

Почивалов Анатолий Витальевич

студент магистратуры, ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет», г. Киров, Российская Федерация

ORCID: 0000-0001-9525-4828**e-mail:** pochivalovav@hotmail.com**Сысолятин Алексей Витальевич**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет», г. Киров, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-3511-2921**e-mail:** sysolyatinav@mail.ru

СОДЕРЖАНИЕ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОЕКТА

Аннотация. Одним из важных процессов менеджмента является идентификация и управление рисками. В статье рассмотрены основные причины неопределенности и возникновения рисков событий. Представлено отношение авторов и стандартов, систематизированы интерпретации понятия «управление рисками» и «риск-менеджмент». Выделены основные группы трактовок понятия риска, по которым разделяют понятия разные авторы и стандарты. Отдельное внимание уделено задачам, которые встают перед процессом управления рисками. Предложена и обоснована собственная интерпретация определения, учитывающая особенности процесса управления рисками с точки зрения этапов управления рисками, позитивных и негативных последствий, систематичности, последовательности и цикличности действий в процессе управления рисками в проектной деятельности.

Ключевые слова: неопределенность, риски, проектные риски, управление рисками, риск-менеджмент, процессы управления рисками, этапы управления рисками, система управления рисками

Для цитирования: Почивалов А.В., Сысолятин А.В. Содержание и интерпретация понятийного аппарата управления рисками проекта // Вестник университета. 2021. № 7. С. 52–57.

CONTENT AND INTERPRETATION OF THE CONCEPTUAL APPARATUS OF RISK MANAGEMENT PROJECT

Abstract. One of the important management processes is the identification and management of risks. The article considers the main causes of uncertainty and the occurrence of risk events. The attitude of the authors and standards is presented, the interpretations of the concepts of “risk management” and “risk management” are systematized. The main groups of interpretations of the concept of risk are highlighted, according to which different authors and standards share the concepts. Special attention is paid to the tasks that face the risk management process. A proprietary interpretation of the definition is proposed and justified, taking into account the peculiarities of the risk management process in terms of the stages of risk management, positive and negative consequences, systematic, consistent and cyclical actions in the risk management process in project activities.

Keywords: uncertainty, risks, project risks, risk management, risk management, risk management processes, stages of risk management, risk management system

For citation: Pochivalov A.V., Sysolyatin A.V. (2021) Content and interpretation of the conceptual apparatus of risk management project. *Vestnik universiteta*, no. 7, pp. 52–57. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-7-52-57

Введение

Неопределенность и риски являются неотъемлемой частью любой деятельности человека, особенно с риском всегда сопряжена деятельность предпринимателя или менеджера проекта. С социально-экономической точки зрения риск – неотъемлемая составляющая хозяйственного механизма и производственных отношений. Одним из важных и основных процессов менеджмента является управление рисками. Риск – следствие неопределенности.

Проекты, как и любая деятельность, связанная с созданием уникального результата, подвержены рискам. Трактовать риск как негативное событие неправильно, ведь его значение для проекта гораздо шире понятий «хорошо» или «плохо». Несомненно, риски могут приводить к катастрофическим последствиям, но это

© Почивалов А.В., Сысолятин А.В., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Pochivalov A.V., Sysolyatin A.V., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



не проблема риска как такового, а проблема неправильного и неэффективного управления рисками. Риск помогает найти слабое место в проекте, которое может привести к дополнительным финансовым и временным затратам. При этом риск может показать место проекта, которое при правильном управлении даст возможности, например, для улучшения качества, уменьшения сроков и затрат. Поэтому для проекта важно иметь постоянную, правильно выстроенную и эффективную систему управления рисками.

Различные авторы и стандарты трактуют понятие «управление рисками» по-разному, часто не учитывая особенностей рисков, поэтому главной целью статьи является рассмотрение отношения различных авторов к данному понятию и предложение собственного варианта.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- 1) рассмотреть основные причины неопределенности и возникновения рисков;
- 2) проанализировать интерпретации и содержание понятий «управление рисками» и «риск-менеджмент»;
- 3) определить группы трактовок понятий;
- 4) выделить задачи, которые предстают перед процессом управления рисками;
- 5) предложить и обосновать собственную интерпретацию определения, учитывающую особенности процесса управления рисками в проектной деятельности.

Теория и методы

Возникновение неопределенности и, как следствие, рисков связано, прежде всего, с невозможностью заранее определить течение каких-либо процессов. К таким процессам можно отнести темпы развития научно-технического прогресса, природно-климатические явления, изменение спроса и предпочтений клиента, а также ограниченность ресурсов компании. Так или иначе невозможно иметь абсолютно полную информацию о том или ином предмете и явлении. Не стоит забывать и о неопределенности действий со стороны конкурентов, партнеров и поставщиков, в условиях конкуренции свойственно скрывать ту или иную информацию. При этом любые управленческие решения, которые необходимо принимать в ходе планирования или реализации проекта, несут неопределенность, а следовательно, и риск [3].

