

**М.А. Потапкина**

*(к.э.н., старший преподаватель)*

*Байкальская международная бизнес-школа  
Иркутского государственного университета*

**Г.В. Корухчян**

*(студентка)*

*Сибирско-американский факультет менеджмента Байкальской  
международной бизнес-школы Иркутского государственного университета*

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОЕКТА И РИСКАМИ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ**

Ни для кого не секрет, что в современном мире каждая компания должна уделять время и ресурсы для управления рисками проекта и портфеля проектов. Для того, чтобы в один момент из-за какого-либо непредусмотренного случая не лишиться той ценности, которую несет в себе проект, следует внедрить риск-менеджмент в управление проектом и портфелем проектов. Но стоит заметить, что следует различать риск-менеджмент проекта и портфеля проектов. В данной статье будет рассмотрена разница подходов к пониманию рисков проекта и рисков портфеля проектов.

Считается, что компания внедряет управление рисками проекта для того, чтобы избежать непредвиденной ситуации. Риски проекта могут нести большой ущерб к концу проекта, когда объем выполненных работ велик и затраты существенны. Однако, вероятность наступления какого-либо риска к концу

проекта намного меньше, чем в начале проекта. Рассмотрим понятийный аппарат (табл.1).

Под риском портфеля проектов мы предлагаем понимать совокупность будущих событий, которые могут, как произойти, так и не произойти и оказать положительное или отрицательное влияние на проект (его цели, задачи, процесс реализации). Фактически, риски портфеля проектов – это группа рисков нескольких проектов, объединенных вместе для достижения синергетического эффекта при достижении стратегических целей компании. При этом риски портфелей проектов могут быть как независимые друг от друга, так и зависимые. Выделим следующие характеристики рисков портфелей проектов:

- Взаимообусловленность (тот или иной риск одного проекта может обуславливать возникновение риска другого проекта);
- Взаимоусиливаемость (управление риском одного проекта, может увеличивать величину влияния риска другого проекта);
- Взаимопогашаемость (управление риском одного проекта, может приводить к снижению рисков других проектов).

Для простоты управления рисками портфеля проектов, можно определить скопления групповых рисков портфеля проектов, которые будут обладать отличительными особенностями.

Таблица 1

**Сравнение характеристик рисков проекта и рисков портфеля проектов**

Риски проекта	Риски портфеля проектов
Для рисков проектов характерен операционный масштаб (узкий масштаб)	Для рисков портфелей проектов характерен стратегический масштаб, охватывающий определенную деловую область (широкий масштаб)
Менеджер проекта старается свести изменения к минимуму	Руководители портфеля проектов постоянно отслеживают изменения в окружающей среде
Результат измеряется рисковым бюджетом конкретного проекта	Результат измеряется в терминах совокупного влияния рисков портфеля
Управление рисками проекта	Управление рисками портфеля проектов с учетом аспекта взаимодействия нескольких проектов
Риск-менеджеры координируют деятельность конкретных рисков проекта, управляя продуктами проектов	Руководители координируют деятельность нескольких риск-менеджеров по проектам, создавая необходимые коммуникации между проектами портфеля, контролируя общий результат по всем проектами

Управление рисками портфеля проектов – это процесс управления скоплениями, группами рисков, включающий в себя идентификацию, оценку рисков, их приоритезацию, поиск условных и безусловных зависимостей, а

также построения корреляционных моделей, балансировка рисков в портфеле, и в итоге – мониторинг и контроль. Управление рисками портфеля проектов отличается от управления рисками проекта: во-первых, масштабностью осуществляемых процессов; во-вторых, наличием таких особенностей рисков портфелей проектов как взаимообусловленность, взаимопогашаемость, взаимоусиливаемость; в-третьих, принципами и законами формирования портфеля проектов и конкретного проекта.

Итак, управление рисками проекта сводится к пяти основным действиям, которые представлены на рисунке 1. Безусловно, рисками нужно управлять и в настоящий момент существуют некоторые определенные стратегии реагирования: принятие, уклонение, передача и смягчение.

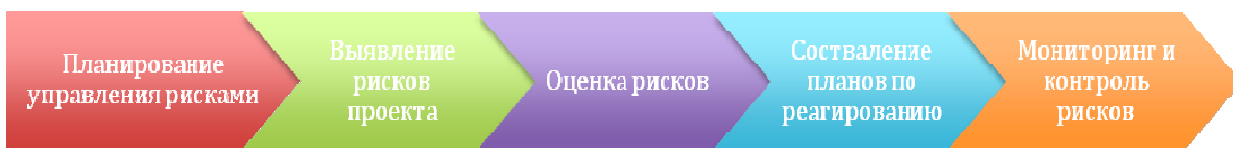


Рис.1. Процесс управления рисками

Таким образом, управление рисками проекта заключается в выявлении рисков в начале проекта, их оценке, реагировании на выявленные риски и мониторинге рисков.

