

## РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Международный научно-практический журнал "Вестник МИРБИС" ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>

№ 1 (13) 2018. DOI: 10.25634/MIRBIS.2018.1.

Статья получена: 27.02.2018

**Ссылка для цитирования этой статьи:** Гребнева А. С. Управление рисками в проектах на примере консалтинговой компании ООО «КСК» // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). 2018. № 1 (13). С. 91-97. doi: 10.25634/MIRBIS.2018.1.13.

УДК 338.3.01

*Алина Гребнева<sup>1</sup>*

### УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПРОЕКТАХ НА ПРИМЕРЕ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ ООО «КСК»

**Аннотация.** *Актуальность исследования:* наличие упущений в процессе осуществления проектной деятельности КСК групп, в части определенных категорий рисков, которые не были предусмотрены исполнителем на этапе входа в проект, обсуждение возможности их наступления и фиксирование данного факта в соответствующем документе, также отсутствует. *Цель исследования:* сформировать рекомендации в области управления рисками, используя опыт компании ООО «КСК», что улучшит качество оказываемых услуг и повысит эффективность управления взаимоотношениями с клиентами. *Методами исследования* являются анализ литературы, изучение и обобщение сведений, а также классифицирование. *Результаты исследования:* в статье представлены инструменты и методы, направленные на повышение эффективности управления рисками в проектах, а также отражены положительные тенденции в случае их внедрения в бизнес-процессы КСК групп. *Практическая значимость:* предложенные рекомендации направлены на повышение конкурентоспособности компании КСК групп в современных условиях меняющихся реалий и ориентированы на расширение, ныне занятой, доли рынка консалтинговых услуг.

**Ключевые слова:** проектная деятельность, бизнес-процесс, управление, рисковое событие.

*JEL:* O22; G32; M10

<sup>1</sup> Гребнева Алина Сергеевна – магистрант факультета экономики и менеджмента. Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт). 109147, Российская Федерация, Москва, ул. Марксистская, 34/7. E-mail: [tom\\_and\\_jerry91@mail.ru](mailto:tom_and_jerry91@mail.ru).

#### Введение

На текущий момент в экономической и бизнес среде Российской Федерации сложилась ситуация, когда нестабильное и быстро меняющееся окружение компаний становится все более и более труднопредсказуемым и прогнозируемым.

Выживание и продуктивное функционирование в такой системе координат невозможно без использования риск-менеджмента, его методологии и инструментов, базы накопленных знаний и прогрессивных технологий.

Данное утверждение относится абсолютно ко всем направлениям бизнесов, и в большей мере затрагивает консалтинговую сферу услуг, представили которой не только являются передовиками потребления инструментов и методов риск-менеджмента, но и предлагают его внедрение своим клиентам. Так, «практически все ведущие компании в различных странах мира эффективно повышают свою конкурентоспособность, расширяют сферы деятельности, пользуясь услугами консалтинговых фирм»<sup>2</sup>.

#### Методологические основы

С целью наиболее полного раскрытия темы исследования и представления конструктивных рекомендаций, направленных на улучшение сложившейся сегодня в объекте исследова-

ния – ситуации, в первую очередь были использованы теоретические методы исследования. Методологические методы исследования – необходимы для определения проблем исследовательской области, формулирование гипотезы и для оценки собранных фактов. В качестве дополнительных, в процессе проведения исследования, планируется применить методы:

- а) анализ литературы;
- б) изучение и обобщение сведений;
- в) классифицирование;
- г) обобщение выводов по результатам анализа.

#### Описание исследования и предложенные рекомендации

Ввиду того, что сами участники рынка консалтинговых услуг отмечают, что в сложившейся экономической ситуации расходы бизнеса на консалтинговые услуги сокращаются. Спрос становится более избирательным, поэтому компаниям, формирующим предложение необходимо поддерживать качество предлагаемых услуг, уметь своевременно реагировать на новые веяния и тенденции рынка своего целевого клиента, для поддержания лидерских позиций в конкурентной борьбе.

