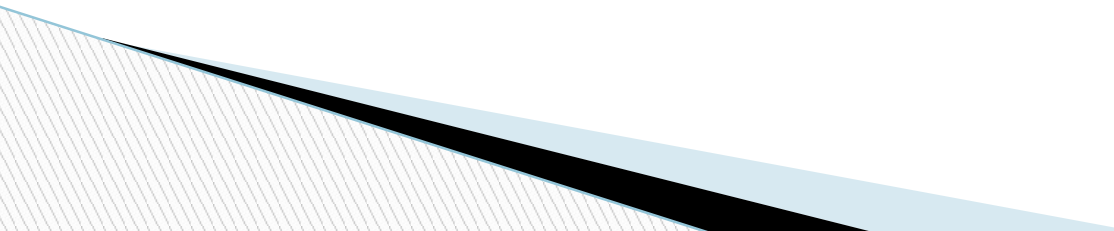


# ? Тема 6 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМИ РИСКАМИ

?

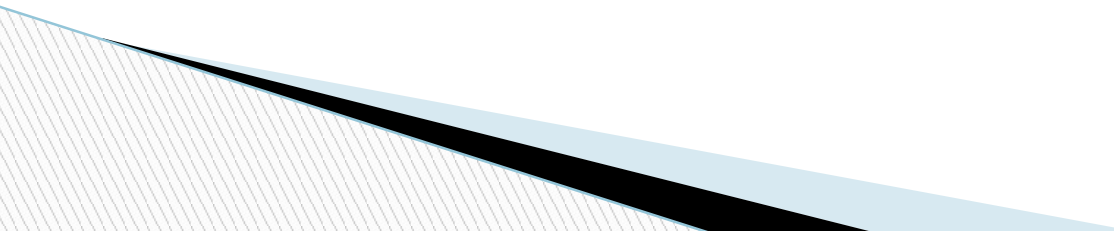
1. Понятие риска и неопределенности
  2. Классификация проектных рисков
  3. Система управления проектными рисками
  4. Методы управления рисками
- 

- ? В своей деятельности инициаторы и менеджеры проектов неизбежно сталкиваются с ситуациями неопределенности и риска. Риск объективно присущ хозяйственной деятельности, и чтобы достичь успеха и победить в конкурентной борьбе, важно разработать эффективную и рациональную стратегию управления им.
- ? Появление риска обусловлено неопределенностью внешней, динамично изменяющейся, среды, с одной стороны, и ограниченностью ресурсов компании — с другой (рис. 1).
- ? Большинство исследователей разделяют понятие неопределенности и понятие риска. Это разделение основано на следующих положениях.



Рис. 1. Факторы, обуславливающие неизбежность возникновения риска

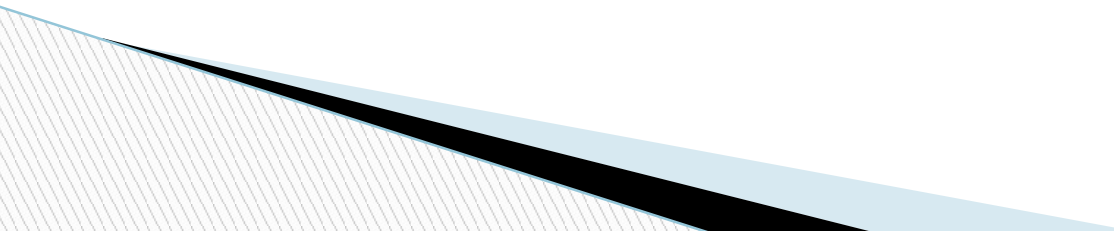
? 1. Риск имеет место только в тех случаях, когда принимать решение необходимо (если это не так, нет смысла рисковать). Иначе говоря, именно необходимость принимать решения в условиях неопределенности порождает риск. При отсутствии таковой необходимости нет и риска.



