

<p style="text-align: center;">МИНОБРНАУКИ РОССИИ федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова» (БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова)</p>
БГТУ.СМК-Ф-4.2-К5-01

Факультет	А	Ракетно-космической техники
Кафедра	А8	Двигатели и энергоустановки летательных аппаратов
Дисциплина	Управление проектами	

Реферат на тему: «Планирование управления рисками:
характеристика процесса, используемые методы и полученные
результаты»

Выполнила студент группы	A8M31
Тетерин Р.О.	
Фамилия И.О.	
ПРЕПОДАВАТЕЛЬ	
Стешин А.И.	
Фамилия И.О.	Подпись
Оценка	
«_____»	2018 г.

Санкт-Петербург

2018г.

Содержание	
Введение.....	3
1. Понятие риска	5
2. Классификация риска	7
2.1 Факторы возникновения рисков.....	8
2.2 Классификация рисков по сфере возникновения	9
2.3 Классификация рисков по производственной деятельности	12
3. Методы и инструменты идентификации рисков	14
3.1 Идентификация рисков.....	14
3.2 Методы сбора информации.....	17
3.3 Процесс управления рисками	21
3.4 Методы и инструменты планирования рисков	21
3.5 Результаты процесса планирования рисков	23
Заключение	24
Список источников	25

Введение

При рыночной экономике производители, продавцы, покупатели действуют в условиях конкуренции. Их финансовое будущее является непредсказуемым и мало прогнозируемым. Риск характерен любой форме человеческой деятельности, что связано с множеством условий и факторов, влияющих на положительный исход принимаемых людьми решений.

Предпринимательства без риска не бывает. Наибольшую прибыль, как правило, приносят рыночные операции с повышенным риском. Однако во всем нужна мера. Риск обязательно должен быть рассчитан до максимально допустимого предела. Как известно все рыночные оценки носят многовариантный характер. Важно не бояться ошибок в рыночной деятельности, поскольку от них никто не застрахован, а главное – постоянно корректировать систему действий. Исторический опыт показывает, что риск недополучения намеченных результатов особенно проявляется при всеобщности товарно-денежных отношений, конкуренции участников хозяйственного оборота. Поэтому с возникновением и развитием товарно-денежных отношений появляются различные теории риска, а классики экономической теории уделяют большое внимание исследованию проблем риска в хозяйственной деятельности.

В связи активным развитием рыночных отношений особое внимание уделяется постоянному совершенствованию управления риском – риск-менеджменту. Риск-менеджмент представляет систему оценки риска, управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе бизнеса.

На степень и величину риска можно реально воздействовать через финансовый механизм, что осуществляется с помощью приемов стратегии и финансового менеджмента. Этот своеобразный механизм управления риском и есть риск-менеджмент. В основе риск-менеджмента лежит организация работы по определению и снижению риска.

Проблема состоит в том, что неопределенность хозяйственной ситуации, неизвестность условий, изменения политической и экономической обстановки и перспектив вынуждает предпринимателя принимать на себя риск этих условий. Чем больше неопределенность хозяйственной ситуации при принятии решения, тем выше и степень риска. Актуальность рассматриваемой темы заключается в следующем: независимо от стабильности социально-политической и экономической ситуации, изменений внешней и внутренней среды приводит к возникновению рисков, которыми необходимо управлять для успешного достижения целей.

1. Понятие риска

Управление проектными рисками включает анализ и оценку рисков, основанные на использовании современных научных подходов и передовых технологий, а также снижение рисков в процессе реализации проектов [1].

Риск — потенциальная численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде ущерба, убытков, потерь (например, ожидаемой прибыли, дохода или имущества, денежных средств) в связи с неопределенностью, т.е. со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными, в том числе форсмажорными обстоятельствами, общим падением цен на рынке; возможность получения непредсказуемого результата от принятого хозяйственного решения, действия.

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

В количественном отношении неопределенность подразумевает возможность отклонения результата от ожидаемого (или среднего) значения как в меньшую, так и в большую сторону. Соответственно можно уточнить понятие риска — это вероятность потери части ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов и/или обратное — возможность получения значительной выгоды (дохода) в результате осуществления определенной целенаправленной деятельности. Эти две возможности, влияющие на реализацию инвестиционного проекта, должны анализироваться и оцениваться совместно.

