

СТОИМОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В КОМПАНИИ

© 2020 А.Е. Виссарионова, А.Д. Хайруллина, О.Л. Михалева*

Цель настоящего исследования состоит в выявлении проблем построения и внедрения эффективной системы управления рисками в организации. В настоящее время существует высокий уровень волатильности факторов бизнес-среды, вызванный экономическими и политическими обстоятельствами. Несмотря на то, что теоретические аспекты риск-менеджмента становятся все более популярными, практика показывает, что компании, внедряющие систему риск-менеджмента, – достаточно редкое явление, в частности в строительной отрасли. В работе продемонстрированы методические аспекты внедрения системы управления рисками в условиях функционирования строительной компании. Авторы статьи аргументируют необходимость внедрения механизмов управления рисками в менеджмент компании тем, что наличие риск-менеджмента сегодня является безусловным конкурентным преимуществом организации, обеспечивающим ее устойчивое развитие.

Ключевые слова: система управления рисками, идентификация рисков строительной отрасли, анализ рисков, оценка рисков, карта рисков, обработка рисков, стоимость внедрения риск-менеджмента.

Основные положения:

- ♦ рассмотрены факторы бизнес-среды, оказывающие влияние на выбор оптимальных методов управления рисками в организации;
- ♦ определена необходимость внедрения системы риск-менеджмента, что будет способствовать полному контролю над будущими результатами компании;
- ♦ проведен анализ, апробированы на практическом примере процессы риск-менеджмента;
- ♦ сделан вывод о способах реализации процедурных аспектов риск-менеджмента в организации.

Введение

За последние 15 лет неожиданные события стали обычным явлением: ураган Катрина в США был неожиданным, взлом розничной сети Target в 2013 г., оцениваемый в более чем 1 млрд долл., оказался неожиданным, выборы Дональда Трампа в 2016 г. президентом США, пандемия COVID-19, охватившая весь мир в 2020 г., тоже были неожиданными¹. “Черные лебеди”, которые были когда-то не известны никому, все чаще обнаруживаются в своих укрытиях, часто слишком поздно предотвращать сам риск, а иногда и слишком поздно пытаться смягчить последствия.

В первую очередь необходимо понимать, что такое риск. Том ДеМарко и Тимоти Листер, международные консультанты по вопросам управления рисками, в книге “Вальсируя с медведями” определяют риск как пробле-

му, которая еще не возникла, а проблема – это риск, который уже материализовался².

Следовательно, компаниям нужно непрерывно выявлять новые риски, оценивать, анализировать и уметь вовремя и грамотно реагировать на “триггеры”. Выживание организации в быстро меняющейся среде прямо пропорционально зависит от умения компании анализировать, оценивать собственные риски и выбирать оптимальные методы управления ими.

В 2020 г. пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на мировую экономику и до сих пор продолжает нарушать наш обычный образ жизни, планы на ближайшее будущее. Строительная отрасль ничем не отличается от других, она также претерпевает изменения (но в меньшей степени, чем другие отрасли). Проекты, признанные необходимыми, на данный момент продолжа-

* Виссарионова Анастасия Евгениевна, Казанский федеральный университет; Хайруллина Альбина Джавдатовна, кандидат экономических наук, доцент Казанского федерального университета; Михалева Оксана Леоновна, кандидат экономических наук, доцент Самарского государственного экономического университета. E-mail: halbi@mail.ru.

ют строить, а новые способы работы из-за вируса COVID-19 будут иметь глубокие последствия для производительности, графиков и общих затрат на проекты.

Эффективное управление рисками означает полный контроль над будущими результатами, а также дает возможность компании и уменьшить вероятность возникновения риска, и снизить ущерб в случае материализации риска.

