

Управленческие риски. Концепция «приемлемого риска». Ее значение для практики управления.

В условиях кризисных явлений в экономике управление проектами без мощной системы управления рисками не представляется возможным.

Риск-менеджменту как отдельной дисциплине в последние годы уделяется все большее внимание.

Как показывает анализ литературы, понятие рисков в русле современных стандартов управления занимает одно из ключевых мест. Однако строго логически работать с классическим понятием "риски" практически невозможно, ибо оно не связано с операциональным аспектом принятия решений. В частности, потому что под рисками понимают и неопределенные события, и неопределенности при принятии каких-нибудь решений. Под управлениями рисками понимают планирование действий в ответ на срыв работ.

В классической терминологии в составе проекта и на уровнях иерархии "расширенного состава проекта" (РМВОК) "точки риска" могут быть отмечены практически на всех уровнях. Толкование этих уровней и множества "точек риска" весьма расплывчато и тематически не организовано [4]. Здесь нет системы понятий, которая образовала бы логически выстроенное понятие "риск".

Приведем несколько определений, данных в РМВОК, связанные с рисками:

- Цели управления рисками - повышение вероятности возникновения и воздействия благоприятных событий и снижение вероятности возникновения и воздействия неблагоприятных для проекта событий.

- Риск проекта — это неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие по меньшей мере, на одну из целей проекта, например сроки, стоимость, содержание или качество.

- Причиной возникновения риска является неопределенность, которая присутствует во всех проектах

Проведенный анализ научных исследований в трудах российских и зарубежных ученых, приведенные в [2], можно сделать вывод, что возникновение риска обуславливаются следующими причинами:

- неопределенность политической ситуации;
- ошибки в расчетах параметров проекта, вызванные неточной экстраполяцией данных на будущее;
- производственно-технологический риск, связанный с возникновением нештатных ситуаций на производстве, отказе оборудования и аварий;
- неточность и неполнота информации о параметрах объектов;
- возможное изменение рыночной конъюнктуры;
- возможность стихийных бедствий;
- неопределенность/несогласованность целей, интересов и повеления участников;

- нестабильность экономической ситуации, экономического законодательства и условий инвестирования.

Рассмотрим классификацию рисков:

Экономические риски.

Финансовые риски.

Рыночные риски.

Коммерческие риски.

Правовые риски.

Экологические риски.

Риски персонала.

Часто в основу классификации проектных рисков лежит их разделение по направленности воздействия на внешние и внутренние.

Строго логически работать с классическим понятием "риски" практически невозможно, ибо оно не связано с операциональным аспектом принятия решений.

PMBOK предлагает шесть процессов управления рисками:

планирование и управление рисками,

идентификация рисков,

качественный анализ рисков,

количественный анализ рисков,

планирование реагирования на риски и мониторинг

и управление рисками.

Современный мир отверг концепцию абсолютной безопасности и пришел к концепции приемлемого (допустимого) риска, суть которой в стремлении к такой безопасности, которую приемлет общество в данный период времени. Восприятие общественностью риска и опасностей субъективно. Люди очень эмоционально реагируют на редкие события, сопровождающиеся большим количеством единовременных жертв. В то же время частые события, в результате которых погибают единицы или небольшие группы людей, не вызывают столь напряженного отношения. Ежедневно на производстве погибает 40-50 человек, в целом по стране от различных опасностей лишаются жизни более 1000 человек в день. Но эти сведения менее впечатляют, чем гибель 5-10 человек в одной аварии или каком-либо конфликте. Это необходимо иметь в виду при рассмотрении проблемы приемлемого риска. Субъективность в оценке риска подтверждает необходимость поиска приемов и методологий, лишенных этого недостатка. По мнению специалистов, использование риска в качестве оценки опасностей предпочтительнее, чем использование традиционных показателей.

Приемлемый риск сочетает в себе технические, экономические, социальные и политические аспекты и представляет некоторый компромисс между уровнем безопасности и возможностями ее достижения. Прежде всего, нужно иметь в виду, что экономические возможности повышения безопасности технических систем неограничены. Затрачивая чрезмерные средства на повышение безопасности, можно нанести ущерб социальной сфере, например ухудшить медицинскую помощь.

