

Научная статья  
УДК 657.01:005  
<https://doi.org/10.36511/2588-0071-2021-4-8-17>

### Управление рисками в системе проектного менеджмента

**Бобрышев Алексей Николаевич<sup>1</sup>, Агафонова Нелли Павловна<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Ставропольский государственный аграрный университет, Ставрополь, Россия

<sup>1</sup>[bobrishevalexey@yandex.ru](mailto:bobrishevalexey@yandex.ru)

<sup>2</sup>[nelly.a1996@yandex.ru](mailto:nelly.a1996@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье раскрыто влияние рисков на реализацию проектов различной направленности. Рассмотрен механизм выявления и управления рисками в системе проектного менеджмента с целью принятия эффективных управленческих решений и доведения фактических показателей времени, ресурсов и качества до плановых значений. В работе применен метод SWOT-анализ, позволяющий осуществлять стратегическое планирование на основе изучения условий внешней и внутренней среды с последующим формированием четырех групп: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. В результате проведенного исследования сформирован реестр рисков проекта.

**Ключевые слова:** управленческий учет, проект, проектный менеджмент, реестр рисков, классификация рисков, управление рисками

**Для цитирования:** Бобрышев А. Н., Агафонова Н. П. Управление рисками в системе проектного менеджмента // На страже экономики. 2021. № 4 (19). С. 8–17. <https://doi.org/10.36511/2588-0071-2021-4-8-17>.

Original article

### Risk management in the project management system

**Alexey N. Bobryshev<sup>1</sup>, Nelly P. Agafonova<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Stavropol State Agrarian University, Stavropol, Russian Federation

<sup>1</sup>[bobrishevalexey@yandex.ru](mailto:bobrishevalexey@yandex.ru)

<sup>2</sup>[nelly.a1996@yandex.ru](mailto:nelly.a1996@yandex.ru)

**Abstract.** The article reveals the impact of risks on the implementation of projects of various directions. The mechanism of identifying and managing risks in the project management system is considered in order to make effective management decisions and bring the actual indicators of time, resources and quality to the planned values. The paper uses the SWOT analysis method, which allows strategic planning based on the study of external and internal environment conditions, followed by the formation of four groups: strengths and weaknesses, opportunities and threats. As a result, of the conducted research, a project risk register was formed.

**Keywords:** management accounting, project, project management, risk register, risk classification, risk management

© Бобрышев А. Н., Агафонова Н. П., 2021

**For citation:** Bobryshev A. N., Agafonova N. P. Risk management in the project management system. *The Economy under Guard*, 2021, no. 4 (19), pp. 8–17. (In Russ.). <https://doi.org/10.36511/2588-0071-2021-4-8-17>.

В России применение проектного подхода в управлении хозяйствующим субъектом приобретает наиболее широкую распространенность, что связано с действием нестабильности экономических процессов, диспропорций экономической системы, ограниченностью производственных ресурсов и мощностей. Возможность наиболее эффективно применять ресурсы организации в условиях заданных ограничений времени и стандартов качества вызывает научный и практический интерес представителей различных сфер деятельности.

Проектный менеджмент имеет явственную специфику и требует разработки системы информационного обеспечения принятия управленческих решений на всех стадиях реализации проекта, что решается в результате внедрения системы управленческого учета, адаптированной к условиям проектной деятельности. Для полноценной реализации концепции проектного менеджмента необходимо разработать инструментарий, в требуемом объеме, качестве и временном аспекте соответствующий информационным запросам пользователей. В связи с этим адаптация инструментария действующего управленческого учета к условиям проектной деятельности является достаточно актуальной темой для проведения исследования.

Проектная деятельность в большей степени, чем процессная, подвержена влиянию различных рисков в связи с созданием уникального результата, ранее не получаемого хозяйствующим субъектом. Негативное влияние рисков способно не только привести к увеличению затрат и времени реализации проекта, но и к прекращению проекта ввиду его нерезультативности [1; 6], в связи с чем эффективное управление рисками становится одним из приоритетных направлений деятельности специалиста по управленческому учету [8].

Оценка риска и предотвращение их негативного влияния в управленческом учете реализуются в следующей последовательности.

1. Идентификация и классификация рисков реализации проекта, в том числе:  
– обнаружение рисков способных оказать влияние на результаты проекта, выявление рискообразующих факторов;  
– классификация выявленных рисков по различным признакам с целью ранжирования и установления предполагаемого поведения, составление реестра рисков проекта [2].

2. Анализ и оценка рисков. На данном этапе анализируется степень влияния рисков, представленных в реестре; первоначально осуществляется качественная оценка возможных последствий; после чего проводится количественное измерение степени влияния. Обобщенные положения по результатам оценки оформляются в отдельном документе.