За неправильно выстроенный риск-менеджмент компания может заплатить высокую цену. Ошибочный риск-менеджмент приводит к значительным финансовым убыткам, снижению стоимости акций, к испорченной репутации, увольнению высшего руководства, а в некоторых случаях ведет к банкротству. Одна из крупных киностудий мира, Metro-Goldwyn-Mayer, совершила настолько грубую ошибку, что не смогла после этого продолжить действовать. В какой-то момент руководители киностудии решили сменить мюзиклы на эпические картины, при этом не рассчитав, что в них придется вкладывать большую часть бюджета. Киностудия получала премии, “Оскар”, признание от публики, но все это не окупились. И в итоге привело к краху компании. Поэтому в условиях нарастания неопределенности и “новой экономики” методологический подход к риск-менеджменту должен быть пересмотрен.

Процесс риск-менеджмента необходимо интегрировать в структуру, деятельность и процессы организации. Помимо этого, инициативы риск-менеджмента должны быть понятны каждому работнику компании и легко встраиваемы в обычную бизнес-деятельность, в противном случае руководство столкнется с сопротивлением, что намного хуже.

Для бизнеса оценка рисков и управление ими - лучший способ подготовиться к событиям, которые могут помешать развитию компании.

Методы

Исследование проведено на базе методического инструментария риск-менеджмента, закрепленного в международном стандарте риск-менеджмента ISO 31000:2018³. Данный стандарт определяет риск-менеджмент как процесс, состоящий из следующих процессов: идентификация, анализ, оценка риска, реагирование на риск, мониторинг.

В ходе данного исследования нами были проанализированы и апробированы на практическом примере следующие этапы:

1. Идентификация и классифицирование угрожающих компании рисков.
2. Анализ выявленных рисков и построение реестра рисков.
3. Оценка выявленных рисков (с использованием экспертного мнения сотрудников компании).
4. Построение карты рисков организации.
5. Разработка плана антирисковых мероприятий.
6. Оценка ресурсного обеспечения антирисковых мер.

Первым этапом необходимо выявить потенциальные для компании риски и составить их перечень. Уже на основе анализа рисков из данного перечня, на втором этапе, строится реестр рисков для помощи в принятии решений и достижении компанией своих стратегических целей. Анализ рисков осуществляется по следующим параметрам: источник риска, факторы, усиливающие риск, последствия рисков. Реестр рисков имеет вид, представленный в табл. 1.

Данный реестр следует регулярно обновлять с целью актуализации перечня рисков. Лучшая периодичность - раз в квартал.

Третьим этапом производится оценка выявленных и проанализированных рисков. Сложность применения количественных методов оценки рисков заключается в том, что методология управления рисками должна

Таблица 1

Форма реестра рисков

Процесс	Описание риска	Источник риска	Фактор, усиливающий риск	Последствия риска
Процессы строительства поэтапно	Детальное описание риска, которому подвержена компания в рамках данного строительного процесса	Явления или процессы, которые имеют потенциал, чтобы вызвать риск	Факторы, способные увеличить скорость материализации риска и его масштаб	К каким последствиям может привести риск в случае его реализации

быть пропорциональна размеру и степени сложности бизнеса, а также общей зрелости организации в области управления рисками. Уровень зрелости большинства российских компаний на данном этапе оценивается экспертами как средний или низкий, так как довольно часто результаты количественной и качественной оценки риска документируются выборочно либо не отражаются вовсе. К тому же использование количественного инструментария оценки рисков на практике весьма часто затруднено вследствие недостаточной статистической базы в отношении рисков событий.

Риск необходимо оценить по двум параметрам: вероятность наступления рисков события и возможный ущерб. Оценка вероят-

ности наступления рисков и ущерба производится по балльной шкале с учетом экспертного мнения (пример оценивания рисков по 5-балльной шкале представлен в табл. 2 и 3).

Следующим этапом необходимо осуществить ранжирование рисков в порядке убывания ранга. Рекомендуется на основании экспертных оценок выбрать 10-14 наиболее существенных для организации рисков. Визуализацией процедуры ранжирования выступает картографирование рисков компании.

