

Посилання на статтю

Гордеева И.А. Культура принятия риска в проектах / И.А. Гордеева // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2008. – № 1(25). – С.30-36.

УДК 330.131.7

И.А. Гордеева

КУЛЬТУРА ПРИНЯТИЯ РИСКА В ПРОЕКТАХ

Разработан перечень мероприятий по формированию культуры принятия риска на предприятии. Представлена качественная модель проектной команды, построенная на основе условий принципиальной жизнеспособности систем. Рис. 2, ист. 12.

Ключевые слова: управление проектами, культура принятия риска, стратегия рискованного поведения, инновационное развитие.

I.O. Gordєєva

КУЛЬТУРА ПРИЙНЯТТЯ РИЗИКУ В ПРОЕКТАХ

Розроблено перелік заходів щодо формування культури прийняття ризику на підприємстві. Представлено якісну модель проектної команди, побудованої на основі умов принципової життєздатності систем. Рис. 2, дж. 12.

I.A. Gordeeva

CULTURE OF THE PROJECT RISK ACCEPTANCE

The list of activities in order to form an enterprise risk acceptance culture is developed. The project team qualitative model shaped on the system principle viability conditions is presented.

Введение и общая постановка проблемы. Одним из основных показателей, определяющих эффективность развития экономики, является интенсивность инновационной деятельности в стране. Обеспечение стабильной деятельности предприятий, высоких темпов их развития и повышения конкурентоспособности в условиях развивающейся экономики невозможно без осуществления активной инновационной деятельности, продуктивного использования инвестиционных активов украинских предприятий.

Одним из наиболее серьезных препятствий на пути роста числа реализуемых в Украине инновационных проектов являются присущие им значительные риски. Стремясь защитить себя от вероятных убытков, организации иногда выбирают проекты, предполагающие минимум риска, даже в ущерб потенциальным долгосрочным перспективам получения высокого конкурентного преимущества на рынке.

Анализ последних достижений и публикаций. В отечественной и зарубежной литературе [1-5] достаточно внимания уделяется вопросам снижения рисков и борьбе с последствиями при их наступлении. Проблема предупреждения риска в инновационных проектах на сегодняшний день недостаточно изучена, о чем свидетельствует значительное количество

провальных инновационных проектов: "Практика показывает, что несмотря на самый тщательный отбор, из каждых 10 начатых инновационных проектов примерно 4-5 заканчиваются полной неудачей, 3-4 приводят к появлению жизнеспособных, но не приносящих заметной прибыли фирм, и только 1-2 проекта дают действительно блестящие результаты [6]". Актуальность темы предупреждения рисков отмечена в работах [7], [8].

Нерешенная часть проблемы. Влияние непредвиденных обстоятельств на проекты слишком велико. Их действие приводит не только к лишним затратам, иногда превосходящим стоимость проекта. При наступлении риск оказывает системное влияние на многие качественные и количественные показатели компании. Вопрос возникает сам собой: зачем же дожидаться наступления рискованного события и бороться с его последствиями, а не предупреждать его наступление. Анализ "провалившихся" проектов показывает, что многие из них вообще не должны были начинаться [9].

Цель статьи: исследовать основные факторы культуры принятия риска при выборе проекта, разработать алгоритм мероприятий по предупреждению наступления рисков инновационных проектов.

Изложение основного материала. Не рискуя нельзя получить доход. Оптимальна реализация тех проектов, которые ограждают компанию от тяжелых финансовых проблем и в то же время оставляют простор для деятельности. Руководитель должен принимать решения где и насколько он может рисковать, изучая потенциальную доходность любого бизнес-решения с точки зрения рисков. В этом случае компании защищают себя от внезапно наступающих рискованных событий и получают конкурентные преимущества, принимая больший объем рисков на более безопасных условиях. В связи с изложенным возникает потребность в разработке концепции культуры принятия рисков.

Из динамики экономических показателей развития изделия, представленной на рис. 1, следует, что стоимость устранения рискованного события тем меньше, чем раньше такое событие произойдет. А возможность события, связанного с риском, наиболее велика на стадиях разработки концепции. Именно на ранних стадиях жизненного цикла проекта имеется возможность минимизировать влияние риска или вообще обойти его. Соответственно когда работа над проектом уже идет, цена риска начинает быстро возрастать. Очевидно, что разумнее пытаться выявить риски и определиться, как на них отреагировать, чем справляться с уже состоявшимися рискованными событиями.

