АЛГОРИТМ ПОСТАНОВКИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ КРУПНОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Качанова Е. А.

Доктор экономических наук, доцент, декан факультета экономики и управления Уральского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 620990, Россия, Екатеринбург, ул. 8 марта д. 66, elena.kachanova@ui.ranepa.ru

Исламова С. Т.

Аспирант Уральского института управления-филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 620990, Россия, Екатеринбург, ул. 8 марта д. 66, islamova.st@yandex.ru

УДК 658.512
ББК 65.291.217

Цель. Исследование направлено на разработку алгоритма постановки риск-менеджмента в системе управления проектами крупного промышленного предприятия.

Методы. В качестве основных используются общелогические методы и методы эмпирических исследований.

Результаты и практическая значимость. Автором рассмотрены современные подходы к формированию этапов риск-менеджмента в работах отечественных и зарубежных исследователей, проведен анализ существующих алгоритмов постановки риск-менеджмента на предприятиях с целью разработки алгоритма постановки риск-менеджмента в системе управления проектами крупного промышленного предприятия.

Научная новизна. Автором предложен алгоритм постановки риск-менеджмента в системе управления проектами крупного промышленного предприятия.

Ключевые слова: риск, риск-менеджмент, алгоритм.

ALGORITHM OF RISK-MANAGEMENT FORMING IN THE PROJECT MANAGEMENT OF A LARGE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Kachanova E. A.

Doctor of Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Management, Ural Institute of Management – branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), 620990, Russia, Yekaterinburg, 8 March str., 66, elena.kachanova@ui.ranepa.ru

Islamova S. T.

Post-graduate student of the Ural Institute of Management-branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), 620990, Russia, Yekaterinburg, 8 March str., 66, islamova.st@yandex.ru

Purpose. The study is aimed at developing an algorithm for setting up risk management in the project management system of a large industrial enterprise.

Methods. The main methods used are general methods and methods of empirical research.

Results. The author considers modern approaches to the formation of risk management steps in the work of domestic and foreign researchers, analyzes current risk management algorithms at enterprises with the aim of developing an algorithm for setting up risk management in the project management system of a large industrial enterprise.

Scientific novelty. The author suggests an algorithm for setting risk management in the project management system of a large industrial enterprise.

Key words: risk, risk-management, algorithm.

© Качанова Е. А., Исламова С. Т., 2017

В настоящее время существует множество стандартов управления рисками и управления проектами.

В большинстве стандартов даются определения содержания риск-менеджмента и основных этапов управления рисками. Следует отметить, что зачастую в стандартах отсутствуют какие-либо рекомендации и алгоритмы постановки системы риск-менеджмента на предприятиях или в рамках конкретных проектов.

В стандартах группы ISO 31000 представлены отдельные элементы алгоритма построения системы риск-менеджмента на предприятии.

Так, в стандарте ISO 31000 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» дается общее представление о содержании процесса постановки системы риск-менеджмента в организации через элементы ее инфраструктуры [1].

Такие элементы инфраструктуры (применение менеджмента риска, мониторинг и анализ инфраструктуры) частично соответствуют содержанию стандартов в части этапов управления рисками.

Однако по сравнению с большинством стандартов в данной схеме особое внимание уделяется структурам управления и инструментам управления рисками. Процесс постановки риск-менеджмента носит циклический характер, что определяется необходимостью реагирования на постоянные изменения как внешней, так и внутренней среды организации.

На первом этапе происходит разработка целей и политики риск-менеджмента в соответствии со стратегией организации, что находит отражение в нормативных документах, с помощью которых осуществляется постановка системы риск-менеджмента (назначение ответственных, формирование нормативно-правового обеспечения, определение критериев эффективности риск менеджмента).

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что данный стандарт дает общие, рамочные рекомендации по постановке системы риск-менеджмента с точки зрения широкого подхода.

Следует отметить, что рассматриваемый стандарт, несмотря на детальность описания, не дает конкретных рекомендаций и указаний относительного того, например, какие документы должны быть сформированы, какие инструменты и методы необходимо использовать для достижения лучших результатов.

В национальном стандарте Менеджмент риска. Руководство по внедрению ИСО 31000.1.0.010-1.003.16 [2] процесс менеджмента риска включает в себя 6 основных этапов.

На первом этапе происходит установление целей и области применения. В рамках данного этапа предполагается проведение анализа внешней и внутренней среды организации, определение области применения и разработка стратегии управления рисками. На этапе также могут обсуждаться вопросы распределение ролей, ответственности и полномочий отдельных подразделений в процессе менеджмента риска, а также взаимосвязь проектов и процессов, протекающих в организации.

