

DOI: 10.18454/mca.2016.01.12

Харитонович А.В.<sup>1</sup>, Полонуер Э.Г.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Кандидат экономических наук, <sup>2</sup>директор Инженерного центра проектно-строительного андеррайтинга (ООО «Строительный регистр»), Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ НА ОСНОВЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО ЭКСПЕРТА  
С ОРГАНИЗАЦИЕЙ-ЗАКАЗЧИКОМ ЭКСПЕРТНЫХ УСЛУГ**

**Аннотация**

*Статья посвящена вопросам, связанным с управлением рисками, а также ключевым особенностям взаимодействия строительного эксперта с организацией-заказчиком экспертных услуг. В статье представлен анализ различных схем, используемых для управления рисками, их преимуществ и недостатков. Кроме того, авторы описывают основные возможности, которые появляются в организации в результате систематического привлечения внешнего эксперта на разных стадиях инвестиционно-строительного проекта (получение рекомендаций, направленных на повышение адаптивности организации к изменениям и рискам; повышение эффективности управления инвестиционно-строительными проектами и т. д.).*

**Ключевые слова:** управление, риск, строительство, эксперт, услуги.

**Kharitonovich A.V.<sup>1</sup>, Polonuer E.G.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>PhD in Economics, <sup>2</sup>technical director of Engineering centre of design and construction underwriting (LLC "Construction register"), Saint-Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering  
**MANAGEMENT OF RISKS BASED ON INTERACTION BETWEEN CONSTRUCTION EXPERT  
AND CUSTOMER ORGANIZATION**

**Abstract**

*The paper describes problems connected to management of risk and key characteristics of interaction of construction expert and organization-customer of expert services. We have conducted the analysis of different schemes used for management of risk, their advantages and disadvantages. In addition authors describe the main opportunities that appear in the organization as a result of the systematic engagement of an external expert at different stages of investment and construction project (getting recommendations aimed at improving of the organization adaptability to changes and risks; improving the efficiency of management of investment and construction projects etc.).*

**Keywords:** management, risk, construction, expert, services.

**В** настоящее время экспертным инжиниринговым компаниям приходится работать в условиях, когда значительная часть даже крупных строительных организаций, имеющих отлаженный механизм управления производственно-хозяйственной деятельностью, далеко не всегда способна адекватно реагировать на постоянно изменяющиеся условия внешней и внутренней среды функционирования, в том числе из-за отсутствия навыков использования инструментов адаптивного управления. Иными словами, руководители не успевают обеспечить необходимые изменения организационной структуры, системы управления организацией в соответствии изменениями параметров внешней и внутренней среды.

Что же касается традиционной организации процедур строительно-технической экспертизы, технико-экономического аудита строительства, а также камеральных процедур проверок и мониторинга состояния проектной и отчетной документации на разных стадиях строительства, реконструкции со стороны независимых строительных аудиторов-экспертов, порой она только маскирует влияние многочисленных строительных рисков, дальнейшее воздействие которых может быть весьма значимым.

Кроме того, существует реальная опасность неправильной трактовки заказчиком вполне объективных результатов экспертизы, так как не учитывается зависимость сложившейся на момент экспертизы ситуации от уровней рисков, связанных, например, с влиянием внешней среды на процесс и результаты строительства.

С учетом сказанного выше при организации экспертного сопровождения инвестиционно-строительных проектов рекомендуется проводить предварительную оценку адаптивности системы управления строительной организацией к рискам. В таком случае необходимо предусмотреть возможность ознакомления экспертов с имеющимися данными по анализу внешних и внутренних рисков реализации инвестиционно-строительных проектов, что должно быть отражено в формальных процедурах. Подобная мера позволит эксперту дать более точное заключение, а в случае необходимости и рекомендации, направленные на повышение адаптивности организации к изменениям, рискам.

Таким образом, экспертной организации целесообразно включить обозначенную процедуру в качестве элемента технологического сюрвея в состав стандартов её деятельности.

Значимость упомянутого вопроса подтверждается сущностью процесса управления рисками, который Р. А. Фатхутдинов определяет как «процесс изучения параметров объекта и субъекта риска, внешних и внутренних факторов, влияющих на объект и поведение субъекта риска, его оптимизации, планирования, учета и контроля, мотивации и регулирования выполнения работ по управлению риском» [1, с. 230].

А. И. Бобонец также уделяет внимание изучению ситуации при управлении рисками и определяет его как «процесс выявления уровня неопределенности (отклонений в прогнозируемом результате), принятия и реализации управленческих решений, позволяющих предотвращать или уменьшать отрицательное воздействие на процесс и результаты воспроизводства случайных факторов, одновременно обеспечивая высокий уровень дохода» [2, с. 168].

Ю. Д. Кононов и В. И. Локтионов предлагают следующую схему управления рисками (рис. 1) [3, с. 18].