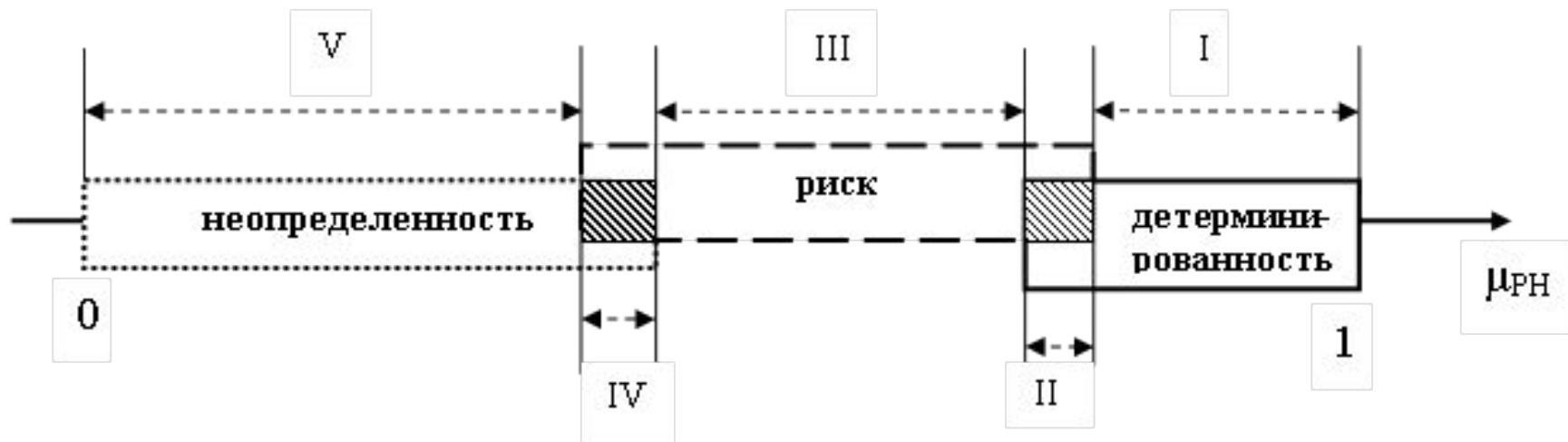
2. Риск субъективен, а неопределенность объективна. Например, объективное отсутствие достоверной информации о потенциальном объеме спроса на производимую продукцию приводит к возникновению спектра рисков для участников проекта. Риск, порожденный неопределенностью вследствие отсутствия маркетингового исследования для проекта, обращается в кредитный риск для инвестора, а в случае невозврата кредита — в риск потери ликвидности и далее в риск банкротства, а для реципиента этот риск трансформируется в риск непредвиденных колебаний рыночной конъюнктуры. Для каждого лица, принимающего решение, проявление риска индивидуально как в качественном, так и в количественном выражении.

3. Неопределенность существует, как правило, в тех случаях, когда вероятности и влияние в последствие приходится определять субъективно из-за отсутствия статистических данных за предшествующие периоды. Риск характерен для производственно-экономических систем с массовыми событиями.

4. Риск всегда связан с какой-либо деятельностью. Иначе говоря, если предприятие планирует реализовать проект — оно подвержено инвестиционным, рыночным рискам; если же компания не осуществляет никаких действий, она опять-таки несет риски — риск неполученной прибыли, те же рыночные риски и пр. Это заложено уже в самом определении понятия «предприятие».



? Таким образом, *риск возникает тогда, когда нужно принять решение, связанное с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора.* Поскольку любое хозяйственное решение, как правило, связано с выбором наилучшего из имеющихся вариантов, оно неизбежно подразумевает наступление ситуации риска, следовательно, менеджеры предприятия должны уделять значительное внимание управлению риском.



Соотношение между риском и неопределенностью представлено на рис.2.



? В ситуации риска возможна оценка следующих основных моментов:

- 1) вероятность получения желаемого результата (удачи);
- 2) вероятность наступления нежелательного исхода;
- 3) вероятность отклонения от выбранной цели;
- 4) возможные благоприятные и неблагоприятные последствия действий.

? Наиболее важными характеристиками отдельного вида риска являются:

- время возникновения;
- основные факторы возникновения;
- характер учета;
- характер последствий.

## ? 2. Классификация проектных рисков

?

? Зная конкретные характеристики риска, можно осуществить группировку сходных видов риска по тем или иным критериями, т.е. провести *классификацию рисков*.

? Основные виды рисков, определенных на основе функциональных признаков, представлены в табл.

1.