Таким образом, риск представляет собой событие, которое может произойти в условиях неопределенности с некоторой вероятностью, при этом

возможны три экономических результата (оцениваемые в экономических, чаще всего финансовых показателях):

- 1) отрицательный, т.е. ущерб, убыток, проигрыш;
- 2) положительный, т.е. выгода, прибыль, выигрыш;
- 3) нулевой (ни ущерба, ни выгоды).

Согласно государственному стандарту [2] риск – это сочетание вероятности события и его последствий. Термин "риск" обычно используют только тогда, когда существует возможность негативных последствий. В некоторых ситуациях риск обусловлен возможностью отклонения от ожидаемого результата или события. Результатом события может быть одно или более последствий. Последствия, в свою очередь, могут быть ранжированы от позитивных до негативных, выражены качественно или количественно. Государственный стандарт также выделяет понятие критерии риска. Это правила, по которым оценивают значимость риска. Критерии риска могут включать в себя сопутствующие стоимость и выгоды, законодательные и обязательные требования, социально-экономические и экологические аспекты, озабоченность причастных сторон, приоритеты и другие затраты на оценку.

Менеджментом риска государственный стандарт называет скоординированные действия по руководству и управлению организацией в отношении риска. Обычно менеджмент риска включает в себя оценку риска, обработку риска, принятие риска и коммуникацию риска. Управление риском – сложный, многоступенчатый процесс, который имеет своей целью уменьшить или компенсировать ущерб для объекта при наступлении неблагоприятных событий.

2. Классификация риска

Целью предпринимательства является получение максимальных доходов при минимальных затратах капитала в условиях конкурентной борьбы. Реализация указанной цели требует соизмерения размеров вложенного (авансированного) в производственно-торговую деятельность капитала с финансовыми результатами этой деятельности.

Вместе с тем, при осуществлении любого вида хозяйственной деятельности объективно существует опасность (риск) потерь, объем которых обусловлен спецификой конкретного бизнеса. Потери, имеющие место в предпринимательской деятельности, можно разделить на материальные, трудовые, финансовые. Для финансового менеджера риск – это вероятность неблагоприятного исхода [3].

Риска можно избежать, т.е. просто уклониться от мероприятия, связанного с риском. Однако для предпринимателя избежание риска зачастую означает отказ от возможной прибыли.

Риском можно управлять, т.е. использовать различные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискованного события и принимать меры к снижению степени риска. Эффективность организации управления риском во многом определяется классификацией риска.

Под классификацией рисков следует понимать их распределение на отдельные группы по определенным признакам для достижения определенных целей. Научно обоснованная классификация рисков позволяет четко определить место каждого риска в их общей системе. Она создает возможности для эффективного применения соответствующих методов и приемов управления риском. Каждому риску соответствует свой прием управления риском [4].

Наиболее важными элементами, положенными в основу классификации рисков, являются [5]:

– время возникновения;

- основные факторы возникновения;
- характер учета;
- характер последствий;
- сфера возникновения и другие.

По времени возникновения риски распределяются на ретроспективные, текущие и перспективные риски. Анализ ретроспективных рисков, их характера и способов снижения дает возможности более точно прогнозировать текущие и перспективные риски.

2.1 Факторы возникновения рисков

По факторам возникновения риски подразделяются на:

- *политические риски* - это риски, обусловленные изменением политической обстановки, влияющей на предпринимательскую деятельность (закрытие границ, запрет на вывоз товаров, военные действия на территории страны и др.).

- *экономические (коммерческие) риски* - это риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны. Наиболее распространенным видом экономического риска, в котором сконцентрированы частные риски, являются изменения конъюнктуры рынка, несбалансированная ликвидность (невозможность своевременно выполнять платежные обязательства), изменения уровня управления и др.

По характеру учета риски делятся на:

- *внешние риски*, непосредственно не связанные с деятельностью предприятия или его контактной аудитории (социальные группы, юридические и (или) физические лица, которые проявляют потенциальный и (или) реальный интерес к деятельности конкретного предприятия). На уровень внешних рисков влияет очень большое количество факторов - политические, экономические, демографические, социальные, географические и др.

– *внутренние риски*, обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной аудитории. На их уровень влияет деловая активность руководства предприятия, выбор оптимальной маркетинговой стратегии, политики и тактики и др. факторы: производственный потенциал, техническое оснащение, уровень специализации, уровень производительности труда, техники безопасности.

По характеру последствий риски подразделяются на:

– *Чистые риски* (статические) характеризуются тем, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. Причинами чистых рисков могут быть стихийные бедствия, войны, несчастные случаи, преступные действия, недееспособности организации и др.