В условиях современных экономических реалий инновационно активному предприятию в первую очередь необходимо создать систему предупреждения наступления риска во всех его проявлениях. Исследования, проведенные институтом Санкт-Галлена и Международного института обучающих организаций и инноваций (МИООиИ) в Мюнхене, выявили, что причины неудач имеют в меньшей степени промышленно-экономический или технический характер, а во многом связаны с культурой предпринимательства, коммуникационными и информационными процессами на предприятии [8].

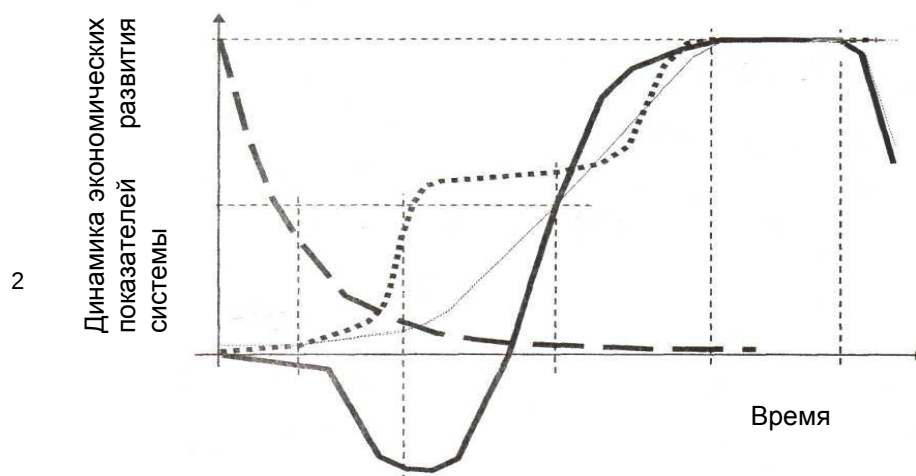
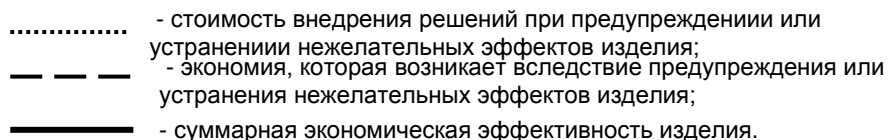


Рис. 1. Динамика экономических показателей развития изделия [10]:



Культуру предпринимательских рисков в общем виде можно разделить на две составляющие: культуру объективных рисков и культуру отношения к риску. На культуру объективных рисков оказывает влияние объективная составляющая риска, которую необходимо выделить, оценить и управлять ею. На культуру отношения к риску оказывает влияние субъективная составляющая риска, которую необходимо понимать, учитывать и управлять ею. Объективная составляющая риска не зависит от воли и участия команды проекта либо стейкхолдеров. Субъективная составляющая риска, напротив, зависит от воли и участия команды проекта либо стейкхолдеров

Формирование культуры принятия рисков может состоять из следующего перечня мероприятий:

1. Определение стратегии рискового поведения при управлении проектом. Высокая концентрация рисков – это не обязательно плохо. Все зависит от предрасположенности и готовности компании к риску. Но, к сожалению, у многих компаний вообще нет стратегии рискового поведения при управлении проектом, хотя от нее зависят все инвестиционные решения, и поэтому разрабатывать ее жизненно необходимо любой организации. Стратегия рискового поведения должна быть согласована со стратегическими целями организации и выбором конкурентной стратегии компании. Проекты, по сути, являются инструментами реализации стратегии компании. Попробуем дать определение понятию "стратегия рискового поведения". В качестве науки стратегия рискового поведения дает знания стратегического поведения в ситуациях прогнозирования и наступления риска, предупреждения риска, когда он определен, борьбе с непредвиденным наступлением рискового события и снижением последствий при его наступлении. Стратегию рискового поведения в управлении проектами можно определить как стратегическое поведение, направленное на определение, анализ, принятие (или непринятие) риска, подготовку средств реагирования на риск, ликвидацию последствий реагирования на рисковые события и управление риском на пути достижения целей проекта в определенных границах. Для каждой компании характерны "свои" границы принятия и непринятия риска, которые должны быть отображены в нормативной документации. Грамотная стратегия рискового поведения выделяет типы рисков, сулящие компании максимальную выгоду, указывает предельный объем рисков, который она может взять на себя, и необходимый при этом уровень доходов. Определение этих параметров позволяет

руководителям подразделений оценить свои стратегии в координатах риск-доходность и привести их в соответствие с общей корпоративной стратегией. Как и любую стратегию, стратегию рискованного поведения необходимо протестировать применительно к различным сценариям развития событий.

