

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ НА ПРЕДИНВЕСТИЦИОННОЙ СТАДИИ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОЕКТА

УСМАНОВА Н.В., БАРЫШНИКОВА В.Б.

«Южно-Уральский государственный университет (Национальный исследовательский университет)», Челябинск, Россия

Аннотация. Статья посвящена вопросам разработки рекомендаций по управлению рисками на прединвестиционной стадии инвестиционно-строительного проекта. В статье управление рисками прединвестиционной стадии рассматривается через инвестора, заказчика, проектировщика и тех мер, которые они должны предпринять, для снижения уровня рисков. В качестве основного инструмента управления рисками для инвестора рассмотрена тщательная проработка организационного и финансового плана инвестиционно-строительного проекта и его особенности. В качестве основных инструментов управления рисками для заказчика рассмотрены информационное моделирование и привлечение опытных консультантов. В качестве основного инструмента управления рисками проектировщика рассмотрено включение в договор с разработчиками проектно-сметной документации адекватных штрафных санкций за ненадлежащее выполнение работы.

Ключевые слова: инвестиционно-строительный проект, стадии инвестиционно-строительного проекта, участники инвестиционно-строительного проекта, инструменты управления рисками.

Управление рисками присутствует на всех стадиях инвестиционно-строительного проекта, но при этом меняется перечень рисков и степень их воздействия. Согласно исследованиям именно на прединвестиционно стадии инвестиционно-строительного проекта существуют предпосылки для реализации катастрофических рисков. Как правило, эти ошибки связаны с неверными прогнозами при составлении инвестиционного плана или с ошибками проектировщиков. Существует также серьезная вероятность того, что из-за недооценки затратной части инвестиционно-строительного проекта, он в итоге может получиться убыточным.

Разрабатывая рекомендации по управлению рисками на каждой стадии инвестиционно-строительного проекта, необходимо также определить, носителями и источниками каких рисков будут являться участники этого проекта. Для этого всех участников инвестиционно-строительного проекта можно разделить на следующие группы:

1) инвестор (банки, фонды, компании);

- 2) заказчик (застройщик);
- 3) проектировщик;
- 4) подрядчик;
- 5) прочие (общественность, органы власти, поставщики и пр.).

При этом в прединвестиционной стадии инвестиционно-строительного проекта принимают непосредственное участие инвестор, заказчик и проектировщик.

Главным риском инвестора на прединвестиционном этапе является риск ошибок при планировании инвестиционно-строительного проекта (стоимости, сроков, эффективности). Решение этой проблемы возможно с помощью тщательной проработки организационного и финансового плана проекта. Именно на прединвестиционной стадии инвестор должен провести ряд манипуляций по подготовке решения о вхождении в проект: поиск проектов с одновременным проведением экспресс-оценки, выбор перспективного проекта и дальнейшее проведение в отношении выбранного проекта комплексной проверки.

Комплексная проверка включает в себя спектр взаимосвязанных операций, в том числе, уточняющую подробную оценку инвестиционно-строительного проекта, проведение переговоров и достижение договоренностей с продавцом прав по проекту, а также предварительных договоренностей с администрацией и финансовыми учреждениями. Инвестиционно-строительный проект на данном этапе имеет многовариантный потенциал развития, поэтому крайне важно корректно оценить проект, выбрав наиболее эффективный сценарий его дальнейшего развития. Ошибки на данном этапе могут привести при худшем сценарии к вхождению в убыточный или даже нереализуемый проект. В лучшем случае, результатом ошибок является отказ компании от эффективных проектов – права по их развитию переходят к конкурентам.

Приведем ниже описание прединвестиционной стадии инвестиционно-строительного проекта, регламентирующее ведение документооборота проекта, распределение полномочий и ответственности, взаимодействие подразделений, формирование отношений с контрагентами и содержание операций.

На прединвестиционной стадии инвестор должен провести:

- 1) первичную оценку проекта, формирование первичной концепции проекта;
- 2) комплексную проверку проекта;
- 3) разработку общей схемы развития проекта и графика реализации проекта;
- 4) оценку эффективности и рисков проекта, формирование экономики проекта;
- 5) определение размера рискованного бюджета проекта и возможных «точек выхода» из проекта;
- 6) подготовку эффективной договорной схемы вхождения в проект;
- 7) подготовку к принятию решения о вхождении в проект.

