

## Управление рисками проекта: работа с подрядными организациями

*К.С. Шадрина, А.Н. Коркишко*

*Тюменский индустриальный университет*

**Аннотация:** Риски – одна из наиболее серьезных проблем заказчика, которому необходимо сохранить в неизменном виде лимит сметной стоимости строительного проекта. Если негативные внешние риски не поддаются регулированию, то внутренние – можно свести до минимума или устранить. Анализ опыта заказчиков предприятий нефтегазодобывающей отрасли Тюменской области обращает внимание на актуальность проблемы и сегодня. В статье представлены технические, финансовые, организационные риски, как наиболее часто встречающиеся, и определены способы управления ими.

**Ключевые слова:** в сырьевых отраслях экономики, подряд, сферы ответственности заказчика и подрядчика, страхование рисков, резервирование средств, учет опыта работы, технический аудит.

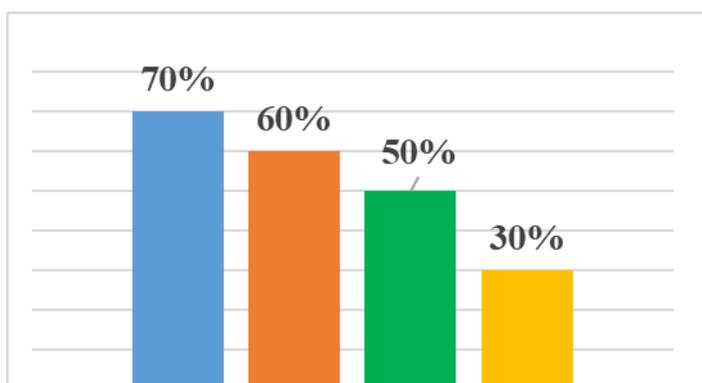
В условиях рыночной экономики наличие рисков является неизбежностью для всех участников строительного проекта. Ни один крупный строительный проект не реализуется без привлечения подрядных организаций, которые выполняют значительные по объему работы в области геодезии, проектирования, изготовления оборудования, строительства, контроля и ввода объекта в эксплуатацию. От умелого взаимодействия с подрядчиками зависит своевременное и качественное завершение проекта, его соответствие рамкам установленного бюджета. Цель статьи – определить способы управления внутренними рисками на основе анализа зон потерь заказчика.

### **Контрактная модель: распределение ответственности и рисков**

В сырьевых отраслях экономики, к которым относятся нефтяная и газовая промышленность, реализующая крупномасштабные проекты [1], невозможно полностью переложить основные риски на подрядную организацию, поскольку ни один подрядчик не способен взять на себя те же риски, что и заказчик [2]. Разделение сферы ответственности заказчика и подрядчика основывается на перечне важнейших проектных задач и рисков, анализе и оценке собственных ресурсов [3] с последующим выходом на

---

аукционные торги. В ходе проведенного анкетирования десяти заказчиков нефтегазодобывающих компаний Тюменской области выяснилось, что 20% опрошенных имеют опыт управления отдельными проектами собственными силами, с возложением ответственности и рисков на себя, 10% - перекладывают их основную часть на генподрядчика и 70% - распределяют между заказчиками и подрядчиками. Таким образом, 80% опрошенных работают с подрядными организациями. Выбор работ для передачи на подряд типичен для большинства опрошенных (рис.1). Контрактируя подрядчика на ответственные работы, заказчик принимает на себя организационный



- Управление строительно-монтажными работами
- Проектирование
- Снабжение материалами
- Технический надзор за ходом и окончанием строительства

