

DOI:10.12737/article_5a5dbf0b7f34f6.36934347

¹Парфенова Е.Н., канд. экон. наук, доц.,²Авилова Ж.Н., канд. соц. наук, доц.¹Белгородский государственный национальный исследовательский университет²Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова

НЕОБХОДИМОСТЬ ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

janna-avilova@mail.ru

Каждая строительная компания для того, чтобы быть успешной на рынке, одной из главных стратегической целей ставит обеспечение конкурентоспособности своей деятельности. Однако, лишь небольшая доля стратегических инициатив руководства, которые направлены на достижение этой цели, выполняются. Переход от стратегии к конкретным тактическим действиям исполнителей в строительных проектах «пробуксовывает» из-за отсутствия регулярного механизма, который бы устанавливал нужные приоритеты. Эта проблема может быть успешно решена в рамках управления портфелем проектов – набором проектов (не обязательно технологически зависимых), реализуемым организацией в условиях ресурсных ограничений и обеспечивающим достижение стратегических целей.

Ключевые слова: проект, портфельное управление, строительство, жизненный цикл, механизм, инвестиции.

Введение. Для растущего инвестиционного рынка России сегодня характерны типичные проблемы и специфические особенности, связанные с развитием инвестиционного сектора отечественной экономики. В то же время некоторые сегменты этого рынка находятся под влиянием многих внешних и внутренних факторов, которые трудно принять во внимание, что порождает неопределенность в реализации инвестиционной политики инвесторов. Эти факторы и проблемы напрямую связаны с инвестиционной и строительной деятельностью. В то же время необходимо учитывать, что проблема повышения эффективности инвестиционной деятельности в строительной отрасли, успешная реализация инвестиционных и строительных проектов напрямую связана с изучением проблемы максимизации доходов и минимизации риска, как для инвестора, так и для строительства, что предполагает использование портфельного управления инвестициями при выборе инвестиционных проектов. Такой подход позволит строительной организации сформировать оптимальный портфель инвестиционных заказов и строительных проектов, которые повысят конкурентоспособность строительной организации и позволят ей успешно планировать свою производственную деятельность в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Методология. Основанием для исследования проблемы портфельного управления проектами послужили фундаментальные труды классиков научной мысли по широкому спектру проблем, а также современные работы зарубежных и отечественных ученых по вопросам методологии

и методике формирования модели управления портфелем проектов для реализации стратегических целей строительных организаций.

В процессе исследования были использованы диалектический метод, предопределяющий изучение явлений в их постоянном развитии и взаимосвязи. В работе применялись также методы ситуационного, структурно-функционального, экономико-статистического, компаративного анализа, табличная и графическая интерпретация эмпирико-фактологической информации.

Основная часть. Сегодня трудно не заметить, что большое количество строительных объектов, на которых некоторое время назад активно велись строительные работы, в настоящее время находятся в замороженном состоянии. Как правило, замороженным объект считается тогда, когда работы по нему либо на длительный срок откладываются, и неоднократно, либо официально прекращаются на неопределенный срок.

В настоящее время в России заморожено около 10–20 % объектов жилого комплекса и коммерческой недвижимости, находящиеся на стадии строительства и приблизительно 80 % объектов, находящихся на стадии проектирования и подготовке строительных работ. В частности в Белгороде, на начало 2017 года насчитывалось 19 объектов капитального строительства, попавшие в разряд долгостроев [1].

