

БЕЛОРУССКАЯ ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ В СОЗДАНИЕ ОБЪЕКТА НЕДВИЖИМОСТИ

П. В. Сачек

*Белорусский национальный технический университет,
г. Минск, Республика Беларусь*

Иностранные инвесторы не слишком стремятся вкладывать в Беларуси в проекты, предполагающие строительство крупных объектов. Их опасения связаны с несколькими причинами.

Во-первых, инвесторы самостоятельно не способны противостоять хищениям строительных материалов на стройплощадке. Их также беспокоит невозможность доказать, что причиной порчи материалов при производстве работ является некомпетентность поставщиков, проектировщиков и строителей. Эти лица обладают отработанными способами перекалывания ответственности друг на друга. Одним из таких способов является перекалывание ответственности по цепочке на субподрядчика, который прекратил свою деятельность.

Во-вторых, инвесторы несут риск долгостроя. В европейских странах распространены контракты с фиксированной ценой, предполагающие обеспечение проекта финансированием в жестко заданном размере. Если потребность в финансировании возрастает, инвестор ничего не доплачивает, а остаток финансирования обеспечивает страховая компания, аффилированная к генподрядчику. В белорусских реалиях подобный контракт не работает, страховые услуги подобного характера не предоставляются, и недостаток средств вынужден доплачивать инвестор. Если средств у инвестора недостаточно, ему приходится ждать длительное время, пока он их заработает в рамках коммерческой деятельности или получит от финансовых

операций. Проект переводится в режим ожидания следующего вложения. За период до следующего вложения цены на стройматериалы могут существенно вырасти. Это вызовет увеличение цены контракта на создание объекта недвижимости.

В-третьих, увеличение цены контракта на создание объекта недвижимости по сравнению с заданной происходит на очень большую сумму, достигающую 30 % общей его стоимости. Столь большое увеличение при росте стоимости стройматериалов и зарплат строителей на 10–15 % наводит инвестора на мысль о злоупотреблениях. Инвестор, анализируя отчетность генподрядчика, не видит там сверхприбылей и начинает подозревать, что в дополнительной сумме инвестиций часть идет на оплату объективно необходимого повышения, а другая часть – на оплату ошибок при производстве работ, допущенных подрядчиками. Эти ошибки должны покрываться за счет подрядчиков, но их оплата фактически перекладывается на инвестора. Инвестор вынужден платить, так как не разбирается в строительной специфике и не может предметно доказать наличие факта оплаты ошибок подрядчика.

В-четвертых, некомпетентность инвестора, особенно иностранного, в вопросах специфики белорусского ценообразования в строительстве заставляет его привлекать консультантов-сметчиков для проверки корректности составления смет. Практика показала, что хороший сметчик способен выявить необоснованное увеличение общей стоимости работ по всей смете не более чем на 5–7 %. В целом по проекту это не объясняет увеличение стоимости строительства на треть.

В-пятых, инвестор замечает, что в процессе создания объекта почему-то ухудшаются его потребительские характеристики. При увеличении стоимости строительства инвестор ожидает, что дополнительные вложения помогут ему добиться увеличения уровня качества готового объекта недвижимости. На практике получается, что при приемке в эксплуатацию объект едва соответствует стандартам: выявляются строительные недостатки, возникает необходимость ремонтировать объект по гарантии. То есть, на этапе проектирования инвестор заказывал объект люкс-класса, который существенно превосходит по своим характеристикам действующие стандарты, а ему со значительным опозданием и по большей стоимости предлагают объект, который с трудом соответствует стандартам. В данной ситуации инвестор вынужден обращаться за помощью к правительству.

В-шестых, инвестор понимает, что правительство административными рычагами регулирует сроки строительства, его стоимость и уста-

навливает жесткие нормативы по характеристикам. Наиболее крупные белорусские и совместные проекты непосредственно курирует Совмин. Установлена персональная ответственность некоторых чиновников за реализацию конкретных совместных проектов. В 2010 году Совмин курировал 60 проектов с объемом инвестиций 2,764 трлн рублей, что составляло 5,1 % годовых инвестиций в основной капитал. Таким образом, возможности правительства по управлению проектами ограничены. Для остальной массы проектов проблема управления сроками, качеством строительства, стоимостью работ инвестором остается нерешенной.

Вышеуказанную ситуацию инвесторы характеризуют как излишне сухой инвестиционный климат. Крупные инвесторы пользуются услугами правительства и реализуют крупные проекты по строительству логистических терминалов и бетонных заводов, а средние и мелкие инвесторы такой возможности лишены. Средние и мелкие инвесторы вынуждены заниматься оперативным управлением, но не имеют не только готовых инструментов для этого, а даже предположения с чего начать.

