

СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

Систему менеджмента предприятия невозможно представить без адекватного и гибкого управления рисками, сопровождающими практически все виды деятельности компании. В современных экономических условиях для управляющих предприятий первостепенное значение приобретает необходимость на постоянной основе доказывать целесообразность и эффективность предпринимаемых затрат всех ресурсов, в том числе и капитальных, которые обосновываются путем разработки инвестиционного проекта. Важной составляющей проектного управления является риск-менеджмент, в частности, процессы идентификации угроз, объективная оценка уровня и вероятности проявления опасностей проекта, разработка и применение своевременных методов управления рисками.

Если рассматривать организацию риск-менеджмента на предприятиях любых отраслей, то можно выделить два основных подхода к организации управления рисками. Первый – «концентрированная» модель: все вопросы управления рисками концентрируются в рамках одного структурного подразделения, оперативно влияющего на все аспекты управления рисками. Второй подход – управление рисками в рамках «распределенной» системы, когда создается относительно небольшое подразделение мониторинга рисков, разрабатывающее общую стратегию управления рисками компании, а функции по непосредственному управлению рисками передаются в другие отделы, которые на основании разработанных методик управляют характерными для своего направления деятельности рисками, что часто позволяет избежать дублирование функций в рамках компании.

В российских компаниях встречаются оба типа организационных структур. Применительно к организации управления рисками в рамках реализации инвестиционных проектов на предприятии также существует два подхода.

*© Тимашова Т.В., 2012

Динамичный характер инвестиционных проектов и возможность осуществления одновременно нескольких проектов, например, на промышленном предприятии, может затруднить своевременное реагирование сотрудников независимо созданного «риск-отдела» на меняющиеся условия внедрения проектов. В то же время мы не исключаем полезность существования работников, деятельность которых направлена на рыночные исследования и разработку общих рекомендаций и методологий управления рисками. Исходя из вышеуказанных суждений, при организации управления рисками инвестиционных проектов предприятия считаем более обоснованной применение «распределенной» модели с применением элементов «концентрированной».

На наш взгляд, функционирование отдела управления рисками организации в современных экономических реалиях является объективной необходимостью. К задачам риск-менеджеров предприятия должны относиться:

- разработка методик идентификации рисков в рамках всего предприятия;
- разработка методик оценки уровня всех категорий рисков в организации;
- определение диапазона приемлемого уровня каждого вида рисков;
- установление целей и задач риск-менеджеров подразделений или отдельных процессов в организации (в том числе при управлении инвестиционными проектами);
- разработка эффективных мер по управлению рисками;
- анализ эффективности проведенных мероприятий по управлению рисками в подразделениях/процессах;
- текущий контроль за уровнем рисков в рамках всей организации;
- регулярное сотрудничество с менеджерами предприятия на всех уровнях в процессе создания эффективных и адекватных методик по управлению рисками предприятия.

Весь перечисленный функционал риск-менеджеров специального подразделения необходимо закрепить во внутренних документах компании. В свою очередь, риск-отдел является собственником нормативных документов, в которых подробно описаны вышеупомянутые процессы.

При реализации инвестиционного проекта на предприятии вся ответственность за управление рисками принадлежит проектному менеджеру – руководителю проекта [1]. Однако непосредственное выполнение процессов по управлению проектными рисками может осуществлять каждый член проектной группы в зависимости от цели и специфики проекта. К задачам проектной группы относятся [2]:

- идентификация проектных рисков на каждом этапе;
- оценка уровня и вероятности проектных рисков;
- реализация мероприятий по управлению проектными рисками;
- анализ эффективности реализованных методов;
- оперативный контроль за уровнем проектных рисков.

Управление проектными рисками необходимо осуществлять согласно общим положениям риск-менеджмента, разработанным риск-отделом предприятия. Безусловно, возникают ситуации, в которых существующие методики слабо- или неприменимы при управлении проектными рисками. В таком случае проектным менеджерам необходимо самостоятельно создавать систему управления рисками, и в дальнейшем полученные результаты должны дополнить существующие документы предприятия по управлению рисками компании в целом.