Одним из таких участников является компания КСК групп более подробная презентация, которой будет представлена ниже. Вместе с тем, в статье проанализированы налаженные

<sup>2</sup> Гуреев А.В., Состояние и перспективы развития международного рынка консалтинговых услуг в России. М. 2010 г., 210 с.

бизнес-процессы реализации проектов, а также инструменты, используемые с целью снижения вероятности наступления рисков события на протяжении всего жизненного цикла проекта и методы управления рискам в целом. ООО «КСК» (Консалтинг.Сервис.Капитал) – проектно-ориентированная компания приоритетный вид деятельности, которой, это оказание консультационных услуг в области юридического и налогового права, а также представительство интересов клиента(ов) в суде и проведения аудита различных видов сложности.

Миссия КСК групп заключена в следующем слогане: «Мы решаем задачи и помогаем бизнесу развиваться!», то есть Руководство компании четко понимает, что востребованность тех или иных консалтинговых услуг естественным образом определяется задачами, встающими перед компаниями-заказчиками.

КСК групп «вступила в ряды» консалтинга около 20-ти лет назад. За этот период на счету компании не один десяток реализованных проектов и, как следствие, довольных результатом клиентов, которые отвечают компании лояльностью, рекомендуя КСК групп своим клиентам и партнерам. Для наглядности слов, обратимся к цифрам:

- компания занимает 12-е место в рейтинге «Эксперт РА» в России среди консультационных компаний (направление аудиторско-консалтинговые группы, по итогу 2016 года);
- в штате компании более 350-ти отраслевых консультантов;
- более 4,5 тысяч реализованных проектов;
- компания динамично развивается, рост выручки за 2016 г. составил 79 %.

Наряду с принципом дифференциации» к особенностям компании относятся:

1) компания предлагает полный спектр комплексных решений для бизнеса: финансовый и управленческий консалтинг, решения в области налогового права, сопровождение сделок с капиталом аутсорсинг и автоматизацию бизнес-процессов, решения по привлечению финансирования (включая проектное, кредитное, частное). Таким образом, КСК групп представляет из себя комплексного (более 20 практик по безопасности, устойчивости и развитию бизнеса) и прагматичного (ориентация на ROI-подход) бизнес-консультанта, что в принципе делают её эксклюзивной на рынке;

2) КСК групп использует UBER-модель для развития новых направлений – включение мелких и средних специализированных консалтинговых бутиков в единый стратегический консалтинговый альянс.

Нельзя не упомянуть о выгоде, которую получают клиенты при работе с КСК групп:

- 1) повышение выручки на 25-100 %;

- 2) снижение издержек на 10-25 %;

- 3) повышение эффективности на 30 %;

- 4) управляемость бизнеса возрастает на 40-60 %.

Непосредственно сам бизнес-процесс проектной деятельности КСК групп, выстроенный по принципу «step by step», который отражает механизм работы с клиентами и последовательность процедур в своем обобщенном виде, наглядно представлен на рисунке 1.



**Рис. 1.** Бизнес-процессы проектной деятельности организации

Каждый бизнес-процесс представляют собой направления услуг/практик, которые оказывают и на которых специализируются эксперты КСК групп. Те из них (услуг/практик), что образуют львиную долю в общем объеме предлагаемых предложений, описаны ниже:

1. Услуги по налоговому консалтингу – налоговое консультирование для создания и поддержания репутации безупречного налогоплательщика, а именно: сопровождение налоговой проверки, сопровождение налоговых споров, обжалование актов налоговой проверки, консультации по возмещению НДС.

2. Управленческий консалтинг: управленческий консалтинг, стратегический консалтинг, KPI и мотивация персонала, ассессмент оценка, обучение руководителей, развитие ТОП-менеджеров.

3. Аудиторская проверка: налоговый аудит, обязательный аудит, инициативный аудит, система внутреннего контроля, аудит управленческого учета, восстановление учета, экспресс-аудит, услуги аудита по МСФО.

4. Отчетность по МСФО – это контроль, развитие и финансовая притягательность бизнеса, а именно: трансформация отчетности, консолидация отчетности по МСФО, аудит МСФО-отчетности, корпоративная отчетность дочерних компаний.

