

L.V. Kogan

QUALITY ASSURANCE IN DEVELOPERS' ACTIVITY BASED ON RISK-INFORMED PROJECT MANAGEMENT

Lyudmila Kogan – candidate for PhD, the Department of Economics and Quality Management, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg; **e-mail: koganlv@rambler.ru.**

We research risk management for quality assurance in a development company including such key elements as goal setting, identification and assessment of risks, monitoring and development of measures to prevent risks in managing development projects. We introduce method approaches to risk identification when managing projects at development companies and suggest ways to improve the activity.

Keywords: quality assurance; developer; project management; risks; cost of project components; international standard; risk classification.

Л.В. Коган

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ С УЧЁТОМ РИСКОВ

Людмила Валентиновна Коган – соискатель кафедры экономики и управления качеством Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербург; **e-mail: koganlv@rambler.ru.**

В статье рассмотрено содержание управления рисками для обеспечения качества деятельности в девелоперской компании, включающее такие основные элементы, как постановка целей, идентификация и оценка рисков, мониторинг и разработка мероприятий по предупреждению возникновения рисков при управлении девелоперскими проектами. Представлены методические подходы к идентификации рисков при управлении проектами в девелоперских компаниях и даны предложения для совершенствования деятельности.

Ключевые слова: обеспечение качества; девелоперская компания; управление проектами; риски; стоимость составных частей проекта; международный стандарт; классификации рисков.

Деятельность девелоперских компаний, реализующих крупные инвестиционные проекты, является одним из драйверов поступательного экономического развития в России. Концепция девелопмента позволит достигнуть соответствия между растущими потребностями общества и существующим уровнем фонда недвижимости. В связи с этим деятельность девелоперских компаний имеет высокую народнохозяйственную значимость, что определяет необходимость повышения ее

качества как ключевой характеристики для современной экономики. Таким образом, решение научных проблем в области обеспечения качества деятельности девелоперских компаний актуально и представляет несомненный научный и практический интерес.

В теоретическом аспекте качество деятельности девелоперских компаний определяется как степень соответствия ее характеристик требованиям всех заинтересованных сторон к параметрам качества

[5; 8]. Для потребителей и других заинтересованных сторон (партнеров, инвесторов, заказчиков, подрядчиков, поставщиков, государственных органов и других организаций и сообществ) в деятельности девелопера одним из важнейших требований выступает соответствие правовым, строительным и градостроительным нормам, а также договорным условиям. Обеспечение качества деятельности девелоперских фирм состоит в гарантировании соответствия, контроле и предупреждении отклонении от норм и договоренностей.

Сущность девелоперской деятельности сводится к управлению инвестиционными проектами, связанными с организацией инвестиционно-строительного процесса как последовательной совокупности этапов достижения целей инвестирования в области создания и/или изменения объектов недвижимости [7]. При этом направленность создания/преобразования недвижимости задается изменяющимися общественными потребностями и социально-экономической ситуацией в стране. К особенностям проектов девелопмента как инвестиционных проектов определённого вида можно отнести следующее:

- неординарность денежного потока, которая характеризуется наличием довольно продолжительного первоначального периода нарастающего отрицательного денежного потока, а при завершении проекта – появлением значительного положительного дохода при реализации объектов;

- разнонаправленность изменения стоимости составных частей проекта девелопмента: как правило, стоимость земли может возрастать с течением времени, при этом стоимость зданий и других объектов капитального строительства по причине износа снижается;

- многообразие источников финансирования (собственных средств инвестора в большинстве случаев недостаточно, и для формирования денежных потоков требуется привлечение дополнительного финансирования из различных источников;

- длительный цикл инвестирования, требующий внесения корректировок в

проект в результате изменившихся внешних условий его реализации;

- информационная закрытость рынка недвижимости в части юридических, градостроительных, технологических, административных норм, влияющих на формирование денежных потоков.

