

УДК 005.8

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ: ИННОВАЦИОННЫЙ АСПЕКТ**

**Радкевич Т.С., Кизяковская И.В.**

**научный руководитель канд. экон. наук Максименко И.А.**

*Сибирский Федеральный Университет*

*Торгово-экономический институт*

Последние 15-20 лет ситуация в российской экономике характеризуется исчерпанием источников ресурсного развития. Этот факт определяет необходимость перехода национальной экономики на траекторию инновационного развития. Инновационный путь развития экономики непременно должен быть сопряжен с проектным управлением. Западные компании уже давно и достаточно успешно практикуют применение методологии управления проектами. В нашей же стране механизм использования этого типа управления только входит в фазу интенсивного внедрения, несмотря на подтвержденную обширным опытом эффективность. Это объясняется инновационным характером большинства проектов, а значит и повышенной степенью риска.

Все возрастающая роль инноваций в экономике требует адекватного управленческого инструментария, позволяющего более эффективно использовать накопившийся научный и компетентностный потенциал. Поэтому развитие и разработка новых форм и методов управления приобретает особую значимость, как для науки, так и для практики.

Контекст модернизации экономической системы в посткризисный период, характерный для национальной экономики, предполагает, что любая трансформация экономических отношений, несомненно, несет в себе что-то новое в информационных потоках, технологиях, методах и инструментах экономической и общественной деятельности. Все эти нововведения сопровождаются рисками, как неотъемлемой частью их реализации.

Анализ зарубежных научных разработок по данной теме (исследования Ф.Х. Найта, Г. Марковица, Дж. Данцига, У. Шарпа, Дж. Вильямса, М. Нэша, М. Бромовича) и отечественных исследователей (работы А.П. Альгина, О.Г. Галиченко, Р.М. Качалова, В.И. Маевского и др. ) свидетельствует о том, что методические вопросы управления проектными рисками исследованы не в полном объеме. В итоге не формируется в должной мере научная основа решения актуальных задач, связанных с идентификацией и оценкой проектных рисков.

Для обеспечения эффективности риск-менеджмента в системе проектного управления необходимо использованием процессного подхода. Построенная на основе данного подхода модель включает в себя следующие этапы (рис.1).

1) восприятие риска: мониторинг рискованных областей. Для проектной деятельности, помимо традиционных рисков, характерны еще и научно-технические риски, правовые и коммерческие.

2) определение и ранжирование рисков: придание значения и расстановка приоритетов.

3) оценка рисков: рискованные области оцениваются по количественным и качественным показателям.

4) управление риском: разработка программ действий в рамках реализации инновационного проекта, оптимизирующих риск применительно к конкретной ситуации с точки зрения максимизации результата от осуществления проекта.

5) формирование и утверждение плана-графика корректирующих мероприятий.

