Постолакий Анастасия Олеговна
магистр, ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления», г. Москва,
Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-7975-9241

e-mail: n.postolakiy@yandex.ru

Савин Алексей Викторович
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государ-
ственный университет управления»,
г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0001-6434-1822

e-mail: savinguu@yandex.ru

Anastasia O. Postolakiy
Master of Degree, State University
of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-7975-9241

e-mail: n.postolakiy@yandex.ru

Alexey V. Savin
Cand. Sci. (Econ.), State University
of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0001-6434-1822

e-mail: savinguu@yandex.ru

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В РОССИЙСКИХ ПРОЕКТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ОБОСНОВАНИЕ ВНЕДРЕНИЯ

Аннотация. Рассмотрены специфические особенности управления рисками в российских проектных организациях. Показаны преимущества реализации системы управления рисками в подобных структурах в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Выполнен обзор методической базы проектного риск-менеджмента, сформированной усилиями российских и зарубежных ученых. Представлены типовые проблемные ситуации, обусловленные реализацией присущих проектным организациям рисков, угрожающих ее стабильному функционированию. Рассмотрены ключевые причины формирования риск-факторов. Диагностированы негативные последствия пассивного управления рисками. Представлены предпосылки развертывания системы управления рисками в проектных организациях. Сделаны выводы о результативности и эффективности системы управления рисками в проектной организации, реализованной с применением элементов автоматизации бизнес-процессов.

Ключевые слова: проектные организации, риски, система управления рисками, прибыль, стандарты управления рисками, контракты, заказчики, денежные средства

Для цитирования: Постолакий А.О., Савин А.В. Система управления рисками в российских проектных организациях: обоснование внедрения // Вестник университета. 2021. № 8. С. 13–19.

RISK MANAGEMENT SYSTEM IN RUSSIAN DESIGN ORGANIZATIONS: RATIONALE FOR IMPLEMENTATION

Abstract. The article discusses the specific features of risk management in Russian design organizations. The advantages of implementing a risk management system in such structures in the short and long term have been shown. A review of the methodological base of project risk management, formed by the efforts of Russian and foreign scientists, has been performed. The article presents typical problem situations caused by the implementation of risks inherent in design organizations that threaten its stable operation. The key reasons for the formation of risk factors have been considered. The negative consequences of passive risk management have been diagnosed. Prerequisites for the deployment of a risk management system in design organizations have been presented. The stages of implementation of the risk management system have been described. It has been concluded about the effectiveness and efficiency of the risk management system in the design organization.

Keywords: design organizations, risks, risk management system, profit, risk management standards, contracts, customers, funds

For citation: Postolakiy A.O., Savin A.V. (2021) Risk management system in Russian design organizations: rationale for implementation. *Vestnik universiteta*, no. 8, pp. 13–19. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-8-13-19

Введение

Управление рисками – процесс, направленный на снижение неопределенности мер, принимаемых посредством планирования, организации и контроля человеческого и финансового капиталов. Каждое действие имеет равную реакцию, и когда принимается решение, полное неопределенности, организация в проекте идет на риск. Роль управления рисками заключается в том, чтобы гарантировать, что эти проектные вопросы не причинят вреда в будущем, максимизируя все положительные моменты и в полной мере используя предоставляющиеся возможности.

© Постолакий А.О., Савин А.В., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Postolakiy A.O., Savin A.V., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Риски возникают в деятельности любой организации, независимо от ее направления, сроков существования на рынке, организационно-правовой формы и рода деятельности. Необходимо систематически анализировать риски, контролировать и управлять ими.

Одна из основных целей при ведении бизнеса – получение прибыли. Для достижения поставленной цели необходимо контролировать величину затрат, а также рационально соотносить размер вкладываемых средств и ресурсов с итоговыми результатами. Однако рациональное соотношение ресурсов и итоговых результатов – это не единственное, на что необходимо обратить внимание, немаловажную роль играет специфика бизнеса, которая подвергается влиянию факторов внешней среды и несет с собой ряд определенных рисков, сказывающихся на эффективности деятельности организации.

В основе системы управления рисками организации лежит баланс между снижением убытков от деятельности организации и получение прибыли. Данной системе должно уделяться не меньше внимания, чем затратам, и она должна быть подчинена управленческой политике компании.

Активно воздействуя на риски, организация способна достичь экономии финансовых ресурсов и обезопасить свое будущее.

