

Управление на проектните рискове Management of the project risks

Гл. ас. д-р Надя Маринова
Ass. Prof. Nadya Marinova phd.,

Департамент Бизнес администрация, Нов Български Университет, България
Department of Economics and Business Administration, New Bulgarian University,
Bulgaria

Резюме

Управлението на риска е ново за българската икономика явление, което възникна при прехода към пазарна система в стопанската дейност. Качественото управление на риска повишава вероятността за успех при управлението на проекти в дългосрочна перспектива и значително намалява опасността от неефективната им реализация.

Много важно е, не само да се разкрият потенциалните рискове за проекта, но и да се оценява тяхното влияние върху резултатите, върху своевременното вземане на решение за намаляване на рисковете, при което да се управляват рисковете на всички етапи от реализирането на проекта.

Abstract

The risk management is a new phenomenon in the Bulgarian economy that emerged during the transition to a market system in business activities. Qualitative risk management increases the probability of success in project management in the long term and significantly reduces the risk of ineffective implementation.

It is very important not only to reveal the potential risks to the project, but also to assessing their impact on the results, the timely decision to reduce the risks in which to manage risks at all stages of the project.

Ключови думи: риск, неопределеност, вероятност от риск, измерване на риска, управление на риска.

Key words: risk, uncertainty, potential of risk, risk measurement, risk management

Управлението на проектните рискове е изключително важен компонент в стопанското управление и е свързано с анализ и оценка на рисковете, основани на използването на съвременни научни подходи и водещи технологии, а също и намаляване на рисковете в процеса на реализацията на всеки бизнес-проект.

Рискът е потенциално числово измерима възможност за неблагоприятни ситуации и свързаните с тях последици във вид на ущърб, щети и загуби (например, на очаквана печалба, доход, имущество, парични средства) във връзка с неопределеност, т.е. със случайни изменения на условията на икономическата дейност, неблагоприятни, в това число форсмажорни обстоятелства, общо падане на цените на пазара, възможност за получаване на непредсказуем резултат от приети стопански решения и действия.

Преценката за рисковете е свързана с определяне вероятността за настъпване на рисково събитие. При оценяването на рисковете, които е в състояние да поеме върху себе си екипа и инвеститора по проекта при тяхната реализация, се изхожда, преди всичко, от спецификата и важността на проекта, от наличието на необходимите ресурси и възможности за финансиране на вероятните последици от рисковете. Степента на допустимите рискове, като правило, се определя с отчитането на такива параметри като размера и надеждността на инвестициите в проекта, планираното ниво на рентабилност и др.

В количествено отношение неопределеността предполага възможност за отклонение на резултата от очакваното (или средното) значение както в по-малка, така и в по-голяма степен. Съответно може да се уточни, че рискът е вероятност от загуба на част от ресурсите, неполучени доходи или поява на допълнителни разходи и/или обратно – възможност за получаване на значителна изгода (доход) в резултат на осъществяване на определена целенасочена дейност. Тези две възможности, влияещи върху реализацията на инвестиционния проект, следва да се анализират и оценяват съвместно.

По този начин рискът представлява събитие, което може да се случи в условия на неопределеност с някаква вероятност, при което са възможни три икономически резултата – отрицателен, положителен и нулев.

Основната задача на управлението на рисковете се състои в оптимизация на стойностите за неутрализация на неблагоприятното въздействие на рисковите фактори, осигуряващи успешното реализиране на проекта.

Процесът на управление на рисковете в проекта стартира с инвестиционната идея. Тя, от своя страна, е свързана с рискове в икономическата среда и технологични рискове.

Инвестиционната идея следва да отчита рисковете в структурата на инвестициите на проекта (предиинвестиционна, инвестиционна и експлоатационна фаза), инвестиционния проект (чист доход, индекс на доходност, вътрешна норма на доходност, срок за възвращаемост), минимизацията на загубите (избягване на риска, намаляване въздействието на риска, застраховане на риска).

Технологичните рискове включват: кадрови рискове; предпроектни рискове; проектни рискове; рискове при строителството; рискове при експлоатацията; косвени финансови загуби.

Рисковете в икономическата среда се обуславят от: валутни рискове; кредитни рискове; законодателни рискове; маркетингови рискове; преки финансови загуби.

Основните процеси за управление на рисковете предполагат: разкриване и идентификация на предполагаемите рискове; анализ и оценка на рисковете; избор на методи за управление на риска; използване на избраните методи и вземане на решения в условията на рискове; реагиране на настъпилото рисково събитие; разработване и реализация на мерки за намаляване на рисковете; контрол, анализ и оценка на дейността по намаляване на рисковете и вземането на решения.

Методите за управление на рисковете изискват: разработване и реализация на стратегия за управление на рисковете; методи за компенсация на рисковете (прогнозиране на външната среда, маркетинг на проекта, мониторинг на средата, създаване на система от резерви); методи за разпределяне на рисковете (по време, между участниците и др.); методи за локализация на рисковете при високорисковите проекти; методи за излизане от рискове (отказ на рискови проекти и ненадеждни партньори, застраховане на рисковете, настояване за гаранции).