– *Спекулятивные риски* (иногда их еще называют динамическими или коммерческими) характеризуются тем, что могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль для предпринимателя по отношению к ожидаемому результату. Причинами спекулятивных рисков могут быть изменение конъюнктуры рынка, изменение курсов валют, изменение налогового законодательства и т.д. [6].

2.2 Классификация рисков по сфере возникновения

Классификация рисков по сфере возникновения, в основу которой положены сферы деятельности, является самой многочисленной группой. В соответствии со сферами предпринимательской деятельности обычно выделяют: производственный, коммерческий, финансовый и страховой риск. Производственный риск связан с невыполнением предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате неблагоприятного воздействия внешней среды, а также неадекватного использования новой техники и технологий, основных и оборотных средств, сырья, рабочего времени. Среди наиболее важных причин возникновения производственного риска можно

отметить: снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных и/или других затрат, уплата повышенных отчислений и налогов, низкая дисциплина поставок, гибель или повреждение оборудования и др. Основными понятиями в данной классификации рисков являются:

– *Коммерческий риск* – это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем. Причинами коммерческого риска являются: снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения, повышения издержек обращения и др.

– *Финансовый риск* связан с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств. Основными причинами финансового риска являются: обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов, неосуществления платежей.

– *Страховой риск* – это риск наступления предусмотренного условиями страховых событий, в результате чего страховщик обязан выплатить страховое возмещение (страховую сумму). Результатом риска являются убытки, вызванные неэффективной страховой деятельностью как на этапе, предшествующем заключению договора страхования, так и на последующих этапах - перестрахование, формирование страховых резервов и т.п. Основными причинами страхового риска являются: неправильно определенные страховые тарифы, азартная методология страхователя [7].

Рассмотрим факторы риска, проявляющиеся на разных фазах развития проекта (табл. 1), предварительно напомнив, что развитие проекта предполагает прохождение следующих стадий: определение, планирование, выполнение и завершение.

Таблица 1 – Факторы риска на различных фазах проекта

Фаза проекта	Факторы риска
Определение	Не была собрана информация в достаточном количестве для начала проекта. Не были достаточно изучены возможности выполнения проекта. Не был проведен сравнительный анализ затрат и результатов
Планирование	Ограничения проекта не определены или определены нечетко. Планировщики не имеют опыта работы в подобных проектах. Упущены части плана, требуется дополнительная работа по планированию. Не были разработаны процедуры разрешения конфликтов.
Выполнение	На работах проекта задействован новый или необученный персонал. Изменились потребности заказчика. Неточные и противоречивые доклады об исполнении работ. Подрядчики не справляются со своими обязательствами. Описания работ недостаточно детализированы. Изменились цены на материалы и услуги.
Завершение	Методы оценки запланированных результатов отсутствуют. Заказчик не принимает отдельные виды работ проекта. Административные органы затягивают с выдачей разрешительной документации. Персонал проекта увольняется до завершения сдачи
На всех фазах проекта	Руководство организации слабо заинтересовано в проекте. Ресурсов, выделенных на завершение фазы, недостаточно. Проект переходит на следующую фазу, не завершив предыдущую. Проект требует большого количества дефицитных специалистов. В проект будет вовлечено много подразделений организации

2.3 Классификация рисков по производственной деятельности

Формируя классификацию, связанную с производственной деятельностью, можно выделить следующие риски:

– *организационные риски* – это риски, связанные с ошибками менеджмента компании, ее сотрудников; проблемами системы внутреннего контроля, плохо разработанными правилами работ, то есть риски, связанные с внутренней организацией работы компании.

– *рыночные риски* – это риски, связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры: риск финансовых потерь из-за изменения цены товара, риск снижения спроса на продукцию, трансляционный валютный риск, риск потери ликвидности и пр.

– *кредитные риски* – риск того, что контрагент не выполнит свои обязательства в полной мере в срок. Эти риски существуют как у банков (риск не возврата кредита), так и у предприятий, имеющих дебиторскую задолженность, и у организаций, работающих на рынке ценных бумаг.

– *юридические риски* – это риски потерь, связанных с тем, что законодательство или не было учтено вообще, или изменилось в период сделки; риск несоответствия законодательств разных стран; риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент в состоянии не выполнять условия договора и пр.

– *техничко-производственные риски* – риск нанесения ущерба окружающей среде (экологический риск); риск возникновения аварий, пожаров, поломок; риск нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже, ряд строительных рисков и пр.