Ответственным исполнителем этих мероприятий будет являться исполнитель, назначенный из состава управления заказчика, временно исполняющий обязанности руко-

водителя инвестиционно-строительного проекта.

Началом данной стадии для инвестора будет получение (или самостоятельное формирование) коммерческого предложения, осмотр объекта, а окончание - принятие решения о вхождении в инвестиционно-строительный проект (либо отказ от участия в нем).

При положительном результате реализации процедуры проверки ИСП готовится альбом (презентация), предоставляемый инвестору для рассмотрения и возможного принятия решения о вхождении в инвестиционно-строительный проект. При формировании альбома в него дополнительно включается договорная схема вхождения в проект. Работу по разработке договорной схемы организует сотрудник, исполняющий обязанности руководителя инвестиционно-строительного проекта, при помощи юридического подразделения компании. В итоге в состав альбома (презентации) должны быть включены следующие материалы:

- предварительная концепция развития инвестиционно-строительного проекта (объемы, функционал, укрупненная последовательность операций по развитию проекта и пр.) и исходных данных проекта (права, активы);
- общая схема развития инвестиционно-строительного проекта;
- график его реализации (сетевой график);
- экономика инвестиционно-строительного проекта (сводные данные экономики) / укрупненный бюджет (бюджетные потоки проекта с поквартальной разбивкой);
- расчетное обоснование бюджета затрат и маркетинговое обоснование бюджета выручки инвестиционно-строительного проекта;
- рискованный бюджет инвестиционно-строительного проекта и показатели возможных «точек выхода» из него;
- договорная схема вхождения в инвестиционно-строительный проект;

- заключение, рекомендуемое вхождение в инвестиционно-строительный проект.

Альбом до рассмотрения инвестора должен визироваться подписями исполняющего обязанности руководителя инвестиционно-строительного проекта, руководителя подразделения оценки и руководителей подразделений, сотрудники которых участвовали в формировании материалов, содержащихся в альбоме. Вне зависимости от принятого решения один экземпляр альбома хранится в архиве инвестора, а при положительном решении – дополнительный экземпляр находится у руководителя инвестиционно-строительного проекта. Принятое решение о вхождении в проект оформляется соответствующим протоколом инвестора. При этом:

- в составе альбома (или отдельно) визируются подписями инвестора сводные данные экономики инвестиционно-строительного проекта, бюджетные потоки проекта с поквартальной разбивкой, общая схема развития инвестиционно-строительного проекта, укрупненный сетевой график;

- принимается решение по кандидатуре руководителя инвестиционно-строительного проекта (утвердить в должности исполняющего обязанности руководителя проекта, назначить иного специалиста из штата компании или пригласить специалиста извне) [2].

Большой объем рисков на преинвестиционной стадии имеет заказчик (застройщик) проекта, в частности, к рискам можно отнести:

- риск недооценки бюджета строительства;

- ошибки при разработке организационной схемы управления инвестиционно-строительным проектом;

- риск допущения ошибки при выборе основной технологической схемы и основных технологических параметров объекта.

Инструментами для управления данными рисками будет информационное моделирование, а также привлечение опытных консультантов. Спектр указанных инструментов

постоянно расширяется за счет развития современных технологий.

Как показывает практика, наибольший эффект достигается, если заниматься вопросами выявления и управления рисками до выхода инвестиционно-строительного проекта на строительную площадку, то есть на начальной стадии проектирования. В качестве примера, можно привести опыт компании «Лемминкяйнен Рус». Компания с 2010 года стала активно заниматься управлением рисками раннего контроля и реализовала проекты, применив на ранней стадии проектирования классический вариант 3D-моделирования. За счет первоначальной проработки проекта компания получила положительный эффект с точки зрения маржинальности и сроков реализации. Метод 3D-моделирование дает возможность грамотно составлять тендерную и проектно-сметную документацию, синхронизировать процессы снабжения. Также это позволяет решать маркетинговые задачи и наглядно демонстрировать потенциальным покупателям объект. При этом в рассматриваемом примере 3D-модель была подготовлена не на весь инвестиционно-строительный проект, а на отдельные этапы [1].

Подобная практика демонстрирует, что трехмерный проект может стать расчетным механизмом, позволяющим определить точные объемы использования стройматериалов, оптимизировать схемы поставок их на стройплощадку, сформировать коммуникационные связи между участниками процесса (подрядными компаниями, поставщиками и внутри управляющей структуры), кроме того, служить маркетинговым инструментом, что способствует повышению ликвидности инвестиционно-строительного проекта при первичном позиционировании.

