

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Професор, доктор економічних наук,
академік Академії економічних наук України
Дмитро Антонюк

Визначення

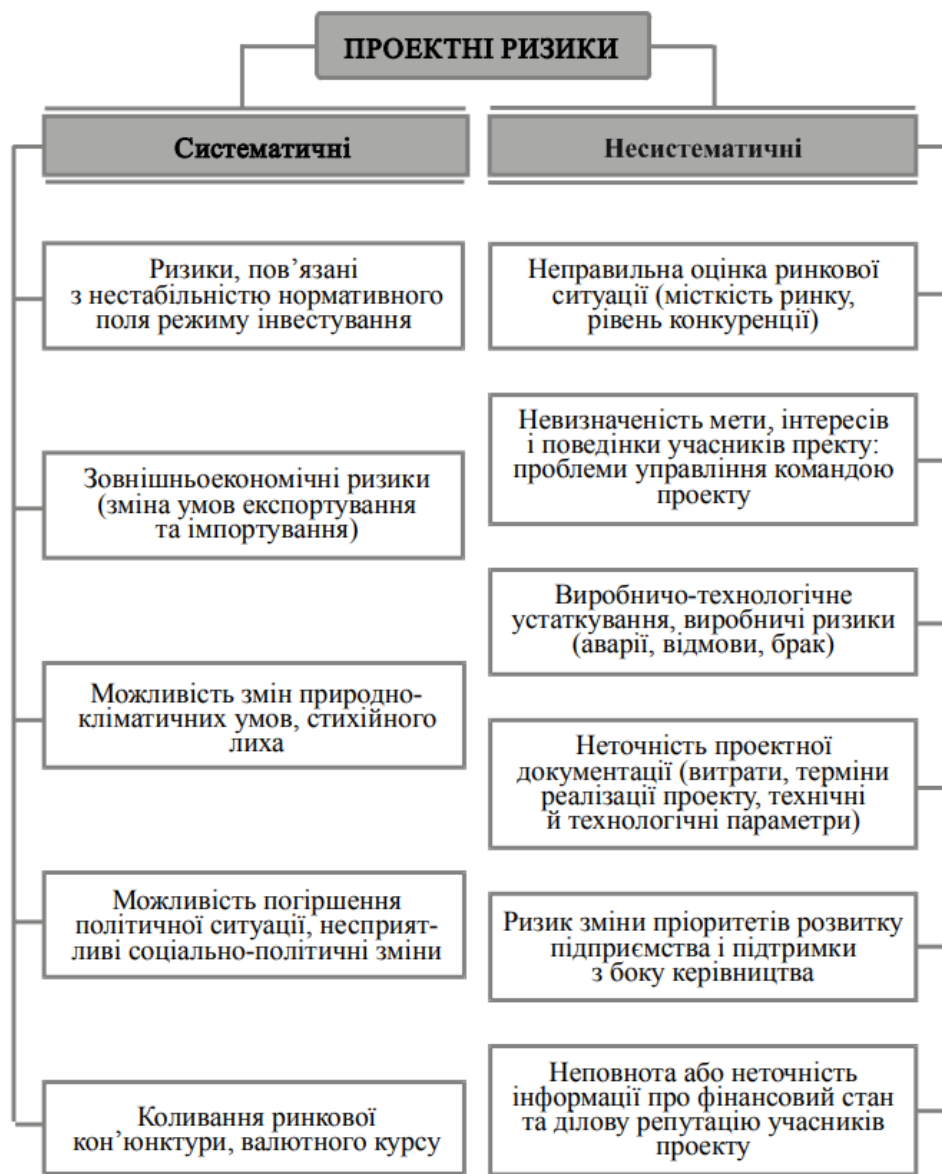


- Під **ризиком** у проєктному менеджменті розуміють імовірність певного рівня втрат підприємством частини своїх ресурсів або недоотримання доходів, або появу додаткових витрат під час реалізації проєкту.
- **Управління ризиками** – це сукупність заходів і методів аналізу й послаблення впливу чинників ризику, поєднаних у систему виявлення, оцінки, планування, моніторингу й проведення коригуючих заходів.

Визначення

- **Ризик** – це будь-яка можлива подія, що може призвести до затримки проєкту, збільшення його вартості або навіть до припинення проєкту. Розрізняють дві категорії ризиків відповідно до способу їх впливу на успішне завершення проєкту: проєктні ризики, загрози.
- **Проєктні ризики** охоплюють ті обставини, які стосуються досвіду виконавців щодо здійснення певного типу проєктів, розміру проєкту тощо. Ця категорія ризиків береться до уваги під час оцінки здійснимості проєкту, її іноді називають портфельні ризики.
- **Загрози** – це певні події, які можуть трапитися і при цьому перешкодити або зірвати виконання проєкту. Ці події доцільно передбачити й оцінити їх ймовірність. Якщо ймовірність загрози достатньо велика, то розробляють план протидії її наслідкам. Це належить до процедури планування проєкту

Класифікація проєктних ризиків



Існує два **види ризику**, пов'язаного з підготовкою і реалізацією проекту:
систематичний і несистематичний

Систематичний ризик належить до зовнішніх щодо проекту чинників.
Несистематичним є ризик, що безпосередньо стосується проекту.

