

УДК 338.24

Б. Б. Зайковский

Новороссийский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Новороссийск, e-mail: bbzajkovskij@fa.ru

М. В. Корниенко

Новороссийский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Новороссийск, e-mail: kornienko-maks@yandex.ru

СПОСОБЫ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ НА ВСЕХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТА

Ключевые слова: риски, минимизация, анализ, планирование, проект, реализация, метод.

В статье раскрыто понятие «риск» на различных стадиях жизненного цикла проекта. Рассмотрены методы минимизации или полного устранения рисков в процессе планирования и реализации проекта. Изучены различные стратегии управления рисками, в том числе идентификация, анализ и контроль рисков. Также в работе выделены методы прогнозирования потенциальных угроз проекта и способы по их уменьшению или предотвращению. Кроме того, рассмотрено влияние рисков на бюджет и сроки выполнения проекта. Представлены инструменты для контроля и управления рисками на всех этапах жизненного цикла проекта. Выделена важность применения систематизации управления рисками для дальнейшего успешного завершения проекта, а также для достижения всех поставленных целей и задач. Представлено применение современных методов управления рисками, которые способны повысить эффективность и качество проекта.

B. B. Zaikovsky

Novorossiysk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Novorossiysk, e-mail: bbzajkovskij@fa.ru

M. V. Kornienko

Novorossiysk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Novorossiysk, e-mail: kornienko-maks@yandex.ru

WAYS TO MINIMIZE RISKS AT ALL STAGES OF THE PROJECT LIFE CYCLE

Keywords: risks, minimization, analysis, planning, project, implementation, method.

The article reveals the concept of “risk” at various stages of the project life cycle. Methods for minimizing or completely eliminating risks in the process of planning and implementing a project are considered. Various risk management strategies have been studied, including risk identification, analysis and control. The work also highlights methods for predicting potential project threats and ways to reduce or prevent them. In addition, the impact of risks on the budget and timing of the project is considered. Tools for monitoring and managing risks at all stages of the project life cycle are presented. The importance of applying risk management systematization for the further successful completion of the project, as well as for achieving all set goals and objectives, is highlighted. The application of modern risk management methods that can improve the efficiency and quality of the project is presented.

Введение

Понятие «проект» можно рассматривать как весь объем вложенных усилий и полученных результатов в процессе достижения конкретной цели. Процесс планирования проекта – это фундаментальный этап, требующий всестороннего анализа задач и рисков, определения целей и результатов, а также разработки детального плана действий. Сам процесс реализации проекта подразумевает активацию ресурсов, координацию коман-

ды и контроль за ходом выполнения работ в соответствии с установленным для того или иного проекта планом. Таким образом, успешная реализация проекта зависит от точности начального планирования, гибкости управления изменениями и способности к эффективному решению возникающих проблем [1].

Кроме того, степень успеха реализации тех или иных проектов в бизнес-среде достаточно сильно зависит от использования

методов минимизации рисков на каждой стадии жизненного цикла проекта. Согласно методологии Института управления проектами, особенно важными этапами проекта являются планирование и реализация, однако существуют и другие, такие как инициация, мониторинг и контроль, а также завершение.

Цель исследования – четкое представление и описание потенциальных рисков на любом этапе создания и продвижения проекта. Для минимизации рисков руководитель проекта должен обладать портфелем эффективных методов и стратегий. Также, в статье будет проанализировано влияние минимизации рисков на финальный результат проекта и эффективность проектно-го управления.

Материалы и методы исследования

Минимизация рисков на всех этапах жизненного цикла проекта включает в себя ряд методов и подходов. Вот некоторые из них:

1. Идентификация рисков: Это процесс выявления и классификации потенциальных угроз для проекта. Для этого можно использовать различные техники, такие как мозговой штурм, SWOT-анализ, анализ причинно-следственных связей и т. д.

2. Оценка рисков: После того, как риски идентифицированы, их необходимо оценить. Оценка может быть выполнена с использованием различных методик, таких как анализ влияния на стоимость (COVA), анализ дерева решений и т.д.

3. Принятие решений по управлению рисками: На основе проведенной оценки рисков, необходимо принять решения о том, как управлять этими рисками. Это может включать в себя смягчение рисков, передачу рисков или избегание их.

4. Планирование реагирования на риски: Для каждого идентифицированного риска необходимо разработать план реагирования. Этот план должен включать в себя действия, которые будут предприняты в случае возникновения риска, а также ответственных за выполнение этих действий.

5. Мониторинг и контроль рисков: Важно отслеживать возникающие риски и контролировать их, чтобы убедиться, что они находятся под контролем.