Таким образом, положительный эффект может быть получен даже за счет использования лишь одного компонента информационной модели здания (например, при использовании Building Informational Model, получившей аббревиатуру BIM). Такое проектирование и исполнение инвестиционно-

строительного проекта позволяет всем его участникам: заказчику, генподрядчику, субподрядчику, проектировщику и субпроектировщику работать вместе. В данном случае важно организовать определенную систему работы, в которой вся необходимая информация доступна всем участникам процесса.

Внедрение такого подхода способствует сокращению ошибок и рисков для инвестора, если на стадии планирования сделать правильную информационную модель объекта и его стоимости.

При этом возможно углубление процессов проектирования на каждой стадии многомерной модели объекта. Так, если на стадии эскизного проектирования инвестиционный проект можно оценить с точностью плюс-минус 15% его стоимости, то по мере проработки этот показатель может быть уточнен до параметров – плюс-минус 5%, а при дальнейшей детализации выйти на оптимальную стоимость, что особенно важно при реализации инвестиционно-строительных проектов, осуществляемых на средства госбюджета.

Преимущества применения информационных технологий моделирования в строительстве очевидны. Многие развитые экономики мира уже не первый год активно их внедряют (США, Дания, Тайвань, Нидерланды, Финляндия и т. д.), в России эта практика пока не получила массового распространения, хотя уже довольно длительное время используется при проектировании и строительстве атомных электростанций. Последние годы круг участников этого процесса расширился, сегодня информационное моделирование находит применение при реализации различных проектов – НСС, ГК «Эталон», ЮИТ.

Эпизодичность распространения объясняется тем, что расходы на проектирование увеличиваются, а реальный эффект достигается непосредственно в процессе строительства.

Согласно одному из исследований, проведенному среди зарубежных компаний, 49% из них признали, что стимулом для

внедрения новых инструментов и подходов проектирования стал запрос заказчика. Сегодня в России такие требования формулируют пока только крупные игроки строительного рынка, если же запрос будет на уровне государства, то процесс существенно ускорится. И первые шаги в этом направлении со стороны государства сделаны [1].

В конце 2014 года был утвержден приказ Минстроя РФ № 926/пр [3], согласно которому к 2017 году в России должен быть реализован план внедрения технологии информационного моделирования зданий в промышленном и гражданском строительстве. Это позитивный и своевременный шаг государства. Документ определяет стратегическое развитие информационного моделирования в строительной отрасли и трансформацию взаимоотношений ключевых участников инвестиционно-строительного цикла отрасли с помощью современных технологий. Это, прежде всего, направлено на повышение прозрачности конкурсов, тендеров и эффективности коллаборации между участниками процесса.

Человеческого фактора в управлении рисками очень много, и хотя при планировании объекта большинство фирм не используют BIM, для успешной реализации проекта необходимо со стадии концепта привлекать грамотных консультантов. Но найти таковых на рынке довольно сложно. Планирование, бюджетирование, концепт, финансовое моделирование и т. д. во многом определяются человеческим фактором и, безусловно, зависят от того, насколько грамотный специалист решает ту или иную задачу. BIM – это лишь инструменты, бесполезные без людей, способных ими распоряжаться. Поэтому для снижения рисков заказчиков на прединвестиционной стадии необходимо найти грамотных консультантов, имеющих положительный опыт в проведении подобных работ.

На прединвестиционной стадии рискам подвержены также проектировщики. В отличие от инвесторов и заказчиков, проекти-

ровщики сами являются источниками двух крупных групп риска:

- ошибки при разработке проектной документации;
- риск непрохождения государственной экспертизы.

Инструментом управления указанными рисками будет включение в договор с разработчиками проектно-сметной документации адекватных штрафных санкций за ненадлежащее выполнение работы. Данный инструмент необходимо применять для управления рассматриваемыми рисками наряду с установленными законодательством:

- ответственностью по договору подряда на выполнение проектных и изыскательских работ (ст. 761 ГК РФ);
- ответственностью за вред, причиненный в результате нарушений, допущенных в процессе проектирования, строительства (ст. 60 Градостроительного кодекса РФ).

