

УДК: 338.24

Влияние рисков на реализацию портфеля проектов

Чалова Анастасия Викторовна, магистрант, департамент Менеджмента,
Лукьянова Анна Васильевна, д.э.н., профессор, департамент Менеджмента,
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
г. Москва, Россия.

Аннотация. Портфельный подход к управлению проектами позволяет компаниям формировать сбалансированный портфель проектов, тем самым более эффективно осуществлять минимизацию рисков, быстро адаптироваться в изменяющихся экономических условиях и адекватно реагировать на риски, неизбежно сопровождающие деятельность компаний.

В статье проанализировано влияние рисков на реализацию портфеля проектов в ИТ компании на основе количественной оценки. Экспертным методом проведена оценка взаимосвязи влияния рисков на стратегические показатели компании.

Применяя методы портфельного управления, компании могут более качественно оценивать: риски проектов, преимущества, получаемые от их реализации, осуществлять мониторинг выполнения проектов и прогнозировать развитие компании. При этом самое пристальное внимание должно быть уделено оценке рисков на ранних стадиях реализации проектов. Данная оценка может быть проведена на основе экспертного метода с участием основных групп управленческого персонала и может включать оценку вероятности и меры ожидания возникновения рисков проектов портфеля.

Ключевые слова: проектное управление, управление рисками проектов, управление портфелем проектов, стратегическое управление

Impact of risks on project portfolio implementation

Chalova Anastasiia Viktorovna, Department of Management
Lukyanova Anna Vasilievna, Doctor of Economics, Department of Management
Financial University under the government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Annotation. The portfolio approach to project management allows companies to form a balanced portfolio of projects, thereby more effectively minimizing risks, quickly adapt to changing economic conditions and adequately respond to the risks that inevitably accompany the company's activities.

The article analyzes the impact of risks on the implementation of a portfolio of projects in an IT company based on a quantitative assessment. An expert method was used to assess the relationship between the impact of risks on the company's strategic indicators.

By applying portfolio management methods, companies can better assess project risks, benefits derived from their implementation, monitor project performance, and forecast the company's development. At the same time, the most careful attention should be paid to risk assessment at the early stages of project implementation. This assessment can be carried out based on an expert method with the participation of the main groups of management groups and may include an assessment of the probability and measures of expectation of the risks of project portfolio.

Keywords: project management, project risk management, project portfolio management, strategic management

DOI: 10.5281/zenodo.3888174

Управление портфелями проектов компании относится к ключевому управлению одним или несколькими портфелями, что включает определение, установление приоритетов, управление и контроль проектов, программ и других связанных работ с целью достижения определенных стратегических целей организации [2, с. 17].

Управление портфелями проектов предполагает обеспечение пересмотра проектов и программ с целью постановки приоритетов при правильном распределении ресурсов, соответствия портфеля проектов и стратегии компании, так как для принятия стратегических решений им необходима более качественная информация о рисках. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности в будущем

влияет на управление рисками организации. Внедрение практики управления рисками в компании с точки зрения стратегических показателей, помогает организации достигать своих целевых показателей [5, с. 68].

Под риском портфеля проектов принято понимать возможность или вероятность возникновения неблагоприятных ситуаций, которые потенциально приводят к ухудшению итоговых и промежуточных показателей эффективности проекта [1, с. 16]. При этом само событие может иметь разную степень неопределённости и различные причины.

Количественная оценка рисков определяет вероятность возникновения рисков и влияние последствий рисков на портфель проектов, что помогает

группе управления портфелем проектов верно принимать решения, избегать неопределенностей и ответственность выбранной стратегии компании.

Предполагается, что риски портфеля могут быть оценены специалистами компании с точки зрения их влияния и фактических мер проявления на ранних стадиях проектов с учетом стратегических целей компании, что позволит спрогнозировать возможности их нивелирования и уменьшить вероятность и угрозы их возникновения.

Количественная оценка рисков позволяет определять:

- вероятность достижения конечной цели портфеля проектов;
- степень воздействия риска на портфель проектов и объемы непредвиденных затрат и материалов, которые могут понадобиться;
- риски, требующие скорейшего реагирования и большего внимания, а также влияние их последствий на портфель проектов [3, с. 147].