Карта или матрица рисков, как правило, дает возможность видеть и понимать угрозы, которые могут негативно повлиять на бизнес. Используя эту информацию, разрабатывается план антирисковых мероприятий, в котором внимание концентрируется на усилиях по сни-

Таблица 2

Оценка вероятности наступления риска*

Описание вероятности	Вероятность наступления события, %	Балл
Риск не проявится	Менее 5	1
Риск, скорее всего, не проявится	5-10	2
Вероятность проявления риска 50/50	10-50	3
Риск, скорее всего, проявится	50-75	4
Риск наверняка проявится	75-100	5

* Хайруллина А.Д. Управление рисками : рабочая тетрадь. Казань : Офсетная лаборатория Высшей школы бизнеса КФУ, 2017. 25 с.

Таблица 3

Оценка возможного ущерба от наступления риска

Потенциальные последствия	Балл
Незначительные или минимальные	1
Допустимые	2
Значимые	3
Критические, которые могут привести к значительным потерям и приостановке производственных работ	4
Катастрофические, способные привести к прекращению работ	5

Таблица 4

Топ-10 существенных рисков для строительной организации

Ранг риска	Тяжесть риска, баллы	Описание риска	Код риска
1	13,125	Заключение договора с подрядчиком с низкой квалификацией	P21
2	13	Ошибки в проектной документации	P25
3	12,18	Ошибки в проектировании коммуникаций в жилых домах	P7
4	12,18	Длительная подготовка и сбор документации для прохождения госэкспертизы	P28
5	12	Несоблюдение субподрядчиками графика работ, объема и качества	P54
6	11	Неудачная планировка жилых домов внутри (планировка квартир)	P11
7	10,56	Низкое качество покупных материалов, деталей, конструкций и т.д.	P62
8	10,31	Возникновение проблем при эксплуатации дома потребителем	P32
9	10,31	Подрядчики не выполняют работы в срок (согласно графику производства работ)	P41
10	9,37	Не в срок сформированное ТЗ на разработку архитектурной концепции	P2

жению вероятности возникновения рисков и мерах по снижению уровня ущерба⁴.

Результаты

В результате построения первоначального перечня и анализа реестра рисков, а также по оценкам экспертов вероятности наступления рисков событий и возможного ущерба от них, нами был разработан ранжированный список - топ-10 существенных рисков для строительного бизнеса (табл. 4).

Баллы тяжести каждого их рисков были сформированы на основании оценок, которые поставили каждому риску эксперты (специалисты компании). Как показало исследование, существенные риски строительной компании оказались связанными с такими производственными процессами, как:

- ◆ проектирование;
- ◆ проектно-строительная документация;
- ◆ ввод здания в эксплуатацию;
- ◆ формирование технического задания;
- ◆ формирование графика производства;
- ◆ контроль наличия материалов на строительной площадке.

Следующим этапом в построении комплексной системы управления рисками (КСУР) является отображение существенных угроз на карте рисков (см. рисунок).

Цветовыми маркерами на карте рисков отмечается влияние существенных рисков на

целевые показатели компании (последствия). Зеленым цветом выделяются риски, имеющие низкое влияние, желтым - среднее, оранжевым - выше среднего, красный цвет на карте отсутствует, так как в исследуемой компании не было обнаружено рисков, критически влияющих на деятельность организации.

Таким образом, карта рисков (тепловая карта) дает возможность визуализации опасностей и угроз, которые могут негативно повлиять на бизнес. Исходя из рисков, отображенных на карте рисков, был разработан план антирисковых мероприятий (табл. 5).

Рассмотрим стоимость организационного обеспечения внедрения системы управления рисками в исследуемой компании. Планируемые затраты на реализацию данного проекта складываются из следующих элементов:

- ◆ премиальный проект для поощрения деятельности исполнителей и ответственных;
- ◆ затраты на разработку внутренних положений, а также документирование реестра, карты рисков, чек-листов, перечней типовых ошибок;
- ◆ затраты на обучение персонала (курсы и внутреннее обучение);
- ◆ затраты на установку и внедрение программных продуктов;
- ◆ затраты на формирование сети риск-менеджеров.