Методите за анализ и оценка на рисковете предполагат: анализ на чувствителността за рискове; проверка устойчивостта срещу рискове; определяне на сигурните точки в проекта; коригиране параметрите на проекта; формализирано описание на неопределеностите; анализ на сценариите за действие; метод на построяване на дървото на решенията и т.н.

Организацията на работата по анализа на рисковете включва: подбор на опитен екип от експерти; подготовка на специален въпросник и срещи с експертите; подбор на техника за анализ на рисковете; определяне рисковите фактори и тяхната значимост; създаване модел за механизма на действие на рисковете; определяне взаимовръзката между отделните рискове и съвкупния ефект от тяхното взаимодействие; разпределяне рисковете между участниците в проекта; разглеждане на резултатите от анализа на рисковете.

Основните способи за намаляване на рисковете са свързани с: разпределяне на рисковете между участниците в проекта; застраховане на рисковете; създаване на резерви.

Процесът за управление на рисковете по проекта обикновено изисква изпълнението на следните процедури:

Първо – планиране на управлението на рисковете (избор на подходи и планиране на дейността по управлението на рисковете по проекта).

Второ – идентификация на рисковете (определяне на рисковете, способни да повлияят на проекта, и документиране на техните характеристики).

Трето – качествена оценка на рисковете (в условията на тяхното възникване, с цел определяне на тяхното влияние върху успеха на проекта).

Четвърто – количествена оценка на вероятността от възникване на рискове и на влиянието им върху проекта.

Пето – планиране на реакцията при рискове (определяне на процедури и методи за намаляване на отрицателните последици).

Шесто – мониторинг и контрол на рисковете.

Всички тези и някои други процедури се допълват.

Планирането на управлението на рисковете е процес на приемане на съответните решения за конкретен проект. Този процес може да включва решения по организацията, кадровото обезпечаване на процедурите по управлението на рисковете по проекта, избор на предпочитани методологии, източници на данни за идентифициране на риска, времеви интервал за анализ на ситуацията.

Идентификацията на рисковете предполага определянето на рискове, които са способни да повлияят на проекта и документиране на характеристиките им. Идентификацията на рисковете няма да е ефективна, ако не се провежда редовно в течение на реализацията

на проекта. При това, е необходимо да се привличат колкото е възможно повече участници – мениджъри на проекта, потребители (клиенти), ползватели, независими специалисти. Идентификацията на рисковете отначало може да бъде проведена от част от мениджърите на проекта или група от анализатори на рисковете. По-нататък може да се заеме основната група мениджъри на проекта. За формиране на обективна оценка в завършващия стадий на процеса могат да участват независими специалисти.

Качествената оценка на рисковете включва качествен анализ на идентифицираните рискове и определянето на тези, които изискват бързо реагиране. Тази оценка определя степента на важност на рисковете и способите за реагиране. Наличието на съпровождаща информация помага по-лесно да се разпределят приоритетите за различните категории рискове. Тяхната качествена оценка се отнася до условията за тяхното възникване и до определяне въздействието върху проекта със стандартни методи и средства. Това позволява да се избегне неопределеността, която често се среща в проектите.

Количествената оценка на рисковете определя вероятността за тяхното възникване и влиянието на техните последствия върху проекта, което помага на групата по управлението им да приема верни решения и да избягва неопределеността. Тя позволява да се установи: вероятността за постигане на крайната цел на проекта; степента на въздействие на риска върху проекта и обемите на непредвидените разходи и материали, които могат да се окажат необходими; рисковете, които изискват най-бързо реагиране и най-голямо внимание, а също и влиянието на техните последствия върху проекта; фактическите разходи и предполагаемите срокове за завършване.

Планирането на реакцията при рискове означава да се разработват методи и технологии за намаляване на тяхното отрицателно въздействие върху проекта. Тази процедура повишава ефективността на неговата защита от рискове. Стратегията на планирането следва да съответства на типовете на рисковете, рентабилността на ресурсите и времевите параметри.

Мониторингът и контролът помагат да се идентифицират рисковете, определят остатъчните рискове, осигуряват изпълнението на плана и оценяват неговата ефективност с отчитане на получените данни. Контролът може да предизвика избор на алтернативни стратегии, приемане на коригиращи решения, ново планиране на проекта и т.н.

Анализът на проектните рискове започва с тяхната класификация и идентификация, т.е. с тяхното качествено описание и определянето на какви видове рискове заплашват конкретния проект в даденото обкръжение при съществуващите икономически, политически, правни условия. Алгоритъмът на анализа на рисковете включва: *първо* - качествен анализ; *второ* – количествен анализ; *трето* – минимизация на риска и *четвърто* – контрол на риска.

