

УДК 338.24

**Попов Андрей Николаевич**

магистрант,
кафедра государственного управления
и управления человеческими ресурсами,
Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация,
e-mail: andr.popow@gmail.com

РИСК ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД В РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ И РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Аннотация. В данной статье рассматривается проблема недостаточного применения риск ориентированного подхода при реализации региональных и национальных проектов. В статье предлагается метод «проектного сита», который позволит присваивать рейтинг проекту, тем самым выделять масштабные и высокоэффективные проекты с низким или приемлемым уровнем риска. Выделяется важность такого проектного документа, как «реестр рисков» и обоснование его использования при реализации проектов на региональном уровне.

Ключевые слова: проектное управление, проектное сито, риски, региональный проект, федеральный проект, риски проекта.

Andrey N. Popov

Master's Degree Student,
Department of Public Administration
and Human Resources Management,
Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation,
e-mail: andr.popow@gmail.com

RISK-BASED APPROACH IN THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF REGIONAL AND FEDERAL PROJECTS

Abstract. This article deals with the problem of low application of the risk-based approach in the implementation of regional and national projects. The article suggests the «project sieve» method, which will allow you to assign a rating to a project, thereby identifying large-scale and highly effective projects with low risk. The importance of such a project document as the «risk register» and the rationale for its use in the implementation of the project is also highlighted.

Keywords: project management, project sieve, risks, regional project, federal project, project risks.

Риск-ориентированный подход в государственном управлении является важным составным элементом, проектного управления. В Российской Федерации не хватает внимания к проблеме применения риск-менеджмента в разных сферах государственного управления, например, в секторе финансового контроля, проектной деятельности, профессиональной политике и др.

Термин риск на данный момент, очень часто используется в экономической сфере государства, у тех, кто занимается исследованием риск менеджмента, уже давно сформировано понятие риска. Риск — это вероятность потери ценностей в результате предпринимательской деятельности, если обстановка и условия проведения деятельности будут меняться в направлении, отличном от предусмотренных планами и расчетами [1]. Риск — вероятность возникновения потерь, убытков, недопоступления планируемой прибыли и доходов [2].

Данные определения отражают риск в сфере предпринимательской и инвестиционной деятельности, для сферы государственного управления предлагаем следующее определение «риска в государственном управлении»: Риск в сфере государственного управления — это действие неопределенных факторов на выполнение задачи и результат исполнения государственной политики, которое может сводится к разным исходам. В практической деятельности риск-ориентированное планирование осуществляется каждым органом власти самостоятельно. В настоящее время Россия выходит на новый инновационный путь развития. Появляются крупные, новые национальные проекты, которые обладают высокой новизной и не имеют аналогов в новой России, что является очень рискованным процессом.

Для более эффективного внедрения проектного управления в органы государственной власти на Петербургском международном экономическом форуме в 2015 г. Президент Российской Федерации поручил создать проектные офисы в регионах. Выделяя основные цели проектных офисов: достижение целей проектов, повышения эффективности органов государственной власти, минимизация рисков и достижение запланированного уровня качества выполнения поставленных задач. К сожалению, не во всех субъектах Российской Федерации проектные офисы выделяют необходимость применения риск ориентированного подхода при проектном управлении. Разберем эту проблему на примере реализации национального проекта «Демография», одна из заявленных целей которого — увеличение суммарного коэффициента рождаемости до 1,7 к 2024 г. На момент утверждения проекта значение показателя составляет 1,579 в 2018 г, 1,504 в 2019, 1,489 в 2020 (табл. 1).

Исходя из приведенных данных, можно сделать вывод, что целевой показатель не будет достигнут по завершению проекта. Проект столкнулся со стратегическим риском, когда плохая проработка мероприятий приведет к

недостижению показателя и снижению эффективности проекта. Однако, если бы проектная группа, готовившая паспорт проекта, применила риск-ориентированный подход при разработке, то данной проблемы либо не произошло, либо были бы предприняты меры по снижению риска.

Таблица 1

Основные показатели национального проекта «Демография»*

Год	Прогнозное значение по паспорту проекта	Значение показателя по данным Росстат	Отклонение в (%)
2018	1,6 на начало марта 2018 года	1,579	98,6 %
2019	1,63	1,504	92,26 %
2020	1,65	1,489	90,24 %
2021	1,66	1,506 прогноз	91%
2022	1,68	1,489 прогноз	88,63%
2023	1,69	1,446 прогноз	85%
2024	1,70	1,432 прогноз	84,2%

* Составлено по: [3]

Риск ориентированный подход очень важно применять на всех стадиях жизненного цикла проекта, но, к сожалению, не во всех органах государственной власти в данный момент используются методы по снижению рисков и контроля за ними.