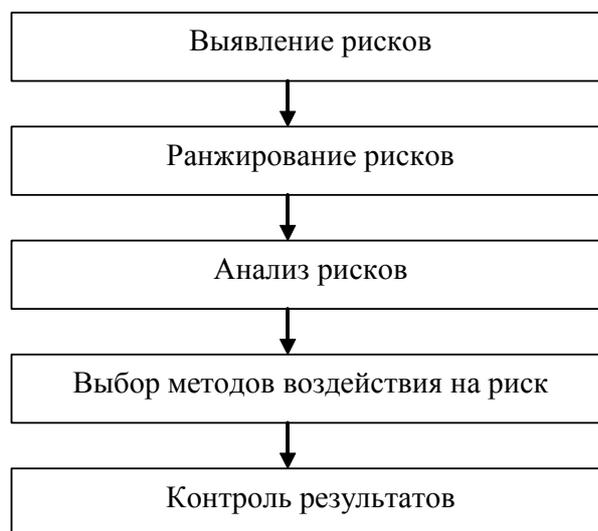


Рис. 1 – Схема управления

Более подробная схема управления рисками представлена в работе И. Е. Юдина (рис. 2) [4, с. 5].

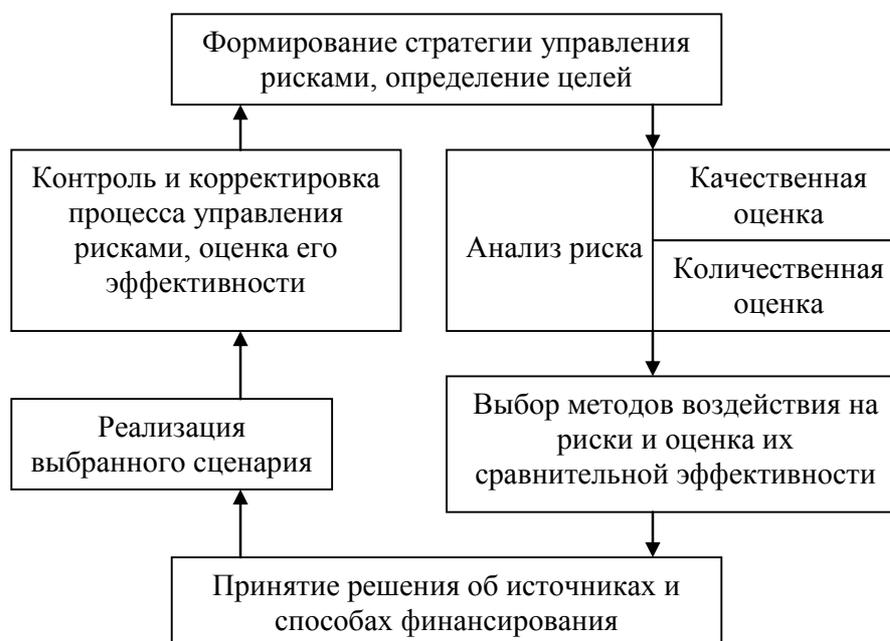


Рис. 2 – Схема управления рисками

На наш взгляд, эта схема более подробно отражает сущность исследуемого процесса, позволяет провести как количественную, так и качественную оценку рисков, а также реализовать сценарный подход к управлению рисками. В стандарте управления рисками предлагается иная схема управления рисками (рис. 3) [5].



Рис. 3 – Схема управления рисками [5]

- Отличительными особенностями этого подхода к управлению рисками являются:
- осуществление мониторинга на каждом из этапов исследуемого процесса;
  - возможность внесения изменений на каждом из этапов исследуемого процесса;
  - акцент на необходимость наличия соответствующих отчетов о рисках.

Кроме того, необходимо отметить, что в обозначенных схемах управления рисками большое внимание уделяется именно диагностике стратегических целей организации, оценке и анализу рисков, разработке мероприятий по управлению рисками, а также мониторингу и аудиту, т. е. тем процедурам, которые могут быть реализованы с участием внешнего эксперта. Схема взаимодействия последнего с организацией представлена ниже (рис. 4).