Перед началом анализа рисков на разных этапах проекта и поиска оптимальных методов их минимизации, следует

определить сущность терминов «риск» и «бизнес-проект».

Раскрывая сущность термина «риск» с точки зрения проектной деятельности в бизнес-среде, можно сказать, что это неопределенность и недальновидность руководителя о состоянии проекта. Риск – это вероятность возникновения неблагоприятных для проекта условий, которые включают в себя финансовые и временные потери, нарушение сроков завершения работ, изменение требований к проекту от лица заказчика и многое другое. Такой инструмент как «управление рисками» призван к анализу, оценке и идентификации рисков с целью их дальнейшей минимизации [1].

Бизнес-проект – это синтез идеи и оформленного документально набора действий по её реализации, в результате которых появляется продукт, услуга или технология. Простыми словами, такой проект представляет собой деятельность, которая расходует различные категории ресурсов, будь то трудовые или финансовые, для достижения целей, поставленных руководителем проекта.

Для лучшего понимания термина, можно привести доступный пример такого проекта – разработка и запуск мобильного приложения для удобного заказа доставки еды. Целью такого проекта служит создание мобильного приложения, которое позволит пользователям заказывать доставку еды в любую точку города из различных ресторанов. Риски в данном случае могут быть внешние, технические, организационные, коммерческие и финансовые, при этом главными из них выступают: недостаточное понимание потребностей клиентов и конкурентной среды в сфере ресторанного бизнеса, а также плохая проработка технических нюансов при создании мобильного приложения, то есть ошибки функционала. На этапе реализации проект рискует столкнуться с техническими сбоями и ошибками в работе приложения, а также с малыми объемами поступающих заказов из-за конкуренции на рынке или недостаточной осведомленности общественности о новом продукте. Этот пример бизнес-проекта с беглым описанием возможных рисков при его планировании и реализации показывает важность выделения основных этапов для эффективного контроля над тем или иным проектом на протяжении всего его жизненного цикла [3].

Результаты исследования и их обсуждение

Любой проект – не единый процесс, а система взаимосвязанных основных и дополнительных этапов. Как уже было упомянуто выше, в жизненный цикл любого бизнес-проекта входят:

- 1) инициация;
- 2) планирование;
- 3) реализация
- 4) мониторинг и контроль;
- 5) завершение.

Необходимо дать характеристику каждому этапу, чтобы понять, какие риски могут возникнуть на каждом из них.

Открывает цикл этап инициации, начало проекта. На этом этапе руководитель вместе с командой ставят перед собой главную цель и задачи для ее достижения.

Далее идет этап планирования, здесь из чернового варианта примерных действий выделяются конкретные, идет расстановка приоритетов, распределение ресурсов, как финансовых, так и трудовых. Также в этот этап жизненного цикла проекта входят постановка сроков выполнения задач и определение бюджета.

После планирования начинается активная работа по выполнению или реализации проекта. На данном этапе важна координация действий команды и руководителя, контроль качества исполнения тех или иных задач, четкое следование задуманному плану и главной цели.

Решающим этапом любого проекта является мониторинг и тщательный контроль над действиями всех вовлеченных участников. Именно здесь раскрывается такое понятие, как «управление рисками», вносятся необходимые корректировки в проект.

Финальным этапом выступает закрытие и полное завершение проекта. На этом этапе составляется отчетность о результатах проекта, расходах ресурсов, отражение всего процесса заказчику.

Исходя из описанных выше этапов, можно выделить три самых важных этапа от которых зависит успешность проекта, где появление риска вероятнее всего: планирование, реализация, мониторинг и контроль. Именно они наиболее подвержены влиянию нежелательных рисков, поэтому задачей данной статьи является выявление методов минимизации возникающих угроз в то время, когда проект находится на вышеупомянутых этапах жизненного цик-

ла. Почему именно эти этапы так важны для проекта?

1. Планирование. Правильно разработанный детальный план эффективно сокращает не только расходы, но и время, а это особенно ценится при быстро меняющихся условиях рынка.

2. Реализация. Грамотная координация участников проекта непосредственно во время выполнения проекта доказывает, что, следуя заранее оговоренному плану можно достичь многого в кратчайшие сроки.

3. Мониторинг и контроль. Отслеживание прогресса проекта помогает выявить проблемы и риски. Своевременный контроль возникающих нежелательных угроз проекту позволяет сохранить ресурсы для дальнейшего развития.