3. Разработка мероприятий по управлению рисками. На основании представленных ранее реестра риска и результатов оценки степени влияния составляется комплекс рекомендуемых к проведению мероприятий по устранению негативного влияния рисков.

4. Мониторинг и контроль. Предусматривает мониторинг фактической реализации плановых мероприятий по управлению рисками. При возникновении отклонений от нормативных значений надо сгруппировать критические ключевые показатели, оценить эффективность проводимых мероприятий по реагированию на риски; при необходимости пересматриваются предложенные ранее мероприятия [5; 7].

Идентификация рисков проекта возможна при использовании различных методов, наиболее эффективным из которых является SWOT-анализ, позволяющий осуществлять стратегическое планирование на основе изучения условий внешней и внутренней среды с последующим формированием четырех групп: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Применение SWOT-анализа способствует обобщению и систематизации возможных рисков реализации проектов в момент осуществления фазы жизненного цикла «Разработка» и стадии управления проектом «Планирование».

SWOT-анализ эффективен при проведении начальной оценки текущей ситуации. Его положительными аспектами являются:

- универсальность метода и возможности адаптации к любому объекту исследования;
- гибкость и разнообразие в выборе элементов анализа в зависимости от целей анализа;
- ориентированность как на долгосрочную, так и краткосрочную перспективу.

Задача SWOT-анализа — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов (табл. 1).

Таблица 1

**SWOT-анализ проекта сельскохозяйственного назначения  
«Выращивание томатов черри в закрытом грунте»**

Признак	Положительное влияние	Отрицательное влияние
1	2	3
Внутренняя среда	– Круглогодичное производство; – наличие необходимой площади сельскохозяйственного назначения; – прочные позиции на рынке сельскохозяйственных товаропроизводителей	– Отсутствие работников необходимой квалификации; – затраты на получение разрешительной документации для производства и сбыта продукции; – непонимание персоналом идеи проекта; – изменение финансового положения экономического субъекта в момент реализации проекта; – ошибки на фазах «Разработка» и «Реализация»

Продолжение Таблицы 1

1	2	3
Внешняя среда	Возможности: – привлечение новых контрагентов; – появление на рынке с уникальным конкурентным преимуществом	Угрозы: – климатические условия; – состояние почвы; – выход на рынок новых конкурентов; – снижение закупочных цен оптовых покупателей; – длительность процедуры строительства теплицы

Процедуры по выявлению и оценке возможных рисков необходимо проводить в процессе планирования проекта, учитывая влияние как внешних, так и внутренних факторов. Из множества возможных рисков после ранжирования рекомендуется оставлять к рассмотрению и управлению наиболее значимые количественно (в пределах 8–10) с целью детальной проработки и нивелирования влияния наиболее существенных из них. Ответственность за данные процедуры возлагается на участников команды проекта под руководством руководителя (менеджера) проекта.

Таблица 2

**Классификация рисков реализации проектов**

Классификационная группа	Вид рисков	Характеристика
1	2	3
Происхождение опасности	Техногенный	Влияние хозяйственной деятельности человека на условия реализации проекта (выбросы в атмосферу, загрязнения водных и земельных ресурсов)
	Природный	Неконтролируемые природные изменения в окружающей среде, наступление непрогнозируемых природных явлений (атмосферные осадки, погодные условия, природные катаклизмы)
	Смешанный	Природные условия, сложившиеся в результате хозяйственной деятельности человека (истощение почв и др.)
Возможность определения	Прогнозируемый	События, поддающиеся прогнозированию в долгосрочной перспективе (штрафы, пени, компенсации и др.)
	Непрогнозируемый	Абсолютная непредсказуемость наступления (финансовый кризис, пандемия, падение (рост) курса валют и др.)

Продолжение Таблицы 2

1	2	3
Источник возникновения	Персонал	Влияние человеческого фактора на ресурсное обеспечение, качество и сроки выполняемых работ (контрагенты, персонал, заинтересованные стороны, профессиональная квалификация)
	Процессы	Принятие решений, исходя из характеристик работы, бюджета, требований к проекту (несогласованность целей и задач проекта, необоснованность затрат и др.)
	Технологии	Доступность необходимого инструментария для реализации проекта (несоблюдение технологических процедур, отсутствие квалифицированного сопровождения и др.)
	Внешние условия	Влияние социально-экономических факторов на реализацию проекта (законодательство, стандарты деятельности, конкуренция и др.)
Размер ущерба	Допустимый	Ущерб не превышает запланированного размера потерь
	Критический	Ущерб соответствует максимальному значению запланированного размера потерь
	Недопустимый	Ущерб приводит к полной или значительной потере ресурсов проекта с последующей убыточностью проекта
Вероятность возникновения	Высокая	Вероятность наступления – 61–80 %
	Средняя	Вероятность наступления – 21–60 %
	Низкая	Вероятность наступления – 1–20 %