Другие важные преимущества внедрения системы управления рисками включают:

- формирование безопасной и защищенной среды функционирования для всех сотрудников и клиентов;
- повышение стабильности бизнес-операций при одновременном снижении юридической ответственности;
- обеспечение защиты от событий, причиняющих ущерб как организации, так и внешнему окружению;
- защита сообщества задействованных людей и активов от возможного вреда;
- обеспечение задачи нормирования страховых потребностей организации с целью экономии на избыточных премиях.

Преимуществом внедрения системы управления рисками в рамках организации является обеспечение экономической эффективности. Для выполнения этого требования руководство организации несет ответственность за информирование о рисках, с которыми оно сталкивается, и надлежащее управление ими с тем, чтобы избежать последствий для их материализации.

Управление рисками необходимо, потому что организации сталкиваются с неопределенностью, и самая большая задача руководства состоит в том, чтобы определить, какой уровень риска они готовы принять для достижения своей миссии, чтобы повысить ценность деятельности и достичь запланированных целей.

Существующая методическая база проектного риск-менеджмента

Общеметодические рекомендации по формированию механизма управления рисками проектов в финансовой части представлены в работе [6]. Автор предлагает разделить определенные риски между субъектами проектов и представить возможные инструменты эффективного управления ими.

В статье [2] рассмотрены стратегические риски, оказывающие влияние на проектную деятельность. Выполнена их систематизация и предложены рекомендации по управлению ими, оформленные в виде специальной программы, предусматривающей весь цикл работ от выявления риска до контроля исполнения разработанных мероприятий. В том числе присутствует упоминание организационной структуры для распределения обязанностей по управлению стратегическими рисками. Сделан вывод о вкладе данной программы в обеспечение финансовой устойчивости проектной организации.

Всесторонне управление рисками проектов рассмотрено в [4; 7; 9]. Кроме традиционных подходов, представлено описание современных методов исследования рисков – метода опционов и методов нечетких множеств, а также освещены организационные аспекты управления проектными рисками.

Проектная организация для привлечения клиентов зачастую вынуждена участвовать в тендерах. В работе [1] рассмотрены специфические тендерные риски, которые объединены в две группы: риск проигрыша торгов и риск будущих потерь. Особое внимание уделено моделированию ситуации срывов сроков проектных работ и их возможной убыточности. Построенные модели позволяют определять стоимость и сроки исполнения проектов, сбалансированные с точки зрения принятых на себя рисков.

Существует общность проблем проектных организаций вне зависимости от сфер их деятельности. Результаты исследования, представленные в [8], указывают на осознанную российскими авиационными инжиниринговыми компаниями необходимость наличия системы управления рисками для достижения поставленных стратегических целей.

Одним из самостоятельных направлений исследований в области управления рисками в проектной деятельности является разработка методического обеспечения для оценки уровня зрелости риск-менеджмента в проектных организациях. Существует множество вариаций, среди которых – такие модели зрелости риск-менеджмента, как RM Maturity Model на базе международного стандарта управления рисками ISO 31000, Management of Risk Maturity Model на основе лучших управленческих практик, оформленных в Management of Risk, Risk Maturity Model на базе концепции Enterprise Risk Management, а также Risk Management Maturity Model в развитие стандарта PMBOK [5]. Указанные модели позволяют сделать объективное заключение о культуре управления рисками в организации.

В работе [3] особая роль в управлении рисками проектов отводится организационным аспектам. Организационная структура компании и тип проектного офиса выступают методологической основой для формирования системы управления рисками.

В рамках исследования, представленного в [10], показано, что управление рисками в проектной деятельности способствует созданию дополнительной ценности и в конечном счете позволяет достичь поставленных целей.

Теория и методы

В основу исследования положены международные стандарты по управлению рисками и проектной деятельности, использованы специальные методы – экспертная оценка, факторный анализ, синтез. В дополнение применялся метод конкретизации, выраженный в подробном изучении вопроса организации управления рисками в проектной организации.

Анализ результатов

Система риск-менеджмента в проектной организации позволяет вывести уровень управления ею.

1. Управление рисками может повысить производительность труда.

Независимо от того, в какой отрасли работает организация или какой продукт или услугу продает, всегда можно количественно в той или иной степени оценить свою производительность. Производительность всегда связана с процессом. Управление рисками позволяет взглянуть на процесс и найти способы улучшить способы выполнения работы в организации. Это не только поможет оптимизировать работу для повышения производительности, но и сделает рабочую среду более безопасной, поскольку будет снижен уровень риска.

2. Управление рисками повышает прибыль.

Стратегии управления рисками – это не только поиск стороны, готовой принять на себя риск для уменьшения затрат на управление рисками. Правильно внедренная система управления рисками должна действительно сэкономить деньги, потому что организация столкнется с меньшим количеством потерь и продемонстрирует лучшую эффективность. Это приведет к снижению операционных издержек и в конечном счете к увеличению прибыли.