При увеличении затрат технический риск снижается, но растет социальный. Суммарный риск имеет минимум при определенном соотношении между инвестициями в техническую и социальную сферы. Это обстоятельство и нужно учитывать при выборе риска, с которым общество пока вынуждено мириться. В некоторых странах, например в Голландии, приемлемые риски установлены в законодательном порядке. Максимально приемлемым уровнем индивидуального риска гибели обычно считается 10^{-6} в год. Пренебрежительно малым считается индивидуальный риск гибели 10^{-8} в год. Максимально приемлемым риском для экосистем считается тот, при котором может пострадать 5 % видов биогеоценоза. На самом деле приемлемые риски на 2-3 порядка «строже» фактических. Следовательно, введение приемлемых рисков является акцией, прямо направленной на защиту человека.

Повышение уровня безопасности — основной вопрос теории и практики безопасности. Оно предусматривает расходование средств по трем направлениям:

- совершенствование технических систем и объектов;
- подготовка персонала;
- ликвидация последствий.

Априорно трудно определить соотношение инвестиций, но каждому из этих направлений. Необходим специальный анализ с использованием конкретных данных и условий. Переход к риску открывает принципиально новые возможности повышения безопасности техносферы. К техническим, организационным, административным добавляются экономические методы управления риском. К последним относятся: страхование, денежная компенсация ущерба, платежи за риск и др. Специалисты считают целесообразным в законодательном порядке ввести квоты за риск.

В основе управления риском лежит методика сравнения затрат и получаемых выгод от снижения риска. Последовательность изучения опасностей:

Стадия 1 — предварительный анализ опасности.

- Выявить источник опасности.
- Определить части системы, которые могут вызывать эти опасности.
- Ввести ограничения на анализ, т. е. исключить опасности, которые

не будут изучаться.

Стадия 2 — выявление последовательности опасных ситуаций, построение дерева событий и опасностей.

Стадия 3 — анализ опасностей.

Так используя структуру устройства плана и прогноза, включенных в курс действий, можно заменить эти шесть процессов управления рисками на три процесса, вся суть которых сводится к итерациям "перепланирования-перепрогнозирования" [1, С. 42].

Самый сложный этап - планирование управления рисками. Аналогом планирования управления рисками в новом методе будет являться составление процессного пространства выбора курсов действий.

Второй этап - идентификация рисков. Результатом этого процесса является реестр рисков со списком реагирования на риски, причины и категории.

Третий этап - качественный анализ рисков. Результатом процесса являются приоритеты рисков, списки срочности реагирования, новые классификации рисков.

Четвертый этап - количественный анализ рисков.

В новом же методе второй, третий и четвертый этапы (идентификация рисков, качественный и количественный анализ) можно объединить в один этап - составление карты прогнозов. Результатом такого крупномасштабного процесса будет подробный курс действий - план, дополненный прогнозом. Фактически, этот процесс есть более качественная проработка процессного пространства выбора курсов действий, составленных на первом этапе.

Пятый этап - планирование реагирования на риски. Суть его - выбор стратегии реагирования на риски. Новый метод уже предполагает определенную и единственную стратегию - стратегию выбора иного курса действий, суть которой есть аналог мониторинга и управления рисками. Поскольку эта стратегия заранее известна, не требуется ее проработка, соответственно, этап выбора стратегии реагирования на риски как таковой исчезает.

Шестой и последний этап - мониторинг и управление рисками. Здесь вступают в дело прогнозисты в исследовании созревания условий и назревания последствий. Здесь же происходит итерация перепланирования-перепрогнозирования [2, С. 70].

Итак, наиболее трудоемким является начальный этап составления пространства выбора курсов действий. Но на последующих этапах можно много времени и средств сэкономить на реагировании на риски. После принятия нового курса действий меняется план. Соответственно, необходимо вновь дополнить входы процессов плана до полных путем добавления прогнозов.

Если есть инвестиционный проект, есть планы и прогнозы при определенных курсах действий, будут определены риски в случае каждого прогноза (здесь работа с рисками будет вестись уже привычными всем специалистам по рискам методами), то управление рисками можно свести к перепланированию-перепрогнозированию, или просто выбору иного курса действий из пространства выбора [5, С. 67].