Под риском портфеля проектов мы предлагаем понимать совокупность будущих событий, которые могут, как произойти, так и не произойти и оказать

положительное или отрицательное влияние на проект (его цели, задачи, процесс реализации). Фактически, риски портфеля проектов – это группа рисков нескольких проектов, объединенных вместе для достижения синергетического эффекта при достижении стратегических целей компании.

Для определения вероятности наступления рисков портфеля проектов для была выбрана крупная российская ИТ компания на примере которой был проведен анализ на основе метода экспертных оценок.

Экспертные оценки были получены методом анкетирования. Генеральная совокупность, состоящая из сотрудников ТОП менеджмента, руководителей группы разработки и специалистов группы разработки ИТ компании составляет 30 человек. Условия репрезентативности выборки можно считать условно соблюдены. Невозможность сплошного анкетирования привела к погрешности результатов исследования. Достоверность выборки составила 80%. Обобщенные данные о структуре респондентов представлены в таблице 1.

Таблица 1. Структура респондентов

Служащие	Генеральная совокупность		Выборка (респонденты)	
	чел.	%	чел.	%
Топ-менеджеры	15	50	15	50
Руководители группы разработки	5	16,7	5	16,7
Специалисты группы разработки	10	33,3	10	33,3
Итого	30	100	30	100

Для установления уровня компетентности и знаний о компании была исследована продолжительность работы опрошенных. Полученные данные представлены в таблице 2.

Из таблицы видно, что большая часть опрошенных имеет стаж работы от 5 до 15 лет и не менее 3-х лет,

что позволяет судить о компетентности ответов респондентов об организации, в которой они работают.

Для оценки влияния рисков портфеля проектов на стратегические показатели компании респондентами были сформулированы критерии оценки рисков. Критерии оценки рисков представлены в таблице 3.

Таблица 2. Стаж работы респондентов в ИТ компании

Служащие	Всего человек	Стаж работы в организации			
		до 3-х лет	3-5 лет	5-10 лет	10-15 лет
Топ-менеджеры	15	3	4	5	3
Руководители группы разработки	5	1	1	2	1
Специалисты группы разработки	10	1	2	4	3

Таблица 3. Перечень критериев оценки, влияющих на стратегические показатели компании

№ п/п	Критерий оценки
1	Изменение курса валют
2	Форс -мажор
3	Увеличение расходов
4	Увеличение сроков проекта
5	Увеличение стоимости проекта
6	Соответствие стратегии компании
7	Низкая квалификация персонала
8	Изменение внешнеэкономической ситуации
9	Потеря части прибыли
10	Снижение собственного капитала
11	Несоответствие современным требованиям рынка
12	Снижение имиджа предприятия
13	Политическая нестабильность
14	Неплатежеспособность организации

После распределения критериев была проведена оценка респондентами выбранных критериев оценки рисков по степени ожидания проявления и степени фактического проявления. Данные экспертного опроса сведены в обобщающую таблицу 4.

Столбец «ожидание» предусматривает оценку критерия в идеальном для компании состоянии.

Столбец «фактическая мера проявления» предполагает оценку респондентами реального проявления каждого из критериев риска портфеля проектов в компании в исследуемый период времени. Полученные данные графически представлены на рис. 1.

Таблица 4. Оценка ожидания и фактической меры проявления риска портфеля проектов, важных для развития компании критериев

Критерий оценки	Ожидание (количество человек выбравших бал)					Средний бал	Фактическая мера проявления (кол-во чел. выбравших этот бал)					Средний бал
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Снижение имиджа предприятия	5	10	5	7	3	2,77	3	10	7	3	7	3,03
Изменение курса валют	0	0	0	10	20	4,67	0	0	5	10	15	4,33
Изменение внешнеэкономической ситуации	0	5	7	10	8	3,7	2	5	3	10	10	3,7
Политическая нестабильность	4	4	4	4	4	2,0	6	3	3	10	8	3,37
Увеличение расходов	0	0	4	18	8	4,13	0	0	10	14	6	3,87
Увеличение сроков проекта	0	0	10	10	10	4,0	0	5	7	15	8	4,03
Увеличение стоимости проекта	0	0	10	10	10	4,0	0	0	7	8	15	4,03
Потеря части прибыли	2	6	4	10	8	3,53	4	4	4	10	8	3,47
Снижение собственного капитала	5	5	5	7	8	3,27	2	2	6	10	10	3,8
Несоответствие современным требованиям рынка	5	5	7	5	8	3,2	2	2	10	6	10	3,67
Форс - мажор	0	0	0	10	20	4,67	0	0	5	15	10	4,57
Соответствие стратегии компании	0	0	15	7	8	3,77	0	0	15	8	7	3,73
Низкая квалификация персонала	-	-	15	7	8	3,77	0	0	15	7	8	3,77
Неплатежеспособность организации	4	4	4	4	4	2,0	4	4	4	4	4	2,0
Итого	3,62						3,64					