Помимо вышеприведенных классификаций, риски можно классифицировать по последствиям:

Допустимый риск – это риск решения, в результате неосуществления которого, предприятию грозит потеря прибыли. В пределах этой зоны предпринимательская деятельность сохраняет свою экономическую

целесообразность, т.е. потери имеют место, но они не превышают размер ожидаемой прибыли.

Критический риск – это риск, при котором предприятию грозит потеря выручки; т.е. зона критического риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и, в крайнем случае, могут привести к потере всех средств, вложенных предприятием в проект.

Катастрофический риск – риск, при котором возникает неплатежеспособность предприятия. Потери могут достигнуть величины, равной имущественному состоянию предприятия. Также к этой группе относят любой риск, связанный с прямой опасностью для жизни людей или возникновением экологических катастроф [8].

Существует большое количество видов и классификаций рисков в зависимости от специфики деятельности компании. Отдельно классифицируются инвестиционные риски, риски на рынке недвижимости, риски на рынке ценных бумаг и пр.

3. Методы и инструменты идентификации рисков

3.1 Идентификация рисков

Идентификация рисков - процесс определения рисков, способных повлиять на проект, и документирование их характеристик. Идентификацию рисков выполняют члены команды проекта и эксперты по вопросам управления рисками, в ней могут принимать участие заказчики, участники проекта и эксперты в определенных областях. Это итеративный процесс, поскольку по мере развития проекта в рамках его жизненного цикла могут обнаруживаться новые риски. Частота итерации и состав участников выполнения каждого цикла в каждом случае могут быть разными. В процессе идентификации должны принимать участие члены команды проекта, чтобы у них вырабатывалось чувство "собственности" и ответственности за риски и за действия по реагированию на них.

Входной информацией для процесса идентификации рисков служит следующая информация:

Факторы внешней среды предприятия - информация из открытых источников, в том числе коммерческие базы данных, научные работы, бенчмаркинг и другие исследовательские работы в области управления рисками.

Активы организационного процесса - информация о выполнении прежних проектов.

Описание содержания проекта. Допущения проекта приводятся в описании содержания проекта. Неопределенность в допущениях проекта следует рассматривать в качестве потенциального источника возникновения рисков проекта.

План управления рисками. Входами для процесса идентификации рисков из плана управления рисками являются схема распределения ролей и ответственности, резерв на операции по управлению рисками в бюджете и в расписании, а также категории рисков.

План управления проектом. Для идентификации рисков необходимо понимание планов управления расписанием, стоимостью и качеством, которые входят в план управления проектом, и анализ выходов этих процессов.

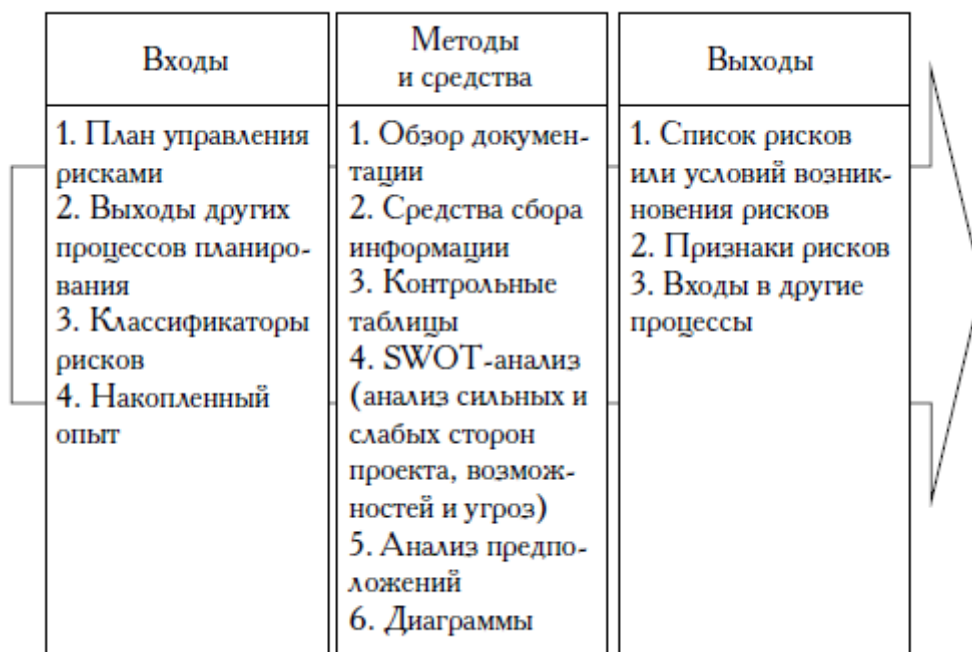


Рисунок 1 - Идентификация рисков проекта

Результатом процесса идентификации рисков является Реестр рисков, содержащий:

- список идентифицированных рисков;
- список потенциальных действий по реагированию;
- основные причины возникновения риска;

уточнение категорий рисков. В процессе идентификации список категорий рисков может пополняться новыми категориями, что может привести к расширению иерархической структуры рисков, разработанной в процессе планирования управления рисками. Структура алгоритма анализа рисков проекта представлена на рис.2.

