

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМИ РИСКАМИ. ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

Тема 13



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМИ РИСКАМИ

Процессы принятия решений в управлении проектами происходят, как правило, **в условиях наличия той или иной меры неопределенности**, определяемой следующими **факторами**:

- неполным знанием всех параметров, обстоятельств, ситуации для выбора оптимального решения;
- наличием фактора случайности, т.е. реализации факторов, которые невозможно предусмотреть и спрогнозировать даже в вероятностной реализации;
- наличием субъективных факторов противодействия, когда принятие решений идет в ситуации игры партнеров с противоположными или не совпадающими интересами.

- **Неопределенность** в широком смысле – это неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта, в том числе связанных с ними затратах и результатах.
- **Риск** – потенциальная, численно измеряемая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков, *например – ожидаемой прибыли, дохода или имущества, денежных средств в связи с неопределенностью, то есть со случайным изменением условий экономической деятельности,* возможность получения непредсказуемого результата в зависимости от принятого решения, действия.

- **Измерение рисков** – это определение вероятности наступления рискового события.
- **Оценивая риски**, которые в состоянии принять на себя команда проекта и инвестор проекта при его реализации, исходят прежде всего из **специфики и важности проекта, из наличия необходимых ресурсов для его реализации и возможностей финансирования вероятных последствий рисков.**
- **Степень допустимых рисков**, как правило, определяется с учетом таких параметров как размер и надежность инвестиций в проект, запланированного уровня рентабельности и др.

- **Анализ проектных рисков** начинается с их **классификации и идентификации**, то есть с их качественного описания и определения – **какие виды рисков свойственны конкретному проекту в данном окружении при существующих экономических, политических, правовых условиях.**
- **Анализ проектных рисков** *подразделяется на:*

Качественный:

описание всех предполагаемых рисков проекта, а также стоимостная оценка их последствий и мер по снижению

Количественный:

непосредственные расчеты изменений эффективности проекта в связи с рисками

Основными результатами качественного анализа рисков являются:

- 1) выявление конкретных рисков проекта и порождающих их причин;
- 2) анализ и стоимостный эквивалент гипотетических последствий возможной реализации отмеченных рисков;
- 3) предложение мероприятий по минимизации ущерба и, наконец, их стоимостная оценка.

Задачи количественного анализа рисков разделяются на три типа:

- 1) прямые, в которых оценка уровня рисков происходит на основании априори известной вероятностной информации;
- 2) обратные, когда задается приемлемый уровень рисков и определяются значения (диапазон значений) исходных параметров с учетом устанавливаемых ограничений на один или несколько варьируемых исходных параметров;
- 3) задачи исследования чувствительности, устойчивости результативных, критериальных показателей по отношению к варьированию исходных параметров.

- Анализ проектных рисков базируется на оценках рисков, которые заключаются в определении величины (степени) рисков.
- **Методы определения критерия количественной оценки рисков** включают:
 - статистические методы оценки, базирующиеся на методах математической статистики;
 - методы экспертных оценок;
 - методы аналогий, основанные на анализе аналогичных проектов и условий их реализации для расчета вероятностей потерь;
 - комбинированные методы включают в себя использование сразу нескольких методов.

Все методы, позволяющие минимизировать проектные риски можно разделить на три группы:

1. Диверсификация или распределение рисков (распределение усилий предприятия между видами деятельности, результаты которых непосредственно не связаны между собой), позволяющая распределить риски между участниками проекта.

- **Распределение проектных рисков между его участниками** является эффективным способом его снижения.
- Распределение рисков фактически реализуется в процессе подготовки плана проекта и контрактных документов.
- Следует иметь в виду, что повышение рисков у одного из участников должно сопровождаться адекватным изменением в распределении доходов от проекта.
- Поэтому при переговорах необходимо:
 - определить возможности участников проекта по предотвращению последствий наступления рисков событий;
 - определить степень рисков, которую берет на себя каждый участник проекта;
 - договориться о приемлемом вознаграждении за риски;
 - следить за соблюдением паритета в соотношении рисков и дохода между всеми участниками проекта.

2. Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов представляет собой способ борьбы с риском, предусматривающий установление соотношения между потенциальными рисками, влияющими на стоимость проекта, и размером расходов, необходимых для преодоления сбоев в выполнении проекта.

- Величина резерва должна быть равна или превышать величину колебания параметров системы во времени.
- Зарубежный опыт допускает увеличение стоимости проекта от 7 до 12 % за счет резервирования средств на форс-мажор (чрезвычайные обстоятельства – пожар и т.д.).
- Резервирование средств предусматривает установление соотношения между потенциальными рисками, изменяющими стоимость проекта, и размером расходов, связанных с преодолением нарушений в ходе его реализации.
- Минимизация рисков всегда увеличивает проектные затраты, но зато увеличивает и проектную прибыль.
- Часть резерва всегда должна находиться в распоряжении менеджера проекта (остальной частью резерва распоряжаются, в соответствии с контрактом, другие участники проекта).

3. Страхование рисков. В случае если участники проекта не в состоянии обеспечить реализацию проекта при наступлении того или иного рискованного события собственными силами, необходимо осуществить страхование рисков.