Также на данном этапе определяются критерии риска с точки зрения определения необходимости реагирования на них, то есть предлагается разделять риски на несколько категорий в зависимости от необходимости реагирования на них.

Следующие этапы данного алгоритма соответствуют основным этапам управления рисками (идентификация, качественный и количественный анализ рисков, планирование реагирования и мониторинг и анализ).

Р. М. Качалов предлагает следующую структурную схему функционирования подсистемы риск-менеджмента на предприятии: на первых стадиях постановки системы риск-менеджмента наибольшее внимание уделяется разработке и проработке нормативно-правовой и информационной базы, что значительно отличает данный подход от ранее рассмотренных. По мнению Р. М. Качалова, подсистема риск-менеджмента должна быть органично встроена в систему управления предприятием и взаимодействовать с такими подсистемами, как подсистема стратегического планирования, подсистема подготовки тактических решений (разработка и выбор проектов) подсистема оперативного управления (управления проектами) и др. [3, с. 118]. За счет этого обеспечивается системность управления на предприятии.

Н. В. Капустина предлагает модель формирования системы риск-менеджмента, предполагающую два этапа: выбор функциональных направлений риск-менеджмента, определение архитектуры системы риск-менеджмента [4, с. 53].

Формирование системы риск-менеджмента осуществляется в следующем порядке: отбор функциональных процессов, разработка комплекса документов для функциональных процессов, выбор и формирование организационной структуры, постановка системы контроля за внедрением функциональных процессов, осуществление комплексного обучения сотрудников организации.

В табл. 1 представлена авторская сравнительная характеристика существующих алгоритмов постановки риск-менеджмента и управления рисками на предприятиях.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что ни один из рассмотренных ранее алгоритмов не дает возможности получить комплексное представление о процессе постановки риск-менеджмента в управлении проектами на предприятии.

В результате проведенного анализа нами был разработан алгоритм постановки риск-менеджмента в организации, включающий в себя восемь основных этапов (рис. 1).

Постановка системы риск-менеджмента на предприятии проходит в 7 этапов.

На первом этапе происходит определение ответственных за постановку системы риск-менеджмента. Определение ответственных осуществляется руководителем предприятия исходя из стратегии, целей и задач деятельности, документации проектов.

На втором этапе осуществляется анализ внешней и внутренней среды предприятия, что является определяющим для постановки системы риск-менеджмента. Качество и масштабы проведенного анализа являются определяющими для остальных этапов.

Данные анализа являются отправной точкой для третьего этапа – идентификации типов рисков, характерных для проектов данного предприятия. Типы рисков будут зависеть от отраслевой принадлежности предприятий. Так, для промышленных предприятий наиболее значимыми типами рисков будут являться внешние риски (экономические, политические, социальные, правовые) и внутренние риски (экономика предприятия, организационные факторы, нормативные, кадровые риски и т.д.).

На четвертом этапе осуществляется разработка нормативно-регламентной базы риск-менеджмента предприятия.

Также на данном этапе выделяются центры ответственности риск-менеджмента. В качестве центров ответственности могут выступать отдельные подразделения, сотрудники подразделений, члены команд проекта либо создаваться новое подразделение, что будет связано с изменением организационной структуры предприятия.

На пятом этапе осуществляются разработка шаблонов и/ или ИТ решения для управления рисками на предприятии. Также на данном этапе проходит обучение персонала, осуществляющего управление рисками в проектах.

Табл. 1. **Сравнительная характеристика алгоритмов постановки риск-менеджмента на предприятии**

Критерий сравнения	**ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»**	**Менеджмент риска. Руководство по внедрению ИСО 31000.1.0.010-1.003.16**	**Структурная схема Р. М. Качалова**	**Схема интеграции Н. В. Капустиной**
Необходимость установления целей и задач постановки системы риск-менеджмента	++	+	–	–
Соответствие системы риск-менеджмента стратегии организации	+	+	–	+
Включение системы риск-менеджмента в общую систему управления предприятием	+		+++	+++
Анализ внешней и внутренней среды организации	++	++	–	–
Идентификация типов рисков	+	++	–	+
Разработка нормативно-регламентной базы	+	+	+++	+
Разработка критериев эффективности риск-менеджмента	+	+	+	+
Выделение центров ответственности / распределение ответственности	++	+	+	+
Ресурсное обеспечение процесса постановки системы риск-менеджмента	++	–	–	–
Обучение персонала как этап постановки риск-менеджмента	+	–	–	+
Пилотная апробация системы	–	–	–	–

+++ подробное описание; ++ общее описание фактора; + упоминание фактора; – фактор не упоминается