Если речь идет о жилых помещениях, то в первую очередь страдают будущие жильцы, которые инвестировали свои средства в недвижимость и квартиру в намеченный срок не полу-

чили. Данная проблема стоит очень остро, и руководителям многих строительных организаций, необходимо в первую очередь обращать внимание на то, чтобы придерживаться запланированных сроков сдачи объектов коммерческой и жи-

лой недвижимости. Результаты анализа основополагающих причин заморозки строительных объектов на территории России, представлены следующим образом (рис. 1):



Рис. 1. Результаты анализа основных причин заморозки строительных объектов на территории России [2]

Данная проблема существует и на территории Белгородской области. Многие объекты заморожены, а сотни инвесторов, которые приобрели недвижимость в строящихся домах, с каждым днем теряют надежду, что когда-нибудь смогут вселиться в свои квартиры. В настоящее время в городе 12 недостроев, степень готовности, которых превышает 70 %. По данным Федеральной службы государственной статистики

Белгородской области три из четырёх строительных проекта замораживаются из-за прекращения инвестиций и отсутствия необходимых строительных материалов для дальнейшего возведения объекта.

Представленный блок выявленных причин напрямую связан с проектным управлением в строительной организации и с интересами основных участников строительных проектов (табл. 1.) [2, 7, 8, 9].

Таблица 1

Интересы основных участников строительных проектов

№ п/п	Интересы	Инвестор	Заказчик	Исполнитель	Потребитель
1.	Сумма инвестиций	min	max	max	нейтрально
2.	Объём прибыли	max	max	max	нейтрально
3.	Срок возврата инвестиций	min	max	нейтрально	нейтрально
4.	Качество продукта	нейтрально	max	нейтрально	max
5.	Срок строительства	min	min	max	нейтрально
6.	Ресурсы проекта	нейтрально	min	max	нейтрально
7.	Гарантийные обязательства	нейтрально	max	min	max
8.	Правовое обеспечение	max	max	max	max

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод о том, что:

1. Такая проблема как отсутствие инвестиций в их достаточном количестве может возникать из-за того, что инвестор желает инвестировать как можно меньшее количество денежных

средств в проект при минимальном сроке окупаемости, что зачастую на практике просто невозможно. Растут цены, происходит перепроектировка строительного объекта, что требует дополнительных денежных вливаний, зачастую инвестор не идёт на это, что и вызывает задержку сроков сдачи объекта в эксплуатацию.

2. Отсутствие должного качества проекта. Данная проблема возникает из-за того, что инвестора и исполнителя не интересует качество проекта, их интерес состоит в максимально быстром возврате денежных средств даже в ущерб качеству проекта.

3. Постоянная смена подрядчиков возникает из-за минимального интереса к своим гарантийным обязательствам, следствием чего является некомпетентность нового подрядчика, из-за отсутствия достаточной информированности о реализуемом проекте.

Решение данной проблемы является возможным только через эффективное проектное управление. К сожалению, опыт российских компаний, занимающихся строительством, показывает недостаточно активное использование данного метода координации своих действий, полагаясь на собственные умения и опыт.

Как известно, любой строительный объект, будь то жилой комплекс, офисное здание, это проект, а если таких проектов в строительной организации множество, то их целесообразно объединять в портфель проектов. Управление порт-

фелем проектов - это механизм, призванный перевести стратегию в портфель проектов для последующей реализации, планирования, анализа и переоценки портфеля для эффективного достижения стратегических целей компании. Одним из ключевых аспектов управления портфелем проектов является то, что это процесс, который четко характеризуется соответствием с направлением бизнеса. Приоритеты устанавливаются с помощью процесса оптимизации, который подходит для организации. Риски и стимулы учитываются и балансируются, а программы выбираются на основе их соответствия организационной стратегии. Обзор осуществляется посредством реализации программы и проекта, с тем, чтобы можно было адаптировать портфель, если это необходимо. Стратегические изменения также могут привести к корректировке портфеля.

Цели управления портфелем производятся непосредственно из проблем, возникающих в мультипроектной среде.

