Дорохина Е.Ю.
канд. экон. наук, доцент кафедры математических методов в экономике ГОУ ВПО Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова
elena_dorokhina@mail.ru

управление рисками в строительном концерне

управление рисками на крупном строительном предприятии: проблемы организации

Аннотация

В статье рассматривается возможный подход к организации управления рисками строительного концерна. Описывается концепция «трех линий рисковой обороны». Подробно анализируются особенности функционирования каждой линии. Показаны преимущества целостной системы управления рисками.

В настоящее время систематическое управление рисками в строительстве осуществляется исключительно на проектном уровне и имеет качественную природу. Однако сложность и многообразие рисков строительной индустрии обусловливает необходимость формирования целостной системы управления рисками, охватывающей все организационные уровни предприятия.

Введение задач управления рисками в существующую организацию предприятия основывается на инструментальной теории организации. Инструментальный подход рассматривает организацию как средство эффективного ведения производства. Организация определяется как искусственная система с формализованным регулированием. Центральные вопросы формирования организационной структуры связаны с централизацией и децентрализацией, делегированием прав и обязанностей, стандартизацией, функциональностью и координацией.

Организационная структура для управления рисками

Управление рисками является комплексной задачей, в которой участвуют многие сотрудники. Это требует четкой организационной структуры и согласования задач и функций с целью гарантирования качественного управления внутри предприятия в длительной перспективе.

Импульсы по управлению рисками должны исходить от руководства предприятия, которое выпол-

няет важную функцию примера. Ключом к определению оптимальных объемов рисков является неизбежный баланс, с одной стороны, между принимаемыми рисками и структурой риск-контроллинга, с другой стороны, между принимаемыми рисками и выпадающими шансами.

Риски и процессы управления ими не являются первичными в системе ценностей предприятия. Процессы управления рисками скорее относятся ко вторичным процессам, то есть процессам поддержки, обслуживания, позволяющим целенаправленно реализовывать процессы выполнения работ. Лица, отвечающие за процессы управления рисками, и лица, отвечающие непосредственно за процесс проведения работ, имеют свои автономные интересы. Первые стремятся получать высокий результат в своей области ответственности. Вторые – достичь установленных целей предприятия. Автономность, доверие и делегирование задач различным сферам деятельности должны сочетаться с контролем, а иногда и с авторитарными решениями.

Управление рисками как первичный процесс управления требует ясных представлений о пределах, задачах, качестве выполнения, периодичности отчетности. Такие представления должны создавать специальные органы управления, например, отдел или штаб по управлению рисками.

Важно создать транспарентную[1] организационную структуру, для того чтобы четко определить роли и ответственность участвующих хозяйственных единиц и устранить неясности в отношении компетенции и пересечения интересов. Следует обратить внимание на то, чтобы структура организации управления рисками была экономичной, эффективной и целесообразной. Она является специфической для каждого предприятия и зависит от его размера, географического положения и существующей организационной структуры.

… сложность и многообразие рисков строительной индустрии обусловливает необходимость формирования целостной системы управления рисками, охватывающей все организационные уровни предприятия

Секторная организация

Рассмотрим особенности организации управления рисками на крупном предприятии.

Организационная структура представляет собой формальные рамки, внутри которых долж-

[1] Транспарентный от слова «транспарентность» – прозрачность, открытость информации – *прим. ред.*

ны скоординировано выполняться комплексные задачи предприятия. Большинство крупных предприятий подразделяются на сектора/дивизионы с центральными сервисными отделами. Секторная организация может проявляться в форме:
– *региональной организации, где* в каждом региональном секторе есть свои дивизионы и сервисные центры, функционирующие как центры прибыли.
– *предметной организации, в которой* каждый предметный сектор состоит из региональных представительств и центральных сервисных отделов, работающих как центры прибыли (1, с. 37).
В отдельном региональном/предметном секторе обязательно есть собственный руководитель. Финансовая самостоятельность сектора ограничена следующими договорными обязательствами перед третьими лицами:
– заказами, размер которых требует согласования с руководством предприятия;
– инвестициями, размер которых требует такого же согласования.
При региональной организации каждый сектор может иметь такой размер, что ему под силу охватить весь спектр строительных работ в регионе. Речь идет о квази-самостоятельных предприятиях, не уступающих по размерам и масштабам деятельности средним строительным предприятиям.
Для обеспечения действенности и функциональности процесс организации управления рисками должен соответствовать существующей организационной структуре. На *рис. 1 (стр.110)* представлен пример организации управления

