

УДК 658.512.012 (083)

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ

Друзенко А.В.

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет», Санкт-Петербург, e-mail: druzenko@bk.ru

В качестве решения существующих проблем в системе управления рисками в анализируемой строительной компании предложено два проектных решения, призванных сделать процедуру выявления, анализа, оценки и снижения последствий рисков в организации более эффективной, позволяющей справиться с неопределенностью на рынке жилья Санкт-Петербурга. Для анализируемой компании жизненно важно внедрение новой системы управления рисками, основанной на перераспределении ответственности за риски с начальников дирекций на начальников и руководителей департаментов и отделов соответственно. Эта система является удобной, грамотно перераспределяет нагрузку на управленческий персонал, эффективность ее применения является высокой. Затраты на реализацию достаточно высоки только в первый год, т.к. в первый год проводится обучение персонала и повышение зарплат, а в последующие годы имеет место только повышение зарплат. Соответственно, затраты будут изменяться только под влиянием инфляции. Вторым проектным решением для анализируемой компании выступает создание специализированного отдела по управлению рисками. Требуемое меньших затрат является так же достаточно оптимальным решением для управления рисками компании.

Ключевые слова: строительная организация, риски, управление рисками, проектные решения, эффективность от внедрения проектного решения

RISK MANAGEMENT THE BUSINESS ON THE BASIS OF DESIGN DECISIONS

Druzenko A.V.

Saint-Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering, Saint-Petersburg, e-mail: druzenko@bk.ru

As a solution to the existing problems in the two project solutions risk management system in the evaluation of the construction company suggested, designed to make the identification process, analyze, assess and reduce the risks of consequences in the organization more effective, allowing to cope with the uncertainty in the market of St. Petersburg housing. For the analyzed company is vital to the introduction of a new risk management system based on the redistribution of responsibility for the risks of the chiefs of directorates and heads to heads of departments and divisions, respectively. This system is convenient, intelligently distributes the load on the management staff, the effectiveness of its use is high. The costs of implementation are quite high in the first year, as in the first year are trained staff and increase salaries, and in subsequent years there is only an increase in salary. Accordingly, the costs will only be changed under the influence of inflation. The second design solution for the analyzed company advocates the creation of a specialized department for risk management. Requires less cost is also quite optimal solution for the company's risk management.

Keywords: building organization, risks, risk management, project solutions, the effectiveness of the implementation of project solutions

Любая предпринимательская деятельность сопровождается рисками [6,7,8], а развитие институциональных рыночных систем неизбежно ведет к увеличению транзакционных издержек [1,4], порождающих политико-правовые риски. Не избежать предпринимателю и организационно-управленческих рисков [5,10]. Финансово-экономические риски [2,3] также сопутствуют предпринимателю. Изучив риски, сопровождающие инвестиционно-строительную деятельность [9], мы составили реестр анализируемой строительной организации.

На основании его анализа нами выявлены основные риски, оказывающие наибольшее отрицательное воздействие на анализируемую организацию в долгосрочном и краткосрочном периоде.

В результате SWOT-анализа определены стратегические альтернативы развития компании. Для снижения последствий рисков в долгосрочном периоде предлагаем использовать следующие проектные решения:

- распределение ответственности за риски между подразделениями дирекций в соответствии с реестром рисков и проведение обучения специалистов среднего звена управления (начальники департаментов и отделов) управлению рисками;
- создание отдельной структуры, которая будет идентифицировать, анализировать и оценивать риски.

Для повышения эффективности управления рисками в краткосрочном периоде предложены мероприятия по снижению рисков (табл. 1):