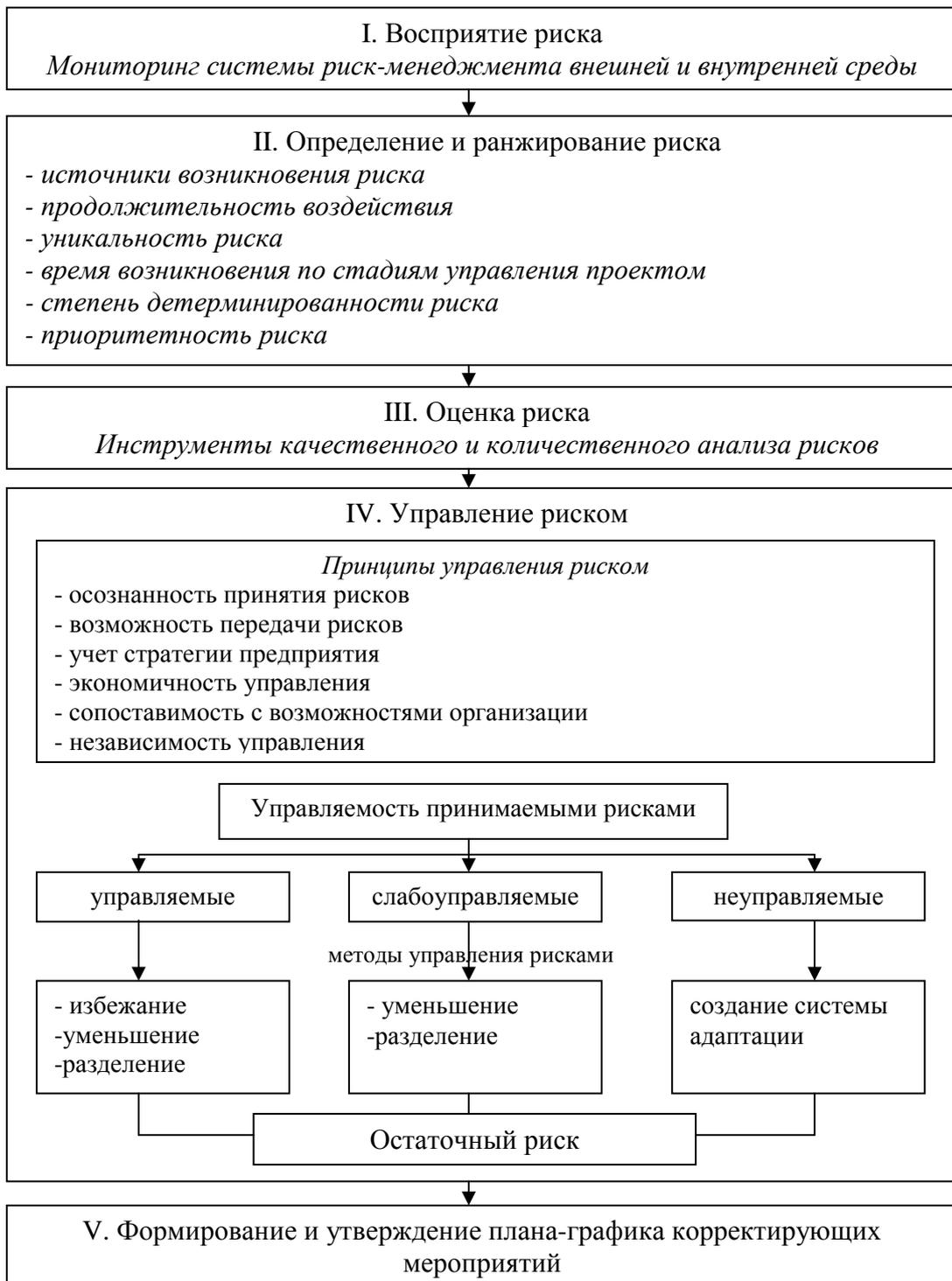


Рисунок 1 - Процесс управления рисками в проектном управлении

Одной из важнейших процедур формирования системы риск-менеджмента в проектном управлении выступает учет ограничений внешней и внутренней среды.

Внешние ограничения определяются взаимоотношениями с контрагентами, также к ним следует отнести законодательные и конъюнктурные ограничения.

Внутренние ограничения при формировании системы риск-менеджмента связаны с особенностями функционирования самой проектно-ориентированной

организации и процедур принятия решений в ней. Учет этих особенностей позволяет выбрать оптимальные инструменты управления рисками для данной организации. К внутренним следует относить бюджетные, институциональные и информационные ограничения.

Эффективность управления рисками проектной деятельности в большинстве случаев определяется синхронизацией их со стратегическими и тактическими целями организации. В связи с тем, что создание проектной продукции преимущественно обуславливается инновационными процессами, оно связано не только со значительными инвестициями, но и с рисками на всех этапах жизненного цикла проекта. Таким образом, управление рисками в период реализации проекта в зависимости от фаз и этапов проекта нацелено на решение различных задач, которые перечислены в таблице 1.

Таблица 1 - Управление риском в течении жизненного цикла проекта

Фаза ЖЦ проекта	Этап проекта	Этап определения и контроля за эффективностью	Задачи управления рисками	Методы управления рисками
Прединвестиционная (предпроектное обоснование инвестиций)	Разработка концепции проекта	Определение эффективности проекта	1. Идентификация факторов риска и неопределенности 2. Определение значимости факторов риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ чувствительности</li> <li>• Определение точки безубыточности</li> <li>• Анализ сценариев</li> <li>• Дерево решений</li> </ul>
	Технико-Экономическое Обоснование			
	Планирование проекта	Разработка сметы и бюджета проекта	1. Учет рисков в финансовом плане проекта 2. Составление реестра рисков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Распределение риска</li> <li>• Определение структуры и объема резервирования средств</li> </ul>
Инвестиционная (реализация проекта)	Заключение контрактов	Мониторинг эффективности реализации проекта	1. Формирование рабочего бюджета проекта 2. Аудит рисков 3. Обновление реестра рисков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Страхование рисков</li> <li>• Диверсификация рисков</li> <li>• Лимитирование рисков</li> <li>•</li> </ul>
	Основные работы по проекту			
Эксплуатационная (завершение проекта)	Сдача в эксплуатацию	Анализ эффективности проекта	Анализ и обобщение фактических проявлений риска по результатам проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ использования средств на непредвиденные расходы</li> </ul>
	Закрытие проекта			

Перечисленные в таблице задачи, носят универсальный характер, поэтому их реализация возможна в различных секторах национальной экономики, в том числе и в сфере услуг.

На основании многочисленных исследований в данной области целесообразно заключить, что процесс управления рисками проектно-ориентированной организации состоит из восьми взаимосвязанных компонентов:

1) внутренняя среда (определяет, каким образом риск воспринимается сотрудниками организации, и как они на него реагируют);

2) цели (должны быть определены до того, как руководство начнет выявлять потенциальные факторы, формирующие рисковые области);

3) внешняя среда (внешние события, влияющие на степень достижения целей организации, должны рассматриваться с учетом их разделения на возможности и риски);

4) вероятность возникновения риска (одна из ключевых характеристик риска, определяющая состав программы по управлению рисками);

5) методы реагирования (выбор методов реагирования направлен на приведение выявленных рисков в соответствии с допустимым уровнем);

6) политика и процедуры (обеспечивают "разумную гарантию" того, что реагирование на возникающий риск происходит эффективно и своевременно);

7) информация (эффективный обмен информацией, касающейся процедур управления рисками, должен обеспечивать качественное выполнение сотрудниками их функциональных обязанностей);

8) мониторинг (осуществляется в рамках текущей деятельности или может носить периодический характер, его основная задача - проведение оперативных корректирующих воздействий).

В практической деятельности проектно-ориентированных организаций постоянно возникает вопрос об эффективности осуществляемых инвестиций в проекты и формирования такого механизма управления проектными рисками, который был бы направлен на сокращение потерь эффекта от инвестиций и, в свою очередь мог бы повысить эффективность проектной деятельности. В этих целях необходимо управление проектными рисками рассматривать как динамичный процесс, учитывающий изменчивый характер риска в современных условиях ведения бизнеса.