В связи с этим предлагается проектным офисам субъектов Российской Федерации начать применение технологии «Проектного сита», данная технология позволяет разделять проекты на приоритетные или отраслевые. Рейтинг, который формируется у проекта благодаря оценке позволяет увидеть слабые стороны проекта и отправить его на доработку тем самым снижая рискованность проекта и повышая его эффективность. Данный метод используется для региональных инвестиционных проектов и может быть использован для формирования рейтинга федеральных и региональных проектов. Рейтинг рассчитывается по формуле:

$$\text{Рейтинг проекта} = (\sum K1 \dots K7) * M1 * M2 * M3,$$

где M1 — наличие подтвержденного финансирования проекта: 1 – да, 0 – нет; 1 – частично в (%), 0 – нет;

M2 — наличие органа исполнительной власти инициатора проекта: 1 – да, 0 – нет;

M3 — управленческая важность проекта (определяется Проектным комитетом): 1,5 – высокая, 1,2 – средняя, 0 – низкая или неопределенная.

Показатель К:

K1 — Стратегическая важность: 0 – отсутствует, 1 – Низкая реализация проекта влияет на выполнение задач в стратегии, без реализации проекта задачи могут быть достигнуты, но с другими показателями, 2 – средняя реали-

зация проекта обеспечивает выполнение конкретных задач в стратегии, 3 – высокая, проект включен в стратегию;

К2 — рискованность: 0 – типовой (есть опыт реализации в Иркутской области), 1 – специфичный (наличие новых, ранее не реализованных мероприятий в проекте), 2 – Уникальный (отсутствуют примеры реализации проекта в Иркутской области);

К3 — доля частного капитала в объеме инвестиций проекта: 1 – Финансирование проекта за счет областного бюджета (100% областной бюджет, 0% – частный капитал), 2 – Формат государственного частного партнерства – участие как областного бюджета, так и частного;

К4 — объем затрат из областного бюджета: 1 – до 100 млн. руб., 2 – от 100 млн. руб. до 1 млрд;

К5 — количество задействованных органов исполнительной власти субъекта: 0 – Задействовано 0-2 органов исполнительной власти субъекта, 1 – задействовано более 3-4 органов исполнительной власти субъекта, 2 – задействовано 5 или более органов исполнительной власти субъекта;

К6 — уровень заинтересованности в проекте: 0 – Местный (участие органов исполнительной власти субъекта незначительно или не требуется), 1 – Областной, 2 – Федеральный (прямое участие в проекте федеральных органов исполнительной власти/госкомпаний);

К7 — влияние на социально-экономическое развитие субъекта или ее отдаленных территорий: 0 – проект имеет незначительное влияние на социально-экономическое развитие субъекта, ее отдаленных территорий и/или сфер (отраслей), 1 – проект имеет среднее влияние на социально-экономическое развитие субъекта и его отдаленных территорий или значительное влияние на развитие отдельных сферы/отраслей, 2 – проект имеет значительное влияние на развитие определенных территорий субъекта, 3 – проект имеет ключевое влияние на социально-экономическое развитие территории субъекта [4].

После того как у проекта появился рейтинг и устранены все замечания, он переходит в стадию планирования и на этом этапе необходимо создать, и проработать еще один документ, в котором будут прописаны риски и прикрепить его к паспорту проекта. В проектном управлении создается документ «Реестр рисков», он постоянно обновляется и дополняется на всех стадиях проекта. Даже после завершения данный документ должен сохраняться, чтобы следующие руководители проектов, могли опереться на опыт полученный ранее.

Реестр рисков — это подробный перечень рисков, которые могут сорвать проект. Например, срыв сроков согласования документов либо их долговременное подписание. Это документ, в котором регистрируются результаты анализа рисков и планирования реагирования на риски. Он создается в контексте общего плана управления проекта. Для того, чтобы создать надежный реестр рисков необходимо провести идентификацию рисков, анализ и

план реагирования на риски. Идентификация рисков — важный процесс, который должен занимать центральное место в управлении рисками проекта.

Очевидно, что перечислить все риски для проекта невозможно и не является желательной целью. Реальный мир просто содержит слишком много переменных. Но реестр рисков существует для того, чтобы обеспечить руководителю проекта быструю и решительную реакцию, когда что-то пойдет не так. Реестр рисков, создается на основе качественного и количественного анализа, качественный анализ включает в себя присвоение каждому риску в реестре оценки вероятности и воздействия, как только каждому событию риска присваивается оценка вероятности и воздействия, оно анализируется и сравнивается с другими рисками, чтобы определить приоритетность.

Количественный анализ предполагает использование аналитических инструментов для определения влияния риска на проект [5]. Реестр рисков может выглядеть следующим образом (табл. 2).