Таблица 1

Риски строительной организации и мероприятия по их снижению

Описание риска последствий реализации риска	Мероприятия по снижению риска
1	2
Ошибки в решениях по оперативной деятельности	Постоянный мониторинг финансовых показателей компании Выяснение причин и первопричин возникновения ошибок (метод «5 почему?»)
Высокая зависимость от ключевых сотрудников	Постоянный поиск новых кадров и обучение персонала Защита интеллектуальной собственности (патентование) Создание системы единых стандартов проектирования и строительства в организации Создание «внутреннего университета»
Отсутствие высококвалифицированных инженеров на рынке труда	Постоянный поиск и подготовка кадровой смены Сотрудничество с профильными ВУЗами Создание «внутреннего университета»
Технологические риски, связанные с разработкой и отладкой новой технологии	Привлечение экспертов до запуска проектов
Кража технологии со стороны российских или иностранных производителей	Своевременное получение патентов Разработка Положения о коммерческой тайне Анализ контрагентов СБ
Сбои в работе сданных домов и помещений	Предоставление гарантийного и пост гарантийного обслуживания
Сложности и неполадки при внедрении новых технологий/материалов	Более детальная проработка и подготовка планов внедрения инноваций Разработка стандартов организации Внедрение опытных образцов (площадок)
Сбои в работе строительного оборудования (устаревание оборудования/ нехватка контрольно-измерительного оборудования)	Приобретение необходимых приборов и оборудования Техническое обслуживание Выделение бюджета на новые кап. вложения
Невозможность приобретения иностранного оборудования по причине возрастающих геополитических рисков	Анализ российских поставщиков и производителей Закупка через посредников Рассмотрение возможности временного ввоза оборудования
Работа подрядчиков	разработка норм, требований, критериев отбора субподрядчиков разработка особых условий договора, предусматривающих ответственность субподрядчика по данным рискам
Финансовые потери по причине банкротства банков или прекращения их действия лицензий ЦБ РФ, в которых размещены существующие депозиты компании (Сбербанк)	Диверсификация финансовых инструментов Увеличение оборачиваемости денежных средств
Валютные риски, связанные с закупкой материалов и комплектующих за границей	Размещение свободных ДС на депозитах в валюте Хеджирование валютных рисков производными инструментами Увеличение оборачиваемости денежных средств Привязка цены реализации к валютному курсу Анализ импортозамещения (поиск альтернативных поставщиков)
Неопределенность законодательства	Разработка новых продуктов, не требующих лицензирования Работа с партнерами
Низкое качество поставляемых элементов, высокая доля брака среди поставляемых комплектующих и материалов	Учет требований по качеству сырья и материалов в договорах поставки Увеличение сроков строительства Дополнительное тестирование компонентов

Окончание табл.

1	2
Выбор неплатежеспособных и недобросовестных арендаторов коммерческих помещений	Более детальное исследование потенциальных арендаторов
Компания спозиционирована в сегменте жилья комфорт, бизнес класса	Увеличение доли жилья эконом класса Уменьшение доли малогабаритных квартир с целью снижения абсолютной стоимости продаваемого жилья Увлечение доли наиболее востребованного продукта
Высокая конкуренция со стороны российских компаний.	Разработка политики по продвижению продукции на рынок, включая ценовую политику Поиск новых каналов продаж Поддержание стратегии дифференциации продукции, основанной на качестве предлагаемой продукции
Отсутствие или сильный спад спроса со стороны ключевых потребителей из-за экономического кризиса	Повышение качества продукции Проведение маркетинговых исследований Разработка политики по продвижению продукции на рынок, включая ценовую политику Привлечение административного ресурса для стимулирования спроса
Неправильная оценка приобретаемых продуктов (земельных участков)	Подробное изучение и анализ приобретаемых участков, (мероприятия до арх. концепцией)
Неэффективное налоговое планирование	Экспресс – аудит эффективности налогового планирования, поиск налоговых «переплат»
Производственные травмы рабочих-строителей	Обучение рабочих-строителей Проверка качества оборудования Проверка соблюдения правил безопасности на строй. площадке
Пожары, аварии, кражи, теракты и т.д.	Страхование объектов

Как известно из теории управления – ответственность должна быть персонафицирована. Рассмотрим распределение ответственности за риски между подразделениями дирекций компании в соответствии с реестром рисков.

Первое проектное решение предполагает делегирование ответственности за риски от начальников дирекций начальникам подразделений, в чьих подразделениях возникают риски. Кроме того, для повышения эффективности управления рисками необходима организация специализированных курсов повышения квалификации для персонала, полностью оплачиваемых организацией. После прохождения обучения сотрудники дирекций смогут идентифицировать, анализировать, оценивать риски и принимать решения, связанные с выбором способа по борьбе с выявленными рисками. Таким образом можно будет:

- наладить горизонтальные связи внутри дирекций между сотрудниками;
- распределить ответственность за крупные риски между несколькими сотрудниками, что позволит разделить эти риски

на более мелкие риски и риски с менее тяжелыми последствиями, найти способы их уменьшения или полного избегания, и, как следствие, минимизировать последствия большого риска;

- уменьшить нагрузку на начальников дирекций, которые в настоящее время ответственны за все риски своей дирекции.

Однако в связи с увеличением количества обязанностей, возложенных на руководителей дирекций, будет неизбежно ведет к увеличению их заработной платы. В анализируемой компании принято, что при добавлении дополнительных обязанностей сотруднику, его зарплата со следующего месяца увеличивается на 10–20% в зависимости от их сложности и увеличения объема работы. Принимается допущение, что зарплаты начальников департаментов будут увеличены на 15%, а руководителей отделов – на 10%.

Для определения стоимости обучения проведен анализ предложений по проведению курсов по теме «Управление рисками» и «Риск-менеджмент». При анализе учитывалась стоимость и отзывы. Результаты представлены в табл. 2.