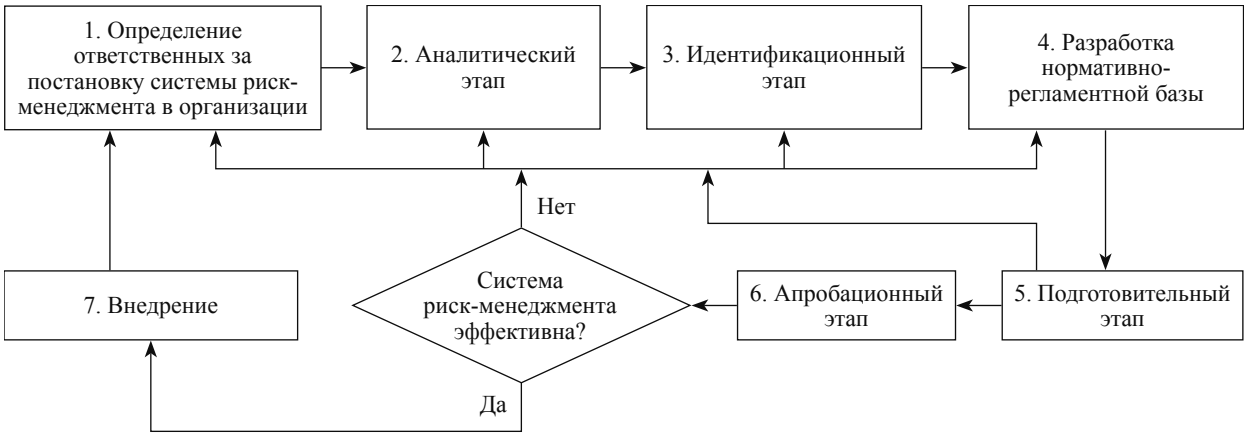


Рис. 1. **Авторский алгоритм построения системы риск-менеджмента в управлении проектами на предприятии**

На шестом этапе проходит пилотная апробация системы риск-менеджмента на примере одного проекта. По окончании апробации проводится оценка эффективности риск-менеджмента и собирается обратная связь от участников проекта и заинтересованных сторон проекта. По результатам оценки может быть принято два решения. Если пилотная апробация прошла успешно, то предприятие может начинать процесс масштабирования, т.е. внедрение системы риск-менеджмента для всех проектов. Если пилотная апробация не была признана эффективной, то лица, ответственные за постановку системы, возвращаются к тому этапу, на котором в процессе оценки были выявлены нарушения.

По окончании этапа масштабирования осуществляется оценка эффективности риск-менеджмента.

Следует отметить, что процесс постановки риск-менеджмента в управлении проектами на предприятии не завершается масштабированием и оценкой эффективности. Поставленная система должна постоянно совершенствоваться, чтобы отвечать постоянно изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Следовательно, анализ внешней и внутренней среды должен проводиться с определенной периодичностью с целью подтверждения значимости выявленных ранее типов рисков, выявления новых типов рисков либо редуцирования перечня типов рисков.

Также необходимость совершенствования риск-менеджмента обусловлена развитием информационных технологий, применяемых для управления рисками.

Разработанный нами алгоритм может применяться как на предприятиях с уже поставленной системой управления проектами, так и на предприятиях, находящихся на стадии перехода от процессного подхода осуществления деятельности к проектному. В таком случае алгоритм дополняется этапом постановки системы управления проектами, предшествующим первому этапу (определению ответственных за постановку системы риск-менеджмента на предприятии).

Литература:

1. Менеджмент риска. Стандарты и руководство (ГОСТ 31000: 2010) [электронный ресурс]. URL: http://www.gost.ru (дата обращения 25.04.2017)
2. Менеджмент риска. Рекомендации по внедрению [электронный ресурс] URL: http://gostrf.com/normadata/1/4293823/4293823157.htm (дата обращения 10.08.2017)
3. Качалов Р. М. Управление хозяйственным риском. М.: Наука, 2002. 192 с.
4. Капустина Н. В. Методология управления развитием организации на основе риск-менеджмента: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Санкт-Петербург, 2015. 350 с.

References:

1. Risk Management. Standards and guidance (GOST 31000: 2010) [e-resource]. URL: http://www.gost.ru (date of reference 25.04.2017)
2. Risk Management. Recommendations for implementation [e-resource] URL: http://gostrf.com/normadata/1/4293823/4293823157.htm (date of reference 10.08.2017)
3. Kachalov R. M. Management of business risk. M.: Nauka, 2002. 192 p.
4. Kapustina N. V. Methodology of managing the development of the organization on the basis of risk management: a thesis for the degree of Doctor of Economic Sciences. St. Petersburg, 2015. 350 p.