

**Управление проектами.  
Инвестиционная фаза**

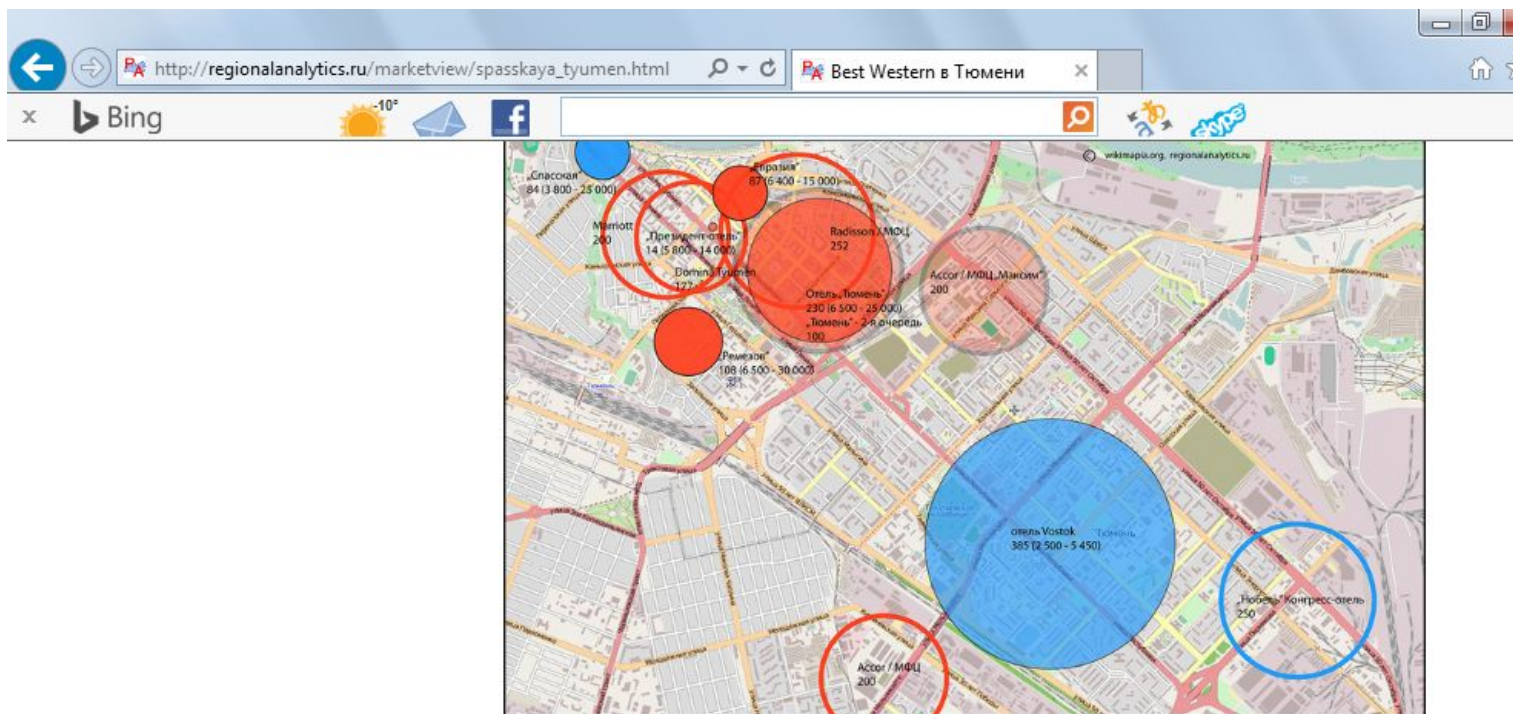
**Сергей Дьячков, управляющий партнер DSO Consulting**  
[www.dso-consulting.ru](http://www.dso-consulting.ru)

### **Пример из прошлой лекции**

**Публичное обоснование строительства многофункционального бизнес-комплекса в Тюмени**

**Рыночные возможности девелоперу проекта представлялись очевидными, проект предполагалось реализовать с привлечением кредита банка.**