Таблица 2

Сравнение стоимости курсов по «Управлению рисками»

Организатор курсов	Стоимость на одного человека	Продолжительность курсов	Количество человек, направленных на курсы	Общая стоимость
Русское общество управления рисками	52100	Пять дней	47	2448700
Информзащита	42980	Два дня	47	2020060
EY (Ernst & Young)	39800	Два дня	47	1870600
Profobus.ru	29800	Пять дней	47	1400600

В ценовой категории самым выгодным является курс, организатором которого является Profobus.ru. Однако, компании важно получить качественную услугу, а в соответствии с отзывами, лучшим является курс от EY. Таким образом, для проведения курса повышения квалификации сотрудников в области управления рисками выбрана организация EY, затраты на проведение обучения составят 1 870 600 руб. Обучение проходит в очной форме, поэтому дополнительным достоинством этого варианта является то, что сотрудники будут отсутствовать на рабочем месте два дня, а не на пять, как в случаях с более дешевым и более дорогим аналогами. Согласно расчетам затраты на повышение заработной платы 47 сотрудникам, прошедшим обучение и получившим дополнительные обязанности составят 529 050 руб. в месяц. То есть, за первый год – 8 219 200 руб., в дальнейшем, затраты будут равны сумме повышения зарплаты, т.е. 6 348 600 руб., т.к. обучение проходит один раз.

Создание отдельного подразделения, которое будет идентифицировать, анализировать и оценивать риски и предлагать комплекс мероприятий по борьбе с ними.

Для этого необходимо нанять следующее количество специалистов по управлению рисками дирекции по: жилищному строительству – 2; развитию объектов недвижимости – 2; по продажам – 1; маркетингу – 1; финансам – 1, персоналу и корпоративным вопросам – 2; безопасности – 1 и начальник отдела по управлению рисками – 1. Итого количество специалистов определено относительно размеру дирекции 11 человек.

Допущение: затраты на изменение организационной структуры принимаются, как незначительные, а потому не учитываются в общих затратах на реализацию проектного решения.

Расчет показывает, что в месяц затраты на оплату труда сотрудников нового подразделения будут составлять 540 000 руб., следовательно, в год затраты составляют 6 480 000 руб.

Для определения эффективности от внедрения проектного решения проведено сравнение основных технико-экономических показателей компании до внедрения и после. В соответствии с расчетом, представленным в табл. 3, выручка от реализации проектного решения №1 увеличится на 2%.

Таблица 3

Расчет эффективности первого проектного решения

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	До проведения мероприятия*	После проведения мероприятия	Отклонения	
					+/-	%
1	Выручка	Руб.	493152000	504411178	11259178	102%
2	Себестоимость	Руб.	360000960	368220160	8219200	102,28%
3	Численность работающих	Чел.	1047	1047	0	100,00%
4	Прибыль от реализации	Руб.	133151040	136191018	3039978	102,28%
5	Налог на прибыль (20%)	Руб.	26630208	27238203	607995	102,28%
6	Чистая прибыль	Руб.	106520832	108952814	2431982	102,28%
7	Рентабельность производства	%	37	37	0	100,00%
8	Производительность труда	Руб./Чел.	343840	351690	7850	102,28%

*Примечание. Выручка до проведения мероприятия взята в процентном соотношении от общей выручки концерна.

Для определения эффективности от внедрения проектного решения произведено сравнение основных технико-экономических показателей компании до внедрения и после. В соответствии с пред-

ставленным в табл.4 расчетам выручка от реализации проектного решения №2 увеличится на 5%.

В табл. 5 представлено сравнение проектных решений по основным параметрам.

Таблица 4

Расчет эффективности второго проектного решения

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	До проведения мероприятия	После проведения мероприятия	Отклонения	
					+/-	%
1	Выручка	Руб.	493152000	515539726	22387726	105%
2	Себестоимость	Руб.	369864000	376344000	6480000	101,75%
3	Численность работающих	Чел.	1047	1058	11	101,05%
4	Прибыль от реализации	Руб.	123288000	139195726	15907726	112,90%
5	Налог на прибыль (20%)	Руб.	24657600	27839145	3181545	112,90%
6	Чистая прибыль	Руб.	98630400	111356580	12726180	112,90%
7	Рентабельность производства	%	37	37	0	100,00%
8	Производительность труда	Руб./Чел.	353260	355712	2451	100,69%