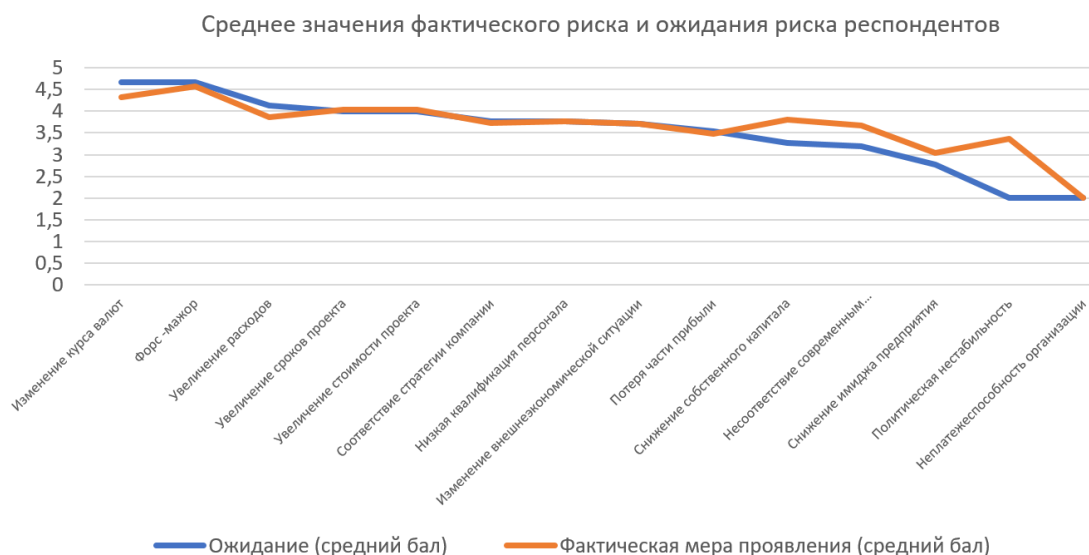


Рис.1. Результаты оценки ожидания и фактической меры проявления рисков портфеля проектов на основе данных анкетирования

Наиболее высокий средний бал ожидания получили такие критерии как изменение курса валют (4,67) и форс-мажор (4,67), увеличение расходов (4,13), увеличение сроков проекта и увеличение стоимости проекта (4,0), но в реальности мера проявления этих критериев не всегда совпадает с ожиданием. Так же

низкий бал фактической меры проявления имеют такие критерии как изменение курса валют (4,33) и форс-мажор (4,57). Также эксперты ожидают риск увеличение сроков проекта и увеличение стоимости проекта (4,03), потеря части прибыли (4,75), неплатежеспособность организации (4,75). В целом можно сказать, что ожидание не значительно расходится с

фактической мерой проявления по каждому критерию, тем не менее, наметились критерии, на которые необходимо обратить внимание при дальнейшем изучении факторов риска, такие как несоответствие современным требованиям рынка, форс-мажор.

Далее рассмотрим оценку важности и вероятности проявления рисков в деятельности компании.

Столбец «важность критерия» предполагает оценку экспертами важности предполагаемого риска для исследуемой компании. Столбец «вероятность проявления» предполагает оценку проявления риска в настоящее время. Сводные данные представлены в таблице 5.