5. Консультационные услуги по юридическим вопросам: представительство в суде, юридическое сопровождение банкротства, правовое консультирование, юридическое сопровождение бизнеса, проведение Due Diligence, юридическое сопровождение сделок, взыскание задолженности, защита прав интеллектуальной собственности, представительство в арбитражном суде, сопровождение

купи-продажи бизнеса, юридическая структура бизнеса.  
 6. Строительный консалтинг – это грамотный контроль со стороны заказчика на всех этапах строительства. Данное направление включает в себя следующие виды услуг: экспертиза сметной документации, строительный аудит, технический надзор, экспертиза проектной документации.  
 Для наглядности ниже приведено более подробное описание каждого блока из общей системы бизнеса-процесса:

**1. Анализ рынка**

Основная цель данного этапа – исследовать рынок и выявить наиболее востребованную консалтинговую услугу/решение – с учетом контроля затрат по ее созданию и максимального экономического эффекта для клиента.

**2. Контакт с клиентом**

В компании используются различные каналы для взаимодействия с потенциальными клиентами.

- Личная встреча (назначенная аналитическим центром клиентского развития, менеджером/консультантом по развитию)
- Мероприятия (ежегодная бизнес-конференция Круглый Стол Директоров, бизнес-завтрак, семинар, деловой вечер, вебинар и т. д.)
- Интернет канал (сайт, SMM, адресная рассылка)
- Рекомендации от текущих клиентов

После необходимо обязательно сохранить информации о клиенте/запросе в CRM.

**3. Согласование коммерческого предложения и условий**

После получения запроса и задач от клиента, необходимо их проанализировать и сформировать ожидания клиента по целям, результатам, срокам проекта.

Далее нужно произвести расчет плановой себестоимости, маржи проекта, возможных непредвиденных затрат и оценка рисков, выполнить расчет ROI-прогноза (финансового результата) для клиента, сценариев эффекта (позитивный, негативный и средний).

На этом шаге помимо формальных документов, происходит согласование меморандума проекта, с учетом ограничений (что не входит в стоимость проекта) и условий достижения целей (что требуется соблюдать консультанту и клиенту для успешной реализации).

Также в этот период времени происходит формирование команды консультантов и проектной группы со стороны клиента.

**4. Работа в рамках проекта**

Все проекты разбиваются на этапы, каждый из которых имеет выраженную ценность и пользу для клиента.

На протяжении всего проекта от клиента берется обратная связь, при необходимости привлекаются дополнительные консультанты и эксперты.

**5. Подведение итогов и оценка качества проекта**

По итогам проекта готовится и согласуется отчет, который презентуется на финальной встрече/рабочей группе, при необходимости происходит корректировка ROI-прогноза.

**6. Рекомендация на другие компании, кросс-продажи (x-sells)**

Консультант по развитию в ходе или по завершению проекта выявляет смежные потребности и готовит план по продаже сопутствующего решения/сервиса. Также происходит запрос рекомендации на аналогичную компанию из отрасли (например, бизнес-партнера, аффилированную структуру).



Рис. 2. Общая оценка уровня зрелости системы управления проектами КСК групп

Стоит отметить, что опыт экспертов и руководителей проектов, участвующих в реализации проектов, осуществляющих их контроль на каждой стадии общего процесса, является неоспоримым и весомым конкурентным преимуществом, которое, в том числе используется сотрудниками коммерческой Группы при презентации услуг клиентам КСК групп, а также при отработке возражений потенциального клиента.

Вместе с тем, опыт в ведении консалтинговых проектов на протяжении не одного десятка лет и не одна сотня реализованных проектов не отменяет наличие прорех в бизнес-процессах КСК групп, которые очевидны при диагностике стадий жизненного цикла проекта. В качестве подтверждения приведем заключение анализа текущей системы управления проектами (далее по тексту – СУР) КСК групп, согласно которому уровень развития СУР анализируемой компании на сегодня, – дотягивает лишь до отметки 2,5 балла (рисунок 2), тогда как, стандартная корпоративная система управления проектами обладает 5-ю уровнями зрелости (1-5).