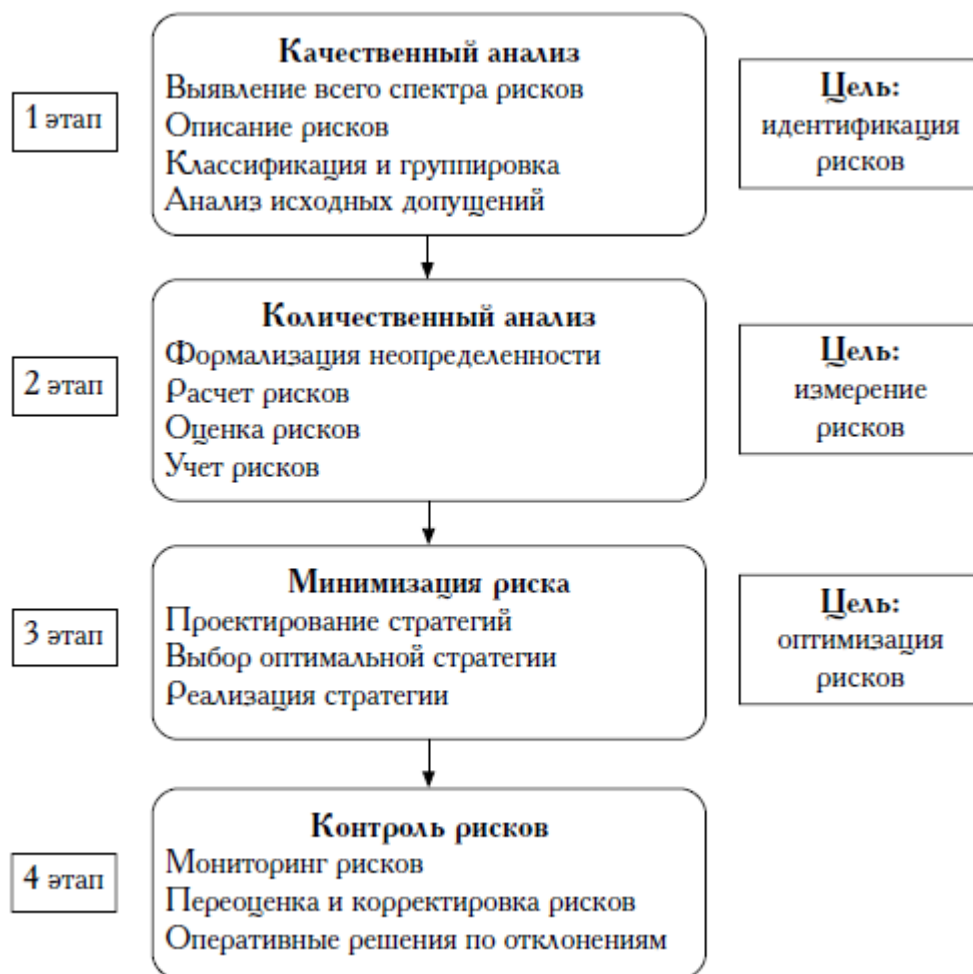


Рисунок 2 – Алгоритм анализа рисков на различных этапах.

3.2 Методы сбора информации

Анализ документации заключается в просмотре материалов проекта, разработанных до проведения данного анализа. Анализируется качество планов, согласованность планов, соответствие требованиям Заказчика, допущения проекта, базовые планы по содержанию срокам, стоимости, - все, что может служить показателями возможности риска в проекте. Методы сбора информации:

Мозговой штурм. Целью мозгового штурма является создание подробного списка рисков проекта. Список рисков разрабатывается на собрании, в котором принимает участие 10-15 человек - члены команды проекта, часто совместно с участием экспертов из разных областей, не являющихся членами команды. Участники собрания называют риски, которые считают важными для проекта, при этом не допускается обсуждение выдвинутых рисков. Далее риски сортируют по категориям и уточняют.