В случае инициации, руководитель может не обладать достаточным опытом в создании проектов. Начинать что-то новое всегда сложно, поэтому возникают трудности с пониманием целей проекта, особенно если инициатива создания проекта исходит не от руководителя, а от заказчика извне. Размытые формулировки могут вызвать недопонимание как со стороны заказчика, так и со стороны команды, работающей над проектом. Также, начало проекта всегда связано с недооценкой необходимых ресурсов для старта. Ответственный за проект может не учесть всех объемов ресурсов, необходимых для полноценного исполнения задач. Он может планировать не в долгосрочном ключе.

Когда речь заходит о планировании, невозможно предугадать все запросы со стороны руководства или заказчика, но стремиться к этому нужно. Рисками в данном случае выступают: неполное определение требований к проекту, неоптимальное распределение выделенного на проект бюджета, сжатые сроки выполнения работ. Также не стоит забывать о том, что, если у руководителя отсутствуют альтернативные планы действий, то есть риск, что проект в критических ситуациях просто прекратит существование.

Переходя к непосредственной реализации проекта, нельзя не упомянуть риск плохой координации действий между исполнителями. Также имеет место быть некачественное или отсутствующее делегирование задач между участниками. Команда может не понимать, кто за какие задачи отвечает и делать все совместными усилиями, вместо того чтобы распределить определенные задачи ответственным лицам. Существует

риск недооценки объемов работы и халатное отношение со стороны персонала. В данном случае руководитель должен принимать соответствующие меры как можно скорее.

На этапе мониторинга и контроля есть риск столкнуться с резкими изменениями требований к проекту, которые не были оговорены в плане. А также существует огромный риск отсутствия этапа мониторинга и контроля проекта как такового.

Даже на этапе закрытия проекта есть риски. Например, некачественная отчетность об итогах проекта и о том, на что были направлены конкретные ресурсы организации. Неполное завершение всех поставленных на этапе планирования задач, частичное, а не полное достижение целей также является риском для проекта.

Находить и выявлять всевозможные риски возможно в любой момент времени. Существует несколько вариантов выявления рисков:

1. Причинно-следственные диаграммы, они же диаграммы Исикавы или рыба кость (fish bone). Это графический инструмент, который позволяет предопределить, прояснить и учесть все существенные факторы, влияющие на результат проекта.

2. SWOT – популярный в менеджменте вариант выявления, основанный на 4 фундаментал: сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Treats). Немаловажным шагом для минимизации рисков является систематизация. Для ее реализации, в свою очередь, необходимо составить свой собственный список угроз и возможностей, оценить вероятность возникновения каждого фактора и его возможный вклад в продажи и прибыль компании и проранжировать все факторы по степени влияния на продажи или прибыль.

3. Также можно использовать наработки компаний. Существуют проектные офисы, которые занимаются методологией управления проектами организаций и ведут реестры рисков предыдущих проектов крупных компаний.

4. Изучение собственной документации географической структуры работ, ограничений и исключений.

5. Жесткие даты – даты и сроки, поставленные проектом в организации, за рамки которых нельзя выходить

6. Мозговой штурм. Обсуждение с ключевыми сотрудниками, которые могут помочь дополнительно выявить риски, слу-

чайно упущенные руководителем. Данный метод включает в себя два основных этапа – это этап выдвижения (генерации) идей и этап анализа выдвинутых идей. На этапе генерации следует не пренебрегать правилами: запрет критики; запрет обоснований выдвигаемых идей; поощрение всех выдвигаемых идей; ограниченное время.

7. Примеры из интернета. В мировой интернет сети существует множество способов решений проблем и рисков определенных проектов. Потому что, зачастую, кто-то уже сталкивался с ними, определял и устранял в своих проектах, схожих с тем, который предстоит реализовать.

8. Перед реализацией проекта стоит уделить немалое количество внимания планированию минимизации рисков. Оно поможет не только минимизировать, предугадать и подготовиться к рискам, но и снизить вероятность их появления. В случае если риск неизбежен, благодаря заранее проведенному планированию у организации имеется способ по смягчению и снижению влияния риска на проект.

Вновь обратим внимание на минимизацию рисков, она является ключевым аспектом в процессе планирования и реализации любого проекта. Само понятие «минимизация рисков» означает систематический подход к идентификации, анализу и уменьшению или устранению возможных препятствий для достижения поставленных в проекте целей. Практика минимизации рисков включает в себя разработку стратегий, которые охватывают такие действия, как:

1) предварительная оценка потенциальных проблем;

2) планирование ответных мер на случай непредвиденных обстоятельств;

3) постоянный мониторинг для своевременного выявления новых рисков.

Эксперты подчёркивают: комплексное управление рисками не только способствует снижению потерь или издержек проекта, но и создает предпосылки для его оптимального развития и достижения конкурентных преимуществ на рынке.