Таблица 5. Оценка важности и вероятности проявления риска

Критерий оценки	Важность критерия					Средний бал	Вероятность появления					Средний бал
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Снижение имиджа предприятия	0	5	5	10	10	3,83	0	2	6	12	10	4,0
Изменение курса валют	0	0	0		30	5,0	0	0	0	0	30	5,0
Изменение внешнеэкономической ситуации	3	4	5	8	10	3,6	0	0	10	10	10	4,0
Политическая нестабильность	1	0	1	15	13	3,63	0	0	10	11	9	3,97
Увеличение расходов	0	0	7	8	15	4,28	0	0	5	15	10	4,17
Увеличение сроков проекта	0	0	0	15	15	4,5	0	0	10	10	10	4,0
Увеличение стоимости проекта	0	0	0	15	15	4,5	0	0	10	12	8	3,93
Потеря части прибыли	0	0	10	10	10	4,0	0	0	15	8	7	3,73
Снижение собственного капитала	0	0	5	15	10	4,17	0	5	15	5	5	4,1
Несоответствие современным требованиям рынка	1	3	4	11	12	4,23	0	10	5	7	8	3,43
Форс -мажор	0	0	0	12	18	4,6	0	0	0	17	13	4,43
Соответствие стратегии компании	4	6	5	7	8	3,3	0	5	7	8	10	3,77
Низкая квалификация персонала	0	0	15	7	8	3,77	10	10	10	0	0	2,0
Неплатежеспособность организации	0	0	8	14	8	4,0	5	5	15	3	2	2,73
Итого	4,1						3,8					

Графически результаты анкетирования респондентов по оценке важности и вероятности возникновения представлены на рис.2. Результаты показывают, что наиболее важным критерием для оценки рисков являются изменение курса валют (5,0) и форс-мажор (4,6), увеличение сроков проекта и увеличение стоимости проекта (4,5), несоответствие современ-

ным требованиям рынка (4,23). Наиболее высокая вероятность проявления риска, по мнению респондентов, характерна для следующих критериев: изменение курса валют (5,0), и форс- мажор (4,43).

Далее в исследовании была проведена оценка меры влияния каждого критерия на деятельность организации. Полученные данные представлены в таблице 6.

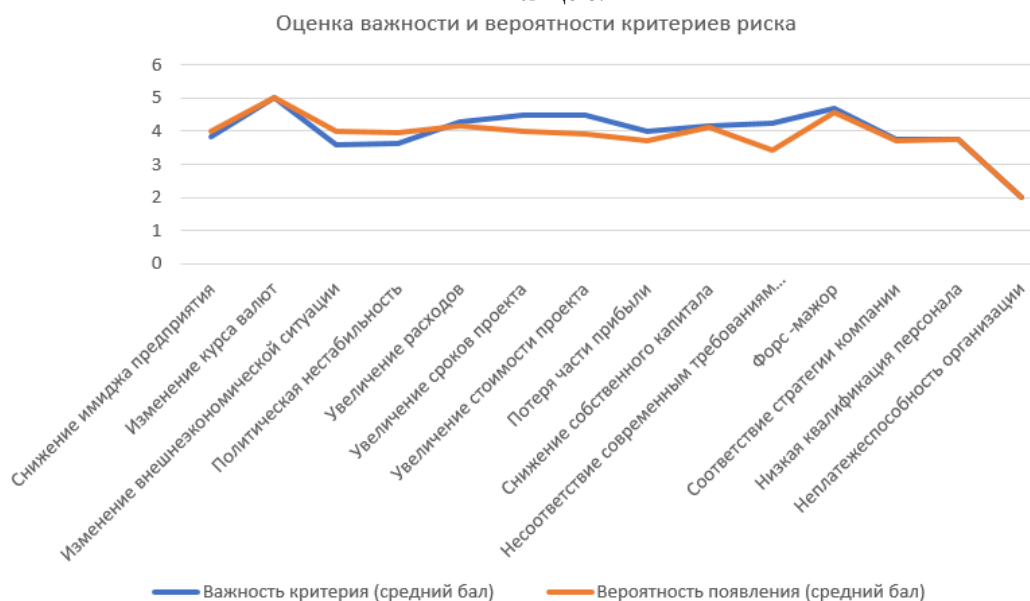


Рис.2. Результаты оценки важности и вероятности проявления рисков портфеля проектов на основе данных анкетирования