Инвестору предлагается иная парадигма управления, содержащая 4 подхода:

1. Единая цель для всех фирм, реализующих проект – поддержание экономической эффективности инвестиций на уровне не ниже заданного.
2. Показатели экономической эффективности инвестиций на инвестиционной стадии следует пересчитывать с учетом текущих изменений в проекте.
3. Стимулирование к подрядчикам следует применять за то, что их действия изменили показатели эффективности инвестиций.
4. При стимулировании следует больше применять премии и доплаты, чем штрафы и санкции.

Управление проектом предлагается начать с формирования организационной культуры. До всех участников проекта необходимо донести, что качественный и быстро построенный, но ненужный объект не окупит вложений в него. Задача участников проекта – не построить качественный объект и сдать его в эксплуатацию в заданные сроки и по заданной стоимости, а создать объект недвижимости, который будет способен принести экономический эффект не ниже заданного уровня. Это означает, что заказчик и подрядчики будут стимулироваться не за сдачу промежуточных этапов, а на каждом этапе – за конечный результат: сохранение показателей эффективности инвестиций на уровне не ниже заданного.

Таким образом, в предлагаемой парадигме управления изменяется конечный результат, а зна-

чит, и целевая функция управления. Существующая целевая функция управления предполагает минимум отклонения по стоимости объекта, срокам его возведения и совокупности характеристик от заданных в бизнес-плане. Предлагаемая целевая функция – показатели эффективности инвестиций должны быть лучше или такими же, как в бизнес-плане.

В основу парадигмы управления заложена идея последовательности в действиях инвестора в проекте.

Сегодня инвесторы для принятия решения о начале реализации проекта требуют предоставление бизнес-плана. В бизнес-плане рассчитываются показатели эффективности инвестиций, характеризующие их способность к возвращению за счет чистого дохода. Инвестор дает согласие на начало реализации проекта, а затем управление проектом перехватывают подрядчики. Сначала проектировщик составляет график производства проектных работ и их оплаты, затем сам проектировщик отклоняется от им же выполненного графика, а когда инвестор пытается применить к нему санкции – проектировщик мотивирует увеличение длительности работ и их стоимости подходящим нормативным документом. Аналогично работает и генподрядчик. Он сначала занижает стоимость строительства в тендерном предложении, чтобы выиграть тендер, затем сам создает график производства работ, сам же его нарушает, сам увеличивает стоимость строительства до нужного ему уровня, а при нежелании инвестора предоплачивать следующий этап находит оправдывающие объективные причины и грозит оставить стройплощадку, чтобы добиться истечения срока разрешения на строительство.

Дело в том, что инвестор не использует в дальнейшем показатели эффективности инвестиций. Сегодня их рассчитывают один раз – в бизнес-плане, а для текущего управления и оплаты этапов используют промежуточные показатели, характеризующие характеристики объекта, сроки и стоимость его создания [1, с. 55]. В существующей модели управления промежуточные показатели могут быть выполнены, а результат в виде потока дохода в заданном размере может быть не получен, так как требования рынка к потребительским характеристикам объекта недвижимости по ходу реализации проекта тоже меняются. Кроме того, инвестор считает, что выделение большого количества промежуточных этапов поможет управлению. На практике слишком сильное разделение проекта на промежуточные этапы приводит к проблеме – становится возможна ситуация, в которой подрядчик выполнил работы, сдал их по акту инвестору, а следу-

ющий подрядчик обнаружил недоделки. К предыдущему подрядчику уже невозможно предъявить претензии, так как договор с ним закрыт.

По ходу реализации проекта ошибки текущего этапа наслаиваются на ошибки предыдущих. Поэтому по мере приближения хода проекта к дате ввода объекта в эксплуатацию параметры объекта настолько отличаются от запланированных, что инвестор не в состоянии в короткий срок предпринять действия к их возвращению на плановый уровень.

Предлагается на стадии реализации проекта постоянно пересчитывать показатели эффективности инвестиций, исходя из текущих изменений. Это возможно, ведь показатели эффективности в бизнес-плане рассчитываются в условиях, когда объект вообще нет. А по мере приближения проекта к дате ввода объекта в эксплуатацию фактической информации становится все больше, и точность расчета показателей эффективности растет. Вместе с ней растет и точность информации для принятия решений. В результате решения инвестора по стимулированию подрядчиков становятся для инвестора однозначными: если действия подрядчика привели к ухудшению эффективности проекта – следует применять штрафы и санкции, если к улучшению – премии, доплаты.