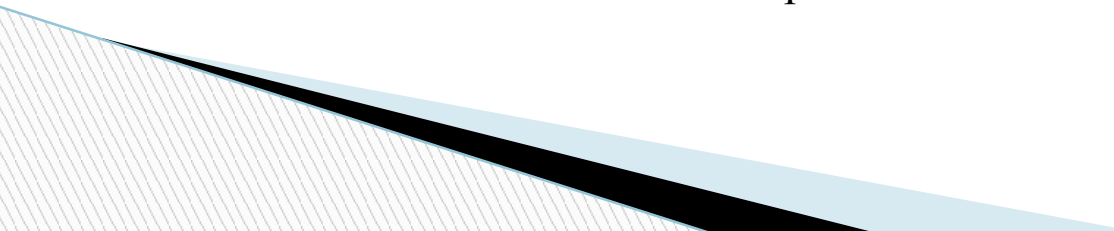
Таблица 1 - Классификация проектных рисков

Классификационный признак	Вид рисков
Характер учета	Внешние
	Внутренние
Источник возникновения	Статические (чистые)
	Динамические (спекулятивные)
Влияние на затраты на управление	Единичные
	Портфельные
Возможности диверсификации	Систематические (недиверсифицируемые)
	Несистематические (диверсифицируемые)
Влияние на стоимость	Несущественные
	Существенные
Возможность страхования	Нестраховые
	Страховые
Управляемость	Полностью управляемые
	Частично управляемые
	Неуправляемые

? *Внешние риски* непосредственно не связаны с деятельностью компании. На их уровень влияет большое количество факторов, в том числе:

- факторы прямого воздействия (поставщики, потребители, конкуренты, профсоюзы, государственные органы);
- факторы косвенного воздействия (политические, экономические, демографические, социальные и др.).

? *Внутренние риски* обусловлены деятельностью самой компании и ее стейкхолдеров (заинтересованных лиц). На их уровень влияют:

- качество управления;
  - уровень специализации;
  - уровень производительности труда;
  - уровень техники безопасности;
  - эффективность логистических схем;
  - недооценка конкурентов;
  - ошибочная ценовая политика и др.
- 

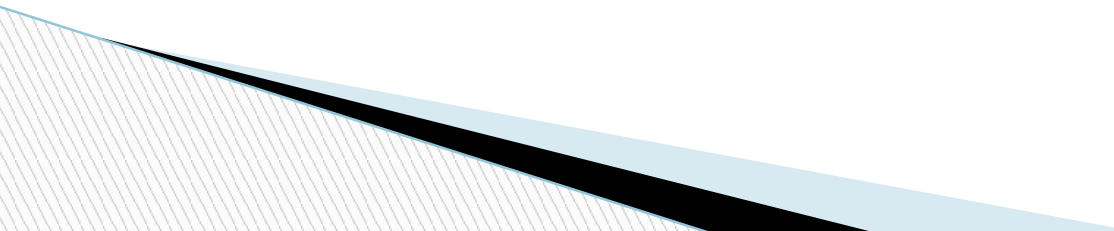
? *Статические (чистые) риски* характерны тем, что всегда  
? обуславливают убытки реализации проекта. Эти риски обладают относительно постоянным характером проявления, имея при этом стабильную и устойчивую динамику основных ключевых экономических показателей. Их также называют чистыми рисками, потому что они отражают возможность получения отрицательного финансового результата. Основными факторами статических рисков являются:

- негативное воздействие результатов стихийных бедствий (пожаров, землетрясений, наводнений и т.п.);
- угроза собственности третьих лиц (например, вынужденное прекращение деятельности основного поставщика);
- несчастные случаи (потеря вследствие смерти или недееспособности ключевых сотрудников компании).

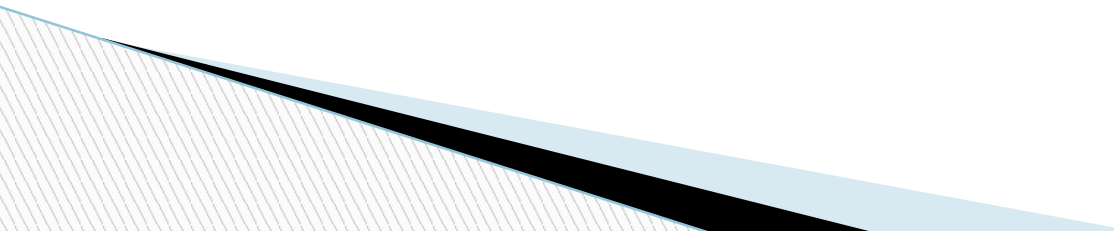
? Риски оцениваются вероятностью риска возникновения убытков (потерь) и размером этих убытков.