2. Уменьшение влияния иерархии. Проекты тогда были успешными, когда работа над проектом происходила в команде, где иерархия не играет роли в организации работ команды проекта или, по меньшей мере, сведена к минимуму. Жесткая иерархия блокирует изменения, творчество и мотивацию сотрудников, которые необходимо вносить в процессе реализации проекта. Отрицательное влияние на успешность проектов оказывает подавление критики ("Не критикуй меня!"), проявление власти и скрытое напряжение. Для уменьшения влияния иерархии необходимо выделить "иерарха" и смягчить его должностное давление на проектную команду. Роль "иерарха" в проектной команде чаще всего выполняет руководитель проекта.

3. Повышение мотивации к эффективному управлению рисками. В проекте необходимо формировать такую культуру, при которой весь управленческий персонал компании будет заинтересован не только в получении большей прибыли, но и в адекватном управлении рисками. Размер вознаграждения каждого сотрудника проектной команды должен зависеть не только от финансовых итогов его деятельности, но и от того, насколько эффективно он управляет рисками.

4. Повышение качества управления рисками. Для каждой группы проектов характерны свои особые виды риска, и чтобы грамотно ими управлять, организация должна знать, с какими конкретно рисками связана ее деятельность, изучить природу рисков и их возможное влияние на финансовое состояние компании. Поэтому организациям необходимо выработать в первую очередь системы управления именно «своими» рисками. Необходимо создать нормативы и стандарты управления рисками в организации и стандарты, и нормативы управления рисками в проекте. Для этого нужно оценить все основные риски и понять, какие конкретно риски и в каком объеме организация готова принять. Часто, поставив перед собой такую цель, организация начинает создавать эффективную систему управления рисками, способную точно идентифицировать и оценивать риски.

5. Согласованность действий руководства и членов проектной команды. Исследование Fortune 500 показало [7], что руководители среднего звена считают, что организационная стратегия находится не в их компетенции. Это обязанности высшего руководства – определять политику, которая показывает четкую связь между организационной стратегией, целями и проектами. Для повышения эффективности выполнения проектов необходимо согласовать действия руководства и членов проектной команды. Поэтому должна быть организована пропаганда общих интересов организации и проектной команды и поддержка в актуальном состоянии знаний в этой области.

У любого предприятия возникает необходимость разработки системы мер, которая помогла бы ему адаптироваться к воздействию рисков. Одним из подходов к изучению и комплексному управлению рисками является формирование культуры принятия риска. Главной целью управления рисками на предприятии на основе формирования культуры принятия рисков является эффективное его функционирование при практически любом варианте развития событий, обеспечение его устойчивого развития и роста.

Культура принятия риска на предприятии начинается с выяснения вопроса – способно ли предприятие реализовать проект. В технических науках сформулированы условия принципиальной жизнеспособности системы [11].

Применительно к проектной команде реализация закона полноты частей системы включает "четыре лица команды", представленные на рис. 2.

Работа двух из них направлена во внешнюю среду, двух других – во внутреннюю. Кроме того, два "лица" ориентированы на людей, два – на выполнение задач. Комбинация этих направлений создает "четыре лица" команды [12]. Для каждого "лица" необходим свой набор компетентности.

Делегирование ответственности в проектной команде можно представить следующим образом:

1. Отбор, реализация запросов и требований стейкхолдеров. "Первое лицо" отвечает за внешнюю сферу деятельности команды, а именно за удовлетворение требований стейкхолдеров. Стейкхолдера могут представлять руководители проекта и всей компании. "Первое лицо" использует свои способности и навыки для более продуктивного общения с внешним миром, целесообразного и своевременного использования ресурсов для успешного выполнения поставленных задач.