Стоит отметить, что в отечественной и зарубежной литературе нет единой интерпретации понятия «риск». Каждый автор или стандарт трактует его по-своему и часто рассматривает с одной стороны. Для дальнейшей работы воспользуемся интерпретацией понятия «риск» из стандарта РМВОК (от англ. Project Management Body Of Knowledge – «Свод знаний по управлению проектами»). Английский Институт управления проектами (англ. Project Management Institute), разрабатывающий стандарты в области управления проектами, в последнем издании выделяет понятие риска как неопределенное событие, которое если происходит, то имеет положительное или отрицательное влияние на проект.

Риск, который при возникновении оказал отрицательное влияние на проект и привел к дополнительным затратам (стоимость, сроки, содержание) является угрозой. Мероприятия реагирования на угрозы включают в себя стратегии: уклонения, уменьшения, передачи.

Риск, который при возникновении оказал положительное влияние на проект и дал дополнительные условия для реализации проекта (сокращение сроков, стоимости), является возможностью. Мероприятия реагирования на возможности включают в себя стратегии: использования, увеличения, совместного использования [6].

Целесообразным будет выделить сущность каждой из стратегий.

1. Уклонение (избежание) – полное устранение риска или его последствий. Вариантами действий при такой стратегии могут быть: изменение плана проекта, отказ от сотрудничества с партнерами или отказ реализации данного проекта.

2. Уменьшение (минимизация) – уменьшение вероятности возникновения и/или тяжести последствий риска. Вариантами действий при такой стратегии могут быть: изменение плана проекта, снижение требований или объема работ, привлечение дополнительных финансов или других ресурсов, изменение методов или технологии работ.

3. Передача – поиск третьей стороны, которая примет на себя риск и его последствия. Вариантами действий при такой стратегии могут быть: страхование, деление риска с другими участниками.

4. Использование – анализ и устранение неопределенности, которая связана с риском и включение возможности такого события в план проекта.

5. Увеличение (усиление) – увеличение вероятности возникновения и/или позитивных последствий рисков события.

6. Совместное использование – поиск третьей стороны, которая примет на себя риск для использования и приведения к максимальной выгоде.

7. Принятие – рассмотрение всех возможных последствий риска и анализ самого опасного из них. Данная стратегия предполагает осознанную готовность к риску и последствиям в результате его наступления, а также планирование и выделение средств на устранение последствий. Применять такую стратегию не рекомендуется, за исключением крайних случаев [9].

Полностью избавиться или избежать рисков невозможно, необходимо управлять рисками. Управление рисками или риск-менеджмент уже долгое время является одним из основных разделов менеджмента [3].

Управление проектами является составной частью управления проектом или предприятием в целом. Управление рисками проекта включает в себя несколько процессов, которые взаимосвязаны между собой и образуют систему управления рисками. На рисунке 1 представлен графический вид системы управления рисками проекта.



Источник: [8]

Рис. 1. Общая схема системы управления рисками проекта

Основополагающими этапами системы управления рисками проекта являются:

1) идентификация риска – процесс поиска рисков событий путем анализа причин и следствий или следствий и причин, и дальнейшее их документирование. К данному этапу управления рисками необходимо привлечь как можно больше представителей команды проекта. Важно чтобы все реальные и кажущиеся нереальными события были записаны. Основными методами идентификации рисков являются: мозговой штурм, SWOT-анализ, диаграмма Исикавы, метод Делфи и др. Все идентифицированные риски заносятся в реестр рисков для дальнейшей работы с ними;

2) оценка и анализ рисков – процесс оценки вероятности и влияния риска, а также их качественный и количественный анализ. Для определения ранга риска, оценки вероятности и влияния рисков используются оценочные шкалы [6; 9].

Причиной возникновения рисков могут быть требования к проекту, ограничения, допущения, которые создают вероятность негативных или позитивных результатов. Среда организации или проекта может быть условием возникновения рисков. Причина возникновения рисков всегда одна – неопределенность, которая характерна для любых проектов. Риски появляются еще на этапе зарождения идеи проекта [8].

Понятие «управление рисками» не имеет единой интерпретации, поэтому для дальнейшей работы рассмотрим различные трактовки понятия из стандартов и от авторов (табл. 1).