Таблица 6. Мера влияния факторов на деятельность ИТ компании

Критерий		Ожида- ние, 1-5 баллов	Фактическая мера прояв- ления 1-5 баллов	Рекоменду- емая мера проявле- ния%	Фактиче- ская мера проявле- ния	МАХ мера прояв- ления%
1	Снижение имиджа предприятия	2,77	3,03	87,6	90,0	100
2	Изменение курса валют	4,67	4,33	90,0	98,0	100
3	Изменение внешнеэкономиче- ской ситуации	3,7	3,7	87,6	95,0	100
4	Политическая нестабильность	2,0	3,37	90,0	87,6	100
5	Увеличение расходов	4,13	3,87	93,0	95,0	100
6	Увеличение сроков проекта	4,0	4,03	93,0	98,0	100
7	Увеличение стоимости проекта	4,0	4,03	93,0	92,6	100
8	Потеря части прибыли	3,53	3,47	95,0	85,0	100
9	Снижение собственного капитала	3,27	3,8	97,6	87,6	100
10	Несоответствие современным требованиям рынка	3,2	3,67	100,0	85,0,	100
11	Форс -мажор	4,67	4,57	82,6	98,0	100
12	Соответствие стратегии компании	3,77	3,73	90,0	85,0	100
13	Низкая квалификация персонала	3,77	3,77	100,0	100,0	100,0
14	Неплатежеспособность организа- ции	2,0	2,0	95,0	100,0	100
Итого				93,79	86,81	100,0

Из таблицы 6 видно, что фактическая мера проявления критериев достаточно высока. Расхождение имеется в потере части прибыли, снижение собственного капитала, несоответствие современным требованиям рынка, неплатежеспособность организации.

Как уже было отмечено, на основе проведенного анализа можно увидеть несоответствие по ряду критериев ожидаемой и рекомендуемой меры проявления (рис. 3), что в свою очередь требует внесение

корректировок в план управления по рискам портфеля проекта и корректировки ряда параметров по рекомендуемым значениям.

По результатам приведенного ранжирования видно, что фактическая мера проявления критериев достаточно высока, но политическая нестабильность, снижение собственного капитала, потеря части прибыли, соответствие стратегии компании, несоответствие современным требованиям рынка, значительно ниже других критериев по мере проявления.

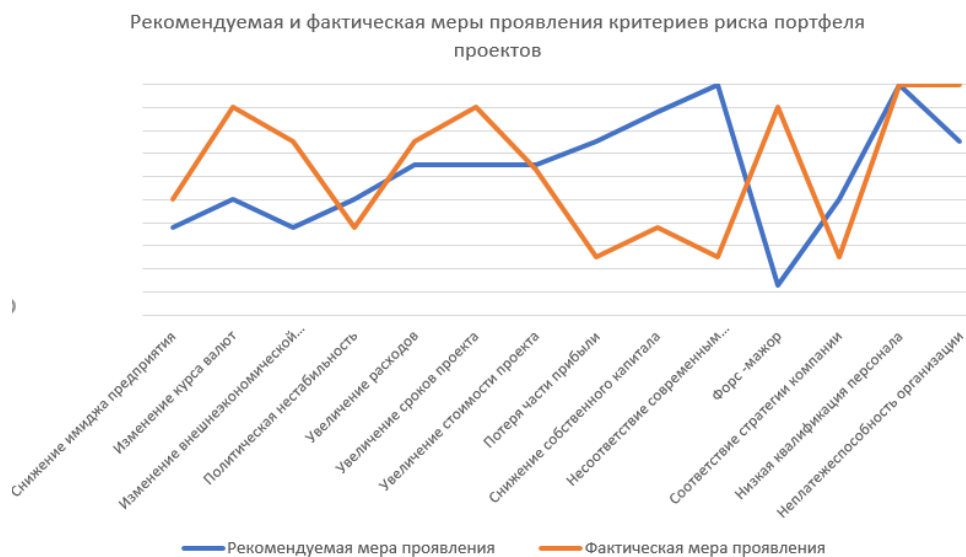


Рис.3. Результаты оценки рекомендуемой и фактической меры проявления критериев риска портфеля проектов

Далее подробно рассмотрим вероятность появления риска в организации, т.к. эти данные наиболее важны в оценке угроз для деятельности организации

и прогнозирования ее дальнейшего развития, полученные данные, сведем в таблицу 7.