Кроме того, имеет место наличие таких упущений как: применение в проектной практике каждым департаментом своих шаблонов документов, и весомых проблем: отсутствие соизмерения количества проектов с наличием достаточного количества человеческих единиц и времени на реализацию проектов, что в свою очередь ввиду высокой загруженности и физического отсутствия возможности выполнить проект приводит к срыву сроков реализации проекта и снижению его качества. Как итог: у клиента негатив, намерение вернуть произведенную за услугу оплату, уход к другому консультанту. Отсутствие целенаправленных действий по улучшению системы усугубит ситуацию, что с течением времени приведет ее в точку невозврата, негативно скажется как на репутации компании, так и на ее финансовых результатах, соответственно.

Чтобы КСК групп быть своего рода «в тренде» необходимо производить постоянный мониторинг изменений и новых тенденций не только на рынке консалтинговых услуг, но в отрасли своего целевого клиента. С целью успеть произвести своевременный маневр, подстроиться и «представить коммерческое предложение» быстрее конкурентов.

Обстановка на рынке консалтинга сегодня, демонстрирует следующие изменения, происходящие в данной сфере:

- а) клиенты более требовательны;
- б) проекты усложняются;
- в) цена ошибки увеличивается;
- г) конкуренция усиливается.

В полной мере сложившуюся ситуацию отражает высказывание Чарльза Дарвина: «Выживает не самый сильный и не самый умный, а тот ... кто лучше всех приспосабливается к изменениям»<sup>1</sup>.

Таким образом, по итогам анализа первого блока пред-

стоящей работы, был сделан вывод, что для расширения доли охвата рынка, достижения прироста маржи и в целом, повышения статуса КСК групп в глазах общественности, – первоочередными задачами должно стать реализация следующих действий:

- 1) больше успешных проектов для новых клиентов;
- 2) больше успешных проектов для текущих клиентов;
- 3) **большая** стоимость проекта, **большая** маржа;
- 4) меньшие затраты на проект;
- 5) меньше рекламаций от клиентов, меньше потерь клиентов/маржи.

Ключевой аспект для осуществления вышеперечисленных задач, является успешное выполнение всех проектов. Заданный результат, может быть, достигнут путем проведения предварительного исследования всех стадий жизненного цикла проектов, выявления существующих ошибок и определение возможных к появлению, диагностики разработанного и применяемого в проектной деятельности сегодня – реестра рисков и системы управления рисками в целом, с целью достижения функционирования системы как единого организма.

Однако для закрепления в качестве «постоянных» – правил, повышающих эффективность рабочего механизма, необходимо изучить, проанализировать и освоить постулаты теории, которые формируют фундамент системы управления рисками проектов.

Затрагивая теорию, первоначально необходимо дать дефиницию самому понятию «риск». Итак, «риск – это вероятное для проекта событие, наступление которого может как отрицательно, так и положительно отразиться на параметрах и результатах проекта»<sup>2</sup>.

Риск присутствует во всех проектах. Чем более уникальным является проект, тем больше риски. Риск имеет источник (причины риска) и последствия (влияния на проект). Основными характеристиками риска являются:

- вероятность риска;
- потенциальный ущерб (последствия риска).

«Управление рисками – это совокупность систематических процессов, связанных с идентификацией и анализом рисков, а также с разработкой мер реагирования на рискованные события, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рискованных событий»<sup>3</sup>.

Процесс управления рискам включает выполнение следующих процедур.

Идентификация рисков – определение рисков, способных повлиять на проект, и документирование их характеристик.

Оценка рисков – качественный и количественный анализ

2 Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Пятое издание. Project Management Institute, Inc. 567 с.

3 Лавров Г.И. Управление проектами. М.: ТюмГНГУ (Тюменский государственный нефтегазовый университет), 2012 г.

1 Солис Б., Макротренды в бизнесе. Как стать компанией новой волны, создавая эмоции, привлекающие клиентов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014 г.

причин и вероятности возникновения, а также влияния последствий рисков на проект.

Планирование реагирования на риски – разработка мер, обеспечивающих минимизацию вероятности и ослабление отрицательных последствий рисков событий при общем повышении вероятности успешного завершения проекта.

«Мониторинг и контроль рисков – отслеживание наступления рисков событий, определение новых рисков, выполнение плана управления рисками проекта и оценка эффективности действий по минимизации рисков»<sup>1</sup>.