Рис.1. Работы, передаваемые на подряд

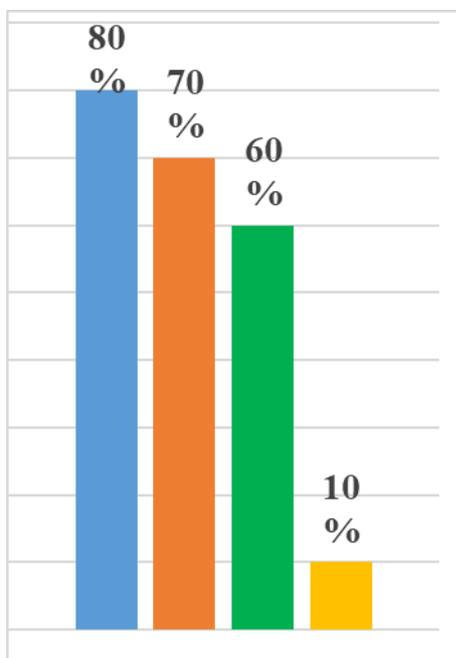
риск в лице непрофессионального подрядчика с точки зрения способности выполнения им объема работ и наличия у него необходимого опыта [3].

Анализ опыта опрошенных заказчиков определил предсказуемые риски – технические, финансовые и организационные (рис.2).

### **Способы управления рисками**

Уместно заметить, если проблема риска выявлена, то она перейдет в проблему управления им [4] при наличии необходимых ресурсов: бюджета и

команды менеджмента, которая оценивает риск, претворяет в жизнь мероприятия по страхованию и предотвращению убытков, контролирует их выполнение. Цель управления рисками - в идеале избежать возникновения



Ненадлежащее качество предоставленных подрядчиком материалов и оборудования; выполняемых работ, не ввод готового объекта в эксплуатационный срок; нарушение начального, промежуточного, конечного сроков выполняемых работ. Порча оборудования заказчика, переданного в пользование подрядчику. Гибель и повреждение объекта до приемки заказчиком.

Рис.2. Зона потерь заказчика

проблем или минимизировать возможный ущерб для компании [5]. Для этого в пакете аукционных документов необходимо предусматривать способы управления рисками:

- детальное распределение зон ответственности и рисков между заказчиком и подрядчиком (формулируется и реализуется при разработке финансового плана и контрактных документов; целесообразно передать ответственность за риск тому участнику, который в состоянии лучше рассчитывать и контролировать его),
- страхование рисков с привлечением страховых компаний (использование традиционного общего или точечного (имущественное, от несчастных случаев) вида страхования; происходит существенное удорожание проекта) [6],

- резервирование средств (до 15%) на покрытие непредвиденных расходов по первоначальной смете и на превышение объемов работ, предусмотренных проектом (для вновь выявленной работы, для работы, на которую изначально выделили недостаточно средств; на компенсацию непредвиденных изменений трудозатрат) [7],

- привлечение независимых экспертов (представление интересов заказчика в ходе всего проекта или осуществление контроля качества строительства на отдельных его этапах; компенсирует недостаточный опыт заказчика) [8],

- анализ и учет опыта работы с подобными проектами (необходим для оценки, планирования и разработки методов реагирования на риски на начальных стадиях проекта; важна открытая позиция в отношении «заказчик – подрядчик» для анализа условий выполнения проекта) [9],

- технический аудит (инструмент для снятия рисков - выявляет, анализирует и разрабатывает методы устранения рисков; осуществляет проверку фактического соответствия ресурсов, заявленных в оферте, посредством получения необходимых данных о подрядчике; объект проверки – правоустанавливающие документы, оборудование, техника, человеческие ресурсы; утверждаются сроки проверок) [10]. Согласие на технический аудит подписывается подрядчиком и является гарантом его добросовестности, открытости и готовности выполнять договорные обязательства. Заказчик, в свою очередь, гарантирует конфиденциальность полученной информации.

Не вызывает сомнения, что структура организации управления рисками должна быть экономичной, эффективной и целесообразной и нацелена на выявление резервов для оптимизации затрат, рациональное использование ресурсов заказчика. Для каждой компании она специфична и зависит от масштаба работ.