- Страхование рисков – есть **передача определенных рисков страховой компании.**
- Зарубежная практика страхования использует полное страхование инвестиционных проектов.
- Условия российской действительности позволяют пока только частично страховать риски проекта: здания, оборудование, персонал, некоторые экстремальные ситуации и т.д.
- В законодательстве РФ введено понятие предпринимательского риска. Страхование предпринимательского риска предполагает заключение договора имущественного страхования, по которому одна сторона (страховщик) обязуется за обусловленную договором плату при наступлении предусмотренного в договоре страхового случая возместить другой стороне (страхователю), причиненные вследствие этого события убытки в пределах определенной договором страховой суммы.

Эффективность методов снижения рисков определяется с помощью следующего алгоритма:

- 1) рассматривается риск, имеющий наибольшую важность для проекта;
- 2) определяется перерасход средств с учетом вероятности наступления неблагоприятного события;
- 3) определяется перечень возможных мероприятий, направленных на уменьшение вероятности рискового события;
- 4) определяются дополнительные затраты на реализацию предложенных мероприятий;
- 5) сравниваются требуемые затраты на реализацию предложенных мероприятий с возможным перерасходом средств вследствие наступления рискового события;
- 6) принимается решение об осуществлении или об отказе от противорисковых мероприятий;
- 7) кроме сопоставления вероятности и последствий рисковых событий с затратами на мероприятия по их снижению повторяется для следующего по важности риска.

ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ



- Одной из основополагающих задач управления проектом является организация его финансирования.
- Это подразумевает **обеспечение проекта инвестиционными ресурсами.**
- В их состав входят не только **денежные средства**, но и выражаемые в денежном эквиваленте прочие инвестиции, в том числе **основные и оборотные средства, имущественные права и нематериальные активы, кредиты, займы и залоги, права землепользования и пр.**

Финансирование проекта должно осуществляться при соблюдении следующих условий:

- динамика инвестиций должна обеспечивать реализацию проекта в соответствии с временными и финансовыми ограничениями;
- снижение затрат финансовых средств и рисков проекта должно обеспечиваться за счет соответствующей структуры и источников финансирования и определенных организационных мер, в том числе: налоговых льгот, гарантий, разнообразных форм участия.

Финансирование проектов может осуществляться следующими способами:

Самофинансирование, т.е.

использование в качестве источника финансирования собственных средств инвестора (из средств бюджета и внебюджетных фондов – для государства, из собственных средств – для предприятия)

**Использование
заёмных и
привлекаемых
средств**

Классификация источников и участников финансирования проектов

Группа	Подгруппы	Организационная форма участника инвестиционной деятельности
1.Бюджет и внебюджетные фонды	Федеральный бюджет	Правительство РФ Министерство экономического развития РФ Министерство финансов РФ
	Внебюджетные фонды	Пенсионный фонд РФ Фонд инвестирования жилищного строительства Федеральный центр проектного финансирования
2.Кредитная система	Банки Кредитные учреждения	Центральный банк РФ Федеральное казначейство Инвестиционные банки
3.Система страхования	Фонды организации страхования и	Росгосстрах Страховые компании
4. Коллективные формы финансирования	Инвестиционные организации Инвестиционные банки	Инвестиционные компании и фонды Негосударственные пенсионные фонды Паевые инвестиционные фонды
5.Иностранные инвесторы	Правительства иностранных государств Международные финансовые институты Коммерческие банки Институциональные инвесторы Инвестиционные банки	Международный Банк Реконструкции и Развития (МБРР) Европейский Банк Реконструкции и Развития (ЕБРР) Международный финансовый комитет Эксимбанк США

Составление бюджета

- Основное внимание при составлении бюджета нужно сосредоточить на вопросах:
 1. Сколько надо денег?
 2. На какие цели пойдут предоставленные деньги?
 3. Планируются ли доходы от произведенной продукции и услуг и какую часть расходов по проекту они могут покрыть?
 4. Как будут возвращены деньги (и выполнены другие финансовые условия), полученные в порядке инвестиций, кредита и т. д.?
- Если мы имеем дело со смешанным финансированием, необходимо рассчитать движение средств по каждому источнику отдельно и в увязке с другими источниками. Здесь важно не забывать о различии требований к бюджету и возможностях организаций, собирающихся финансировать проект.
- В малых и микропроектах нередко бывает достаточно составить **смету расходов с указанием источников поступления средств**.

№ п/п	Объект финансирования	Ориентировочная стоимость	Источники финансирования	Возможности удешевления
1	Изготовление баннеров 14 штук размеры 2м х 1м (2кв.м)	500р – 1 кв.м Итого 14000 р	Спонсорские средства	
2	Основания для крепления баннеров (железные стойки) 7 штук	14000 р	Спонсорские средства	
3	Укрепление основания для баннеров – цемент	3000р	Спонсорские средства	
4	Работы по установке. Транспортные расходы	10000 р		Привлечение волонтеров
5	итого	41000р		

Смета проекта

Смета проекта

№	Наименование	Количество, шт.	Цена, руб	Стоимость, руб
1.	Планировка участка (250*300 м)	1	15000	15000
2.	Скамейка	4	1700	6800
3.	Беседка	2	8000	16000
4.	Игровой домик для детей	1	7000	7000
5.	Рукоход	1	8000	8000
6.	Турник	1	2000	2000
7.	Комплект: игровая горка, качели, песочница	1	18000	18000
8.	Стол	2	2500	5000
9.	Лавочки	3	самоизготовление	
10.	Грибок	1	самоизготовление	
11.	Семена цветов	500г	10	2000
12.	Освещение	2	1500	3000
13.	Каток	1 (60х30)	8000	8000
14.	Траплин для скейтборда	1	2000	2000
15.	Футбольное поле	1	2000	2000
	Итого			94800

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ
