

# Оглавление

Список сокращений .....	3
От авторов .....	5
Введение .....	7
<b>Глава 1. ОСОБЕННОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ И ТЕКУЩЕГО МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОГО ОКРУЖЕНИЯ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Ключевые отличительные особенности строительных проектов .....	9
1.2. Специфика текущей ситуации в российской экономике .....	12
1.3. Реализация рисков в российских проектах .....	19
1.4. Реализация рисков в крупных зарубежных проектах .....	21
<b>Глава 2. ПОНЯТИЕ РИСКА В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....</b>	<b>47</b>
2.1. Базовый подход к управлению рисками .....	48
2.2. Система управления рисками .....	51
2.2.1. Установка уровня риск-аппетита .....	58
2.2.2. Формирование резерва на проектные риски .....	58
2.2.3. Актуализация резерва на проектные риски .....	58
2.2.4. Анализ эффективности управления проектными рисками и обновление базы данных по рискам .....	59
2.2.5. Сигналы-индикаторы .....	60
2.2.6. ТРИЗ для непростых рисков .....	62
2.2.7. Нужен ли риск-менеджмент предприятию? .....	64
2.2.8. Формирование резерва на корпоративные риски ..	64
2.2.9. Актуализация резерва на корпоративные риски ...	64
2.2.10. Анализ эффективности управления корпоративными рисками и обновление базы данных по рискам .....	65

2.3. Оценка проектных и корпоративных рисков .....	65
2.3.1. Идентификация рисков .....	66
2.3.2. Качественный анализ рисков .....	68
2.3.3. Планирование мероприятий реагирования на риски .....	71
2.3.4. Количественный анализ рисков .....	71
2.3.5. Мониторинг рисков .....	74
2.3.6. Анализ эффективности управления рисками .....	74

### **Глава 3. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.**

<b>ОСНОВНЫЕ СЛОЖНОСТИ И ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ .....</b>	<b>75</b>
3.1. Решения, принятые в прошлом .....	75
3.2. Риск роста размера проектов .....	82
3.3. Риск незнакомства с местом производства работ .....	84
3.4. Риск низкой управленческой зрелости .....	86
3.5. Риск ухода из команды ключевого персонала .....	89
3.6. Риск незнакомой технологии или вида строительства .....	90
3.7. Риск формирования недостовверных прогнозов .....	91
3.8. Базовые принципы качественного прогноза .....	94

### **Глава 4. СТРОИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ КАК ОДИН ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ .....**

4.1. Входной контроль проектной документации .....	97
4.2. Контроль качества строительно-монтажных работ .....	100
4.2.1. Входной контроль качества продукции .....	102
4.2.1.1. Номенклатура продукции, подлежащей входному контролю, процедуры контроля и их объем .....	103
4.2.1.2. Организация проведения входного контроля .....	105
4.2.1.3. Порядок проведения входного контроля .....	106
4.2.1.4. Оформление результатов входного контроля .....	109

---

4.2.2. Контроль складирования и хранения . . . . .	110
4.2.3. Геодезический контроль . . . . .	111
4.2.4. Операционный контроль . . . . .	114
4.2.5. Испытания . . . . .	117
4.2.6. Освидетельствование скрытых работ . . . . .	118
4.2.7. Приемка законченных видов (этапов) работ . . . . .	120
4.2.8. Контроль исполнительной и приемо-сдаточной документации . . . . .	122
4.2.9. Инспекционный контроль . . . . .	122
4.3. Авторский надзор . . . . .	124
4.4. Система государственного строительного надзора . . . . .	126
4.4.1. Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор) . . . . .	131
4.4.2. Строительный контроль заказчика . . . . .	139
4.4.3. Авторский надзор проектировщика . . . . .	140
4.4.4. Государственная экологическая экспертиза . . . . .	142
4.4.5. Государственная экспертиза проектной документации . . . . .	145
4.4.6. Городская административно-техническая инспекция . . . . .	147
4.4.7. Госгортехнадзор . . . . .	147
4.4.8. Городская инспекция по охране памятников . . . . .	147
4.4.9. Федеральный государственный надзор в сфере труда . . . . .	148
4.4.10. Федеральный государственный санитарно-эпидемиологический надзор . . . . .	150
4.4.11. Государственный пожарный надзор . . . . .	152
<b>Глоссарий . . . . .</b>	<b>156</b>
<b>Литература и источники . . . . .</b>	<b>160</b>

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложение 1	
Схемы процесса управления рисками . . . . .	163
Приложение 2	
Матрица распределения ответственности . . . . .	180
Приложение 3	
Примерный перечень профильных экспертов . . . . .	182
Приложение 4	
Примеры методов идентификации рисков . . . . .	183
Приложение 5	
Перечень обязательных для проверки проектных рисков . . . . .	185
Приложение 6	
Перечень типовых рисков . . . . .	186
Приложение 7	
Рекомендации по проведению мозгового штурма . . . . .	188
Приложение 8	
Чек-лист для отдельных рисков . . . . .	189
Приложение 9	
Стратегии управления рисками и условия их применения . . . . .	197
Приложение 10	
Зависимость выбора стратегии от ранжирования рисков . . . . .	199
Приложение 11	
Примеры методов количественного анализа рисков . . . . .	201
Приложение 12	
Имитационное моделирование с применением методики PERT и $\beta$ -распределения . . . . .	202
Приложение 13	
Пример гистограммы и S-кривой кумулятивного распределения оценки влияния рисков на длительность реализации проекта . . . . .	203
Приложение 14	
Пример диаграммы «Торнадо» для длительности проекта . . . . .	204

---

Приложение 15	
Определение доступной доли резерва на риски проекта . . . . .	205
Приложение 16	
Примеры методов проведения мониторинга рисков . . . . .	206
Приложение 17	
Формы реестров проектных и корпоративных рисков . . . . .	207
Приложение 18	
Формы моделей оценки проектных и корпоративных рисков . . . . .	208