## Литература

1. Айроян З.А., Коркишко А.Н. Управление проектами нефтегазового комплекса на основе технологий информационного моделирования (BIM-технологий) // Инженерный вестник Дона, 2016, №4. URL: [ivdon.ru/magazine/archive/n4y2016/3816/](http://ivdon.ru/magazine/archive/n4y2016/3816/).
  2. Абакумов Р.Г., Грищенко Е.Н., Стрекозова Л.В. Теоретические аспекты анализа и оценки организационно-технологических рисков в строительстве // Инновационная наука. Международный научный журнал. 2016. №5. С. 10-12.
  3. Валитова Ю. М., Трофимова Т. А. Управление рисками при выборе подрядных организаций // StudArctic forum, 2017, №4 (8) URL: [10.15393/j102.art.2017.2682](https://doi.org/10.15393/j102.art.2017.2682).
  4. Mohammad Ali Rezvani Befrouei, Mohammad Taghipour. Identification and Management of Risks in Construction Projects. American Journal of Civil Engineering, 2015, №5 URL: [sciencepublishinggroup.org/journal/archive?journalid=229&issueid=2290305/](http://sciencepublishinggroup.org/journal/archive?journalid=229&issueid=2290305/).
  5. Karandina I.K., Orekhov V.I., Orekhova T.R. Risk management in investment and construction project // Символ науки. Международный научный журнал. 2015. №7. С. 63-65.
  6. Шандакова Н.Н., Проблемы и перспективы развития страхования в строительстве на современном этапе в России // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. Научный журнал. 2011. №2. С. 230-235.
  7. Шевченко А.А. Инструменты минимизации рисков проектного финансирования // Инженерный вестник Дона, 2012, №4. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4p2y2012/1257/](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4p2y2012/1257/).
-

8. Маилян Л.Р., Зеленцов А.Л. Создание системы менеджмента качества в строительстве в условиях саморегулирования // Инженерный вестник Дона, 2013, №3. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2013/1819](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2013/1819).
9. Бадалова А.Г. Стратегическое управление рисками предприятия инвестиционно-строительной сферы // Вестник МГСУ. 2011. №6. С. 22-28. URL: [vestnikmgsu.ru/ru/component/sjarchive](http://vestnikmgsu.ru/ru/component/sjarchive).
10. Труфанова, В.А., Коркишко А.Н. Проведение технического аудита подрядчика на выполнение строительно-монтажных работ для объектов обустройства, как гарантия исполнения обязательств по договору // Юридический мир. Информационно-аналитический общеправовой журнал. 2017. №2 (241). С. 60-66.

#### References

1. Ayroyan Z.A., Korkishko A.N. Inzhenernyj vestnik Dona, 2016, №4. URL: [ivdon.ru/magazine/archive/n4y2016/3816/](http://ivdon.ru/magazine/archive/n4y2016/3816/).
2. Abakumov R.G., Grishchenko E.N., Strekozova L.V. Innovatsionnaya nauka. Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal. 2016. №5. pp. 10-12.
3. Valitova YU. M., Trofimova T. A. StudArctic forum, 2017, №4 (8) URL: [10.15393/j102.art.2017.2682](http://10.15393/j102.art.2017.2682).
4. Mohammad Ali Rezvani Befrouei, Mohammad Taghipour. American Journal of Civil Engineering, 2015, №5. URL: [sciencepublishinggroup.org/journal/archive?journalid=229&issueid=2290305/](http://sciencepublishinggroup.org/journal/archive?journalid=229&issueid=2290305/).
5. Karandina I.K., Orekhov V.I., Orekhova T.R. Simvol nauki. Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal. 2015. №7. pp. 63-65.
6. Shandakova N.N., Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava. Nauchnyy zhurnal. 2011. №2. pp. 230-235.



7. Shevchenko A.A. Inzhenernyy vestnik Dona, 2012, №4. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4p2y2012/1257](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4p2y2012/1257).
8. Mailyan L.R., Zelentsov A.L. Inzhenernyy vestnik Dona, 2013, №3. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2013/1819](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2013/1819).
9. Badalova A.G. Vestnik MGSU. 2011. №6. pp. 22-28. URL: [vestnikmgsu.ru/ru/component/sjarchive](http://vestnikmgsu.ru/ru/component/sjarchive).
10. Trufanova, V.A., Korkishko A.N. Yuridicheskiy mir. Informatsionno-analiticheskiy obshchepравovoy zhurnal. 2017. №2 (241). pp. 60-66.