С целью систематизации подхода к управлению рисками реализации проекта нами предлагается применять методику кодификации рисков в соответствии с представленной классификацией (табл. 2). Данная методика заключается в установлении десятизначного кода в зависимости от происхождения опасности, возможности определения, источника возникновения, размера ущерба, вероятности возникновения (табл. 3). Указанные критерии установлены исходя из обобщения теоретических трудов ученых-экономистов и практических наблюдений. Применение кода риска направлено на унификацию учетно-аналитических операций в части управления рисками.

Таблица 3

Методика кодификации рисков реализации проектов

№ п/п	Риски I уровня	№ п/п	Риски II уровня
1	По происхождению опасности	1	Техногенные
		2	Природные
		3	Смешанные
2	По возможности определения	1	Прогнозируемые
		2	Непрогнозируемые
3	По источнику возникновения	1	Персонал
		2	Процессы
		3	Технологии
		4	Внешние условия
4	По размеру ущерба	1	Допустимый
		2	Критический
		3	Недопустимый
5	По вероятности возникновения	1	Высокая
		2	Средняя
		3	Низкая

Мы считаем необходимым пояснить классификацию размеров ущерба, возникающего при наступлении рискообразующей ситуации, ввиду ориентированности на уникальные результаты каждого проекта, также целесообразно установить шкалу последствий в зависимости от объектов воздействия рисков (табл. 4).

Таблица 4

Шкала оценивания последствий рисков

Уровень	Характеристика	Последствие	Объект воздействия
1	Допустимый	Малозначительное	Социальная сфера, экономика, инфраструктура проекта
2	Критический	Умеренное	Персонал, экономика, инфраструктура, окружающая среда, социальная среда
3	Недопустимый	Значительное / катастрофическое	Персонал, окружающая среда, экономика, органы государственного и муниципального управления, социальная среда, инфраструктура проекта

Для более детального изучения инструмента управленческого учета «управление рисками» рассмотрим пример составления реестра рисков при реализации проекта сельскохозяйственного назначения (табл. 5), включающий десять рисков, выявленных в результате проведения SWOT-анализа, каждому из которых присвоен уникальный код.

Реестр рисков также определяет и документально подтверждает возможность наступления рискообразующей ситуации, размеры ущерба в качественном и количественном выражении, определенные на основании учетно-аналитических данных и экспертных оценок, меры предотвращения, ответственных сотрудников. Ключевым моментом применения реестра рисков является ознакомление ответственных сотрудников и команды проекта с возможными рисками и зоной ответственности для поддержания комфортной среды реализации проекта.

Таблица 5

**Реестр рисков проекта сельскохозяйственного назначения**

Код риска	Наименование	Качественная оценка (вероятность успешности проекта, %)	Количественная оценка (дополнительные затраты, тыс. рублей)	Мероприятия по предотвращению	Ответственные сотрудники
1	2	3	4	5	6
11.21.31.42.52	Ошибочный подбор персонала	30	200	Внедрение системы тестов персонала по тематике проектного менеджмента и специфике конкретного проекта	Руководитель проекта
11.21.34.43.53	Неполучение разрешительной документации для реализации продукции	20	100	Тщательное ознакомление с нормативными правовыми актами, привлечение в команду проекта юриста	Руководитель проекта

Продолжение Таблицы 5

1	2	3	4	5	6
11.21.31.41.52	Потеря мотивации персонала	70	150	Определение КРІ персонала с выплатой стимулирующих надбавок	Руководитель организации. Руководитель проекта
11.21.32.43.53	Несвоевременное финансирование	15	500	Привлечение в команду проекта бухгалтера, согласование бюджета с заказчиком	Руководитель организации
13.22.33.42.52	Ошибки на фазах «Разработка» и «Реализация»	60	220	Формирование и сдача отчетности по проектной деятельности с необходимой периодичностью	Руководитель производственного и обслуживающего персонала
12.22.34.43.52	Неблагоприятные климатические условия	50	100	Оснащение теплицы оборудованием, ограничивающим влияние климатических условий	Руководитель проекта. Главный агроном
13.21.34.42.53	Ухудшение состояния почвы	40	100	Проведение агрохимического обслуживания почвы на этапе разработки проекта	Руководитель проекта. Главный агроном
11.22.34.42.52	Выход на рынок новых конкурентов	70	150	Маркетинговый анализ, проведение SWOT-анализа	Руководитель проекта
11.22.34.43.52	Снижение закупочных цен оптовых покупателей	50	100	Маркетинговый анализ, заключение долгосрочных договоров поставки	Менеджер по продажам

