

УДК 338.1

ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ СИСТЕМЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ РИСКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРОЕКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Карманов Д.Д., студент гр. ПРМ23-2м, 2 курс

Научный руководитель: Коряков А.Г., д.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва

Методология управления рисками и возможностями проекта тесно связана с актуализирующийся в последнее время в исследовательской среде концепции устойчивого развития предприятия [1], [2]. Устойчивость проекта можно рассматривать как составной элемент системы устойчивого развития предприятия, включающий в себя инструменты и методы таких областей знаний проектного менеджмента, как управление рисками, возможностями, безопасностью проекта [3]. В этой связи для целей нашего исследования определим категорию «управление рисками» как систему мер и механизмов, направленных на элиминацию негативного влияния последствий ущерба от реализации рисков в ходе выполнения проектов, а также максимизации выгод от практической реализации проектных возможностей. Предприятие, осуществляющее проектную деятельность, методологически выступает как родительская организация для проектных команд, обеспечивая поддержку устойчивости конкретных проектов. В этом отношении важна поддержка руководства организации в части обеспечения проектной деятельности административным ресурсом (например, посредством введения роли куратора из числа топ-менеджеров). Классическая парадигма устойчивого развития предприятия делает необходимым учет экологической компоненты при осуществлении анализа хозяйственной деятельности организации. Особенно это актуально для строительных проектов [4].

В качестве практического кейса рассмотрим основные элементы системы управления рисками в московской строительной компании ООО «Стройинвест», в которой автор проходил преддипломную практику, обучаясь на магистерской программе Финуниверситета. В качестве данных элементов могут быть выделены следующие:

- Идентификация рисков;
- Оценка рисков и их анализ;
- Снижение рисков;
- Мониторинг рисков;
- Документирование аспектов, связанных с рисками.

В связи с этим стоит рассмотреть указанные этапы более подробно. На этапе идентификации выделяется два основных метода, а именно:

- Анализ документации;
- Метод мозгового штурма.

Сущность анализа проектной и регламентной документации в исследуемой организации сводился к двум основным положениям:

- Анализ информации о похожих проектах, а также об опыте предыдущих проектов;
- Анализ внутренней и внешней среды проекта.

Стоит более подробно остановиться на аспекте, связанном с анализом внутренней и внешней среды. Данный анализ представляет собой изучение потенциальных опасностей, которые могут возникать в ходе реализации, то есть происходит фокус на выявление негативных последствий. При этом в ходе анализа внутренней среды могут выделяться скрытые преимущества, которые могут минимизировать потенциальное отрицательное воздействие.

На данном этапе формируется пул рисков, которые будут впоследствии использованы в ходе анализа и оценки значимости.

Далее необходимо перейти к изучению системы оценки и анализа рисков в ООО «Стройинвест».

Одним из важных элементов действующей системы управления рисками в рамках реализации проектов выступает использование метода экспертных оценок. Данный метод заключается в том, что проводится оценка нескольких показателей, на основе которых формируется результат по широкому списку рисков [5].

В проектах по строительству загородных частных домов (в р.п. Мошково Московской области) использовалась классическая система с оценкой вероятности возникновения риска и степенью его воздействия, а решение принималось в ходе коллективного экспертного совещания.

В ходе проекта по строительству многоквартирного дома на улице Зыряновской (г. Москва) была использована система экспертной оценки рисков на основе трех показателей:

- Степень влияния на сроки проекта;
- Степень влияния на стоимость проекта;
- Вероятность возникновения.

Исходя из этого, подчеркивается использование показателей, имеющих прямое отношение к качеству результатов проекта (за исключением объема проектной деятельности, который также изменяется в случае изменения сроков или бюджета проекта).

Позиции экспертов носили индивидуальный характер, после чего все полученные результаты делились на коэффициенты и получалась итоговая оценка.

На основе анализа описанных выше показателей формировалась оценка каждого из выделенных рисков, которая делилась на три вида:

- Высокий;
- Средний;
- Низкий.

Рассмотрим основные результаты проведенной оценки, которые нашли отражение на рисунке 1.

Трудности с финансированием проекта
• Высокий
Задержка оплаты выполненных объемов работ
• Высокий
Поздняя сдача работ
• Высокий
Недостаточный надзор за ходом строительства
• Средний
Несчастные случаи
• Средний
Трудности, связанные с финансированием подрядчиков
• Средний
Сложности в применении новых строительных технологий
• Высокий
Риски, связанные с субподрядчиками
• Высокий
Ошибки при строительстве
• Высокий
Задержка в осмотре завершенных стадий строительства
• Средний
Ошибки в проектной документации
• Высокий
Изменения в проектной документации
• Средний
Фактическое увеличение рабочей нагрузки
• Средний
Неэффективный обмен информацией между проектно-консалтинговыми подразделениями
• Высокий
Отсутствие строительных материалов
• Средний
Нехватка квалифицированных работников
• Средний
Колебание цен на строительные работы и материалы
• Средний
Неблагоприятные погодные условия
• Низкий
Административный риск
• Низкий

Рисунок 1. Оценка рисков проекта по строительству жилых объектов на
улице Зыряновской г. Москва

Забегая вперед, необходимо отметить, что список рисков, которые используются в ходе экспертной оценки, может изменяться в зависимости от проекта, исходя из чего оценка каждого проекта носит индивидуализированный характер, что является несомненным преимуществом действующей в компании системы управления рисками.