Управление рисками проекта обеспечивает:

а) лучшее понимание всеми участниками проекта областей неопределенности, источников и возможных последствий рисков проекта;

б) выявление и максимизацию возможностей для более эффективной реализации проекта, связанных с неопределенностью;

в) разработку комплекса активных действий, направленных на минимизацию рисков проекта и их негативное влияние на проект;

г) доработку планов проекта с учетом рисков и мероприятий по реагированию на них;

д) мониторинг рисков проекта в ходе реализации.

Проецирование перечисленных основ на сегодняшний порядок функционирования системы управления рисками в КСК групп, демонстрирует наличие недостатков в действующей системе управления проектами и факт значительных отклонений от общепринятых норм по выявлению рисков проекта, организации работ по их недопущению, – на лицо. К таковым относятся:

1. Регламенты, Инструкции и шаблоны документов не имеют общего характера, утвержденного на уровне Руководства КСК групп.
2. Каждый департамент и каждая практика при разработке реестра рисков проектов, их ранжирования и определения стратегии реагирования опирается лишь на опыт, наработанный внутри департамента не учитывая опыт смежных департаментов.
3. Регламенты, используемые внутри департаментов: юридического, аудита, Первая форма – устарели, они не охватывают современные веяния, тенденции и изменения. Ввиду чего, требуют обязательной и оперативной доработки.
4. Сотрудники департамента, реализующего проект в полной мере не следуют положениям разработанного регламента или инструкции.
5. Сотрудники департамента, реализующего проект могут без предварительного согласования, внести свои правки в ранее разработанный и утвержденный шаблон документа.

Вышеперечисленное является лишь вершиной айсберга

и наводит на мысль, что Руководство компании забыло одну простую и одновременно непоколебимую истину: «Качество представляет собой не поддержание какого-то стандарта, а живой динамический процесс постоянного совершенствования».

### Заключение

Существующие недостатки и мелкие упущения, на сегодняшний день не принесли значительных потерь КСК групп и не ухудшили ее имидж на рынке консалтинговых услуг. Однако, продолжение применения подобного стиля реализации проектов и способов управления рисками, приведут компанию в критическую ситуацию, когда возвращение своего имени и качества будет возможно только путем кардинальных трансформаций и весомых затрат.

Поэтому, чтобы не довести ситуацию до точки не возврата, необходимо постановить задачи по ее исправлению, путем проведения диагностики существующих процессов по управлению рисками проектов, используемых на всех стадиях управления рисками документов (регламенты, инструкции, шаблоны), а также введения системы контроля за следованием положениям, прописанным в регламентах сотрудниками, реализующими проект и не допустимость внесения изменений без предварительного согласования со всеми сторонами проекта.

Использование и практическая реализация в «КСК групп» настоящего исследования предоставляет ряд преимуществ, а именно:

1. Реализация проекта/ов в обозначенные на стадии «Планирования» сроки.
2. Минимизация количества запросов на внесение изменений со стороны компании-заказчика.
3. Оптимизация внутренних бизнес-процессов «КСК групп».
4. Оптимизация штата и распределения обязанностей между участниками проектной группы.
5. Накопление опытной базы.
6. Улучшение качества оказываемых услуг и реализуемых проектов.
7. Увеличение чистой прибыли «КСК групп» и ее стоимости на рынке.

Подобный фундамент позволит достигнуть взаимопонимания не только между департаментами внутри компании, но и между командами проекта заказчика и исполнителя. То есть, все стороны будут способны говорить на одном языке, что способствует более эффективному взаимодействию.

Кроме того, руководство «КСК групп» будет способно оценивать процесс управления рисками реализуемых проектов на основе единого стандарта, укрепляя его и направляя всю компанию в целом к достижению намеченных целей. Дальнейшие изменения и модернизация, могут также вестись с использованием в полной мере базовых инструментов и методов, отраженных в настоящей работе. Назначенные в качестве регулирующих, департаменты будут спо-

<sup>1</sup> Майоров А. Н. Мониторинг в системе информационного обеспечения управления образованием. Санкт-Петербург, 2003, 356 с.