Управление рисками портфеля проектов несколько отличается от управления рисками проекта, оно является более сложным процессом и требует больше времени. Следует заметить, что сумма рисков проектов, которые входят в портфель, не является риском портфеля проектов. Когда речь идет об управлении рисками портфеля проектов, следует вспомнить управление рисками портфеля финансовых инструментов. Риски такого портфеля могут идентифицироваться путем определения статистических связей между доходностью каждой ценной бумаги.

Однако также существуют сходства, которые заключаются в том, что пятиступенчатый процесс управления рисками проекта применим и для управления рисками портфеля проектов. Итак, управление рисками портфеля проектов выглядит следующим образом (рис.2).



Рис.2. Процесс управления рисками портфеля проектов

**Описание проектов.** Компания X занимается строительством апартаментов, таунхаусов, вилл, семейных курортов, и других объектов в Египте. Данная компания также инвестирует в строительство недвижимости. Таким образом, у компании X существует портфель проектов, который состоит из трех проектов:

Таблица 2

**Внутренние и внешние риски проектов**

<p><b><u>Development in Ancient Sands Resort</u></b>  <i>Описание:</i> Данный проект осуществляется на территории Ancient Sands Resort на побережье Красного моря. В Ancient Sands Resort компания X инвестирует в строительство апартаментов, таунхаусов, двойных вилл и вилл. Данные объекты расположены рядом с Hilltop Village, гольф-поля и лазурными лагунами.</p> <p><i>Риски проекта:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Риск невозврата денежных средств/неокупаемости проекта</li> <li>• Риск уменьшения ожидаемой прибыли</li> <li>• Риски, связанные с деятельностью застройщика Ц</li> <li>• Риск задержки сроков реализации проекта (поставщики материалов)</li> </ul> <p><b><u>Хургада</u></b>  <i>Описание:</i> Проект Хургада расположен также в Египте и заключается в строительстве квартир. Компания X сама занимается строительством объектов по данному направлению.</p> <p><i>Риски проекта:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нехватка финансирования</li> <li>• Временные задержки</li> <li>• Нехватка ресурсов</li> <li>• Природные катаклизмы</li> </ul>	<p><b><u>Sahl Hasheesh</u></b>  <i>Описание:</i> Проект Сахл Хашиш заключается в инвестировании в строительство таких объектов, как семейный курорт, элитные апартаменты и «Палм Бич Пьяцца». Сахл Хашиш находится в одной из бухт красного моря и является курортом класса премиум. Компания X также занимается инвестированием в проект Сахл Хашиш.</p> <p><i>Риски проекта:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Риск невозврата денежных средств/неокупаемости проекта</li> <li>• Риск уменьшения ожидаемой прибыли</li> <li>• Риски, связанные с деятельностью застройщика У</li> <li>• Риск задержки сроков реализации проекта (поставщики материалов)</li> </ul>
<p><b><u>Внешние риски</u></b>  Страновые риски (политические, экономические, финансовые, социальные):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличение налогов</li> <li>• создание новых уставов и норм</li> <li>• политическая нестабильность</li> <li>• социальные и гражданские беспорядки (Хургада)</li> <li>• инфляция</li> <li>• обменный курс валют</li> <li>• беспорядки – усиление роста цен на нефть – замедление роста мирового ВВП</li> <li>• рост цен на материалы</li> <li>• беспорядки - снижение спрос на жилье в Египте</li> </ul>	

## Научно-практическая конференция "Бизнес-образование как инструмент устойчивого развития экономики"

Таким образом, на современном этапе проектные команды уделяют все большее внимания управлению рисками проекта или портфеля проектов; основной причиной данного процесса является то, что на данный момент все, что окружает человека, меняется очень быстро. Часто в компаниях планы составляют не более чем на два года, потому что довольно трудно ответить на вопрос, что будет потом. Возможно, все изменится, а может быть все останется так, как есть сейчас. Такие компании как Marsh&McLennan, Swiss Reinsurance Company и другие выявили 5 пулов рисков, которые существуют на данный момент: экономические, экологические, социальные, геополитические и технологические. Данные пулы часто пополняются новыми и новыми рисками. Однозначно, риски, которые есть у проекта и портфеля проектов велики и в современном мире их стало еще больше. Итак, на данном этапе существует огромное количество рисков, которые влияют на проект или портфель проектов и чем глобальнее данный портфель, тем больше у него рисков.

### Список использованных источников

1. Global Risks 2011, 6th Edition: Материалы отчета, Январь 2011г. – Женева, 2011. – <http://www.weforum.org/reports> (5март 2011)
2. Merkhofer L. Priority Systems/L. Merkhofer. - <http://www.prioritysystem.com/reasons4.html>(15март 2011).