Таблица 1

Интерпретация понятия «управление рисками» и «риск-менеджмент»

Автор/источник	Понятие
ГОСТ Р ИСО 31000-2019	Меры, направленные на изменение риска
ГОСТ Р 56715.5-2015	Систематическое применение политики, процедур и практических методов менеджмента для решения задач анализа, оценивания, управления и мониторинга риска
РМВОК	Систематический процесс идентификации, анализа и реагирования на риски проекта
FERMA	«Это процесс, следуя которому организация системно анализирует риски каждого вида деятельности с целью максимальной эффективности каждого шага и, соответственно, всей деятельности в целом»
Р. Ньютон	«Процесс, используемый в управлении проектами для предсказания и предупреждения нежелательных событий»
В.Е. Шкурко	«Управление всеми значимыми параметрами проекта»
Т.В. Погодина	Процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией
Ф.Н. Филина	«Это наука и искусство управления риском, основанные на долгосрочном прогнозировании, стратегическом планировании, выработке обоснованной концепции и программы, адаптированной к неопределенности системы предпринимательства, позволяющей не допускать или уменьшать неблагоприятное воздействие на результаты воспроизводства стохастических факторов и главное – получать в конечном счете высокий доход»
Н.В. Хохлов	«Многоступенчатый процесс, который имеет своей целью уменьшить или компенсировать ущерб при наступлении неблагоприятных событий»
С. Бузько	«Деятельность, позволяющая с наименьшими затратами предвидеть финансовые ресурсы, необходимые и достаточные для уменьшения вероятности появления неблагоприятных результатов и локализации негативных последствий принимаемых решений»
Н.Е. Балашова	«Сложный многоступенчатый процесс идентификации, оценки, управления, мониторинга и контроля за рисками, охватывающий весь внутриорганизационный процесс принятия решений, исполнения решений и контроля за исполнением»
В.Н. Жоваников	«Область управления, задачей которой является определение и контроль состояния различных сфер деятельности или ситуаций, возникающих в результате возможных нежелательных изменений»
Е.Е. Егорова	«Совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий»
Ю.Н. Тронин	«Система поддержки принятия решения, главная задача которой состоит в том, чтобы в максимальной степени снизить неопределенность, имеющую место при принятии решения хозяйствующим субъектом»

Составлено авторами по материалам источников [1; 2; 3, с. 59–60; 4, с. 14; 5, с. 66; 6, с. 177; 7; 9, с. 6; 10]

Анализ результатов

Проанализировав выделенные интерпретации понятия «управление рисками» и «риск-менеджмент» можно сделать вывод о разнообразии трактовок данных понятий. Исходя из этого выделим несколько групп определений:

- на основе выделения основных этапов процесса управления рисками (ГОСТ Р 56715.5-2015, РМВОК, Н. Е. Балашова). Эти источники придают большое значение этапам управления рисками, строго выделяя последовательность этапов системы управления рисками проекта в своих трактовках определения;
- учитывающие финансовый аспект управления рисками (Ф. Н. Филина, С. Бузько). Авторы большое значение придают финансовой составляющей, а именно уменьшению вероятности появления риска с наименьшими затратами и получение высокого дохода;
- затрагивающие методы воздействия на риск (ГОСТ Р ИСО 31000-2019, Н. В. Хохлов). Источники данных трактовок большое значение придают методам воздействия, нацеленным на изменение и, в том числе, снижение ущерба;
- предполагающие системный взгляд на процесс управления рисками (FERMA, В. Е. Шкурко, В. Н. Жоваников, Е. Е. Егорова, Ю. Н. Тронин). Авторы придерживаются системного видения процесса управления рисками, направленного на взаимосвязь управления рисками со стратегией организации;
- направленные на поиск оптимального управленческого решения (Р. Ньютон, Т. В. Погодина). Авторы данных трактовок понятия придают большое значение управленческим решениям, которые направлены на предсказание, снижение вероятности возникновения риска и минимизацию возможных потерь.

Выше мы рассмотрели понятие риска, представленное Американским Институтом управления проектами. РМВОК рассматривает риск не только со стороны отрицательного влияния, но и как возможность получения положительного результата в ходе наступления рискованного события. Данный аспект очень важен, однако ни одна из рассмотренных интерпретаций не отражает эту важную сторону риска. Управление рисками должно быть нацелено на максимальную минимизацию негативных последствий в ходе наступления негативного рискованного события (угроз) и максимизацию выгод в случае благоприятных событий (возможностей).

Некоторые из представленных в таблице источников отмечают этапы процесса управления рисками в понятии. Помимо этого, важным и, по мнению авторов данной статьи, основным аспектом является необходимость заикливания процесса управления рисками. На протяжении всего жизненного цикла проекта или организации необходимо проводить идентификацию, оценку, анализ и разработку последующих мероприятий по снижению рисков и повышению возможностей.

Исходя из вышеизложенного можно дать собственное определение управлению рисками. Управление рисками – это систематически последовательные действия, направленные на идентификацию, оценку, анализ, разработку мероприятий реагирования, контроль и мониторинг, которые циклично повторяются в ходе реализации проекта, и приводящие к снижению угроз, а также повышению возможностей рискованных событий.