Перечисленные особенности проектов девелопмента определяют специфичность рисков инвестирования в развитие недвижимости. Таким образом, особое место в процессе девелоперской деятельности, состоящей в реализации совокупности проектов, занимает система управления рисками.

Сегодня научно обосновано, что обеспечение качества деятельности любой организации, в том числе девелоперской, возможно только при правильном управлении рисками [5; 6; 8]. Поэтому в новой редакции международного стандарта ИСО серии 9000 особое внимание уделяется оценке, анализу и предупреждению возникновения рисков [1]. Вместе с тем, управление рисками – это уже достаточно развитое самостоятельное направление менеджмента, основные положения которого представлены в стандарте ГОСТ Р 31000-2009 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» [2]. Имеется концепция COSOERM [11] и множество подходов к реализации риск-менеджмента [3; 4; 9; 10]. Однако работ в области построения систем риск-менеджмента для обеспечения качества деятельности девелоперских компаний еще недостаточно. В связи с этим на основе имеющегося опыта автором сформулированы элементы систем управления рисками для девелоперских компаний, которые включают следующие взаимосвязанные компоненты, а именно: 1) *формирование внутренней среды управления рисками девелоперской компании*, представляющее установление ценности, структуры, полномочия и обязанностей по отношению к принимаемым рискам; 2) *установление целей девелоперской компании*, достижение которых может быть осуществлено в условиях рисков; 3) *определение различных факторов*, влияющих на достижение целей девелопера, которые могут быть угрозами или

возможностями; 4) *проведение оценки рисков* с учетом вероятности их возникновения и влияния на цели; 5) разработка методов и мероприятий *реагирования на риск*; 6) *разработка системы контроля* для обеспечения гарантии эффективности и своевременности; 7) *разработка системы информации и коммуникации*, включающая формирование осуществления обмена информацией в организации; 8) *проведение мониторинга*, отражающего прослеживаемость процесса управления рисками, его корректировки и предупреждения отклонений.

Управление рисками в организации необходимо начинать с их идентификации. В научной литературе существует множество классификаций рисков для организации, включающей финансовые, технические, экономические, юридические и многие другие признаки. Для каждой организации имеется собственный набор рисков. Для идентификации рисков в конкретной организации автор будет опираться на подход, представленный в работе [6], при котором все риски можно разделить на две группы: первая группа содержит определение рисков – целей рассматриваемой организации, связанных с основными результатами деятельности; и вторая – определение рисков факторов – причин отклонений, показывающих то, что влияет на достижение цели. Данный подход позволит систематизировать последовательность идентификации рисков и даст возможность дальнейшего анализа наиболее рационального управления рисками в организации. Цели формируются в соответствии с декомпозицией главной цели по составляющим вертикальных и горизонтальных уровней и выявляется набор неделимых целей. Факторы, влияющие на достижение целей, могут включать большое количество признаков факторов, которые определяются по причинно-следственным связям, например, по диаграмме Исикавы. Факторы рисков наиболее рационально разделить на внутренние и внешние, макро- и микрорыночной среды.

Оценка риска Op производится на основе двух характеристик: вероятности возникновения и значимости последствия

риска для достижения целей, что может быть представлено в виде формулы (1):

$$Op = p * Z, \quad (1)$$

где p – вероятность риска;

Z – значимость последствия при наступлении рисков.

Применяя подход [6], необходимо при идентификации рисков отталкиваться от осмысления целей. Ключевыми целями девелопера при реализации проекта являются следующие целевые параметры, а именно: сроки выполнения работ по реализации проекта девелопмента; чистые доходы по проекту; соответствие нормам и стандартам качества строительной продукции. В комплексе эти характеристики отражают качество девелоперской деятельности.