Приведем пример. Предприятие планирует реализовать проект на базе имеющегося производственного комплекса, с использованием двух бывших в употреблении промышленных линий, по созданию производства полиграфической продукции высокого качества, по изготовлению этикеток и гибкой упаковки методом глубокой печати.

Реализация проекта будет осуществляться в рамках существующей организационной структуры компании, которая включает 5 зон ответственности заместителей генерального директора: технического директора, коммерческого директора, заместителя директора по общим вопросам, финансового директора и заместителя директора по безопасности. Каждый заместитель курирует определенный состав отделов по линейному принципу подчинения. В структуру финансового блока входит отдел управления рисками, являющийся собственником нормативной документации по риск-менеджменту предприятия. Наибольший блок по численности отделов и управлений составляет технический ввиду специфики деятельности организации.

Проект планируется реализовать в цехе полиграфической продукции. В качестве проектного менеджера назначен мастер цеха, который набрал в состав проектной группы рабочих и печатников цеха. Очевидно, что руководство одобрило состав проектной группы с точки зрения компетентности и опыта работы технических специалистов, поскольку они в наибольшей степени обладают информацией о специфике запланированного инвестиционного проекта. Однако упущен факт необходимости управления не только техническими рисками, но и финансовыми, организационными проектными рисками.

Линейная организационная структура предприятия затрудняет активное сотрудничество специалистов риск-менеджмента с членами проектной группы. На наш взгляд, самым простым выходом из подобной ситуации может стать включение в состав группы одного или двух специалистов по управлению рисками для консультирования и контроля уровня рисков. Кроме того, риск-менеджеры должны регулярно отслеживать воздействие процессов в целом на предприятии, которые могут оказать непосредственное влияние на ход проекта, а также контролировать воздействие рисков самого проекта на деятельность организации, поскольку цех полиграфической продукции является основным звеном предприятия.

Данный пример показывает, насколько неэффективна линейная структура организации деятельности предприятия, которое стремится соответствовать быстрым меняющимся условиям современного экономического окружения, и, следовательно, регулярно реализовывает инвестиционные проекты. Чаще всего инвестиционные проекты связаны с обновлением/расширением основных фондов и разделяются по целям следующим образом:

- увеличение объемов производства;
- расширение/обновление ассортимента продукции;
- создание нового производства;
- выход на новые рынки;
- снижение себестоимости продукции;
- решение социальных/экологических задач.

Члены проектной группы должны активно взаимодействовать не только с руководителем и риск-менеджерами проекта, но и с работниками других подразделений предприятия. На этапе подготовки проекта должен

быть составлен развернутый перечень вопросов, по которым может возникнуть необходимость обращения проектной группы к оперативным сотрудникам, и заранее достигнуты соглашения о взаимном сотрудничестве. Если реализуется масштабный инвестиционный проект на крупном предприятии, то подобные соглашения могут быть заключены на документальной основе, дополнительной мотивацией оперативных сотрудников предприятия может стать материальная система поощрения за оказание консультационных или операционных услуг команде проекта.

Подобное сотрудничество членов проектной группы, оперативных работников организации и менеджеров предприятия на всех уровнях позволит усилить синергичность создаваемой системы управления рисками инвестиционных проектов. Риск-менеджмент проектов является неотъемлемой частью риск-менеджмента всего предприятия, что не должно быть игнорировано ни руководством предприятия, ни инвесторами проектов.

Основной целью создания системы риск-менеджмента инвестиционного проекта должно стать не реагирование на возникающие риски в процессе реализации проекта, а выполнение превентивных мер воздействия на вероятность их наступления и возможные последствия. Организация подобной системы направлена на регулярное активное сотрудничество всех членов проектной группы не только между собой, но и с работниками структурных подразделений предприятия. Очевидно, что для создания подобного риск-менеджмента необходимо пересмотреть структуру большинства российских предприятий, и сделать упор на проектный характер управления компаниями.

Библиографический список

1. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Управление проектами: учебное пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2009;
2. PMBoK Guide – 4rd edition, A Guide to the Project Management Body of Knowledge / Project Management Institute, Inc, 2010.