Наибольшую вероятность проявления имеет увеличение сроков портфеля проектов, и низкая квали-

фикация персонала, эти критерии наиболее вероятны и являются факторами риска для деятельности организации.

Таблица 7. Вероятность появления риска для исследуемой ИТ компании

Критерий	Важность критерия. 1-5 баллов	Вероятность проявления критерия в будущем. 1-5 баллов	Вероятность проявления критерия в будущем, %	Максимальная вероятность проявления критерия в будущем.%
1 Снижение имиджа предприятия	3,83	4,0	49,6	100
2 Изменение курса валют	5,0	5,0	100,0	100
3 Изменение внешнеэкономической ситуации	3,6	4,0	47,6	100
4 Политическая нестабильность	3,63	3,97	96,2	100
5 Увеличение расходов	4,28	4,17	96,7	100
6 Увеличение сроков проекта	4,5	4,0	96,0	100
7 Увеличение стоимости проекта	4,5	3,93	76,49	100
8 Потеря части прибыли	4,0	3,73	46,3	100
9 Снижение собственного капитала	4,17	4,1	98,0	100
10 Несоответствие современным требованиям рынка	4,23	3,43	64,10	100
11 Форс -мажор	4,6	4,43	96,5	100
12 Соответствие стратегии компании	3,3	3,77	35,3	100
13 Низкая квалификация персонала	3,77	2,0	35,5	100
14 Неплатежеспособность организации	4,0	2,73	34,45	100
Итого			80,02	100

Таблица 8. Ранжирование критериев по вероятности проявления угроз в будущем

Критерий	Важность критерия. 1-5 баллов	Вероятность проявления критерия в будущем. 1-5 баллов	Вероятность проявления критерия в будущем, %	Максимальная вероятность проявления критерия в будущем.%
1 Изменение курса валют	5	5	100	100
2 Снижение собственного капитала	4,17	4,1	98,0	100
3 Увеличение расходов	4,28	4,17	96,7	100
4 Форс -мажор	4,6	4,43	96,5	100
5 Политическая нестабильность	3,63	3,97	96,2	100
6 Увеличение сроков проекта	4,5	4	96,0	100
7 Увеличение стоимости проекта	4,5	3,93	76,49	100
8 Несоответствие современным требованиям рынка	4,23	3,43	64,1	100
9 Снижение имиджа предприятия	3,83	4	49,6	100
10 Изменение внешнеэкономической ситуации	3,6	4	47,6	100
11 Потеря части прибыли	4	3,73	46,3	100
12 Низкая квалификация персонала	3,77	2	35,5	100
13 Соответствие стратегии компании	3,3	3,77	35,3	100
14 Неплатежеспособность организации	4	2,73	34,45	100
Итого			80,02	100

Для более наглядного представления угрозы появления рисков проведем ранжирование данных таб-

лицы 8 по вероятности проявления критерия в будущем и занесем данные в таблицу 8. Далее определим наиболее вероятные угрозы.

Из данных таблицы 8 видно, что наиболее вероятное проявление в будущем таких критериев как изменение курса валют, снижение собственного капитала, увеличение расходов, форс-мажор, политическая нестабильность, увеличение сроков проекта,

увеличение стоимости проекта, несоответствие современным требованиям рынка. Вероятность проявления этих критериев по оценке респондентов составляет более 50%. Для наглядности данные таблицы 9 представим на рисунке 4.



Рис.4. Анализ проявления факторов рисков в будущем по оценке респондентов

Таким образом на основе экспертного анализа были получены следующие результаты:

При оценке ожидания возникновения рисков наиболее высокие средние баллы ожидания получили такие критерии как:

- изменение курса валют (4,67)
- форс-мажор (4,67),
- увеличение расходов (4,13),
- увеличение сроков проекта и увеличение стоимости проекта (4,0),
- неплатежеспособность организации (4,75).

Результаты оценки наиболее важных критериев рисков показали, что к ним относятся:

- изменение курса валют (5,0)
- форс-мажор (4,6),
- увеличение сроков проекта и увеличение стоимости проекта (4,5),
- несоответствие современным требованиям рынка (4,23).

Наиболее высокая вероятность проявления риска, по мнению респондентов, характерна для следующих критериев:

- изменение курса валют (5,0),
- форс-мажор (4,43).