Таблица 5

Сравнение проектных решений

Параметр	Проектное решение №1	Проектное решение №2	Вывод
Стоимость	1 год – 8 219 200 руб., далее – 6 348 600 руб.,	6 480 000 руб.	Второе проектное решение выгоднее
Увеличение выручки	2%	5%	Второе проектное решение более прибыльное
Ответственность	Делегирование ответственности от начальников департаментов начальникам и руководителям дирекций и отделов	Ответственность распределяется между начальниками дирекций и сотрудниками новой дирекции по управлению рисками	Первое проектное решение более оптимально, если выявление рисков, разработка мероприятий их по снижению и их внедрение производятся непосредственно в самой дирекции, а не извне
Скорость передачи информации	Высокая, т.к. нет необходимости в дополнительных связях между дирекциями, что уменьшает сроки принятия решений	Средняя, т.к. у специалистов дирекции по управлению рисками возникает необходимость создания дополнительных связей между дирекциями, что увеличивает сроки принятия решений	Уменьшение дополнительных связей между дирекциями увеличивает скорость принятия решений, поэтому первое проектное решение наиболее оптимально
Специализация персонала	Управление рисками является дополнительной функцией управленческого персонала	Управление рисками является основной функцией специалистов дирекции по управлению рисками	Узкая специализация позволяет сотрудникам дирекции по управлению рисками уделять больше внимания на выявление рисков и разработку мероприятий по их уменьшению

Несмотря на то, что второе проектное решение более выгодное, требует меньших затрат и приносит большую прибыль, наиболее оптимально первое проектное решение, т.к. сокращает время на мониторинг, выявление рисков и принятие решений по их минимизации, а также предполагает делегирование ответственности за появление рисков начальникам и руководителям подразделений, в которых возникают данные риски.

В качестве решения существующих проблем в системе управления рисками в анализируемой строительной компании предложено два проектных решения, призванных сделать процедуру выявления, анализа, оценки и снижения последствий рисков в организации более эффективной, позволяющей справляться с неопределенностью на рынке жилья Санкт-Петербурга. По мнению автора, для анализируемой компании жизненно важно внедрение новой системы управления рисками, основанной на перераспределении ответственности за риски с начальников дирекций на начальников и руководителей департаментов и отделов соответственно. Эта система является удобной, грамотно перераспределяет нагрузку на управленческий персонал, эффективность ее применения является высокой. Затраты на реализацию достаточно высоки только в первый год, т.к. в первый год проводится обучение персонала и повышение зарплат, а в последующие годы имеет место только повышение зарплат. Соответственно, затраты будут изменяться только под влиянием инфляции. Вторым проектным решением для анализируемой компании выступает создание специализированного отдела по управлению рисками. Требуемое

меньших затрат является так же достаточно оптимальным решением для управления рисками компании.

Список литературы

1. Asaul A.N., Ivanov S.N. Structure of Transactional Costs of Business Entities in Construction // *World Applied Sciences Journal* 23 (Problems of Architecture and Construction) – 2013. pp.80–83.
2. Asaul A.N., Voynarenko M.P., Skorobogata L.V. Transformation of business capitalization model in terms of knowledge economy // *Actual Problems of Economics*. – 2014. – № 11 (161). – P. 8–16.
3. Petrov A., Asaul A. Dynamic Model of Strategic Plan (Based on Saint Petersburg's Infrastructure Analysis) // *World Applied Sciences Journal* IDOSI Publications, 2014. 37 (7). pp 1385–1392.
4. Асаул А.Н., Иванов С.Н. Transaction costs structure of the investment construction cycle stages // *Journal of European Economy*. – 2014. – Т.13. – № 2. – С.141–150.
5. Зейниев Г.Я., Агеев С.М. Асаул А.Н., Лабудин Б.В. К вопросу эффективности новых технологий реконструкции зданий и сооружений // *Промышленное и гражданское строительство*. – 2009. – № 5 (май). – С. 55–56.
6. Асаул А.Н. Новая философия предпринимательства – корпоративная социальная ответственность // *Управленческие науки*. – 2014. – № 4 (13). – С.30–37.
7. Асаул А.Н., Иванов С.Н. Сущность и виды предпринимательского риска // *По пути к возрождению: перспективы развития российской экономики: Науч. тр. Российской научно-практической конференции. Т.П.* – СПб.: Наука, 2006.
8. Рыбнов Е.И., Асаул М.А. Предпринимательский риск как неотъемлемое качество экономики // *Научные труды Российской научно-практической конференции. СПб.: АНО ИПЭВ, 2007. С.177–183*
9. Асаул А.Н. Риски в деятельности строительной организации // *Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно-строительной деятельности: Сб. науч. трудов. Вып.2.Т.1.* – СПб.: СПбГАСУ, 2004. – С. 8–12.
10. Формирование и оценка эффективности эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы / А.Н. Асаул, Н.А. Асаул, А.В. Симонов. – СПб.: СПбГАСУ, 2009. – 258 с.