Управление рисками становится полностью операциональным.

Возможная карта рисков предприятия представлена на рисунке 1, отражающем взаимовлияние трех уровней рисков компании, возникающих под воздействием факторов внутренней и внешней среды [4, С. 73].

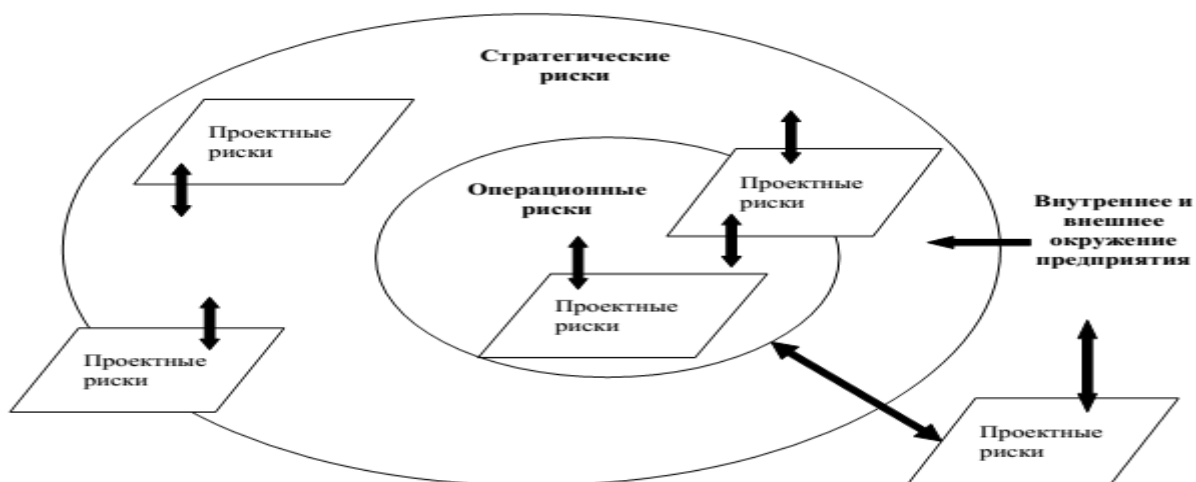


Рисунок 1 - Карта рисков предприятия

Таким образом, современный подход к управлению рисками необходимо выводить на новый уровень развития.

Несмотря на широкий охват экономической литературы по данной проблеме, разнообразие методологий по управлению проектными рисками и наличие современных программных продуктов, при идентификации рисков проекта часто упускают из вида риски стратегического и операционного характера, способные оказать существенное влияние на проект, или идентифицируют их как проектные риски, в то время как воздействие на их величину чисто проектными методами является бесполезным. Управление рисками предприятия на всех уровнях должно носить комплексный характер, сопровождаться активным взаимодействием руководителей и специалистов проектной группы с менеджерами и работниками предприятия вне проекта. С этой целью вероятнее всего потребуются существенные изменения в организационную структуру большинства российских организаций, однако, на наш взгляд, этот путь развития является наиболее эффективным.

Список литературы

1. Капустян В.М. Итерации сочетаний плана и прогноза в ходе управления рисками в инвестиционных проектах // ФИНАНСЫ И ИНВЕСТИЦИИ. 2010. - № 2. - С. 42 - 48.
2. Капустян В.М., Кузнецов П.Г. Комбинативное синергетическое инновационное планирование и прогнозирование / В.М. Капустян, П.Г. Кузнецов. - М.: МФТИ, 2009. - 117 с.
3. Лимитовский М.А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках. Учебно-практическое пособие (4-е издание). - М.: Юрайт-Издат, 2008. -464с.
4. Тимашова Т.В. Комплексный подход к управлению рисками инвестиционных проектов // Интеллект. инновации. инвестиции. 2012. - № 2. - С. 70 - 78.
5. Уланов С., Макаров Ю., Опарин Д. Анализ рисков при управлении инвестиционными проектами // Ресурсы информация снабжение конкуренция. 2011. - № 1. С. 67 - 72.