Оценка результатов анкетирования так же показала не соответствие в соотношении рекомендуемых и фактических мер проявления.

Рекомендуемая мера проявления ниже фактической проявилась для критериев риска:

- снижение имиджа предприятия,
- изменение внешнеэкономической ситуации,
- увеличение расходов,

– форс-мажор,

– неплатежеспособность организации

Рекомендуемая мера проявления выше фактической проявилась для критериев риска:

- политическая нестабильность,
- потеря части прибыли,
- снижение собственного капитала,
- соответствие стратегии компании.

При оценке вероятности угроз проявления в будущем критериев риска наиболее существенными критериями рисков являются:

- изменение курса валют,
- снижение собственного капитала,
- увеличение расходов,
- форс-мажор,
- политическая нестабильность,
- увеличение сроков проекта,
- увеличение стоимости проекта,
- несоответствие современным требованиям

рынка.

Далее было проведено сравнительное распределение на соответствие данных критериев целям портфеля проектов и стратегическими целями компании.

Распределение проводилось на основе стратегического плана, плана по управлению рисками и реестра рисков портфеля проектов, а так же выбранных критериев рисков портфеля проектов для оценки респондентами.

Результаты данного распределения критериев представлено в таблицах 9-10.

Таблица 9. Перечень критериев оценки (1-7), влияющих на стратегические показатели компании

Стратегия	Цели	Критерии оценки рисков						
		Изменение курса валют	Форс-мажор	Увеличение расходов	Увеличение сроков проекта	Увеличение стоимости проекта	Соответствие стратегии компании	Низкая квалификация персонала
		1	2	3	4	5	6	7
Увеличение прибыли	Повышение финансовой отдачи проектов / стоимости портфеля							
	Сокращение издержек проектов							
	Достижение сбалансированности портфеля							
Повышение имиджа компании	Снижение риска портфеля							
	Достижение соответствия портфеля стратегическим целям компании							
	Достижение конкурентных преимуществ компании на определенном рынке							
Внедрение новых технологий	Эффективное распределение ресурсов между проектами портфеля							
	Расстановка правильных приоритетов для выполнения проектов							

Таблица 10. Перечень критериев оценки (8-14), влияющих на стратегические показатели компании

Стратегия	Цели	Критерии оценки рисков						
		Изменение внешнеэкономической ситуации	Потеря части прибыли	Снижение собственного капитала	Несоответствие современным требованиям рынка	Снижение имиджа предприятия	Политическая нестабильность	Неплатежеспособность организации
		8	9	10	11	12	13	14
Увеличение прибыли	Повышение финансовой отдачи проектов / стоимости портфеля							
	Сокращение издержек проектов							

Стратегия	Цели	Критерии оценки рисков													
		Изменение внешне-экономической ситуации	Потеря части прибыли	Снижение собственного капитала	Несоответствие современным требованиям рынка	Снижение имиджа предприятия	Политическая нестабильность	Неплатежеспособность организации							
		8	9	10	11	12	13	14							
	Достижение сбалансированности портфеля														
Повышение имиджа компании	Снижение риска портфеля														
	Достижение соответствия портфеля стратегическим целям компании														
	Достижение конкурентных преимуществ компании на определенном рынке														
Внедрение новых технологий	Эффективное распределение ресурсов между проектами портфеля														
	Расстановка правильных приоритетов для выполнения проектов														

Для целей портфеля проектов проведенное сравнительное распределение показывает, что в соответствии со стратегией компании выделены три основные направления стратегии, которым соответствуют значимые критерии риска (табл. 11, рис.5).

Для целей портфеля проектов проведенное сравнительное распределение показывает, что в соответствии со стратегией компании выделены три основные направления стратегии, которым соответствуют значимые критерии риска (табл. 11, рис.5).

Таблица 11. Количество критериев рисков (1-14), влияющих на стратегические цели компании

Номер критерия риска / Стратегия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Итого критериев по целям стратегии
Увеличение прибыли	3	1	2	1	3	0	1	1	1	1	0	0	1	2	17
Повышение имиджа компании	1	2	1	2	1	2	1	2	0	0	1	1	0	2	16
Внедрение новых технологий	2	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	7
Итого критериев по частоте возникновения	6	4	4	4	5	2	3	3	1	1	1	1	1	4	40

Проведенный количественный анализ соответствия целей портфеля и стратегий компании и распределения критериев показывает:

1. Увеличение прибыли – 17 критериев риска.