3. Сотрудники на всех иерархических уровнях организации могут извлечь выгоду из перспективного оппортунистического взгляда, который обеспечивают системы управления рисками.

Успешное внедрение системы управления рисками дает такие преимущества, как:

- помощь сотрудникам организации в понимании и подготовке к риску;
- помощь в разработке четких целей и задач в соответствии с бизнес-стратегией более высокого уровня;
- содействие более обоснованному принятию решений;
- культивирование корпоративной культуры постоянного совершенствования;
- повышение доверия между организацией и ее заинтересованными сторонами;
- поощрение инноваций и позитивных изменений внутри организации;
- повышение показателя успешности внутри организации;
- положительное влияние системы управления рисками усиливается в сочетании с автоматизацией.

Если учесть, что любая система управления рисками представляет собой серию повторяющихся задач (поскольку управление рисками по определению является повторяющимся процессом), преимущества автоматизации сразу становятся очевидными. Используя автоматизацию, можно сэкономить время и деньги, исключив из своего рабочего процесса утомительный ручной труд. Более того, фактически снижается риск процесса управления рисками, потому что меньше ручной работы означает меньше места для человеческих ошибок.

По мнению авторов, на первом этапе управления риском крайне важно начать с четкого и точного определения того, что мы хотим получить в итоге. Другими словами, необходимо составить очень подробный план, учитывающий личные представления о проекте, целях, масштабах и ожидаемых результатах. Таким образом, риски могут быть определены на каждом этапе проекта в момент его зарождения. Далее, для определения приоритетных рисков необходимо вовлекать не только свою команду, но и всех исполнителей проекта, некоторых представителей клиентов и, возможно, избранных поставщиков, которые могут интегрироваться в проект, объединить все проекты и выявить основные риски.

Каждый выявленный риск следует записывать в реестр отслеживания рисков с последующим определением приоритетности уровня риска. После этого необходимо создать план управления рисками, чтобы зафиксировать негативные и позитивные последствия для проекта и какие действия будут использованы для их устранения. Далее, необходимо организовывать регулярные встречи для мониторинга рисков, пока проект продолжается. Кроме того, полезно поддерживать постоянную связь с командой на протяжении существования всего проекта. Прозрачность имеет решающее значение, поэтому каждый знает, что нужно искать во время работы в проекте.

На основании рассмотренных теоретических методов управления рисками и проведенных анализов рисков деятельности ряда проектных организаций авторами выявлены следующие факторы риска, результатом которых могут быть негативные последствия:

- неисполнение обязательств по контракту;
- отказ от необходимости выполнения работ по контрактам со стороны заказчика;
- отсутствие финансирования у заказчиков, перенос лимитов денежных средств, неосвоение или неполное освоение бюджетных средств;
- пандемия COVID-19;
- изменение государственной политики в области развития национальной экономики;
- отсутствие исходных данных для выполнения проектных работ;
- риск технических сбоев, например, при проведении торгов;
- дефицит временного ресурса;
- возникновения непредвиденных расходов и снижения доходов;
- признание договора, контракта недействительным;
- срыв сроков сдачи работ субподрядными организациями;
- недобросовестная конкуренция;
- нарушение порядка проведения закупок;
- недостаточный объем предоставленных заказчиком ресурсов для исполнения условий контракта.

Деятельность проектной организации является рискованной по нескольким нижеследующим причинам.

1. Работа с государственным заказчиком в рамках государственных контрактов. Как правило, на этапе заключения контракта организация получает минимальный пакет исходных данных для исполнения своих обязательств. В связи с этим возникает ряд трудностей, в первую очередь, это затягивание сроков в процессе получения недостающих данных и, как следствие, срыв общих сроков по контракту и штрафные санкции. Второй момент, с которым можно столкнуться, – это неисполнение заказчиком своих обязательств по входу в экспертизу или непредоставление необходимых документов для него, задержка оплаты экспертных услуг или значительное изменение первоначальных данных и, как следствие, срыв сроков или расторжение контракта. Третий момент – исполнение проектной организацией своих обязательств, но неисполнение обязательств заказчиком по причине перераспределения лимитов или отсутствия необходимости в данном проекте.

2. Оплата работ по контрактам выполняется по факту выполненных работ, реже по факту выполнения этапа работ, а также полностью отсутствует система авансовых платежей.

3. Деятельность в рамках российского законодательства о государственных закупках предполагает огромную ответственность и ряд обязательств исполнителя и вместе с тем практически полное отсутствие обязательств у заказчика.