ключом к определению оптимальных объемов рисков является неизбежный баланс между принимаемыми рисками и структурой риск-контроллинга, а также между принимаемыми рисками и выпадающими шансами

рисками на крупном строительном предприятии. Предприятие подразделяется на три сектора: «Высотное строительство», «Создание объектов инфраструктуры» и «Генеральный подрядчик». Каждый сектор состоит из нескольких отделений. «Высотное строительство» и «Генеральный подрядчик» включают региональные отделения. Сектор «Создание объектов инфраструктуры» состоит из двух предметных отделений «Строительство тоннелей» и «Строительство дорог».
На уровне концерна в целом активируются три линии рисковой обороны.

Три линии обороны

Первая линия обороны состоит в децентрализованном управлении рисками во всех хозяйственных единицах (региональных или пред-

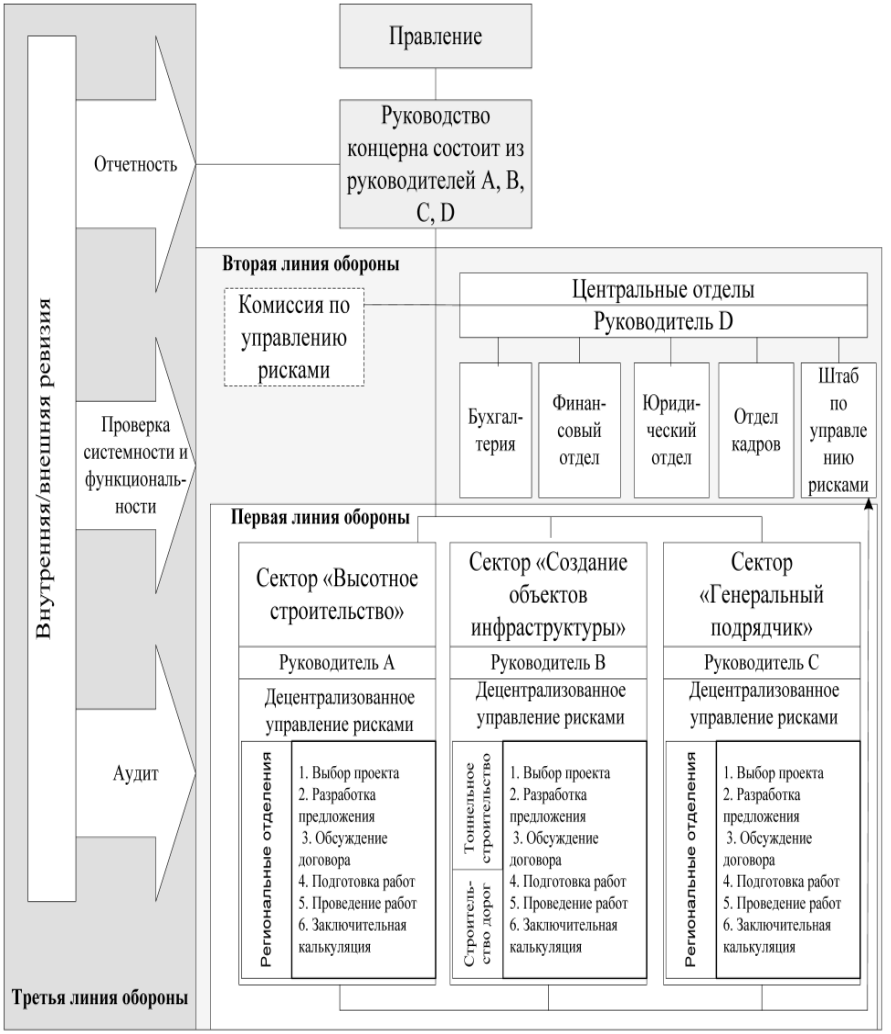


Рис. 1. Организация управления рисками в строительном концерне

метных). Руководители этих единиц несут ответственность за то, что во вверенных им единицах упорядоченно проводится процесс управления рисками.