Методите за намаляване на рисковете могат да се разделят на три групи – *диверсификация, рискови резерви и застраховане на риска.*

Диверсификацията или разпределението на рисковете между участниците е ефективен способ за тяхното намаляване. Теорията за надеждността показва, че с увеличаване количеството на паралелните звена в системата, се снижава вероятността за отказ в нея, пропорционално на броя на тези звена. Разпределението на рисковете става при разработване на финансовия план на проекта и конкретните документи. Трябва да се отчита, че повишаването на рисковете за някой от участниците следва да бъде съпроводено с адекватно изменение в разпределението на доходите от проекта. Затова при преговорите е необходимо: да се определят възможностите на всеки от участниците за предотвратяване последствията от рискови събития; да се определи степента на рискове, която всеки от участниците поема; да се договорят приемливи възнаграждения за поемане на риск; да се следи за спазване на паритета между рискове и доходи за участниците в проекта.

Създаването на рискови резерви за покриване на непредвидени разходи изисква установяване на съотношение между потенциални рискове, влияещи върху стойността на проекта, и размера на разходите, необходими за преодоляване на прекъсвания при неговото изпълнение.

Застраховането на рисковете се осъществява в случай, когато участниците в проекта не са в състояние да осигурят неговата реализация при настъпване на едно или друго рисково събитие със собствени сили. Това по своята същност е прехвърляне на определени рискове на застрахователната компания.

Ефективността на методите за намаляване на рисковете може да се определя с помощта на следния алгоритъм: *първо*, разглеждане на риска с най-голяма важност за проекта; *второ*, определяне преразхода на средства с отчитане вероятността за настъпване

на неблагоприятно събитие; *трето*, определяне възможните мероприятия, насочени към намаляване на вероятността и опасността от рисково събитие; *четвърто*, определяне на допълнителните разходи за реализация на предложените мероприятия; *пето*, сравняване на нужните разходи за реализация на предложените мероприятия с възможния преразход на средства в следствие на настъпване на рисково събитие; *шесто*, приемане на решение за осъществяване или отказ от противорискови мероприятия; *седмо*, процесът на съпоставяне на вероятността и последствията от рискови събития с разходите за мероприятия по тяхното намаляване се повтаря за следващия по важност риск.

Управлението на риска е специфична област от мениджмънта, изискваща знания в областта на теорията на фирмата, застрахователното дело, анализа на стоанската дейност на предприятието, математически методи за оптимизация на икономческите задачи.

Системата за управление на рисковете е особен вид дейност, насочена за смекчаване на тяхното въздействие върху крайните резултати при реализирането на проекта. Тя включва: разкриване на предполагаемите рискове; анализ и оценка на проектните рискове; избор на метод за управление на рисковете; прилагане на избраните методи; оценка на резултатите от управлението на рисковете. Като управлението на рисковете се осъществява на всички фази на жизнения цикъл на проекта с помощта на мониторинг, контрол и необходимите коригиращи въздействия.

В заключение следва да се подчертае, че анализът на рисковете в инвестиционния проект предполага подход към риска не като нещо статистическо, а като към управляем параметър, върху който е възможно и необходимо да се въздейства. Това предполага, за тяхната минимизация и компенсация, да се прилага методологията и концепцията за приемливия риск. В основата на концепцията за приемливия риск се отчита невъзможността за пълно отстраняване на потенциалните причини, които могат да доведат до нежелателно развитие на събитията и като резултат до отклонение от избраната цел. Обаче, процесът за постигане на избраната цел може да се развива чрез приемане на такива решения, които да осигуряват някакво компромисно ниво на риска, наричано приемливо. Това ниво съответства на определен баланс между очакваната изгода и заплахата от загуба.

Литературни източници

1. Gray C.F., Larson E.W. Project management. The managerial process. McGraw. Hill International Editions, 2000
2. Cerner H. Project management: a system approach to planning, scheduling and controlling, 1998
3. Lynn Crawford, J. Brian Hobbs, J. Rodney Turner. Project Categorization Systems. PMI, 2005
4. Managing Successful Programmers. London: TSO, 2003
5. The Standard for Program Management PMI, 2006
6. Toll D.S., Kohl L.R. Marketing Management. New York, 1990
7. Архипова Н.И. Управление в чрезвычайных ситуациях. М. 2000
8. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований. М, 1995
9. Грачева М.В. Анализ проектных рисков, М. 2003
10. Кантор М. Управление программными проектами. Практическое руководство по разработке успешного программного обеспечения /пер. с англ./ М. 2002
11. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л. Предприятие в нестабильной экономической среде: риск, стратегии, безопасность. М. 1997
12. Коротков Э.М. Антикризисное управление. М. 2000
13. Леффингуэлл Д., Уидриг Д. Принципы работы с требованиями к программному обеспечению. Унифицированный подход /пер. с англ./, М. 2002
14. Лидерс М., Фирон Х. Управление снабжением и запасами. Логистика /пер. с англ./ 1999
15. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Управление проектами, М, 2010
16. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов, М. 2000