4. В процессе исполнения контракта всегда существует риск раскрытия обеспечительных инструментов – банковских гарантий.

5. Отказ государственного заказчика от исполнения контракта.

6. Основное «средство» проектной организации – это человек, его опыт и знания. Нехватка квалифицированных специалистов, их болезнь и другие причины выбытия из рабочего процесса также сказываются на деятельности организации.

7. Отсутствие национальных программ развития регионов приводит к отсутствию контрактов и, соответственно, деятельность проектных организаций замедляется.

Предпосылками для принятия решения о внедрении системы управления рисками являются:

- отсутствие мотивированных обоснований причин невыполнения планов;
- отсутствие готовых решений при возникновении проблем в организации, последствия которых приводят к потере прибыли;
- срывы сроков сдачи работ;
- отсутствие резервов;
- отсутствие единого информационного пространства, отражающего динамику деятельности организации;
- систематические убытки;
- увеличение факторов риска, за которыми необходимо наблюдать и вырабатывать тактику управления.

Эффективное управление и стабильное развитие в организации в настоящее время во многом зависят от наличия в организации службы по риск-менеджменту и наличия системы управления рисками. Система управления рисками – фундаментальная основа, контроль, проверка и оценка эффективности которой должны привлекать внимание руководителей организации. Внедрение системы управления рисками в организации позволит расширить возможности организации в части:

- получения прибыли посредством ведения деятельности не только в рамках государственных закупок, расширения возможных управляющих антирисковых воздействий, поскольку любой шаг, направленный на улучшения в организации, будет рассмотрен, спрогнозирован и оценен;
- представления о текущем состоянии деятельности в организации, его экономическом положении на рынке;
- выявления взаимосвязи между прошлыми и будущими экономическими показателями, анализа их динамики.

Внедрение системы управления рисками в организации происходит во все сферы, отделы организации, затрагивая всю ее структуру, так как вводятся новые нормы, происходит обучение сотрудников, анализируются существующие риски и разрабатываются мероприятия по их минимизации. В связи с этим в организации происходят практически кардинальные изменения, так как появляется новая внутрифирменная культура.

В процессе выбора инструментов для управления рисками необходимо принимать во внимание следующие факторы:

- последствия реализации рисков для текущей деятельности организации;
- воздействие на риск без привлечения дополнительных средств;
- воздействие на риск с учетом текущей деятельности организации (принимаемые решения не должны нести негативных последствий для текущей деятельности организации);
- принимаемые решения в части воздействия на риск не должны оказывать существенного влияния на стратегию организации и должны осуществляться в ее рамках;
- управление рисками должно вестись постоянно;
- при анализе рисков необходимо принимать во внимание реальные факты и реальную информацию.

По мнению авторов, для того, чтобы внедрение системы управления рисками в организации было эффективным, необходимо прислушиваться к мнению как потребителей, так и сотрудников организации.

Выводы

1. Эффективному управлению рисками в проектных организациях препятствует отсутствие взаимодействия между отделами в части выявления, определения и управления рисками. В организациях отсутствует система управления рисками, а также отсутствуют коммуникации для передачи информации о возможных возникающих у функциональных отделов рисках.

2. Для построения эффективной системы управления рисками в организации необходимо активное участие и поддержка представителей руководства, так как при наличии в организации обособленного риск-отдела, целью которого будет являться изучение рисков и все, что с ними связано, появится возможность

отслеживания процессов организации с точки зрения угроз, будут формироваться методики и инструменты по управлению рисками, а также будет сформирована картина, отражающая уровень развития системы управления рисками в организации.

3. При выборе методов внедрения и развития системы управления рисками, наиболее эффективным для организации будет путь, в котором организация привлечет консультантов со стороны, однако и сама будет принимать участие, так как никто не знает внутренние процессы организации лучше, чем ее сотрудники.

Немаловажную роль в системе управления рисками является культура управления рисками, которая отражает, насколько сотрудники осведомлены и вовлечены в процесс управления рисками.

Отсутствие в организации культуры управления рисками является проблемой при построении и развитии системы управления рисками, потому как культура является стержнем для такой системы. В случае, когда организация нацелена на эффективное развитие системы управления рисками, крайне важно донести до каждого сотрудника ее ценность, поскольку каждый задействован в процессах деятельности организации.

Для того, чтобы внедрить культуру управления рисками, необходимо в первую очередь определить ключевые угрозы, затем распределить их по вероятности и ущербу от их проявления, далее разработать мероприятия по снижению последствий от выявленных рисков, формирующих данные угрозы.