Представленное определение учитывает то, что риск может нести как негативные, так и позитивные последствия для проекта, а также необходимую цикличность процесса управления рисками. Несмотря на то, что риск-менеджмент необходим в первую очередь на стадии планирования, он должен осуществляться на протяжении всего срока реализации проекта. Это необходимо по причине постоянного изменения внешней и внутренней среды, в которой приходится реализовывать те или иные проекты, одни риски могут прийти на смену другим или вероятность возникновения и тяжесть риска может увеличиться в разы и быть критичной для проекта.

Заключение

При реализации любого проекта важен процесс управления рисками. Необходимо проводить всестороннюю оценку риска на протяжении всего процесса планирования и реализации проекта. События последних лет показывают, что даже самые невозможные рискованные события могут произойти в любой момент. Отсутствие риск-менеджмента или его недостаточная оценка приводит к срыву сроков выполнения проекта, увеличению бюджета и другим негативным последствиям. В свою очередь возможности могут заметно ускорить реализацию проекта или уменьшить затраты.

Подводя итоги рассмотрения различных формулировок понятия «управление рисками», мы видим, что каждый источник трактует понятие с разных сторон: кто-то с финансовой стороны, а кто-то по отношению к этапам управления рисками. Мы же предлагаем интерпретировать данное понятие с точки зрения этапов управления рисками, позитивных и негативных последствий, при этом отмечая, что действия должны быть систематически последовательными и циклическими.

Библиографический список

1. ГОСТ Р 56715.5-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 5. Термины и определения (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 17.11.2015 № 1828-ст) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=STR&n=23594#ghlnQgSpCjITKv5C> (дата обращения: 28.04.2021).
2. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Принципы и руководство (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 10.12.2019 № 1379-ст) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_341054/ (дата обращения: 28.04.2021).
3. Васильева, Т. А., Диденко, О. Н., Епифанов, А. А. и др. Риск-менеджмент инноваций: монография. – Сумы.: «Деловые перспективы», 2005. – 260 с.
4. Городецкий, А. Е. Об исходных предпосылках разработки национальной системы управления рисками экономической безопасности // *Экономическая безопасность*. – 2018. – Т. 1, № 1. – С. 9–20. <https://doi.org/10.18334/ecsec.1.1.100484>
5. Костина, Ю. А. Сущность системы риск-менеджмента, ключевые элементы и этапы формирования // *Финансы и кредит*. – 2011. – № 14 (446). – С. 66–70.
6. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / пер. с англ. А. Кириченко. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 180 с.
7. Погодина, Т. В. Инвестиционный менеджмент: учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2017. – 311 с.
8. Рыбалова, Е. А. Управление проектами: учебное пособие. – Томск: ФДО ТУСУР, 2015. – 206 с.
9. Шкурко, В. Е. Управление рисками проектов: учебное пособие; науч. ред. А. В. Гребенкин. – Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2014. – 184 с.
10. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*. – 6th ed. – Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute, 2017. – 756 p.

References

1. GOST R 56715.5-2015. National Standard of the Russian Federation. Project management. Project management systems. Part 5. Concepts (approved and put into effect by the Order of Rosstandart dated November 17, 2015 № 1828-st), *Legal reference system "ConsultantPlus"*. Available at: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=STR&n=23594#ghlnQgSpCjITKv5C> (accessed 28.04.2021).
2. GOST R ISO 31000-2019. Risk management. Principles and guidelines (approved and put into effect by the Order of Rosstandart dated December 10, 2019 № 1379-st), *Legal reference system "ConsultantPlus"*. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_341054/ (accessed 28.04.2021).
3. Vasil'eva T. A., Didenko O. N., Epifanov A. A., et al. *Risk management of innovations: monograph*, Sumy, Delovye perspektivy, 2005, 260 p. (In Russian).
4. Gorodetskii A. E. On the initial prerequisites for the development of national economic security risk management system, *Economic Security*, 2018, vol. 1, no. 1, pp. 9–20. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/ecsec.1.1.100484>
5. Kostina Yu. A. Essence of the risk management system, key elements and stages of formation, *Finance and Credit*, 2011, no. 14 (446), pp. 66–70. (In Russian).
6. Newton R. *Project management from A to Z*, transl. from English, 5th ed., Moscow, Al'pina Publisher, 2013, 180 p. (In Russian).
7. Pogodina T. V. *Investment management: textbook and practice book*, Moscow, Urait, 2017, 311 p. (In Russian).
8. Rybalova E. A. *A Project management: training manual*, Tomsk, Faculty of Distance Learning, Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics, 2015, 206 p. (In Russian).
9. Shkurko V. E. *Project risk management: tutorial*, scientific editor A.V. Grebenkin, Ekaterinburg, Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin Publishing House, 2014, 184 p. (In Russian).
10. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*, 6th ed., Newtown Square, PA, USA, Project Management Institute, 2017, 756 p.