Класифікація проєктних ризиків

- **За тривалістю дії:** *короткострокові* (тобто пов'язані з фінансовими інвестиціями, що впливають на ліквідні позиції фірми) або *довгострокові* (виникають під час вибору напрямку інвестування).
- **За мірою впливу на фінансовий стан організації** ризики: *допустимі* (пов'язані із загрозою певної втрати прибутку), *критичні* (пов'язані із можливою втратою очікуваної виручки) і *катастрофічні* (що виникають у разі втрати усього капіталу фірми і супроводжуються банкрутством).
- **За можливістю усунення:** *недиверсифіковані* (що не підлягають усуненню) і *диверсифіковані* (для яких існують можливі шляхи подолання).

Класифікація проєктних ризиків

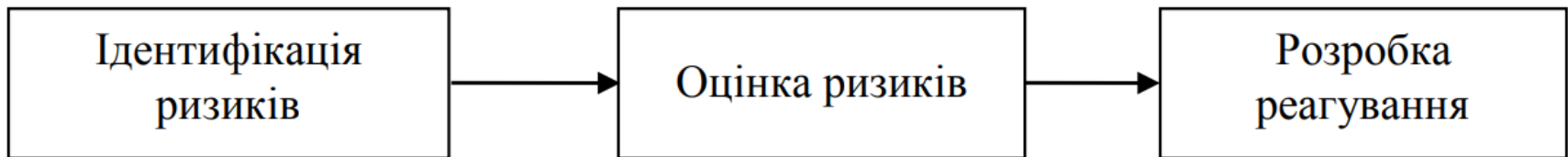
- **За мірою впливу на зміну реальних активів організації:** *динамічні* (ризики непередбачених змін вартості основного капіталу, що відбуваються внаслідок прийняття відповідних управлінських рішень, ринкових або політичних обставин, які можуть призвести як до втрат, так і до збільшення прибутків); *статичні* (ризики втрати реальних активів унаслідок завдання збитків власності через некомпетентність керівництва).

Види ризиків на різних стадіях ЖЦП

Стадія	Види ризиків
Перед-інвестиційна	• Помилковість у розробці концепції проекту • Неправильне визначення розташування проекту • Ставлення до проекту місцевої влади • Прийняття рішення про доцільність інвестування
Інвестиційна	• Платоспроможність замовника • Непередбачені витрати на будівельні роботи • Перевищення термінів будівництва, вартості обладнання • Несвоєчасність постачання обладнання • Невиконання контрактних зобов'язань підрядчиками • Несвоєчасна підготовка персоналу
Експлуатаційна	• Поява альтернативного продукту (послуги) • Неплатоспроможність споживачів • Неправильно визначені обсяг і сегмент ринку, на якому реалізується продукт проекту • Зміна цін на сировину і матеріали, перевезення; заробітної плати • Зміна вартості капіталу і рівня інфляції • Загроза екологічній безпеці • Зміна ставлення населення до реалізації проекту

Планування управління ризиками

- **Планування управління ризиками** містить в собі рішення з організації, кадрового забезпечення процедур управління ризиками проєкту, вибір кращої методології, джерел даних для ідентифікації ризику, часовий інтервал для аналізу ситуації.
- Важливо спланувати управління ризиками, адекватне як рівню й типу ризику, так і важливості проєкту для організації.



Планування управління ризиками

План управління ризиками є елементом плану управління проєктом і включає:

- методологію (ідентифікує і описує підходи, інструменти і джерела даних, які використовуються для роботи з ризиками);
- ролі і обов'язки (визначає, хто і яку роботу виконує в ході управління ризиками проєкту);
- бюджет і строки (встановлює бюджет для управління ризиками, а також частоту процесів управління ризиками);
- інструменти (описує, які контрольні заходи якісного і кількісного аналізу ризиків треба застосувати);
- звітність і простеження (визначає формат плану реагування на ризики і звіту, способи документування результатів дій з управління ризиками, доведення інформації про них зацікавленим сторонам).