Метод Дельфи аналогичен методу мозгового штурма, но его участники не знают друг друга. Ведущий, с помощью списка вопросов для получения идей, касающихся рисков проекта, собирает ответы экспертов. Далее ответы экспертов анализируются, распределяются по категориям и возвращаются экспертам для дальнейших комментариев. Консенсус и список рисков получается через несколько циклов этого процесса. В методе Дельфи исключается давление со стороны коллег и боязнь неловкого положения при высказывании идеи.

Метод номинальных групп позволяет идентифицировать и расположить риски в порядке их важности. Данный метод предполагает формирование группы из 7-10 экспертов. Каждый участник индивидуально и без обсуждений перечисляет видимые им риски проекта. Далее происходит совместное обсуждение всех выделенных рисков и повторное индивидуальное составление списка рисков в порядке их важности.

Карточки Кроуфорда. Обычно собирается группа из 7-10 экспертов. Ведущий сообщает, что задаст группе 10 вопросов, на каждый из которых

участник письменно, на отдельном листе бумаги, должен дать ответы. Вопрос о том, какой из рисков является наиболее важным для проекта, ведущий задает несколько раз. Каждый участник вынужден обдумать десять различных рисков проекта.

Опросы экспертов с большим опытом работы над проектами.

Идентификация основной причины. Цель этого процесса: выявить наиболее существенные причины возникновения рисков проекта и сгруппировать риски по причинам, их вызывающим.

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (анализ SWOT). Цель проведения анализа - оценить потенциал и окружение проекта. Потенциал проекта, выраженный в виде его сильных и слабых сторон, позволяет оценить разрывы между содержанием проекта и возможностями его выполнения. Оценка окружения проекта показывает, какие благоприятные возможности предоставляет и какими опасностями угрожает внешняя среда.

Анализ контрольных списков. Контрольные списки представляют собой перечни рисков, составленные на основе информации и знаний, которые были накоплены в ходе исполнения прежних аналогичных проектов.

Метод аналогии. Для идентификации рисков этот метод использует накопленные знания и планы по управлению рисками других аналогичных проектов.

Методы с использованием диаграмм. К методам отображения рисков в виде диаграмм относятся диаграммы причинно-следственных связей и блок-схемы процессов, которые позволяют проследить последовательность событий, происходящих в данном процессе.

Сравнение методов идентификации рисков проекта представлено в таблице 2.

Таблица 2. Сравнение методов идентификации рисков

Метод идентификации	Преимущества	Недостатки
Мозговой штурм	Способствует взаимодействию членов группы. Быстрый. Недорогой.	Может проявиться преобладание одной личности. Можно сосредотачиваться только в конкретных областях. Для оценки необходимо контролировать склонности группы
Метод Delphi	Нет доминирования одной личности. Может проводиться дистанционно через электронную почту. Исключается проблема ранней оценки. Требуется участия каждого члена группы.	Занимает много времени. Высокая нагрузка ведущего.
Метод номинальных групп	Уменьшается эффект доминирующей личности. Обеспечивает взаимодействие участников. Дает упорядоченный список рисков.	Требуется много времени. Высокая нагрузка ведущего.

Продолжение таблицы 2

Карточки Кроуфорда	Легко реализуется. Вырабатывается большое количество идей.	Меньшее взаимодействие между участниками.
Опрос экспертов	Используется прошлый опыт	Эксперт может быть предвзятым. Требуется много времени
Контрольные списки	Конкретный и упорядоченный Легко использовать	Предвзятость Может не содержать конкретных элементов для данного проекта
Метод аналогии	Использует прошлый опыт для исключения проблем в будущем Подобные проекты содержат много сходных черт	Требуется много времени. Легко получить результаты, не подходящие для данного случая. Аналогия может быть некорректной
Методы с использованием диаграмм	Ясное представление участвующих процессов Легкость построения Для них имеется много компьютерных инструментов	Иногда вводит в заблуждение Может занимать много времени

3.3 Процесс управления рисками

К планированию управления рисками следует относиться так же серьезно, как к планированию стоимости и расписания проекта. Качественное планирование повышает вероятность получения положительных результатов остальных процессов управления рисками. Планирование управления рисками - это процесс определения подходов и планирования операций по управлению рисками проекта [9]. Формирование стратегии компании по управлению рисками, основных правил, позволяющих управлять рисками проекта, является целью процесса планирования рисков.

Источниками входной информации для процессов планирования рисков являются:

Факторы внешней среды предприятия. Отношение к риску и толерантность к риску организаций и лиц, участвующих в проекте, оказывает влияние на план управления проектом и может проявляться в конкретных действиях.