**Проект заморожен в 2009 году из-за исчерпания рыночных возможностей.**



Примечания к карте: 1. Цвет - красный - гостиницы 4 звезды, голубой - гостиницы 3 звезды и 3+; 2. размер значка пропорционален номерному фонду; 3. прозрачность - насыщенные значки - существующие гостиницы, прозрачные - стройки (в основном замороженные или вялотекущие), контуры - бумажные проекты; 4. текстовые обозначения: название гостиницы, номерной фонд и диапазон цен на январь 2012 г.; 5. Проект отеля под возможным управлением группы Assor в составе МФЦ на улице Мельникайте отнесён к бумажным условно и представляет собой замороженную стройку (возведён монолитный каркас здания). В данном случае учтены перспективы проекта - для девелопера (группа "Арсиб") и, возможно, оператора, в настоящее время предпочтительна реализация МФЦ "Максим". Параллельное развитие двух проектов маловероятно. Кроме того, при посткризисной оценке рынка, местоположение возможного отеля представляется сомнительным. 6. Проект гостиницы Radisson (управление - The Carlson Rezidor Hotel group, девелопер - холдинг "Партнёр") в составе офисно-гостиничного комплекса отнесён к бумажным условно. Стройка находится около нулевого цикла, однако из-

meduza | В ОДНОЙ КАРТИНКЕ

## Кратчайшая история строительства стадиона для «Зенита»

### 2006 год

Глава спорткомитета Санкт-Петербурга Вячеслав Чазов: «Я на миллион процентов уверен, что уже в 2009 году «Зенит» будет играть на новом стадионе».

*Стоимость стадиона — 6,7 миллиарда рублей*

### 2008 год

Президент «Зенита» Александр Дюков: «Может быть, стадион построят в 2010 году».

*Стоимость стадиона — 14 миллиардов рублей.*

### 2011 год

Крышу спроектировали неправильно. Нужно переделывать.

*Стоимость стадиона — 28,7 миллиарда рублей.*

### 2014 год

Вице-губернатор Санкт-Петербурга Марат Оганесян: «Стадион сдадут в 2016 году»

*Стоимость стадиона — 34,9 миллиарда рублей.*

### 2016 год

Строительство стадиона приостановлено. Руководство Санкт-Петербурга ищет нового подрядчика.

*Стоимость стадиона — 37,4 миллиарда рублей.*

www.jpg.wtf

**Когда будет завершена реализация этого проекта?**

**Новосибирск, 2016 г.**

## **Ошибки случаются даже у высоких профессионалов**

«Ряд проигравших аукцион участников считает, что достроить к концу 2010 года стадион [в Санкт-Петербурге] за 13 млрд рублей нереально, и ЗАО «Инжтрансстрой» взяло на себя чрезмерные риски, учитывая, что в стартовую стоимость контракта уже были заложены цены на материалы на 10 процентов ниже действовавших на момент аукциона. Это подтверждают и эксперты: по словам гендиректора петербургского Knight Frank Олега Баркова, мировой опыт показывает, что вообще ввязываться в строительство стадионов по фиксированной цене рискованно. Например, **реконструкция Wembly обошлась подрядчику – компании Multiplex в 1,8 раза дороже заключенного контракта: ее убытки составили \$140 млн»**

(А. Пушкарская, «Коммерсантъ», 29.01.2009)

## **Бюджетирование проекта**

**«Бюджет проекта – это план, выраженный в количественных показателях и отражающий затраты, необходимые для достижения поставленной цели. В бюджете представлены оценочные результаты откорректированного календарного плана и стратегии реализации проекта. Процесс составления бюджета проекта представляет собой распределение сметной стоимости во времени на основании календарного плана.**

**При составлении бюджета следует опираться на оценки стоимости операций и пакетов работ, полученные при определении стоимости проекта»**

**(А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко)**

**Почти ни один проект не реализуется в точности по предварительно составленным планам. Что минимизирует непредвиденные расходы финансовых, временных и иных ресурсов?**

- **Неизменность стратегии реализации проекта: его целей и выбранного в триаде «стоимость – сроки – качество» баланса**
- **Адекватное планирование с учетом максимально возможного количества деталей**
- **Подбор в команду проекта лучших в отрасли специалистов**
- **Систематический контроль хода реализации проекта с внесением требуемых корректировок в планы реализации**

**В финансовые планы всегда имеет смысл вносить строку «Непредвиденные расходы».**

## Пример планирования 1: проект ОАО «Новосибирскавтодор»



## Пример планирования 2: проект ОАО «Альбумин»

## Контроль

**«Контроль – систематически протекающий процесс обработки информации, предназначенный для выявления различий между плановыми величинами и величинами, взятыми для сравнения, а также анализа выявленных отклонений.**

**Контроль должен обеспечить:**

- мониторинг (систематическое и планомерное наблюдение за всеми процессами реализации проекта);**
  - выявление отклонений от целей реализации проекта;**
  - прогнозирование последствий сложившейся ситуации;**
- обоснование необходимости принятия корректирующего воздействия.**

**Контроль охватывает весь период планирования и реализации проекта. Для успеха проекта его контрольная система должна отвечать требованиям гибкости, экономичности, полезности для проекта, этической приемлемости для исполнителей и команды проекта, быстроты реагирования, удобства в документировании, способности к расширению.**