Ідентифікація ризиків проєкту

- Ризики можуть бути «**відомі**» – ті, які визначені, оцінені, для яких можливе планування, і «**невідомі**» – ті, які не ідентифіковані й не можуть бути прогнозовані. Хоча специфічні ризики й умови їхнього виникнення не визначені, фахівці в сфері проєктного менеджменту знають, що більшу частину ризиків можна спрогнозувати.
- Ідентифікація ризиків стосується як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків. **Зовнішні ризики** – це такі, що не залежать від команди проєкту (зміни ринку, дії уряду). **Внутрішні ризики** – це ті, на які команда проєкту здатна впливати.

Джерела ризиків

- **Джерела ризиків** – це категорії можливих подій ризиків (дії учасників проєкту, ненадійні оцінки, плинність кадрів команди проєкту), які можуть в ту або іншу сторону вплинути на проєкт.
- Перелік джерел ризику повинен бути якомога більш повним поза залежністю від імовірності й значення тих чи інших подій ризику.
- Звичайно **джерела ризику включають**: зміни вимог; помилки проєктування; не визначені або погано зрозумілі ролі й відповідальності; невірні оцінки; недостатньо підготовлений персонал.
- **Описи джерел ризику** звичайно включають: оцінку ймовірності настання події ризику із цього джерела; перелік і оцінки можливих наслідків; очікувані строки; очікувану частоту настання ризикових подій із цього джерела.

Потенційні події ризиків

- **Потенційні події ризиків** – це дискретні події, такі, як паливна криза, вибуття члена команди проєкту і т.п., які можуть вплинути на проєкт.
- Потенційні події ризиків мають бути ідентифіковані поряд з джерелами ризиків, якщо ймовірність їхнього настання або можливі втрати досить великі.
- Перелік потенційних подій ризиків залежить від специфіки області використання.
- **Опис потенційних подій ризиків** включає: оцінку ймовірності настання події ризику; перелік і оцінки можливих альтернатив; очікувані строки настання події; очікувану частоту настання ризикової події.
- Оцінки подій ризиків можуть бути як безперервними, так і дискретними.
- **Ознаки ризиків** – це непрямі прояви реальних подій ризиків.

Формування переліку потенційних ризиків проєкту

- За результатами виділення потенційних областей ризику, аналізу причин і факторів виявляють конкретні ризики проєкту.
- При цьому, як мінімум, враховуються наступні види ризиків:
 - *виробничі ризики* пов'язані з різними порушеннями у виробничому процесі або в процесі поставок сировини, матеріалів, комплектуючих виробів;
 - *комерційні ризики* пов'язані з реалізацією продукції на товарному ринку (зменшення розмірів і місткості ринків, зниження платоспроможного попиту, поява нових конкурентів тощо);
 - *фінансові ризики* викликаються інфляційними процесами, загальними неплатежами, коливаннями валютних курсів тощо;
 - *ризики, пов'язані з форс-мажорними обставинами* - це ризики, зумовлені непередбаченими обставинами (від зміни політичного курсу країни до страйків і землетрусів)

Оцінка ризиків проєкту

- **Якісна оцінка ризиків** – процес подання якісного аналізу ідентифікації ризиків і визначення ризиків, що вимагають швидкого реагування. Така оцінка ризиків визначає ступінь важливості ризику й вибирає спосіб реагування. Доступність супровідної інформації допомагає легше розставити пріоритети для різних категорій ризиків.
- **Якісна оцінка ризиків** – це оцінка умов виникнення ризиків і визначення їхнього впливу на проєкт стандартними методами й засобами. Використання цих засобів допомагає частково уникнути невизначеності, яка часто зустрічається у проєкті. Протягом життєвого циклу проєкту повинна відбуватися постійна переоцінка ризиків.

Оцінка ризиків проєкту

- **Кількісна оцінка ризиків** визначає ймовірність їх виникнення і вплив наслідків ризиків на проєкт, що допомагає групі менеджменту проєкту правильно приймати рішення і уникати невизначеностей.
- **Кількісна оцінка ризиків дозволяє** визначати:
 - імовірність досягнення кінцевої цілі проєкту;
 - ступінь впливу ризику на проєкт і обсяги непередбачених витрат і матеріалів, які можуть знадобитися;
 - ризики, що вимагають якнайшвидшого реагування й більшої уваги, а також вплив їхніх наслідків на проєкт;
 - фактичні витрати, передбачувані строки закінчення.
- Кількісна й якісна оцінки ризиків можуть використовуватися окремо або разом, залежно від наявного часу й бюджету, необхідності в кількісній або якісній оцінці ризиків.