2. Повышение имиджа компании – 16 критериев риска.

3. Внедрение новых технологий – 7 критериев риска.



Рис.5. Количество критериев рисков по целям портфеля проекта и стратегическим целям компании

Количественный анализ распределения критериев риска портфеля проектов показывает:

1. для стратегии увеличение прибыли наиболее значимыми критериями риска являются:

- изменение курса валют,
- увеличение стоимости проекта,
- неплатежеспособность организации;

2. для стратегии повышения имиджа компании наиболее значимыми критериями риска являются:

- форс-мажор,
- увеличение сроков проекта,
- соответствие стратегии компании,
- изменение внешнеэкономической ситуации,
- неплатежеспособность организации;

3. для стратегии внедрения новых технологий наиболее значимым критерием риска является:

- изменение курса валют.

Также анализ по распределению стратегических целей компании и портфеля проектов демонстрирует частоту возникновения критериев риска.

Как видно из рис. 5, наиболее высокая частота выделяется у следующих критериев рисков:

- изменение курса валют – из 8 целей определяется в 6,
- увеличение стоимости проекта – из 8 целей определяется в 5,
- форс-мажор – из 8 целей определяется в 4,
- увеличение сроков проекта – из 8 целей определяется в 4,
- увеличение расходов – из 8 целей определяется в 4.

По итогам анализа можно сделать следующие выводы:

1. Наиболее важными, ожидаемыми и вероятными критериями рисков портфеля проектов в рассматриваемой компании по оценке респондентов являются:
 - изменение курса валют,

Литература:

1. Бартенева О.А. Основные принципы формирования стратегически ориентированного общекорпоративного портфеля проектов крупной компании / О.А. Бартенева // Российское предпринимательство, – 2016. – № 1. – С. 15-19.
2. Бенко К., Мак-Фарлан Ф. Управление портфелями проектов: соответствие проектов стратегическим целям компании / К. Бенко, Ф. Мак-Фарлан. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2015. – 128с.
3. Гончаров Д. С. Комплексный подход к управлению рисками для российских компаний / Д. С. Гончаров. – М.: Вершина, 2018. – 224 с.

- форс-мажор,
 - увеличение расходов,
 - увеличение сроков проекта
 - увеличение стоимости проекта.
2. К рискам, требующим введения дополнительного контроля и мониторинга в анализируемом портфеле проектов относятся:

- неплатежеспособность организации,
- несоответствие современным требованиям рынка,
- не соответствие имиджа.

3. В части корректировок степени вероятности и угроз можно выделить такие риски как:

- снижение собственного капитала,
- политическая нестабильность,
- изменение внешнеэкономической ситуации,
- потеря части прибыли,
- снижение собственного капитала.

4. Дополнительного анализа требует такой критерий риска как:

- соответствие стратегии компании.

Все перечисленные риски соотносятся со стратегией и целями компании, а также с целями портфеля проектов.

Таким образом проведение экспертной оценки рисков портфеля с точки зрения их влияния и фактических мер проявления на ранних стадиях проектов, позволяет спрогнозировать, проранжировать, выделить наиболее существенные и оценить вероятность и угрозы их возникновения.

К вопросам, требующим дополнительного анализа, относится оценка финансовой стоимости влияния наиболее существенных критериев риска на стоимость портфеля проектов в будущем. Также дополнительно требуется проводить план-факт анализ при мониторинге рисков и реализации проектов портфеля.



www.esa-conference.ru

4. ГОСТ Р 56275–2014. Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов. – М.: Издательство «Стандартинформ», 2015. – 26 с.
5. Матвеев А. А. Модели и методы управления портфелями проектов / А. А. Матвеев, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. – М.: ПМСОФТ, 2015. – 239с.
6. Поляева О. Н. Специфика развития системы риск-менеджмента в современных коммерческих структурах / О.Н. Поляева // Вестник научно-технического развития. – 2018. – № 11 (39). – С.38-51.
7. Романова М. В. Управление проектами: учебное пособие / М. В. Романова. – М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2017. – 256 с.