? *Динамические (спекулятивные) риски* означают возможность получения как положительного, так и отрицательного результата реализации проекта, т.е. обеспечивают как дополнительную прибыль, так и чистые убытки (потери). Для этих рисков характерно наличие следующих возможных исходов: появление отрицательного результата, сохранение ситуации в прежнем состоянии и появление положительного результата. Наиболее ярко динамические риски проявляются в областях реализации проекта, которые зависят от рыночной конъюнктуры (изменение курса валют, изменение курсовой стоимости акций, изменение стоимости деривативов, изменение учетной ставки ЦБ РФ и др.).

? *Единичные риски* возникают тогда, когда компания осуществляет анализ и оценку проектных рисков по отдельному виду деятельности (например, производственной), вне связи с другими видами деятельности (финансовой и инвестиционной), без учета изменения доходности портфеля рисков в целом.



? *Портфельные риски* учитываются в том случае, когда компания разрабатывает и управляет различными портфелями своих проектов. В этом случае риск портфеля связан с общим ухудшением его качества и показывает возможность убытков (потерь) при вложении в определенный проект по сравнению с другими проектами.





? *Систематические (недиверсифицируемые) риски* возникают для всех участников бизнес-деятельности. Они, как правило, определяются сменой стадий производственно-экономического цикла, уровнем платежеспособного спроса, изменениями налогового законодательства и другими факторами, на которые компания повлиять не может. Например, к систематическим рискам следует отнести риски изменения рыночных цен (обменные курсы иностранных валют, ставки процента и т.п.), которые влияют на изменение прибыли.

? *Несистематические (диверсифицируемые) риски* характерны для каждого конкретного проекта. Они связаны с низкой эффективностью управления (компетенцией персонала), усилением конкуренции на данном сегменте рынка, нерациональной структурой капитала компании, а также другими факторами, негативных последствий которых можно в существенной степени избежать при повышении общего уровня корпоративного управления. Например, компания может осуществлять операции хеджирования с тем, чтобы регулировать волатильность показателей прибыли или убытка. В табл. 2 приведены некоторые примеры систематических и несистематических рисков.

Таблица 2 - Некоторые виды систематических и несистематических рисков

Примеры систематического риска	Примеры несистематического риска
Рост валового внутреннего продукта (ВВП) происходит более высокими темпами, чем ожидалось	Строительство нового завода обходится дороже, чем предполагалось
Процентные ставки растут	Забастовка рабочих на заводе
Растет курс обмена национальной валюты	Партию продукции приходится уничтожить из-за несоответствия требованиям безопасности
Темпы инфляции снижаются	Компания-конкурент сворачивает свою деятельность
Наблюдается снижение мировых цен на нефть	Запас нефти в мире растут

? *Несущественные риски* обуславливают убытки (потери) от бизнес-деятельности в пределах значений риска (уровня приемлемости), при которых сохраняется высокий уровень эффективности бизнеса. Это допустимый риск потери части прибыли (дохода), при котором проект может быть конкурентоспособным.

? *Существенные риски* обуславливают убытки (потери), которые значительно превышают прогнозируемую прибыль (доход) и могут привести к значительному уменьшению стоимости проекта и компании в целом.

? *Нестраховемые риски* — те риски, которые не берутся страховать страховые компании. Основными факторами (событиями) нестрахуемых рисков, например, являются передача сотрудниками компании коммерческой информации конкурентам. В случае наступления нестрахуемых рисков потери возмещаются за счет собственного капитала и специально создаваемых резервных фондов компании, т.е. используется так называемое самострахование.

? *Страхуемые риски* — те, по которым проводится страхование. Основными факторами (событиями) страхового риска являются пожары и другие стихийные бедствия; порча и уничтожение продукции при транспортировке; невыполнение обязательств субподрядчиков; приостановка деловой активности компании; смерть или заболевание руководителя или ведущих сотрудников и др.

? *Полностью управляемые риски* — это риски, условия возникновения, причины и следствия, вероятность и тяжесть последствий которых известны, существуют известные и апробированные многократно в деятельности конкретного предприятия методы

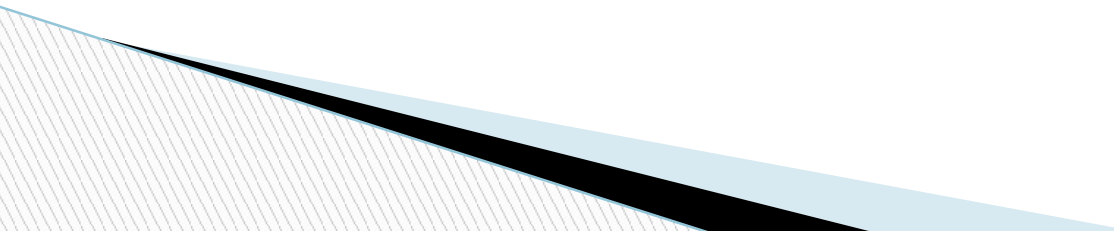
? *Частично управляемые риски* — те, идентификация которых не является абсолютно точной, количественный анализ вызывает затруднения, методы управления известны, но не получили широкого применения на данном предприятии или у данной проектной команды.