Рискам на прединвестиционной стадии инвестиционно-строительного проекта подвержены и прочие участники, а в данном

случае органы местной власти и общественность. Сущность этих рисков состоит в том, что местные органы власти могут отказать в выдаче разрешения на снос строений на застраиваемой территории, либо принципиально изменить состав объектов, исключив или добавив новые объекты, не предусмотренные в данном проекте. Последствия реализации этого риска заключаются в ухудшении технико-экономических характеристик проекта и отказе от его реализации. Основным инструментом управления данным видом риска будет документальное закрепление всех достигнутых договоренностей с местными властями и общественностью.

В заключение еще раз хотелось бы отметить, что прединвестиционная стадия инвестиционно-строительного проекта является одной из самых важных в управлении его рисками. От того, насколько слаженно будут действовать участники инвестиционно-строительного проекта на этой стадии, во многом зависит успешное завершение проекта.

Литература:

1. Вильде, Т. Укрощение рисков. Заседание круглого стола «Снижение рисков инвестиционно-строительных проектов» /Т.Вильде // Строительство и городское хозяйство. – № 156, С. 26-29. Электронный ресурс <http://www.stroy puls.ru/magazines/s-g-h/2015/156/files/assets/basic.html/index.html#28>
2. Кочкин, В.Р. Эффективный девелопмент /В.Р. Кочкин // Электронный ресурс: <http://ef-development.ru/effective-development-4-3-etapy-razvitiya-proektov-soderzhanie-i-protsedury/>
3. Приказ Минстроя России от 29.12.2014 № 926/пр «Об утверждении Плана поэтапного внедрения технологий информационного моделирования в области промышленного и гражданского строительства» // Консультант Плюс.

Усманова Наталья Владимировна – аспирант, Южно-Уральский государственный университет (НИУ), г. Челябинск, Россия, e-mail: usmanova_natalia@mail.ru, 8-191-122-63-19.

Барышникова Вероника Борисовна – студент, Южно-Уральский государственный университет (НИУ), г. Челябинск, Россия.

Дата поступления 29 июня 2017 г.

DOI: 10.14529/iimj170223

DEVELOPMENT OF RISK MANAGEMENT RECOMMENDATIONS FOR PRE-INVESTMENT STAGE OF INVESTMENT AND CONSTRUCTION PROJECT

USMANOVA N.V., BARYSHNIKOVA V.B.

“South Ural State University (National Research University)”, Chelyabinsk, Russia

Abstract. The article is devoted to the development of recommendations for risk management at the pre-investment stage of the investment and construction project. In the article, risk management of the pre-investment stage is considered through the investor, the customer of the designer and the measures that they should take to reduce the level of risks. As a key instrument of risk management for the investor, a thorough study of the organizational and financial plan of the investment and construction project and its features is considered. As the main instruments of risk management for the customer, information modeling and the involvement of experienced consultants were considered. As the main tool for risk management of the designer, the inclusion in the contract with the developers of the design estimates of the relevant penalties for improper performance of work is considered.

Keywords: investment and construction project, stages of investment and construction project, participants of investment and construction, tools of risk management.

References

1. Wilde T. The Taming of Risks. Round table meeting "Reducing the risks of investment and construction projects" → Construction and urban management. – No. 156, P. 26-29 // Electronic resource <http://www.stroy puls.ru/magazins/s-g-h/2015/156/files/assets/basic-html/index.html#28>
2. Kochkin V.R. Effective development // Electron resource: <http://ef-development.ru/effective-development-4-3-etapy-razvitiya-proektov-soderzhanie-i-protsedury/>
3. Order of the Ministry of Construction of Russia from 29.12.2014 No. 926 / pr "On approval of the plan for the phased introduction of information modeling technologies in the field of industrial and civil construction" // Consultant Plus.

Usmanova Natalia Vladimirovna – Postgraduate Student, South Ural State University (national research university), Chelyabinsk, Russia, e-mail: ysmanova_natalia@mail.ru, 8-191-122-63-19.

Baryshnikova Veronika Borisovna – student, South Ural State University (national research university), Chelyabinsk, Russia.

Received 29 June 2017

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Усманова, Н.В. Разработка рекомендаций по управлению рисками на прединвестиционной стадии инвестиционно-строительного проекта / Н.В. Усманова, В.Б. Барышникова // – 2017. – №2. Стр. 145 – 150.
DOI: 10.14529/iimj170223.

FOR CITATION

Usmanova N.V., Baryshnikova V.B. Development of risk management recommendations for pre-investment stage of investment and construction project. *Investment and innovation management journal*. – 2017. – No. 2. Pp. 145 – 150. DOI: 10.14529/iimj170223.