Таблица 2

Реестр рисков

Проекты среднего размера				
ID	Пример риска	Вероятность	Влияние	Случайность
1	Документ с просрочкой	20%	5 дней	1 день
2	Подрядная организация придет устранять недостатки	10%	1000	100

Последним шагом в подготовке реестра рисков является разработка планов реагирования. Существует четыре способа реагирования на каждое рисковое событие в реестре рисков [6, 7]:

1. Избегание — устранение угрозы или защита проекта от ее воздействия. Например, измените область проекта. Расширьте график, чтобы исключить риск несвоевременного завершения проекта. Изменение: уточните требования, чтобы устранить двусмысленности и недоразумения. Приобретите опыт для устранения технических рисков.

2. Перемещение — эта реакция предполагает перенос влияния риска на третью сторону. Прямые методы могут заключаться в использовании страхования, гарантий или гарантий исполнения обязательств. Косвенные методы, такие как контракты на цену единицы вместо единовременной выплаты (или наоборот, в зависимости от того, на какой стороне контракта вы находитесь), юридические заключения и т.д.

2. Смягчение — уменьшение вероятности или влияния риска. Это не всегда возможно и часто связано с ценой, которая должна быть сбалансирована с ценностью выполнения смягчающих действий.

3. Принятие — то есть «оплата» риска. Все проекты содержат риск. Как минимум, существует риск того, что он не достигнет своей цели. Таким образом, заинтересованные стороны, по определению, должны принимать опреде-

ленные риски. Принятие риска — это такая же стратегия, как и любая другая, и ее следует документировать и сообщать, как и любую другую стратегию. Принятие риска может быть пассивным, когда последствия рассматриваются после возникновения риска, или активным, когда непредвиденные обстоятельства (время, бюджет и т.д.) встроены, чтобы учесть последствия риска для проекта.

На протяжении всего проекта реестр рисков будет постоянно меняться [8, 9]. Поскольку реальный мир представляет новые риски, реестр рисков должен быть обновлен, чтобы гарантировать, что он содержит наиболее точный профиль рисков проекта. Кроме того, руководитель проекта постоянно определяет риски в реестре как просроченные, поскольку связанные с ними задачи завершены.

Таким образом с помощью данных методов, управление региональными проектами становится риск ориентированным. Преимуществами риск ориентированного подхода, является минимизация рисков так как все риски проекта проходят процесс анализа, обработки и создания планов реагирования на них [10]. Риск ориентированный подход позволяет экономить и эффективней тратить средства, выделенные на проект. Также позволяет избежать срывов сроков проекта, и недопущения не достижения показателей. Преимуществами данных инструментов является их практическая значимость для проекта, и они должны всегда использоваться при подготовке и реализации проекта.

Список использованной литературы

1. Тэпман Л. Н. Риски в экономике / Л. Н. Тэпман // Учеб. Пособие для вузов. — 2012. — № 2 (89) — С. 58.
2. Миэринь Л. А. Основы рискологии / Л. А. Миэринь // Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. Кафедра общей экономической теории. — Санкт-Петербург, 1998. — 138 с.
3. Рождаемость по данным Росстат : офиц. портал / Федеральная служба государственной статистики. — Москва, 2021. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 01.06.2021).
4. Проектное управление 2.0 — опыт Ленинградской области [презентация]: офиц. портал / Ленинградский городской портал. — Санкт-Петербург, 2021. URL: https://pmforesight.ru/download/Proektnoe_upravlenie_2.0_opyt_Leningradskoj_oblasti.pdf (дата обращения: 01.06.2021)
5. Навроцкая, Т. Г. Проектный подход в системе государственного и муниципального управления РФ как механизм реализации целей социально-экономической политики / Т. Г. Навроцкая // Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития : Сборник трудов национальной научно-практической конференции специалистов, ученых, аспирантов и студентов с международным участием, Санкт-Петербург, 25—26 мая 2020 года. — Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2020. — С. 132–137.

6. Бурцева Т. А. Формирование и развитие системы управления рисками в проекте / Т. А. Бурцева, Е. А. Захарова // Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход : материалы VI международной научно-практической конференции : сборник статей и тезисов докладов, Владимир, 03 июня 2020 года. — Владимир: Издательско-полиграфическая компания «Транзит-ИКС», 2020. — С. 66-69

7. Особенности внедрения проектного управления в органе государственной власти / Ю. Г. Иванова, Е. К. Троицкая, Л. П. Воронина, Д. В. Вышегородский // Форум молодых ученых. — 2020. — № 12(52). — С. 182-188.

8. Кулагина Н. А. Особенности внедрения проектного управления в деятельность органов государственной власти в регионах России / Н. А. Кулагина, О. В. Михеенко, Н. Ю. Азаренко // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2019. — № 4. — С. 68–72.

9. Погорелов М. В. Значимость управления проектными рисками в методологии управления проектами / М. В. Погорелов // Colloquium-journal. — 2019. — № 26-5(50). — С. 19-20. — DOI 10.24411/2520-6990-2019-10951. Васюнина М.Л.

10. Зайдуллина Э. Р. Управление рисками при реализации проектов ГЧП / Э. Р. Зайдуллина // Colloquium-journal. — 2019. — № 13-10(37). — С. 96–99.