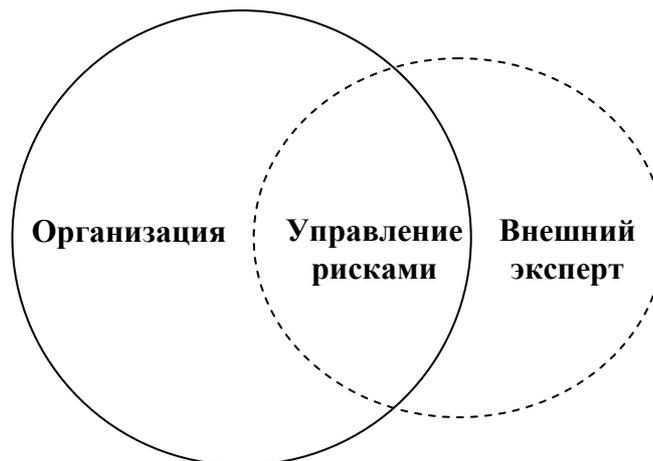


Рис. 4 – Схема взаимодействия внешнего эксперта с организацией

Обеспечение систематического привлечения (регулярного присутствия) внешнего аудитора на разных стадиях инвестиционно-строительного проекта позволит:

- 1) провести предварительную оценку адаптивности системы управления строительной организацией к рискам;
- 2) получить рекомендации, направленные на повышение адаптивности организации к изменениям, рискам;
- 3) получить более точное заключение по влиянию рисков на организацию;
- 4) своевременно выявлять наиболее значимые (критические) риски, связанные с реализацией инвестиционно-строительного проекта;

5) более рационально использовать ресурсы за счет разработки вариантов ответных действий в отношении критических рисков;

6) обеспечить более эффективное взаимодействие внешнего эксперта с руководством строительной организации на основе внедрения управления рисками инвестиционно-строительных проектов в повседневную практику;

7) повысить эффективность управления инвестиционно-строительными проектами.

Кроме того, необходимо отметить, что только при страховании строительная организация уплачивает в начале финансового периода страховые взносы и гарантирует себе компенсацию убытков в будущем. Причём эксперт, проводящий инжиниринг ситуации, может одновременно выступать в роли страхового инженера, дополнительно страхуя застройщика от риска некомпетентности страховщика.

Однако даже при отсутствии возможностей для страхования добросовестное выполнение заказчиком превентивных (адаптационных) мероприятий является крайне важной мерой, так как в этом случае присутствие на стройке эксперта, выполняющего задачи технико-экономического мониторинга состояния дел, становится своего рода обратной связью, которая весьма значима для корректировки управленческих решений.

Таким образом, переход от спонтанного режима привлечения внешнего аудитора на объект к плановой организации его регулярного присутствия на разных этапах реализации проекта – это то, что должно быть положено в основу переосмысления принципов стандартизации экспертных действий в условиях признания объективности рисков и необходимости их учёта, которой уделяется особое внимание в новой редакции стандарта ISO 9001.

#### Литература

1. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер, 2003. – 400 с.
2. Бобонец А. И. Оценка рисков в деятельности промышленных предприятий. Белгород: Кооперативное образование, 2003. – 202 с.
3. Кононов Ю. Д. Оценка рисков в предпринимательстве при анализе эффективности крупномасштабных проектов в ТЭК / Ю. Д. Кононов, В. И. Локтионов. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2012. – 143 с.
4. Юдин И. Е. Оценка рисков производственно-финансовой деятельности предприятий. М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2007. – 44 с.
5. Стандарт управления рисками (сайт Федерации европейских ассоциаций риск менеджмента) [Электронный ресурс] URL: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (дата обращения 27.12.2015).
6. Полонур Э. Г. Предпосылки формирования услуги «Проектно-строительный андеррайтинг» // Актуальные проблемы архитектуры и строительства: материалы V Международной конференции. 25–28 июня 2013 г. / под общей ред. Е. Б. Смирнова / СПбГАСУ. СПб., 2013. В 2 ч. Ч. II. С. 292-295.

#### References

1. Fathutdinov R. A. Innovacionnyj menedzhment. SPb.: Piter, 2003. – 400 s.
2. Bobonec A. I. Ocenka riskov v dejatel'nosti promyshlennyh predpriyatij. Belgorod: Kooperativnoe obrazovanie, 2003. – 202 s.
3. Kononov Ju. D. Ocenka riskov v predprinimatel'stve pri analize jeffektivnosti krupnomasshtabnyh proektov v TJeK / Ju. D. Kononov, V. I. Loktionov. Irkutsk: Izd-vo BGUJeP, 2012. – 143 s.
4. Judin I. E. Ocenka riskov proizvodstvenno-finansovoj dejatel'nosti predpriyatij. M.: Izd-vo MGТУ im. N. Je. Baumana, 2007. – 44 s.
5. Standart upravlenija riskami (sajt Federacii evropejskih asociacij risk menedzhmenta) [Jelektronnyj resurs] URL: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (data obrashhenija 27.12.2015).
6. Polonuer Je. G. Predposylki formirovanija uslugi «Proeکتno-stroitel'nyj anderrajting» // Aktual'nye problemy arhitektury i stroitel'stva: materialy V Mezhdunarodnoj konferencii. 25–28 ijunja 2013 g. / pod obshej red. E. B. Smirnova / SPbGASU. SPb., 2013. V 2 ch. Ch. II. S. 292-295.