Використовувані методи і засоби оцінки

- Якісна оцінка ризиків здійснюється в основному за допомогою рейтингу.
- **Рейтинг** - спосіб якісної оцінки ризику в будь-якій сфері діяльності на основі формалізації експертних методів.
- Однією з перших і найпростішою формою проведення рейтингової оцінки став так званий **ранкінг**, тобто **ранжирування**.
- Ранжирування допускає розташування оцінюваних об'єктів в порядку зростання або зменшення їх якостей. Якісний аналіз ризиків включає розстановку пріоритетів для ідентифікованих ризиків, результати якої використовуються потім у ході кількісного аналізу ризиків і планування реагування на ризики

Планування реакції в проєкті на ризики

- **Планування і реагування на ризики** – це процес розробки шляхів по збільшенню можливостей і зниженню загроз для цілей проєкту.
- Даний процес включає призначення «відповідальних осіб», в обов'язки яких входить реагування на кожний узгоджений і підкріплений бюджетом ризик.
- Заплановані операції з реагування на ризики повинні відповідати серйозності ризику, бути ефективними, реалістичними у контексті з проєктом і узгодженими з усіма учасниками проєкту.

Планування реакції в проєкті на ризики

- Планування містить у собі ідентифікацію і розподіл кожного ризику за категоріями.
- Ефективність розробки реагування прямо визначить, чи будуть наслідки впливу ризику на проєкт позитивними або негативними.
- Стратегія планування реагування повинна відповідати типам ризиків, рентабельності ресурсів і параметрам у часі.
- Звичайно потрібні кілька варіантів стратегій реагування на ризики.
- Головною метою оцінки проєктних ризиків є планування дій, які потрібно вжити, якщо чинники ризику таки відбудуться. Розробка відповідного плану дій і є суттю запобіжних заходів.

Реакції на ризики в проєкті

1. ухилення від ризику - спосіб, який спрямовано на уникнення видів діяльності, що пов'язані з ризиками. Ухилення від ризику вважається найбільш радикальним і простим напрямом і проявляється через відмову від ненадійних партнерів, постачальників та відмову від прийняття ризикованих проєктів, рішень.
2. прийняття ризику - цей метод полягає в тому, що ніяких змін, які спрямовані на нівеляцію ризиків не здійснюється, тобто команда проєкту приймає відповідальність за запобігання і ліквідацію наслідків ризиків. Навіть якщо трапляється подія, що створює ризик, нічого не роблять навіть для його пом'якшення.

Реакції на ризики в проєкті

3. ліквідація ризику. У цій стратегії приділяють увагу причині ризику, тобто запобігають появі чинників ризику. Ліквідація ризику є кращою стратегією за інші, оскільки її використання не вимагає змін у графіку виконання проєкту. Треба враховувати, що більшість таких заходів вимагають додаткових коштів.
4. пом'якшення ризику. Ця стратегія є найпоширенішою. Вона передбачає мінімізацію несприятливих наслідків від дії певного чинника. Її застосовують у момент виникнення даного чинника.

Реакції на ризики в проєкті

Поширеними запобіжними заходами для пом'якшення ризику особливо у складних проєктах є страхування, диверсифікація, розподіл ризиків:

- **страхування** деяких видів ризиків може знизити можливі втрати у разі настання ризикових подій;
- **диверсифікація** – це процес розподілу коштів, що інвестуються між різними об'єктами вкладення.
- **розподіл ризиків** здійснюється шляхом часткової передачі ризиків окремим партнерам, задіяним у проведенні ризикової операції.

Вихідна інформація розробки реагування

- **План управління ризиками** – це документ, у якому описуються процедури, які повинні використовуватися для управління ризиками протягом проєкту. Крім опису й оцінки ідентифікованих ризиків план управління ризиками повинен містити:
 - розподіл відповідальності за управління різними видами ризиків;
 - як будуть переглядатися первісні оцінки ризиків;
 - як буде реалізовуватися план дій у ризикових ситуаціях;
 - як і де будуть використовуватися резерви.

Вихідна інформація розробки реагування

- **План дій у ризикових ситуаціях** – це опис кроків, які слід почати у разі настання ідентифікованих ризикових ситуацій.
- План дій у ризикових ситуаціях звичайно входить у план управління ризиками, але він може також застосовуватися в інших розділах плану проєкту, наприклад, у плані управління якістю або цілями.

Вихідна інформація розробки реагування

- **Резерви** – це засіб зниження проектних вартісних ризиків або ризиків у часі.
- **Умови контрактів.** В умовах контрактів повинні бути передбачені заходи (страхування, послуги і т.д.), призначені для зниження негативних наслідків проектних ризиків. Умови контрактів впливають на проектні ризики.
- **Входи в інші процеси.** Обрані або пропоновані альтернативні стратегії, план дій у ризикових ситуаціях та інші виходи процесів планування ризиків повинні бути розглянуті й оцінені з погляду інших функцій планування.