Итак, выше были описаны возможные риски на каждой стадии проекта. Руководитель должен в полной мере осознавать все поджидающие его проект риски и использовать методы минимизации их возникновения. Методы минимизации рисков на этапах жизненного цикла проекта представлены в таблице.

Методы минимизации рисков на каждом этапе жизненного цикла проекта

Этап жизненного цикла проекта	Метод минимизации рисков
Инициация	Тщательный анализ целей и требований проекта, четкая договоренность об отсутствии резких изменений в дальнейшей работе над проектом. Проведение предварительного исследования рынка для оценки осуществимости проекта с технической и рыночной сторон. Вовлечение стейкхолдеров для обеспечения должной поддержки проекта.
Планирование	Детальный и реалистичный план исполнения проекта. Применение различных методов анализа рисков (SWOT/PEST, сценарный подход). Продуманные альтернативные планы действий.
Реализация	Повышение эффективности координации между участниками. Регулярное обновление плана проекта и бюджета в случае необходимости.
Мониторинг и контроль	Информирование заказчика о статусе проекта для эффективной коммуникации и внесения правок. Отслеживание рисков и проблем, принятие мер.
Завершение	Качественная оценка результат проекта, сбор статистики. Грамотная и достоверная отчетность по проекту.

Вообще, необходимо выстраивать систему управления, отталкиваясь от тех угроз, которые видны для проекта. Система состоит из разных элементов, организационной структуры и роли, регламентированные совещания, правила и механизмы, этапы и точки принятия решений, официальные рабочие документы и ИТ системы. Именно из этих элементов собирается схема управления проектом. Правильная взаимосвязь элементов управления снижает угрозы и создает новые возможности для проекта.

Исходя из таблицы, можно сделать вывод о том, что каждый из приведенных методов будет полезен в успешной поддержке проекта до его полного завершения.

Заключение

Подводя итог проведенного анализа возможных рисков и способов их минимизации, хочется отметить, что руководитель должен понимать важность процесса управления рисками, так как без грамотного управления

проект не сможет достичь своих максимальных результатов. Справляться с теми или иными рисками придется на любом этапе проекта.

Своевременное применение методов минимизации рисков – залог эффективной и быстрой работы над проектом. Интеграция теоретических методик в практику – искусство, доступное по-настоящему знающим свое дело руководителям проектов. Также следует учитывать контекст проекта. Не существует универсальной формулы минимизации рисков, у каждого проекта свой путь, каждый проект имеет свои характеристики и особенности. Поэтому руководителю стоит быть гибким и адаптивным в условиях быстроменяющейся среды. Лучшая возможность минимизации рисков – это подготовка на стадии планирования. А именно заранее выполненное выявление этих рисков, оценка их влияния на проект, шанс их появления и способ их оптимального и скорого устранения с минимизацией потерь.

Библиографический список

1. Добрякова К.В., Ляхович Д.Г. Планирование реализации проектов в проектно-ориентированной организации: система и алгоритм внедрения // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10, № 3. С. 1179-1192.
2. Воронцовский А.В. Управление рисками: учебник и практикум для вузов. 2-е изд. М.: Юрайт, 2024. 485 с.
3. Мокина М.И., Мокрова Л.П. Методы минимизации рисков в процессе планирования и реализации проекта // Экономика и социум. 2016. № 1(20). С. 1402-1405.

4. Страхование и управление рисками: учебник для вузов / под редакцией Г.В. Черновой. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2024. 767 с.
5. Павлова А.С. Диаграмма Исикавы как метод анализа проблем компании // Вестник магистратуры. 2019. № 4-4 (91). С 41-43.
6. Управление рисками в проекте: что это, как оценить. Национальный институт переподготовки и повышения квалификации кадров в сфере экономики и финансов. [Электронный ресурс]. URL: <https://nirkef.ru/about/blog/riski-proekta-cto-eto-vidy-metody-analiza-i-ocenka/?ysclid=lu1gfrwoqx196582608> (дата обращения: 17.02.2024).
7. Шкурко В.Е. Управление рисками проекта: учебник для вузов / под научной редакцией А.В. Гребенкина. 2-е изд. М.: Юрайт, 2023. 163 с.
8. Угроза или возможность: как работать с рисками в проектах. БлогЯПрактикума. [Электронный ресурс]. URL: [Риски проекта: что это, методы анализа и оценка – процессы и цели управления рисками проекта \(yandex.ru\)](https://yandex.ru) (дата обращения: 17.02.2024).
9. Управление IT-проектами: учебно-методическое пособие / Н.Б. Стрекалова, О.И. Подулыбина, Н.А Иванова. Тольятти: ТАУ, 2021. 104 с.