В каждой девелоперской компании может наблюдаться различная степень ответственности достижения целей как индикатора свершения рисков и, соответственно, качества деятельности. Таким образом, при управлении рисками важен анализ невыполнения целей по всем процессам, показывающий наступившие последствия неучтенных факторов риска. Так, например, у некоторых застройщиков регулярно выполняются сроки, однако происходят отклонения строительных требований и имеется большое количество нарушений норм, поэтому такие компании потенциально имеют повышенные риски в сфере качества выполнения строительных работ. Для застройщиков, соблюдающих выполнение строительных норм, такие риски отсутствуют, но могут происходить систематические «срывы сроков». Вместе с тем компании, формирующие резервы времени, умело владеющие инструментами стратегического прогнозирования в меньшей степени подвержены этому риску. Другие компании в результате переделок или недостатка денежных средств не достигают финансовых целей с определенной долей вероятности. То есть каждая компания должна понять, какие ей присущи риски по вероятности отклонений от целей и размеру этих отклонений по главным показателям управления проектами, составляющих в результате величину последствий наступления рисков. Выявив

наиболее слабые позиции в достижении целей (т.е. цели которые систематически не выполняются), необходимо перейти к анализу факторов, обусловивших такое отклонение. Безусловно, имеется набор рисков факторов, которые наиболее характерны всем девелоперским компаниям с учетом специфики их деятельности. Среди внешних рисков наибольшую значимость имеют административные риски, связанные с государственным регулированием недвижимости; рыночные риски, включающие спрос и предложение, и силы конкуренции; территориальные риски развития регионов; экологические риски и другие. Внутренние риски включают риски юридического и финансового обеспечения, риски по стадиям реализации проектов, в том числе риски проектного этапа, риски строительства, риски реализации. Так, в качестве примера можно привести ситуацию, когда в конкретном девелоперском проекте риск неправильного оформления сделки покупки земельного участка с невыявленным обременением составил наибольшую значимость среди других рисков, определяемой упущенной выгодой от неиспользования ресурса, повышением стоимости обслуживания заемных средств, двукратным увеличением времени реализации проекта, что обусловило значительные экономические потери для девелоперской компании. Поэтому риски проектных и первоначальных стадий имеют самую решающую роль.

В заключение можно отметить, что для обеспечения качества деятельности девелоперских организаций при управлении проектами с учетом рисков необходимо следующее.

1. При идентификации рисков реализации девелоперских проектов, важно исходить из статистических внутренних и внешних тенденций, степени рискованности проекта, и на этом основании закладывать в проекты резервы по срокам, суммам и величине ставки дисконтирования.

2. Вести тщательный мониторинг ре-

лизации проекта и анализ отклонений с учетом упущенной выгоды, определять стоимость отклонений и формировать статистику, позволяющую уточнять риски на последующие периоды.

3. Применять прогрессивные методы управления рисками проектов для достижения качества деятельности девелоперской компании, например, методы реальных опционов и другие подобные методы.

ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования.

2. ГОСТ Р ИСО 31000 – 2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство.

3. *Акимов В.А., Лесных В.В., Радаев Н.Н.* Риски в природе, техносфере, обществе и экономике / МЧС России. М.: Деловой экспресс, 2004. 352 с.

4. *Балабанов И.Т.* Риск Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1996. 191 с.

5. *Горбашко Е.А.* Управление качеством. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2016. 463 с.

6. *Леонова Т.И., Орлова О.Ю.* Формирование ключевых рисков в системе менеджмента качества организации // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 2.

7. *Максимов С.Н.* Управление развитием недвижимостью. М.: Проспект, 2015. 332 с.

8. *Окретилов В.В.* Менеджмент качества. В 2-х т. СПб.: Наука, 2007. Т. 1. 505 с. Т. 2. 654 с.

9. *Тэпман Л.Н.* Риски в экономике / под ред. проф. В.А. Швандара. М.: Юнити-Дана, 2002. 380 с.

10. *Черненко А.В.* Применение риск-ориентированного подхода при построении системы менеджмента качества // Международный научно-исследовательский журнал. 2016. № 8(50). Ч. 1. С. 92–96.

11. Официальный сайт Комитета COSO. URL: www.coso.org. (дата обращения: 10.04.2018).