Таким образом, для развития культуры управления рисками важно уделять должное внимание обучению сотрудников необходимыми навыкам, независимо от занимаемой ими должностной позиции.

На основании полученных выводов следует отметить, что в проектных организациях отсутствуют специалисты, осуществляющие контроль за рисками и, как следствие, отсутствует комплексная система управления рисками, которая позволила бы осуществлять мониторинг всех бизнес-процессов организации (экономических, технических, нормативных, информационных и управленческих).

Как ранее было отмечено, для того, чтобы повысить эффективность и результат от внедрения системы управления рисками, недостаточно применения собственных ресурсов, необходимо: привлечение консультантов со стороны; для эффективного принятия решений в рискованной среде; использование такого подхода, как CashFlow-at-Risk, который включает комплекс мероприятий, позволяющих анализировать сделки, а также разрабатывать сценарии анализа, тестировать, учитывать и страховать риски, внедрять автоматизированные программы.

Библиографический список

1. Белоусов, В. Е., Комлева, И. В., Поцбенева, И. В. Модели управления тендерными рисками проектной организации // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2011. – Т. 7, № 8. – С. 194–198.
2. Борисова, И. В. Управление стратегическими рисками в проектных организациях (на примере ООО «Гипросинтез») // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2020. – Т. 22, № 1. – С. 135–145. <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2020.1.12>
3. Исламова, С. Т., Качанова, Е. А. Риск-менеджмент в корпоративной системе управления проектами // Вестник Челябинского государственного университета. Экономические науки, Вып. 65. – 2019. – № 7 (429). – С. 124–130. <https://doi.org/10.24411/1994-2796-2019-10714>
4. Кулешова, Е. В. Управление рисками проектов. 2-е изд., доп. – Томск: Эль Контент, 2015. – 188 с.
5. Николаенко, В. С. Модель зрелости проектного управления: управление рисками проекта // Инновации в менеджменте. – 2021. – № 27. – С. 38–47.
6. Трушина, И. А. Организация механизма управления рисками участниками проектного финансирования // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2017. – № 4-1. – С. 262–275.
7. Шкурко, В. Е. Управление рисками проектов: учеб. пособие. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 184 с.
8. Aleksandrova, A. V., Protsenko, E. V., Sekerin, V. D., Gorohova, A. E. Risk management tools in Russian aviation engineering companies // Journal of Applied Economic Sciences. – 2016. – V. 11, No. 1 (39). – Pp. 18–23.
9. Chapman, R. J. Simple tools and techniques for enterprise risk management. – John Wiley & Sons, 2011. – 680 p.
10. Willumsen, P. [et al]. Value creation through project risk management // International Journal of Project Management. – 2019. – V. 37, No. 5. – Pp. 731–749.

References

1. Belousov V. E., Komleva I. V., Potsebnaya I. V. Models of tender risk management for a project organization, *Bulletin of Voronezh State Technical University*, 2011, vol. 7, no. 8, pp. 194–198. (In Russian).
2. Borisova I. V. Strategic risk management in design companies (Based on LLC Giprosintez), *Journal of Volgograd State University. Economics*, 2020, vol. 22, no. 1, pp.135–145. (In Russian). <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2020.1.12>
3. Islamova S. T., Kachanova E. A. Risk management in the corporate project management system, *Bulletin of Chelyabinsk State University, Economic Sciences*, iss. 65., 2019, no. 7 (429). pp. 124–130. (In Russian). <https://doi.org/10.24411/1994-2796-2019-10714>
4. Kuleshova E. V. *Project risk management*. Tomsk, El' Kontent Publ., 2015, 188 p. (In Russian).
5. Nikolaenko V. S. Project Management Maturity model: risk management project, *Innovatsii v menedzhmente*, 2021, no. 27, pp. 38–47. (In Russian).
6. Trushina I. A. Organization of the mechanism of risk management by participants of project financing, *Izvestiya Tula State University. Economic and legal sciences*, 2017, no. 4-1, pp. 262–275. (In Russian).
7. Shkurko V. E. *Project risk management*. . Yekaterinburg, Ural State University Publ House, 2014, 184 p. (In Russian).
8. Aleksandrova A. V., Protsenko E. V., Sekerin V. D., Gorohova A. E. Risk management tools in Russian aviation engineering companies, *Journal of Applied Economic Sciences*, 2016, vol. 11, no. 1 (39), pp. 18-23.
9. Chapman R. J. *Simple tools and techniques for enterprise risk management*, John Wiley & Sons, 2011, 680 p.
10. Willumsen P. [et al]. Value creation through project risk management, *International Journal of Project Management*, 2019, vol. 37, no. 5, pp. 731–749. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.007>