Подобная система позволяет выделять наиболее опасные риски и проводить мероприятия по их минимизации или хеджированию [6].

Кроме того, стоит отметить опыт использования метода мозгового штурма не только на этапе идентификации, но и на этапе анализа рисков, если точнее, их последствий. Данный метод был использован в ходе реализации проекта по строительству офисного здания в городе Новосибирске, а его сущность в значительной степени сводилась к определению ключевых негативных последствий при возникновении технических и финансовых рисков. Исходя из этого, было выдвинуто около пяти возможных последствий с примерной оценкой финансовых потерь и приблизительным воздействием на рентабельность.

Одной из характеристик действующей в рассматриваемой организации системы управления рисками выступает использование сценарного метода при анализе проектов. Стоит отметить достаточно комплексное применение указанного метода, что выражается в основных этапах, расположенных на рисунке 2.

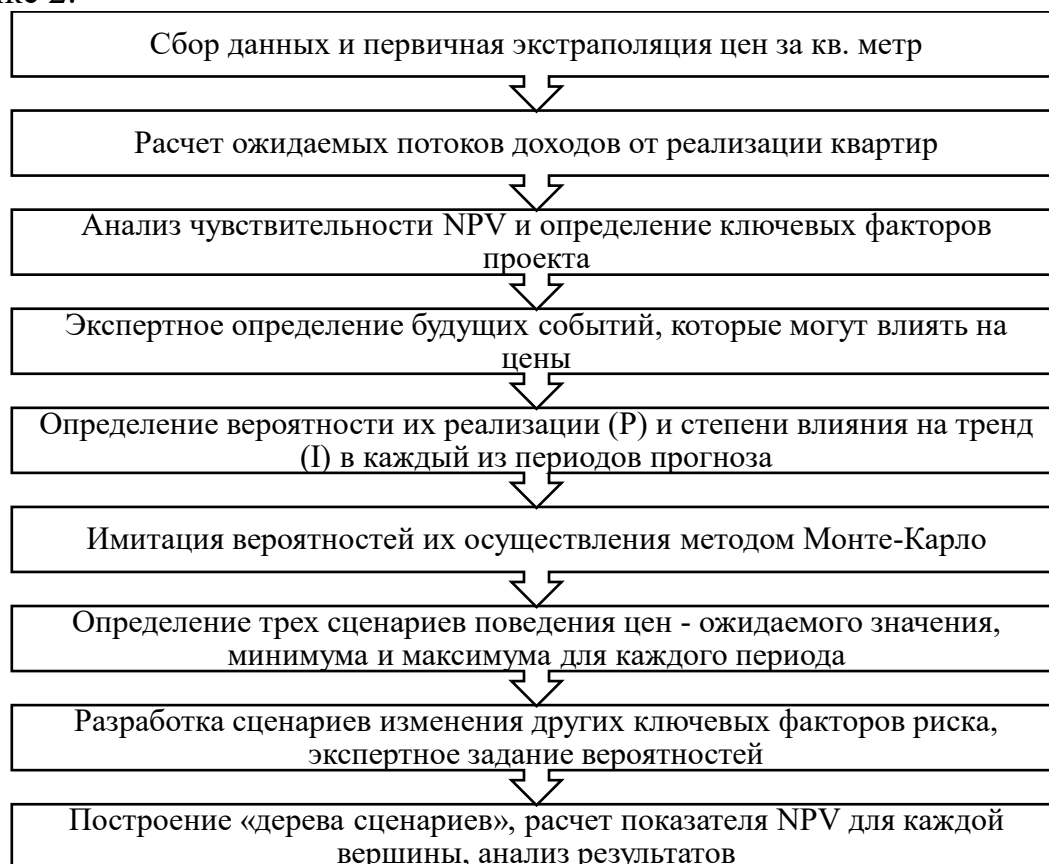


Рисунок 2. Основные этапы сценарного метода в ООО «Стройинвест»

Данный метод был применен для анализа проекта на улице Зыряновской, 61. NPV проекта составляет 214,32 млн рублей.

Индекс рентабельности инвестиций равняется 1,15.

На основе показателя NPV был проведен анализ чувствительности проекта с учетом ожидаемого значения, а также пессимистичного и оптимистичного вариантов.