? *Неуправляемые риски* — риски, условия возникновения которых неизвестны, апробированных мер противодействия не существует.

- ? Такая классификация позволяет лицу, принимающему решения, определиться с приоритетами при управлении рисками. Очевидно, что частично управляемые риски нуждаются в дальнейшем изучении, идентификация же и анализ неуправляемых рисков с позиций приемлемого риска являются чересчур дорогостоящими и длительными действиями и потому нецелесообразны.
- ? На каждом предприятии и с учетом особенностей реализуемых проектов может разрабатываться собственная классификация рисков.



? Стадии (этапы) основного процесса управления рисками проекта могут быть классифицированы по-разному. С учетом существующей практики процесс управления рисками проекта, как правило, включает в себя следующие стадии:

- разработка целей и стратегий по управлению рисками;
  - идентификация рисков;
  - оценка и анализ рисков;
  - элиминирование рисков;
  - мониторинг рисков.
- 

- ? *Разработка целей и стратегий по управлению рисками* проекта осуществляется для определения модели будущего результата реализации проекта, а также конкретной совокупности ресурсов и способов (методов) их использования для получения требуемых ключевых экономических показателей реализации проекта.
- ? Цель предполагает выбор конкретной модели будущего результата предпринимательской деятельности и совокупности ресурсов и методов их использования при наличии рассматриваемых факторов риска. Причем признаки, свойства и мера этого результата должны быть точно определены.
- ? Разработка стратегий по управлению рисками опирается на план риск-менеджмента.
- ? План риск-менеджмента должен охватывать следующие основные аспекты:
  - *методологию* — подходы, инструменты и источники информации, которые могут быть использованы для осуществления управления рисками;
  - *распределение полномочий и ответственности* — решение вопроса о том, какая структура и кто в ней осуществляет управление рисками для каждого типа действий и несет ответственность за результаты управления;
  - *график проведения мероприятий* — определяет, как часто будут осуществляться процедуры риск-менеджмента на предприятии. Результаты должны быть получены достаточно рано для принятия правильных решений. Решения должны периодически пересматриваться в процессе текущей деятельности;
  - *методы расчетов* и их интерпретация для проведения качественного и количественного анализа;
  - *границы допустимости риска* — пороговые критерии для каждого заинтересованного лица;
  - *формы отчетов* — описание того, как результаты процесса риск-менеджмента будут отражены в документации, как они будут анализироваться и передаваться для менеджеров, внутренних и внешних акционеров, контрагентов, инвесторов и т.д.
- ? Для разработки плана риск-менеджмента могут использоваться стандартные технологии планирования. При этом для отдельных проектов следует использовать планирование «снизу — вверх», так как каждый проект имеет свои особенности, а соответственно и подходы к управлению риском при их реализации могут различаться. Поэтому общий план риск-менеджмента необходимо корректировать с учетом особенностей конкретных проектов.
- ? *В результате* разработки плана риск-менеджмента должны быть получены:
  - руководящие документы (стандарты предприятия) по организации риск-менеджмента. *К таким документам может относиться, например, положение по управлению*
  - ? *риском*, содержащее ключевые моменты стратегии риск-менеджмента. Положение отражает философию компании по отношению к управлению риском. В нем должно быть очерчено разграничение полномочий между различными структурными единицами, указано, кто отвечает за определенные аспекты риск-менеджмента и т.п.;
  - *план риск-менеджмента*, отражающий методологию, распределение полномочий и ответственности, график проведения мероприятий, методы расчетов и их интерпретацию, границы допустимости риска, формы отчетов по каждому процессу и т.п. План риск-менеджмента не содержит мероприятий по противодействию конкретным рискам — он дополняется планом противорисковых мероприятий, разрабатываемым отдельно.