Окончание Таблицы 5

1	2	3	4	5	6
11.22.34.42.53	Увеличение сроков строительства теплицы	70	100	Заклучение договора на строительство теплицы, с указанием суммы штрафа за нарушение сроков. Подбор и изучение деятельности возможных подрядчиков	Руководитель проекта

Таким образом, риск – это неотъемлемая часть каждого проекта, в связи с чем подход к их оценке и анализу должен быть систематичным, осуществляться при планировании проекта, учитывать специфику реализации каждой фазы жизненного цикла проекта и при необходимости динамично меняться в соответствии с возникающими обстоятельствами.

Подход к управлению рисками следует базировать на утверждении о том, что это зафиксированная возможность возникновения потерь, что для проектного менеджмента выражается в полученном результате, несоответствующем качественным характеристикам заказчика, увеличении сроков реализации и стоимости или же незавершением проекта.

Роль управленческого учета в предотвращении подобных последствий видится первостепенной в качестве системы, формирующей информационную базу для принятия эффективных решений, в том числе в сфере управления рисками проекта.

#### Список источников

1. Андреев А. А. Управление проектами. Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетенции специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.1). М.: Проектная ПРАКТИКА, 2014. 259 с.
2. Бондаренко Е. П., Вахрушина М. А. Стратегический управленческий учет и стратегический менеджмент: проблемы взаимосвязи // Современные системы финансового и управленческого учета: от теории к практике: сборник научных студенческих статей. М.: Научные технологии, 2017. С. 19–24.
3. Вахрушина М. А. Парадигма бухгалтерского учета и отчетности в условиях глобальной экономики: проблемы России и пути их решения // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 25 (319). С. 38–46.
4. Ивашкевич В. Б. Проблемы теории управленческого учета и контроллинга // Международный бухгалтерский учет. 2016. № 14 (404). С. 32–46.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. М.: Вильямс, 2019. 496 с.
6. Нечаев В. Б., Филатов Е. А. Состояние и перспективы развития проектной управленческой деятельности в Российской Федерации // Вестник Иркутского государственного технического университета. 2015. № 6 (101). С. 240–245.

7. Оценка рисков в системе управленческого учета / М. П. Сарунова [и др.] // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 3. С. 173–177.

8. Чайковская Л. А., Филин С. А. Стратегический управленческий учет затрат в современных компаниях // Международный бухгалтерский учет. 2019. Т. 22. № 3 (453). С. 259–273.

#### References

1. Andreev A. A. Project management: fundamentals of professional knowledge, National requirements for the competence of specialists (NCB SOVNET National Competence Baseline Version 3.1). Moscow: Design PRACTICE Publ., 2014. 259 p. (In Russ.)
2. Bondarenko E. P., Bakhrushina M. A. Strategic management accounting and strategic management: issues of interaction. Modern systems of financial and managerial accounting: from theory to practice: a collection of scientific student articles. Moscow: Scientific technologies Publ., 2017. Pp. 19–24. (In Russ.)
3. Vakhrushina M. A. The paradigm of accounting and reporting in the global economy: problems of Russia and ways to solve them. *International accounting*, 2014, no. 25 (319), pp. 38–46. (In Russ.)
4. Ivashkevich V. B. Problems of the theory of management accounting and controlling. *International accounting*, 2016, no. 14 (404), pp. 32–46. (In Russ.)
5. Kotler F. Marketing basics: a short course. Moscow: Williams Publ., 2019. 496 p. (In Russ.)
6. Nechaev V. B., Filatov E. A. The state and prospects of development of project management activities in the Russian Federation. *Bulletin of the Irkutsk State Technical University*, 2015, no. 6 (101), pp. 240–245. (In Russ.)
7. Sarunova M. P. Risk assessment in the management accounting system. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 2019, no. 3, pp. 173–177. (In Russ.)
8. Tchaikovsky L. A., Filin S. A. Strategic management cost accounting in modern companies. *International Accounting*, 2019, vol. 22, no. 3 (453), pp. 259–273. (In Russ.)

#### Информация об авторах

**А. Н. Бобрышев** – доктор экономических наук, доцент;  
**Н. П. Агафонова** – без ученой степени.

#### Information about the authors

**A. N. Bobryshev** – Doctor of Economy, Associate Professor;  
**N. P. Agafonova** – no academic degree.

Статья поступила в редакцию 01.08.2021; одобрена после рецензирования 25.10.2021; принята к публикации 13.12.2021.

The article was submitted 01.08.2021; approved after reviewing 25.10.2021; accepted for publication 13.12.2021.