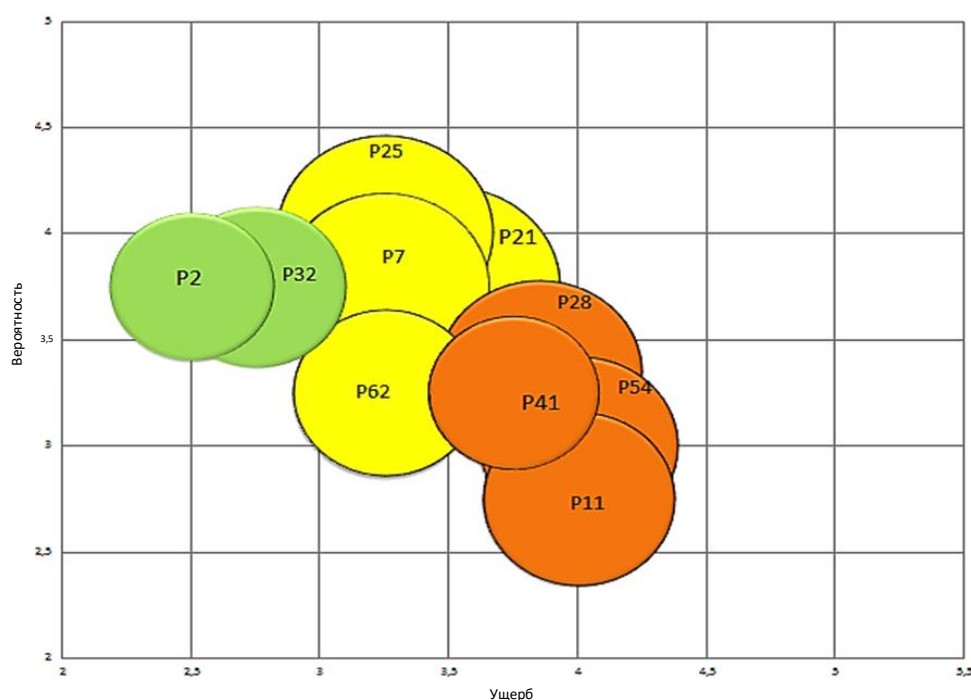


Рис. Карта рисков компании

Таблица 5

План антирисковых мероприятий для организации

Код риска	Меры по снижению вероятности наступления риска	Меры по снижению возможного ущерба
P21	Проверка документации контрагента согласно регламенту по согласованию договоров и проведению тендеров	Выезд службы безопасности во время процесса стройки: проверка рабочих, наличия необходимых материалов, качества поставленных материалов и т.д.
P25	Опирайтесь на чек-лист по экспресс-оценке результатов инженерно-экологических изысканий	Создать перечень типовых ошибок, которые могут быть допущены и ранее допускались
P7	Опирайтесь на ГОСТы, СНиПы, градостроительные нормы	Страхование строительных рисков, в частности риска, связанного с нарушением работы инженерных коммуникаций
P28	Актуализировать регламент согласования документов и определить даты по сбору проектной документации	Депремирование сотрудника за невыполнение условий регламента
P54	Перепроверять условия договора с юристами на основе регламента согласования договоров	Внести в договор с субподрядчиками пункт об оплате неустойки при задержке строительства, некачественном выполнении работы
P11	Ориентироваться на планировку аналогичных проектов, использовать BIM-моделирование (3D-модель)	Выбор качественных материалов, привлечение независимых экспертов
P62	Разработка регламента по проведению тендеров, актуализация регламента по согласованию договоров	Организация качественного контроля за хранением материалов, страхование материалов
P32	Выделить время на тестовый режим эксплуатации дома, пригласив независимого эксперта	На каждый этап стройки приглашать экспертов, которые разбираются в определенной отрасли (сбор документации, инженерные сети и т.д.)
P41	Разработка регламента по проведению тендеров, тщательное изучение документации налоговой службой, службой безопасности	Прописывать в договоре неустойки за нарушение сроков и условия, в каких случаях заказчик (т.е. компания) может отказаться от договора и потребовать возмещения убытков
P2	Прописать в должностной инструкции пункт по разработке ТЗ только по ГОСТу	Актуализировать должностную инструкцию руководителей проектов, прописав в них, что руководители должны контролировать сроки выполнения проектировщиками техзадания

Рассмотрим затраты в том случае, если руководитель компании примет решение перевести сотрудника на должность риск-менеджера или примет решение нанять в компанию дополнительного сотрудника на данную должность (табл. 6).