Отчетность по управлению рисками подготавливается центральным штабом, который представляет собой вторую линию обороны и непосредственно подчиняется одному из членов правления концерна (2, с. 32). Таким образом, обеспечивается необходимая связь с руководством концерна

с целью своевременного информирования о задачах, связанных с управлением рисками.
Задачей штаба является также агрегирование оперативных рисков различных секторов концерна в совокупный оперативный риск предприятия.
Вторая линия обороны может включать комиссию по управлению рисками. Ее членами обычно являются руководители финансового и правового отделов, а также руководитель штаба по управлению рисками. В зависимости от цели конкретного заседания к работе комиссии могут привлекаться руководители секторов концерна. Одной из важнейших задач комиссии является регулярная проверка рискоспособности предприятия. Комиссия по управлению рисками представляет отчет непосредственно руководителю концерна или правлению.
Функции *третьей линии* обороны выполняют внутренняя или внешняя ревизии (3, с. 51). Их работа замыкается непосредственно на руководство концерна, и они являются независимыми по отношению к другим единицам концерна инстанциями. Полем их деятельности является проверка системности и функциональности целостного управления рисками, аудит и отчетность перед руководством концерна.

для обеспечения действенности и функциональности процесс организации управления рисками должен соответствовать существующей организационной структуре

… система управления рисками достаточно просто внедряется в существующую организационную структуру строительного концерна

На *рис. 2 (стр. 112)* представлена организация управления рисками на уровне сектора (в качестве примера выбран сектор «Генеральный подрядчик»).
Здесь также можно выделить первую и вторую линии обороны.

Кто за что отвечает

Первая линия обороны на уровне сектора образуется децентрализованным управлением рисками в отделениях и связано с процессами выполнения работ по ключевым видам деятельности: выбор проекта, разработка соответствующего предложения, обсуждение договора, подготовка работ, проведение строительства и окончательная калькуляция.



Рис. 2. Организация управления рисками в строительном концерне на уровне сектора «Генеральный подрядчик»

Руководство сектора и ответственные за управления рисками представляют собой вторую линию обороны, которая заботится о том, чтобы оперативное управление рисками проводилось упорядоченно и целенаправленно. Используемые методы управления рисками постоянно совершенствуются и приводятся в соответствие с актуальными потребностями. Вторая линия обо-

роны занимается также агрегированием рисков всех отделений сектора и соизмерением агрегированных рисков с полученными от руководства концерна рисковыми пределами. Со своей стороны руководство сектора обязано докладывать руководству концерна о всех важных вновь идентифицированных рисках.

На уровне отделений сектора ответственность за децентрализованное управление рисками возлагается на ответственного за производство (ОП) и ответственного за коммерческую деятельность (ОК). Они руководят первой линией обороны. На *рис. 3* представлена организация первой линии для подразделения сектора «Генеральный подрядчик».

Технический руководитель (ОП) отвечает, прежде всего, за проведение оперативного процесса управления рисками реализуемых строительных проектов. Его задачей является наблюдение за упорядоченным проведением процесса со стороны учетчиков и руководителей проектов и периодическая отчетность перед вышестоящим руководством.



Рис. 3. Организация управления рисками на уровне подразделения сектора «Генеральный подрядчик»

Ключевые слова:
управление рисками;
инструментальная теория организации;
системный подход;
многоуровневая организация управления

Keywords:
risk management;
instrumental theory of the organization;
systematic approach;
multilevel organization of governance

Коммерческий директор (ОК) отвечает за риски административной сферы. Так как ему подчиняется бухгалтерия подразделения, то он должен своевременно распознавать финансовые риски проектов, связанные с несвоевременными платежами, и проводить оперативный процесс управления такого рода рисками.

Таким образом, мы показали, что система управления рисками достаточно просто внедряется в существующую организационную структуру строительного концерна.

Литература

1. Girmscheid G. Organisationsprozess – Organisation von Bauunternehmen. Vorlesungsunterlagen Bauunternehmensmanagement. Zürich: Institut für Bauplanung und Baubetrieb, 2004.
2. Hörsch R. Umsetzung eines Risikomanagemensystems // Baumarkt und Bauwirtschaft. – 2002. – № 7. – S. 30-32.
3. Kendall R. Risk Management – Unternehmungsrisiken erkennen und bewältigen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1998.

рп

Dorokhina E.Yu.
Cand. of Econ. Sci., assistant professor of Department of mathematical methods in economics, Plekhanov Russian Economic Academy

Risk Management in Construction concern

Risk management in a large construction company: problems of organization

Annotattion

This article discusses a possible approach to organization of risk management in construction concern. We describe the concept of «risk of three lines of defense». A detailed analysis of each particular line is given, showing the benefits of an integrated system of risk management.