Подрядчики, однако, привыкли, что к ним применяют нормы стимулирования за сроки, стоимость и характеристики, управление которыми находится в их руках. Поэтому расчет показателей эффективности предлагается выполнять в рамках факторной модели, где факторными показателями являются сроки, стоимость и характеристики объекта, а результативными – показатели эффективности инвестиций. Пример такой факторной модели приведен на рисунке 1.

Применяя факторную модель, можно стимулировать подрядчика фактически за изменение показателей эффективности, но формально проводить это как штрафы или премию за изменение стоимости, сроков и характеристик.

При стимулировании предлагается больше использовать премии. Традиционно считалось, что взыскание – более действенная мера, чем поощрение. На практике подрядчик имеет возможность управлять взысканием. Кроме того, размер взыскания обычно невелик.

Выплата поощрения находится во власти субъекта управления. Он может выплачивать или не выплачивать поощрение независимо от результатов работы подрядчика. Поощрение опирается на ожидания подрядчика, и размер премии более внушителен, чем размер штрафа.

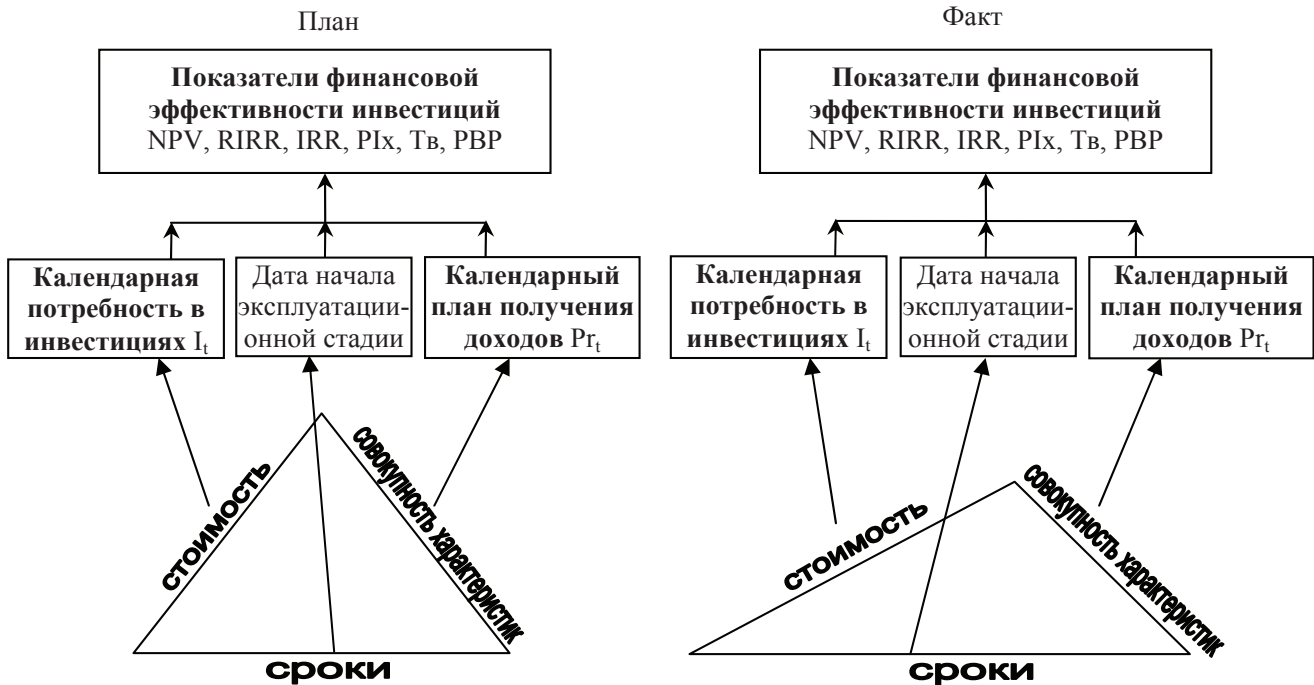


Рис. 1. Модифицированная модель управления проектом на инвестиционной стадии (разработка автора)

Литература

1. Гусаков, Б. И. Проект инновационного предприятия : метод. пособие по выполне-

нию курсового проекта / Б. И. Гусаков. – Минск : БНТУ, 2010.