Чтобы оценить подверженность проекта различным видам риска, проведем анализ чувствительности NPV к изменению исходных показателей проекта, выбрав его чистую приведенную стоимость в качестве результирующего критерия. Были выбраны следующие исходные показатели и диапазоны их изменений: квартальные суммы переменных расходов (+/- 10%), рыночная цена за кв. м. (+/- 10%), а также средняя процентная ставка по заемным средствам (+/- 15%).

Первый из них (перерасхода средств) представляет собой внутренний диверсифицируемый риск, два других – внешние систематические.

Полученные в ходе изменения показателей результаты отражены в таблице 1.

Таблица 1.

Анализ чувствительности чистой приведенной стоимости проекта, млн. руб.

Показатель	Диапазон значений			NPV проекта, млн. руб.		
	Пессимистичный	Ожидаемый	Оптимистичный	Пессимистичный	Ожидаемый	Оптимистичный
Переменные расходы, тыс. руб..	2 285,9	1 996,3	1 906,7	110,98	214,32	348,79
Поступления от продажи квартир, тыс. руб.	2 408,7	2 676,3	2 943,9	78,52	214,32	371,24
Ставка по кредиту, %	30,47	26,02	24,57	209,90	214,32	237,36

Источник: составлено автором

Необходимо отметить, что использование сценарного метода является сильной стороной действующей в организации системы управления рисками, так как указанный метод позволяет определять возможные варианты изменения рентабельности проекта, а также указывать на наличие проблем или трудностей в ходе реализации.

При этом практически сразу может возникнуть вопрос о возможности внедрения метода Монте-Карло для более глубокого анализа

взаимозависимости между параметрами, так как для этого существуют конкретные основания, а также отмечается необходимость в его использовании с учетом повышенного уровня рисков технического характера.

Необходимо выделить ключевые аспекты, оказывающие воздействие на эффективность систем по управлению риском проектов в строительной отрасли для дальнейшего определения сильных и слабых сторон системы, существующей в исследуемой организации. Выделяются следующие аспекты, представленные на рисунке 3.



Рисунок 3. Ключевые аспекты, оказывающие воздействие на эффективность систем по управлению риском проектов в строительной отрасли

Подводя итог нашему исследованию, стоит отметить, что в исследуемой организации существует относительно развитая система идентификации и анализа рисков, возникающих в ходе реализации проектов в строительной сфере. В то же время имеет место определенный дисбаланс, который заключается в значительной разнице подходов к качественной и количественной оценке возникающих рисков, вследствие чего существует необходимость в определении слабых сторон и вариантов совершенствования всей системы управления рисками. Данная ситуация, как отмечается некоторыми авторами, отрицательно влияет на показатели устойчивости проектов [7], [8].

Список литературы:

1. Коряков, А. Г. Научные подходы к формированию системы предпосылок для устойчивого развития отраслей отечественной промышленности / А. Г. Коряков // Транспортное дело России. – 2012. – № 3. – С. 121-124.
2. Коряков, А. Г. Социо-эколого-экономические компоненты формирования принципов устойчивого развития предприятий / А. Г. Коряков // Микроэкономика. – 2012. – № 2. – С. 88-92.
3. Коряков, А. Г. Эволюция взглядов на роль государства в обеспечении условий устойчивого развития предприятий / А. Г. Коряков // Микроэкономика. – 2012. – № 3. – С. 6-10.
4. Киселева, Т. В. О подходах к управлению природоохранной деятельностью предприятия с учетом рисков / Т. В. Киселева, В. Г. Михайлов, Я. С. Михайлова // Экономика и управление инновациями. – 2019. – № 3(10). – С. 62-68. – DOI 10.26730/2587-5574-2019-3-62-68.
5. Коряков, А. Г. Факторы экономической устойчивости и развития предприятий / А. Г. Коряков // Налоги и налогообложение. – 2012. – № 5. – С. 55-61.
6. Михайлов, В. Г. Совершенствование системы управления эколого-экономической безопасностью на ЗАО "Разрез "Инской" / В. Г. Михайлов, С. М. Бугрова // В мире научных открытий. – 2015. – № 6-1(66). – С. 548-564.
7. Коряков, А. Г. Изменение парадигмы развития в условиях глобализации: актуализация концепции устойчивого развития / А. Г. Коряков // Мир науки, культуры, образования. – 2012. – № 3(34). – С. 364-367.
8. Киселева, Т. В. Экспресс-анализ эколого-экономических показателей предприятия, как элемент принятия эффективного управленческого решения / Т. В. Киселева, В. Г. Михайлов // Информационно-телекоммуникационные системы и технологии : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Кемерово, 16–17 октября 2014 года. – Кемерово: Кузбасский государственный технический университет им. Т.Ф. Горбачева, 2014. – С. 71-72.