Активы организационного процесса. Организации могут иметь заранее разработанные подходы к управлению рисками, например категории рисков, общие определения понятий и терминов, стандартные шаблоны, схемы распределения ролей и ответственности, а также определенные уровни полномочий для принятия решений.

3.4 Методы и инструменты планирования рисков

В качестве инструментов и методов планирования управлением рисками используют совещания по планированию и анализу. Команда проекта проводит совещания для разработки плана управления рисками, в которых могут принимать участие менеджер проекта, отдельные члены команды проекта и участники проекта, представители организации, отвечающие за операции по планированию рисков и реагированию на них. На совещаниях составляются базовые планы по проведению операций

управления рисками. Также разрабатываются элементы стоимости рисков и плановые операции, которые включаются соответственно в бюджет проекта и расписание. Утверждается распределение ответственности в случае наступления риска. Имеющиеся в организации общие шаблоны, касающиеся категорий рисков и определения терминов (например, уровни рисков, вероятность возникновения рисков по типам, последствия рисков для целей проекта по типам целей, а также матрица вероятности и последствий), приспособляются для каждого конкретного проекта с учетом его специфики. Выходы этих операций сводятся в план управления рисками. График возможностей управления риском проекта представлен на рис.3.

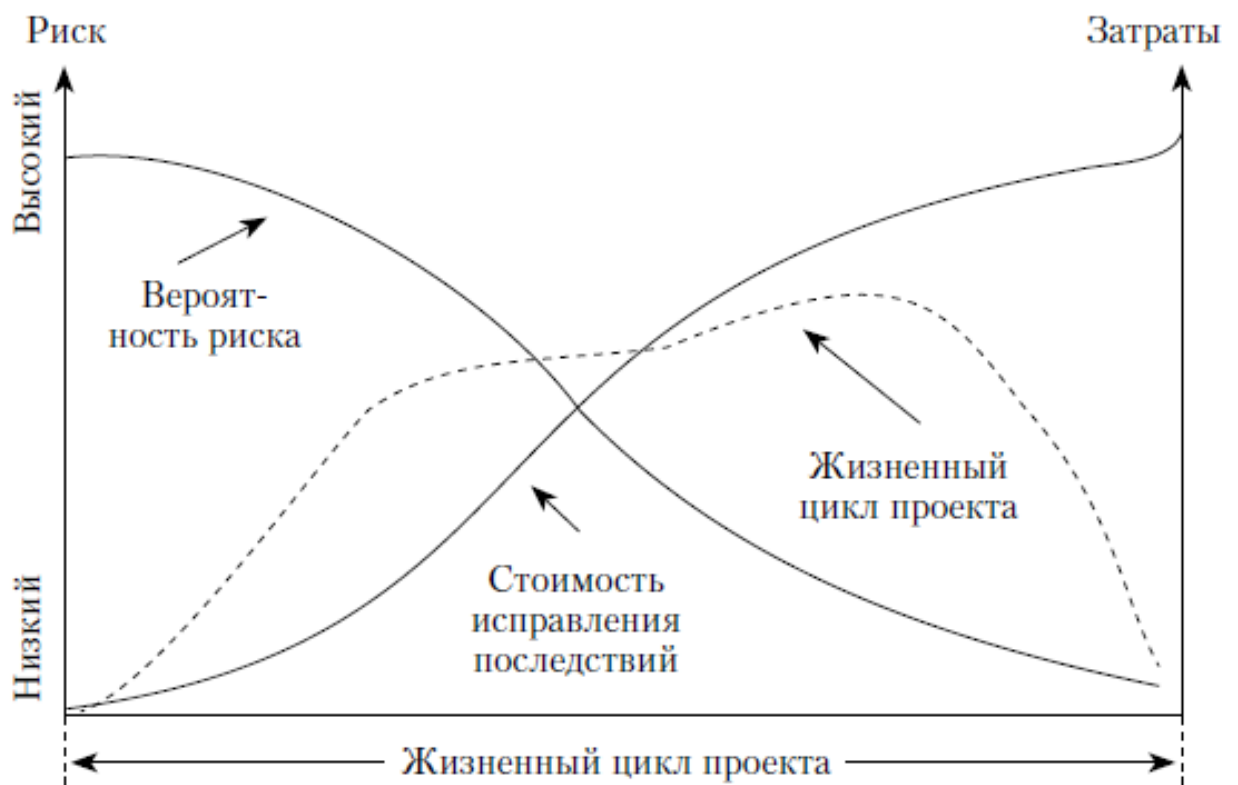


Рисунок 3 - График возможностей управления риском проекта

3.5 Результаты процесса планирования рисков

План управления рисками - документ, разрабатываемый в начале проекта и содержащий описание структуры управления рисками проекта и порядок его выполнения в рамках проекта; включается в состав плана управления проектом. План управления рисками содержит следующие элементы [6]:

Методология - определение подходов, инструментов и источников данных, которые могут использоваться для управления рисками в данном проекте.