Рис. 2. "Четыре лица" проектной команды

2. Выполнение запросов и требований потребителя. "Второе лицо", как и "первое", относится к внешней сфере деятельности и удовлетворяет потребности внутренних и внешних клиентов. Этот тип команды направляет все усилия на максимально продуктивное использование ресурсов и возможностей коллектива, на поиск путей получения информации о запросах потребителей, обработку этой информации, качественное удовлетворение потребностей клиентов. Важно найти доступ к информации о позитивном и негативном восприятии деятельности организации, постоянно повышать качество предоставляемых услуг.

3. Работа над решением задач. Для "третьего лица" главное – организация эффективной деятельности для достижения поставленных задач. Участники данного типа команды определяют рабочие задания, разрабатывают различные варианты достижения целей, выбирают лучшие из них, находят варианты наиболее эффективного использования ресурсов, а также методы и техники планирования и реализации проекта, осуществляют мониторинг и контроль.

4. Благополучие персонала. Для команды "четвертого типа" главное – создание комфортного рабочего климата в команде. В таких коллективах большое внимание уделяется распределению работ, контролю над рациональным установлением норм, удовлетворению потребности в оборудовании, производственных площадях, информации. Команда с "четвертым лицом" определяет уровни и способы вознаграждения сотрудников, рассматривает и принимает другие способы мотивации персонала. Особое внимание уделяется заботе о том, чтобы рабочая команда представляла собой

сплоченный коллектив, движущийся к одной цели, а не разрозненные подгруппы, занятые решением лишь своих узких проблем.

Выводы и перспективы дальнейшего развития:

1. В статье сформированы культуральные факторы принятия риска. Разработан перечень мероприятий по формированию культуры принятия риска, внедрение которой позволит комплексно предвидеть, предупредить наступление риска. Развитие культуры принятия риска позволит быстро выявить тех, кто принимает рискованные решения, и это заставит каждого члена проектной команды взвешивать доходность и рискованность своего решения.

2. В статье впервые представлена качественная модель реализации закона полноты частей системы для проектной команды. Сформулирован набор функций "четырёх лиц" проектной команды, обеспечивающий условия принципиальной жизнеспособности команды проекта.

3. Перспективой дальнейшего развития является применение закона "энергетической проводимости" системы, определяющего выполнение назначенных функций членами проектной команды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Клименко О. Метод критической цепи: эффективное управление проектами с использованием буферов времени и ресурсов. http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_3448/.
2. Чернов С.К. Учет рисков и неопределенностей в организационных проектах // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2003. – № 1. – С. 41-44.
3. Мгбере Ч.О. Модель стратегической оценки инвестиционных проектов в условиях неопределенности // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2006. – №2 (18). – С.101-110.
4. Шоломицкий А.Г. Теория риска. Выбор при неопределенности и моделировании риска: Учебное пособие для вузов. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. – 400 с.
5. Болдырева Т.В., Ковтун Т.А. Динамическая модель распределения финансовых и временных ресурсов проекта транспортного предприятия с учетом риска // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2007. – №1 (21). – С.99-107.
6. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. — 2-е изд., перераб., доп. – М: Дело, 2006. – 584 с.
7. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон Управление проектами: Практическое руководство: Пер. с англ. – М.: Издательство "Дело и Сервис", 2003. – 528с.
8. Берр Х. Проектный менеджмент в рыночной экономике, <http://www.pmpofy.ru/content/rus/110/1100-article.asp>.
9. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями: Сокр. пер. с англ./Авт. предисл. и науч. ред. К.Ф. Пузыня. – М.: Экономика, 1989. – 271с.
10. Антоненко С.В., Малий В.В., Мазуркевич О.І. "Маленькі відкриття" замість великого працелюбства, або Засоби оцінювання в управлінні проектами. Частина 2. Розвиток систем та явища, які його супроводжують // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2003. – № 3(8). – С. 34-41.
11. Шанс на приключение / Сост. А. Б. Селюцкий. – Петрозаводск: Карелия, 1991. – 304 с.: ил. – (Техника – молодежь – творчество).
12. Как управлять проектом/ С.В. Потапов. – М.: Эксмо, 2006. – 160 с.

Стаття надійшла до редакції 22.01.2008 р.