способствовать общему пониманию процесса управления рисками в проектной деятельности организации, в том числе видению его преимуществ и ограничений. Если все стороны будут использовать единый подход к управлению рисками проектов, общие преимущества будут реализованы.

Таким образом, в компании планируется организовать отлаженный процесс управления эффективностью с регламентированным процессом оценки эффективности, что в том числе, подразумевает под собой составление отчетности, сочетающей статический и динамический аспекты.

### Литература

1. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK) [Электронный ресурс]: текст. Пятое издание. Project Management Institute, Inc., 2013. 567 с. URL: [http://www.pmi-files.com/sites/default/files/file/C/C-1/C-1-1/pmbok\\_5th\\_2013\\_rus.pdf](http://www.pmi-files.com/sites/default/files/file/C/C-1/C-1-1/pmbok_5th_2013_rus.pdf) (дата обращения 12.02.2018 г.).
2. Гуреев А. В., Состояние и перспективы развития международного рынка консалтинговых услуг в России. М. 2010, 210 с.
3. Лавров Г. И. Управление проектами. М.: ТюмГНГУ (Тюменский государственный нефтегазовый университет), 2012.
4. Майоров А. Н. Мониторинг в системе информационного обеспечения управления образованием. Санкт-Петербург, 2003, 356с.
5. Солис Б., Макротренды в бизнесе. Как стать компанией новой волны, создавая эмоции, привлекающие клиентов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

*Alina Grebneva*<sup>1</sup>

## PROJECT RISK MANAGEMENT USING AN EXAMPLE OF LLC KSK CONSULTING COMPANY

**Abstract.** *Relevance of the research:* the presence of omissions in the process of project work at KSK group within certain risk categories which were not anticipated by the executor at the project start event, discussion of the occurrence possibility and fixing of this fact in the relevant document is absent. *The purpose of research:* formulation of recommendations for risk management field using the experience of LLC KSK in order to increase the quality of the rendered services and increase the effectiveness of the client interaction management. *Research methods:* literature analysis, research and synthesis of information, as well as classification. *Research results:* the present article presents tools and methods aimed to improve the effectiveness of project risk management, as well as it reflects positive trends in the case of their implementation into the business processes of KSK group. *Practical significance:* the stated recommendations are aimed to increase the competitive advantage of KSK group company within the modern conditions of fast changing market realities and are focused on the new market share takeover.

**Key words:** project work, business-process, management, risk event.

*JEL:* O22

1 **Grebneva Alina Sergeevna** – master student of the Faculty of Economics and Management. Moscow International Higher Business School "MIRBIS" (Institute), 34/7 Marxistskaya st., Moscow 109147, Russian Federation. E-mail: [tom\\_and\\_jerry91@mail.ru](mailto:tom_and_jerry91@mail.ru).

### References

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) [Electronic Resource]: text. Fifth edition. Project Management Institute, Inc., 2013. 567 p. URL: [http://www.pm-files.com/sites/default/files/file/C/C-1/C-1-1/pmbok\\_5th\\_2013\\_eng.pdf](http://www.pm-files.com/sites/default/files/file/C/C-1/C-1-1/pmbok_5th_2013_eng.pdf) (circulation date 12.02.2018). (In Russian).
2. Gureev A. V. Sostoyaniye i perspektivy razvitiya mezhdunarodnogo rynka konsaltingovykh uslug v Rossii [Condition and prospects of development of the international market of consulting services in Russia]. Moscow: 2010, 210 p. (In Russian).
3. Lavrov G. I. Upravleniye proyektami [Project Management. Moscow: TyumGNGU (Tyumen State Oil and Gas University), 2012. (In Russian).
4. Mayorov A. N. Monitoring v sisteme informatsionnogo obespecheniya upravleniya obrazovaniyem [Monitoring in the information management system of education management]. Saint-Petersburg, 2003, 356 p. (In Russian).
5. Solis B., Makrotrendy v biznese. Kak stat' kompaniyey novoy volny, sozdavaya emotsii, privlekayushchiye kliyentov [Macro-trends in business. How to become a company of a new wave, creating emotions that attract customers]. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2014. (In Russian).