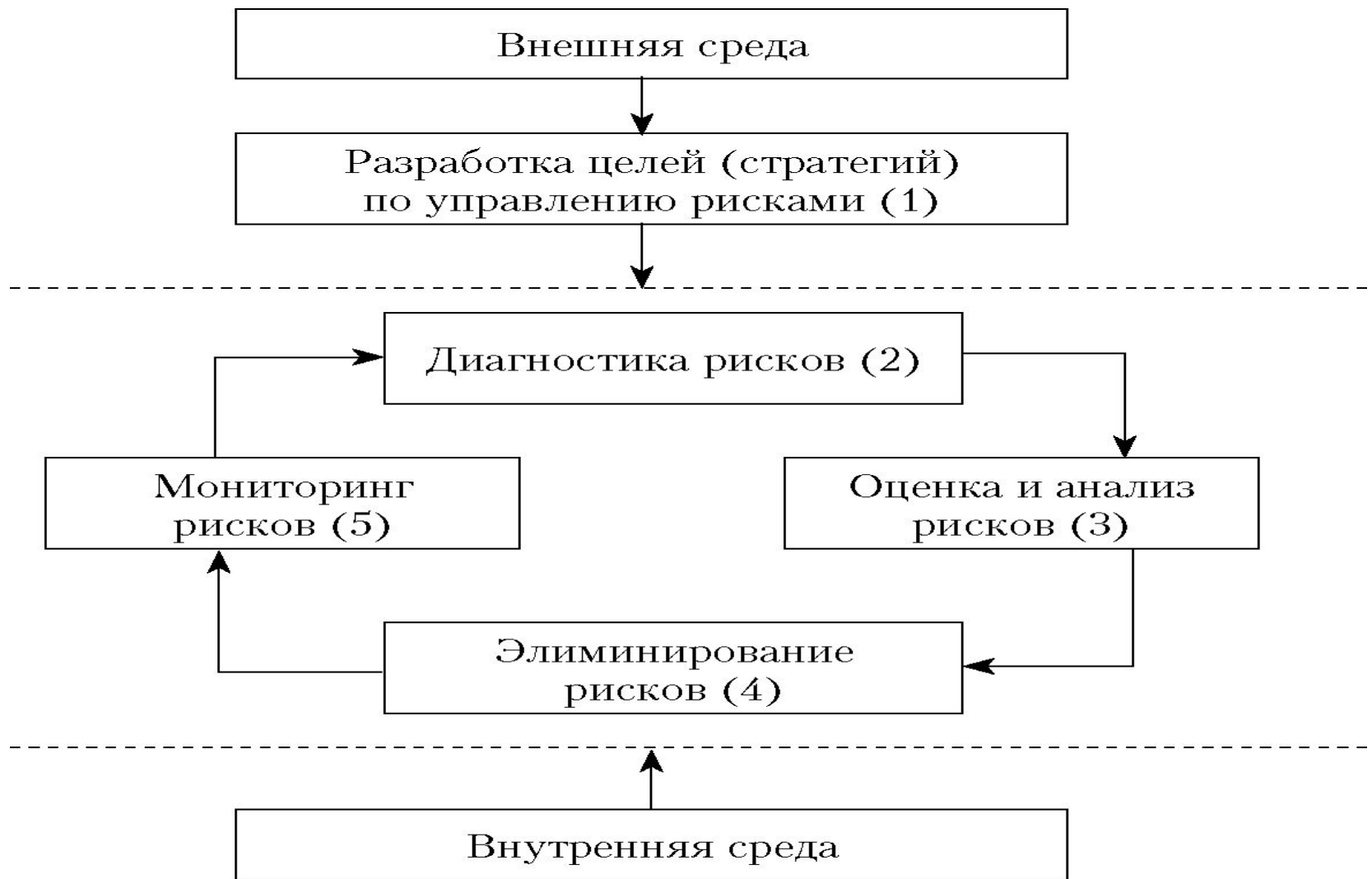


Рис. 3. Схема основного процесса управления рисками проекта

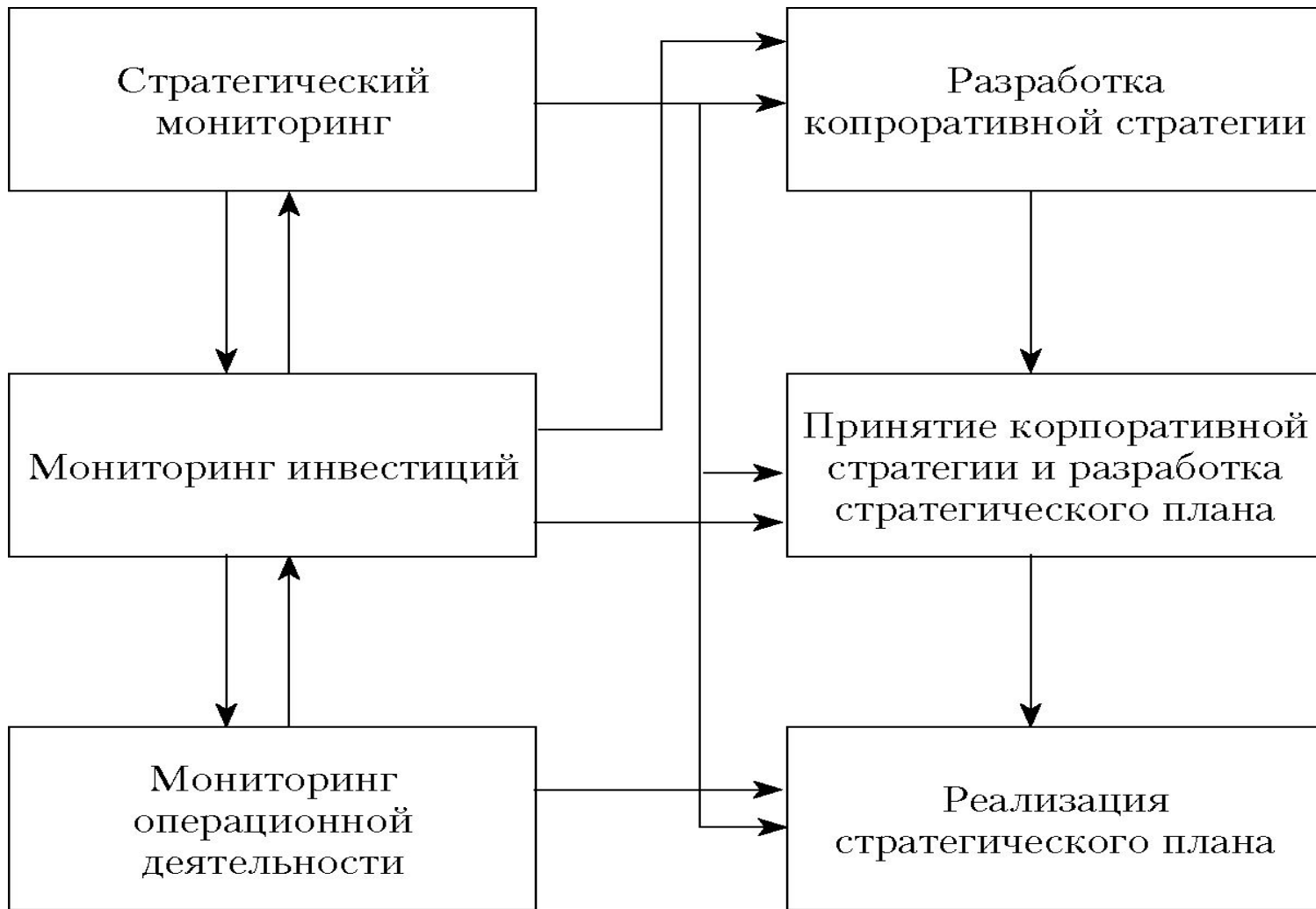


Рис. 4. Уровни управления и мониторинг риск-менеджмента

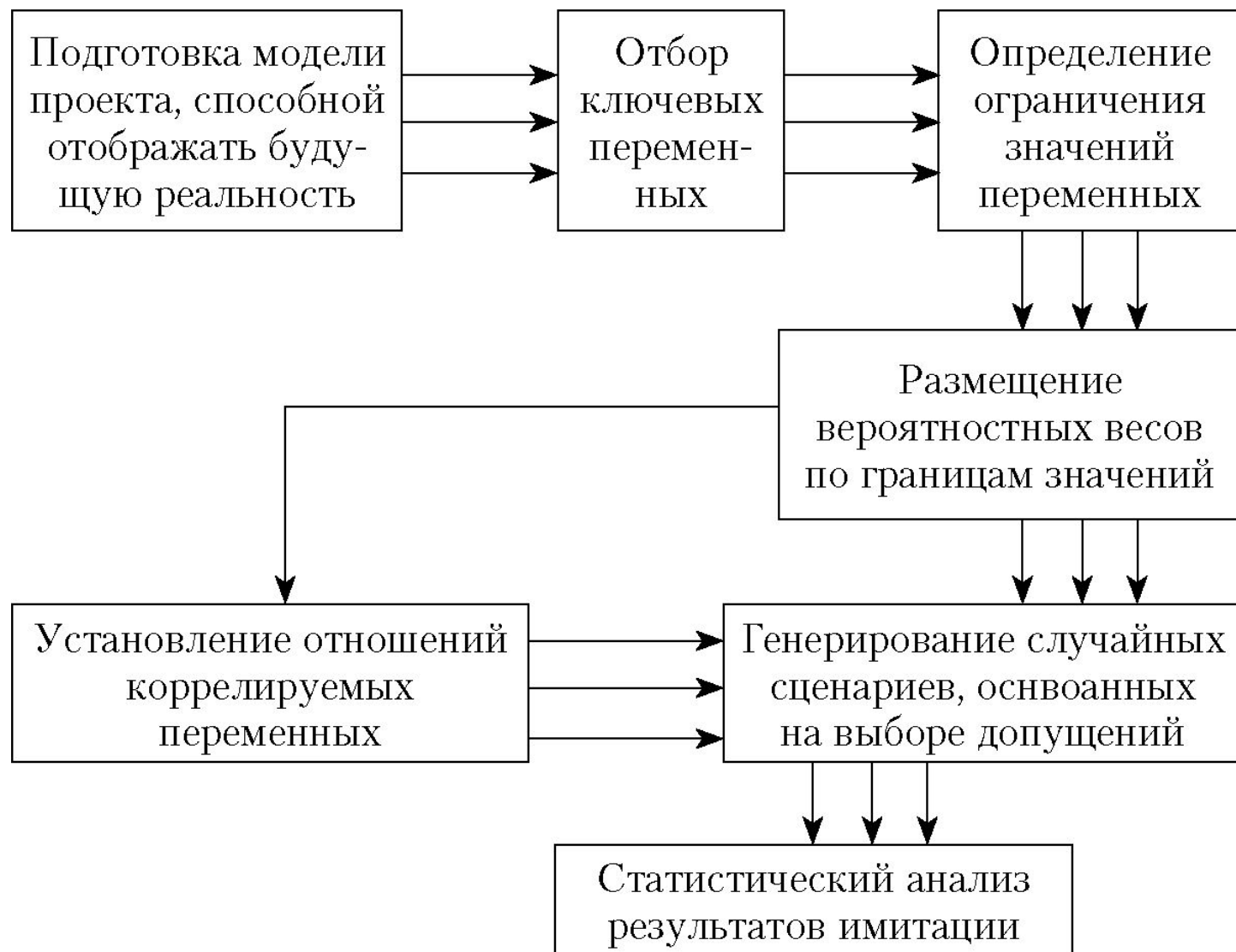


Рис. 5. Схема анализа рисков по методу Монте-Карло

## ? 4. Методы управления рисками

?

? Обычно выделяют следующие методы управления рисками: уклонение, локализация, диссипация, компенсация. Схема методов управления рисками приведена на рис. 6.



Рис. 6. Методы управления риском на предприятии



Таблица 2- Минимизация рисков по хозяйственным контрактам

Вид риска	Возможные действия предпринимателя
<p>Несоблюдение партнером обязательств по контракту</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Составление протокола о намерениях, где оговаривается срок, в течение которого обе стороны, заключающие контракт, могут внести в него изменения.</li> <li>2. Указание в протоколе о намерениях размера материальной ответственности сторон в случае отказа от подписания контракта</li> <li>3. Вступление контракта в силу не с момента подписания, а с момента согласования.</li> <li>4. Указание в контракте условий рассмотрения споров через третейский суд.</li> <li>5. Введение в контракт системы штрафных санкций за каждое взятое обязательство по контракту (размер санкций определяется по договоренности сторон).</li> <li>6. Введение условия уплаты неустойки в размере 0,1% за каждый день невыполнения обязательств</li> </ol>
<p>Неплатежеспособность партнера</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вступление контракта в силу после поступления средств на расчетный счет исполнителя.</li> <li>2. Передача права собственности заказчику только после 100% оплаты.</li> <li>3. Использование услуг банка по аккредитивной форме расчетов.</li> <li>4. Введение в контракт условия залоговых платежей.</li> <li>5. Заключение с банком договора на факторинговое обслуживание возможной дебиторской задолженности</li> </ol>

? Спасибо за внимание!