Таблица 6

Затраты на внедрение системы управления рисками (при создании должности риск-менеджера)

Наименование затрат	Сумма затрат в год
1. Прием или перевод сотрудника на должность риск-менеджера	Средняя заработная плата = 50 000 руб. Страховые взносы = 30% = 180 000 руб. В год = 600 000 + 180 000 = 780 000 руб.
2. Оборудование (оснащение) рабочего места в соответствии с условиями труда	Рабочий компьютер = 70 000 руб. Оснащение канцтоварами, бумагой и т.д. = 15 000 руб. Итого: 85 000 руб.
3. Обучение риск-менеджера	Обучение на курсах Risk academy = 35 000 руб. / 1 раз в год
4. Постоянные накладные расходы на сотрудника	60 000 руб. в год
5. Переменные накладные расходы (медицинское страхование, корпоративные вечеринки и т.д.)	15 000 руб. в год - медстраховка 30 000 руб. - остальные расходы Итого = 45 000 руб.
6. Сертифицирование риск-менеджера	45 000 руб.
Итого затрат	1 050 000 руб. в год

Таблица 7

Затраты на внедрение системы управления рисками (собственными силами организации)

Наименование затрат	Сумма затрат в год
1. Стоимость 1 чел./ч	Средняя заработная плата = 45 000 руб. Страховые взносы = 30% = 13 500 руб. Стоимость 1 чел./ч с учетом страховых взносов = 317,93 руб./чел./ч
2. Затраты на формирование реестра рисков и его документирование	Трудозатраты на разработку внутренних положений и документирование реестра = 3 чел. × 8 ч = 24 чел./ч
3. Затраты на актуализацию должностных инструкций	Трудозатраты на разработку новых должностных инструкций с учетом рисков = 2 чел. × 8 ч × 4 дн. = 64 чел./ч
4. Затраты на разработку регламентов	Трудозатраты на разработку регламентов = 120 чел./ч
5. Затраты на организацию обучения сотрудников	Трудозатраты = 6 чел. × 1,5 ч × 2 мес. = 540 чел./ч Стоимость 1 курса в Risk Academy = 35 000 руб. Общая стоимость = 35 000 руб. × 6 = 210 000 руб.
6. Затраты на внутреннее обучение	Трудозатраты на обучение сотрудниками после прохождения курсов в Risk Academy = 6 чел. × 2 ч × 1 мес. = 276 чел./ч
7. Затраты на установку и внедрение программных продуктов	Трудозатраты = 1 чел. × 8 ч × 7 дн. = 56 чел./ч
8. Затраты на формирование сети "риск-чемпионов"	Трудозатраты = 3 чел. × 4 ч × 5 дн. = 240 чел./ч
9. Итого	1360 чел./ч × 317,93 руб./чел./ч = 432 384,8 руб.

Рассмотрим стоимость внедрения системы управления рисками (СУР) силами штатных сотрудников, без создания новой штатной единицы (табл. 7).

Таким образом, расчеты по решению о найме риск-менеджера показали, что внедрение СУР в компанию выгоднее выполнять текущим коллективом, нежели нанимать нового сотрудника. Затраты на решение о принятии нового сотрудника в год превосходят затраты на внедрение СУР штатными сотрудниками на 617.615,2 рублей (в 2,5 раза).

Обсуждение

На сегодняшний день строительная организация, на примере которой мы рассмотрели процедуру внедрения системы управления рисками, использует лишь методы качественного анализа рисков. На рекомендации международных стандартов по управлению рисками в своей работе компания не опирается.

Идентификация рисков, а также построение реестров и карт рисков производится на основе аудиторских проверок, которые совершает служба внутреннего аудита компании, а также опираясь на опыт конкурентов. Кроме того, служба внутреннего аудита получает информацию от самих владельцев рисков с помощью построения ими реестров

рисков каждого функционала. На основе частных реестров строится основной реестр всей организации.