Распределение ролей и ответственности - список позиций выполнения, поддержки и управления рисками для каждого вида операций, включенных в план управления рисками, назначение сотрудников на эти позиции и разъяснение их ответственности.

Определение операций по управлению рисками, которые необходимо включить в расписание проекта.

Определение сроков и частоты выполнения операций по управлению рисками на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Выделение ресурсов и оценка стоимости мероприятий, необходимых для управления рисками. Эти данные включаются в базовый план по стоимости проекта.

Заключение

Управление рисками стало одним из наиболее важных аспектов управления проектами. По мере того, как компании лучше осваивают методологию управления проектами, возрастает значение управления рисками. Для того чтобы определить, как справиться с риском, должны быть рассмотрены все компоненты идентификации, вероятности и последствий риска.

Одна из важнейших составляющих успешного бизнеса является способность компании выявлять, оценивать риски и управлять ими, строить системы по выявлению, оценке и минимизации рисков.

В настоящее время, когда идет спад мировой экономики, структура рисков изменилась. Возрастает роль системных рисков – общеэкономических, валютных, финансовых и т. п. Необходимо учитывать и прогнозировать воздействие внешних факторов на экономику предприятия. В первую очередь нужно знать о наборе обязательных мероприятий в финансовой сфере, выполнение которых поможет стабилизировать ситуацию в компании в целом. А также необходимо получить ответы на четкий перечень стратегических вопросов, которые позволят выжить на протяжении кризисного периода и, самое главное, уже сейчас принимать решения, которые позволят воспользоваться сложившейся уникальной ситуацией для улучшения конкурентных позиций в будущем.

Учет и использование того инструментария управления рисками, который рассмотрен в настоящем реферате работе, даже в современное время позволит избежать если не уменьшение прибыльности компании, то хотя бы полного ее развала.

Список источников

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д. учебн. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» /6-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2010. – 960с.
2. ГОСТ Р 51897-2002. Менеджмент риска. Термины и определения. – Издание официальное. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2002
3. Глухов В.В. Финансовый менеджмент / В.В. Глухов. - СПб.: Специальная литература 2005. - 446 с.
4. Кадинская О.А. Управление финансовыми рисками / О.А. Кадинская. - М.: ИНФРА-М 2000. - 295 с.
5. Бартон Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Л. Бартон. - М.: Наука 2003. - 243 с.
6. Цветкова, Е.В. Риски в экономической деятельности / Е.В. Цветкова. – СПб.: Питер, 2002. – 186 с.
7. Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 403 с.
8. Белов А.М. Экономика организации (предприятия): Практикум./ А.М. Белов, Г.Н. Добрин, А.Е. Карлик; Под общ. Ред. Проф. А.Е. Карлика. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 272с.
9. Зуб А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / - М.: Издательство Юрайт, 2014.- 422с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.
10. Стешин А.И. Управление проектами: Учебное пособие/ Балт.гос.техн.ун-т.- СПб., 2016. – с.61
11. Копылова О.В. Российское предпринимательство. Выпуск №11, статья "Анализ рисков в процессе управления проектами". Москва: ООО "Креативная экономика 2013.
12. Стешин А.И. Информационные системы в управлении проектами (уч. пособие). СПб: БГТУ «ВОЕНМЕХ», 2017.

13. Д. Артемьев, Д. Гергерт, Т. Пономарева. Проблемы теории и практики управления. Выпуск №3, статья "Стратегическое управление проектами: цели, этапы, инструменты". Москва: Ленанд 2013.
14. Дульзон А.А. Управление проектами: учебное пособие. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – 3-е изд., перераб. И доп. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2010. -334 с.: ил.
15. Каневский, Е. Внедрение системы управления проектами на практике // Финансовый директор. — 2007. — № 3.
16. Воропаев В. И. Управление проектами в России: основные понятия, история, достижения, перспективы / В. И. Воропаев. – М., 1995.
17. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. —М. : Издательство Юрайт, 2013. – 383 с.