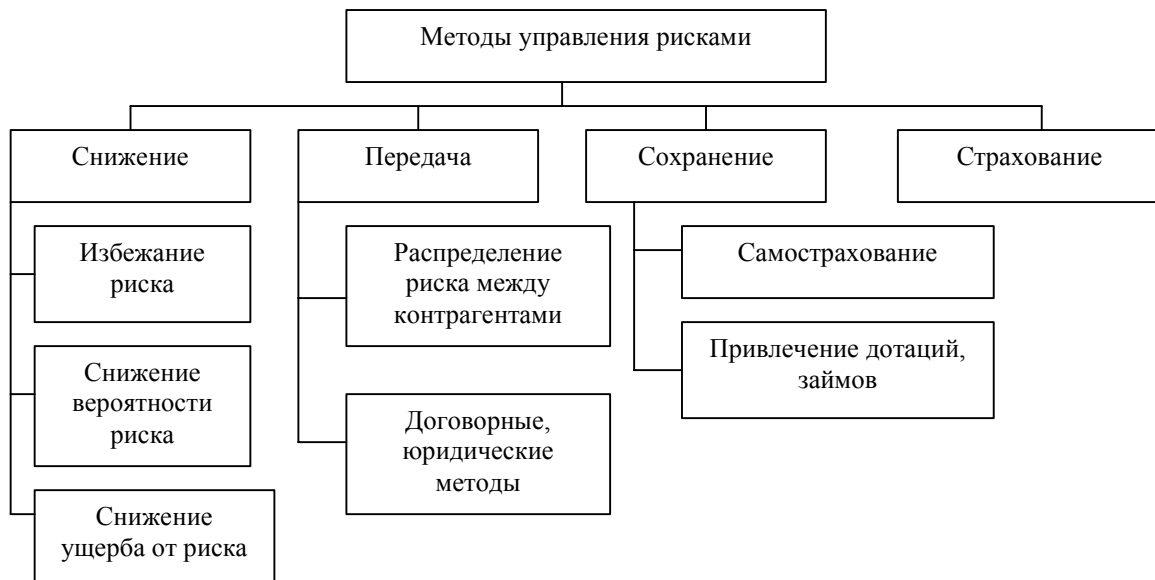


Рис. 1. Методы управления рисками проекта

При выборе метода управления конкретными рисками необходимо учитывать организацию финансирования риска, т.е. поиск и мобилизацию финансовых

ресурсов для осуществления мероприятий по предотвращению рисков, для ликвидации последствий возникновения неблагоприятных событий.

Возможности применения методов управления рисками проекта

Применение рассмотренных методов управления рисками предполагает:

– предварительные затраты на мероприятия по снижению риска, формирование резервных фондов, уплату страховых взносов, выплату дополнительной премии за риск ($Z_{пред}$);

– затраты и источники финансирования на ликвидацию последствий риска, в случае его наступления ($Z_{ликв}$);

– текущие административные затраты на обеспечение работы риск-менеджеров ($Z_{адм}$).

Таким образом, для обоснования выбора наиболее эффективного в конкретной ситуации метода управления рисками ($M_{ур}$) можно предложить следующие критерии:

$$M_{ур} = f(Z_{пред}, Z_{ликв}, Z_{адм}).$$

Рассмотрим структуру затрат, достоинства и недостатки различных методов управления рисками, приведенную в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ методов управления рисками

Методы управления рисками	Достоинства	Недостатки	Уровень административных расходов
Снижение рисков	Уменьшение вероятности, ущерба рисковогото события	Ликвидация последствий риска за счет средств предприятия	Средний уровень расходов на анализ рисков, поддержание работы риск-менеджеров
Распределение рисков	Передача, распределение ответственности за риск между партнерами	Не уменьшается вероятность и ущерб риска, необходимость премии за риск партнеру	Минимальный уровень расходов, анализ и финансирование риска осуществляет партнер, риск-менеджеры контролируют договора с партнерами
Самострахование рисков	Компенсация ущерба осуществляется из резервных фондов	Не уменьшается вероятность и ущерб риска, необходимость поиска дополнительных средств при большом ущербе, низкая доходность и финансовый риск резервных фондов	Высокий уровень расходов на анализ и оценку рисков, проведение экспертиз, получение консалтинговых услуг, распределение финансирования между рисками
Страхование рисков	Компенсация ущерба осуществляется за счет средств страховых компаний	Не уменьшается вероятность и ущерб риска, необходимость уплаты взносов, ущерб может превысить страховую премию	Минимальный уровень расходов, оценкой рисков занимается страховщик, риск-менеджеры поддерживают договора страхования

Существуют следующие виды финансирования рисков.

1. Дособытийное финансирование.

Подразумевает отвлечение части средств предприятия (проекта) на мероприятия по снижению риска, на

формирование резервных фондов, на уплату страховых взносов.

2. Послесобытийное финансирование.

Возникает в случае возникновения неблагоприятного события. Ликвидация последствий рисков

осуществляется за счет средств страховых компаний, резервных фондов и собственных финансовых ресурсов предприятия (проекта), специальных дотаций или займов.

3. Текущее финансирование.

Состоит из административных затрат на обеспечение работы риск-менеджеров, на организацию мониторинга неблагоприятных ситуаций, на оплату различных консалтинговых услуг.

Для оценки эффективности применения того или иного метода управления риском предлагается использовать следующие подходы.

1. *Выбор параметра, который не должен выходить за допустимые пределы.*

Этот подход связан с соблюдением норм безопасности, обеспечением устойчивости функционирования предприятия, проекта. Для сравнения между собой методов управления рисками, в качестве критерия можно выбрать финансовые показатели, например, предельный размер убытков предприятия – участника проекта, в случае возникновения неблагоприятного события.

2. Экономическая эффективность, выгода.

Экономическая выгода достигается за счет повышения уровня финансовой безопасности предприятия, проекта. Выбор конкретного варианта организации мероприятий по управлению рисками определяется уровнем затрат на его реализацию и уровнем прибыли для этого варианта предприятия – участника проекта. В качестве критерия экономической эффективности применения методов управления рисками можно использовать оценку их влияния на изменение стоимости предприятия, рассчитанной на

начало и окончание финансового периода (NPV для проекта).

Заключение

Проведенный сравнительный анализ основных методов управления рисками позволяет определить, спланировать мероприятия реагирования на неблагоприятные события, которые могут возникнуть в процессе выполнения проекта.

Выбор конкретного метода управления рисками обоснован составом участников проекта, их возможностью по нейтрализации наиболее существенных рисков, видами финансирования рисков, уровнем административных затрат на функционирование риск-менеджеров.

Литература

1. Устенко О.Л. Теория экономического риска. Монография. – К.: МАУП, 1997. – 164 с.
2. Бушуев С.Д. Керівництво з питань проектного менеджменту. – К.: Українська асоціація управління проектами, 1999. – 197 с.
3. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз: Підручник. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.
4. Кобиляцький Л.С. Управління проектами. Навч. пос. – К.: МАУП, 2002. – 200 с.
5. Хохлов Н.В. Управление риском: Учебн. пос. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 239 с.

Поступила в редакцию 14.06.2005

Рецензент: д-р техн. наук, проф. И.В. Чумаченко, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Харьков.