Отдельно стоит сказать о налоговом риске, который может повлечь финансовые потери организации в случае возникновения рисков ситуации, связанной с налогообложением.

Каждая организация при разработке налоговых схем старается снизить налоговые платежи, ищет способы обойти законодательство. Но даже успешная реализация налоговой схемы не всегда может быть эффективной при осуществлении организацией разных операций. Например, для строительных организаций необходимо быть предельно осторожными при заключении договоров с контрагентами из-за риска их ненадежности, ведь при проведении мероприятий налогового контроля проверяется вся их цепочка. Для того чтобы снизить риск ненадежности контрагентов, организациям стоит предварительно получить информацию о них через налоговые сервисы.

Исследование также показало, что существенной проблемой при формировании и внедрении системы управления рисками в исследуемой компании является отсутствие культуры риск-менеджмента. Остальные от-

дела вовлечены в данный процесс только тогда и потому, что служба внутреннего аудита нерегулярно требует от них предоставить требуемую информацию. Сотрудники остальных отделов воспринимают данную процедуру как условную и выполняют “для галочки”.

Заключение

Таким образом, проведенное исследование показано, что внедрение процесса управления рисками возможно и жизненно важно для любой организации. Надлежащее управление рисками не должно быть ресурсоемким и сложным. С некоторой формализацией, структуризацией и глубоким пониманием значимости процедуры со стороны всего персонала компании процесс управления рисками может быть полезным, простым и понятным. Причем, как показывает практика, процедурные аспекты риск-менеджмента возможно реализовывать собственными силами организации, без привлечения сторонних специалистов.

Любая компания в своей деятельности постоянно сталкивается с той или иной степенью неопределенности. Еще один момент, который необходимо учитывать на будущее: некоторые риски представляют не только потери, но и возможности. Действительно, риск часто симметричен: если у вас есть риск, у вас также должна быть возможность.

¹ Сидоренко А., Демиденко Е. Как создать ценность для бизнеса от риск-менеджмента 2.0. URL: <https://risk-academy.ru/download/risk-management-book>.

² ДеМарко Т., Листер Т. Вальсируя с медведями: управление рисками в проектах по разработке программного обеспечения : пер. с англ. Москва : Компания р.м.Office, 2005. 208 с.

³ ISO 31000:2018. Менеджмент риска - Руководство. 2-е изд. URL: <https://risk-academy.ru/download/iso31000>.

⁴ Риск-академия : [портал о риск-менеджменте]. URL: <https://risk-academy.ru>.

Поступила в редакцию 15.07.2020 г.

COST OF IMPLEMENTING A RISK MANAGEMENT SYSTEM IN THE COMPANY

© 2020 A.E. Vissarionova, A.D. Khairullina, O.L. Mikhaleva*

The purpose of this study is to identify the problems of building and implementation of an effective risk management system in the organization. Currently, there is a high level of volatility of business environment factors caused by economic and political circumstances. Despite the fact that the theoretical aspects of risk management are becoming more and more popular, practice shows that companies implementing a risk management system are quite rare, in particular in the construction industry. The study demonstrates the methodological aspects of implementing a risk management system in the context of a construction company. The authors of the article argue the need to implement risk management mechanisms in the company's management by the fact that the presence of risk management today is an absolute competitive advantage of the organization, ensuring its sustainable development.

Keywords: risk management system, identification of risks in the construction industry, risk analysis, risk assessment, risk map, risk processing, cost of implementing risk management.

Highlights:

- ◆ the factors of the business environment that influence the choice of optimal risk management methods in the organization are considered;
- ◆ the need to implement a risk management system has been identified, which will contribute to full control over the company's future results;
- ◆ the risk management processes are analyzed and tested on a practical example;
- ◆ the conclusion is made about the ways to implement the procedural aspects of risk management in the organization.

* Anastasia E. Vissarionova, Kazan Federal University; Albina D. Khairullina, Candidate of Economics, Associate Professor of Kazan Federal University; Oksana L. Mikhaleva, Candidate of Economics, Associate Professor of Samara State University of Economics. E-mail: halbi@mail.ru.

Received for publication on 15.07.2020