**Контроль осуществляется на основании отчетности об исполнении проекта, включающей в себя:**

- **отчеты о состоянии проекта – характеризуют его состояние (расходование ресурсов, исполнение расписания и бюджета) на отчетную дату;**
- **отчеты о прогрессе проекта – позволяют судить о динамике проекта (какие результаты достигнуты, какие операции завершены, а какие находятся в стадии выполнения);**
- **прогнозы – суждения о будущем состоянии и прогрессе проекта.**

**Система контроля должна обеспечивать оперативную оценку состояния реализации проекта для обоснования и принятия решений по управлению временем, стоимостью, ресурсами и качеством выполняемых работ. На этапе построения системы контроля необходимо определить:**

- состав и уровень детализации работ, подлежащих контролю;**
- состав показателей и формы представления первичной информации;**
- сроки представления первичной информации и сводно-аналитических отчетов;**
- лиц, ответственных за полноту, достоверность и своевременность представляемых данных;**
- состав, методы и технологию аналитических и графических отчетов;**
- комплекс используемых программно-аналитических средств».**

**(А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко)**

### **Технологии контроля:**

- «– контроль в моменты окончания работ (метод «0-100»);**
- контроль в моменты 50%-ой готовности работ (метод «50-50»);**
- контроль в заранее определенных точках проекта (метод контроля по вехам);**
- регулярный оперативный контроль (через равные промежутки времени);**
- экспертная оценка степени выполнения работ и готовности проекта».**

**(А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко)**

## Маркетинг проекта

### Основные функции маркетинга:

- Исследования рынка, в том числе ассортиментный анализ, ценовой анализ, анализ потребительского поведения, конкурентная разведка
  - Прогнозирование рынка, поиск и разработка инноваций
  - Управление ассортиментом и ценами, составление производственной программы
  - Управление продажами и товаропроводящими цепочками
- Продвижение производимого продукта, включая рекламу и public relations

**Все это необходимо делать и при управлении проектами, причем маркетинговая деятельность по проекту начинается еще в прединвестиционной фазе.**

**В большинстве проектов требуется составление плана маркетинга проекта, а финансовый план проекта включает в себя бюджет маркетинга.**

## **Некоторые типичные примеры маркетинга проектов**

**Распространение информации о проекте (в виде promotion-материалов, обоснования проекта, публичных мероприятий и заявлений для прессы) еще до начала его инвестиционной фазы**

**Исследования рынка в целях уточнения параметров проекта**

**Установление и гармонизация отношений со стейкхолдерами**

**Прогнозирование рынка, формирование и уточнение производственной программы проекта**

**Ценовой анализ и прогнозирование, при необходимости – корректировка цен**

## Пример маркетинга портфеля строительных проектов

The screenshot displays the website csib.ru, which is the corporate site of the Siberian Industrial and Construction Group. The page features a prominent blue header with the company logo and the text "Поделитесь с нами своим мнением" and "Всегда большой выбор квартир". Below the header, there are several sections:

- Акции**: A large advertisement for the "Радуга Сибири" project, featuring a rendering of a modern apartment complex. The text includes "Уже идёт заселение!", "2-100-103", "www.csib.ru", and "+ ПРЕМИАЛЬНЫЕ БОНУСЫ". Below this, there are several lines of text providing details about the project, including a call to action for a tour, information about a mortgage program, and a unique offer in the railway district.
- Новости**: A news section with three entries dated October 2016, each with a "New!" icon. The entries are: "Новый подход к строительству и благоустройству ЖК 'На Фадеева' (видео)", "Премияльные бонусы при покупке квартир", and "Месяц выгодных инвестиций в ЖК 'Радуга Сибири'".
- Наши награды**: A section featuring a golden trophy icon and the text "Наши награды".

At the bottom of the page, there are social media icons for Facebook, Twitter, and YouTube, along with the text "Дружите с нами в социальных сетях".



## Еще один пример маркетинга от того же девелопера

Летом 2010 г. концерн «Сибирь» продавал переуступки прав на однокомнатные квартиры в доме на Березовой, 2 стр. (степень готовности к концу лета 2010 г., по информации самого застройщика, – до 30%) по 32,0 руб. за кв. м. В июне 2011 г. однокомнатные квартиры в этом доме (степень готовности, по информации «Сибири», – 74%) предлагались на свободном рынке в среднем по 38,1 тыс. руб.

Стоимость денег, которую застройщик отдал квартирным спекулянтам, составила по квартирам этого дома около  $38,1 / 32,0 - 100\% = 19\%$  годовых.



<http://csib.ru>

Новосибирск, 2016 г.

**До следующей встречи!**

**DSO Consulting**  
[www.dso-consulting.ru](http://www.dso-consulting.ru)