Более наглядно, сущность управления портфелем проекта, можно представить, схематично изобразив его жизненный цикл (рис. 2):

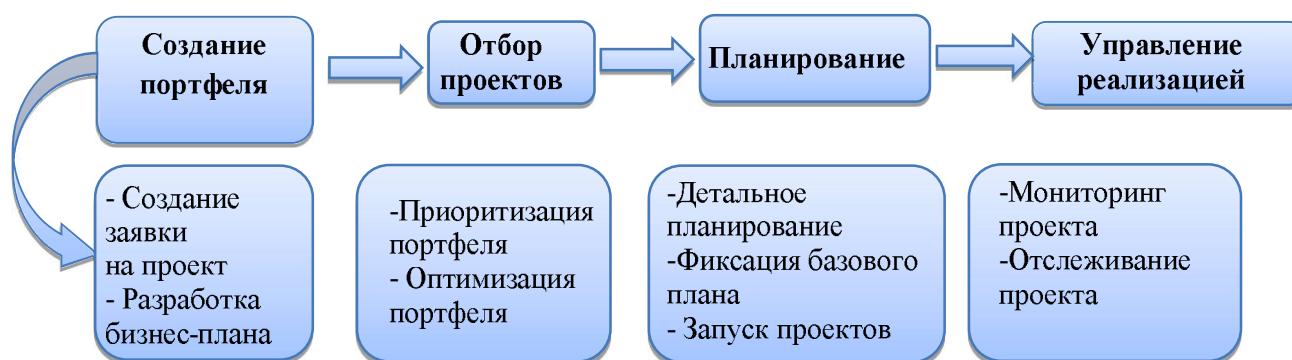


Рис. 2. Жизненный цикл управления портфелем проектов

Жизненный цикл управления портфелем проектов представляет собой совокупность конкретных фаз, которые соотносятся с периодами выполнения определённых работ по портфелю проектов.

Для обеспечения более эффективного планирования и оценки проектов предлагается использовать метод поэтапной разработки проекта, называемый «фазовые входы» («stage gate», «toll gate») [3, 10].

Этот поэтапный подход к продвижению проектов предусматривает стандартизованный подход к оценке возможностей и рисков проекта, связанных с его развитием.

Фазовые входы являются контрольно-пропускными пунктами и оценкой осуществимости перехода проекта на следующий этап управления проектом. Ключевым принципом метода фазового

входа является четкое разделение обязанностей на каждом этапе разработки проекта и его оценки. В конце каждого этапа одобрение и утверждение проекта осуществляется на контрольном совещании с участием ключевых сотрудников компании в каждой из соответствующих областей [4, 5, 6, 11]. Такой формальный процесс позволяет управляющим оценить влияние вложенных средств и используемых ресурсов на успешность проекта. Применяя его у себя в компании, можно достигнуть следующих эффектов:

- повышение прозрачности и контроля освоения инвестиций;
- повышение отдачи от инвестиций и ми-

- повышение эффективности принятия правильных управленческих решений с учетом их влияния на всю совокупность проектов;
- повышение эффективности распределения материальных, не материальных и трудовых ресурсов между программами/проектами портфеля.

Выводы. Представленный метод поэтапного развития проекта поможет руководителям строительных компаний эффективно управлять всеми имеющимися ресурсами и инвестициями, чтобы в полной мере соответствовать выбранному курсу развития и не задерживать запланированные сроки сдачи строительных объектов, более оперативно реагировать на внешние условия рынка и обеспечить целенаправленное развитие компании с акцентом на выработку конкурентных преимуществ.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Вся недвижимость России. Новости». [Электронный ресурс] Систем. требования: AdobeAcrobatReader. URL: <http://www.allproperty.ru/> (дата обращения: 22.09.2017).
2. «Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области» [Электронный ресурс] Систем. требования: AdobeAcrobatReader. URL: http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/belg/ru/. (дата обращения: 30.09.2017).
3. Бартенева О.А. Проектно-портфельные методы инновационного управления крупными инвестиционно-строительными компаниями // Российское предпринимательство. 2011. №5 (2). С. 147–151.
4. Емельянова К., Седова К. Отбор проектов в портфель: как сделать правильный выбор? // Новости менеджмента. 2011. № 9. С. 12–18.
5. Белянкин Г.А., Борисов А.А., Васин А.А. Оптимальное распределение средств между инвестиционными проектами // Инвестиции. 2011. № 1. С. 45–54.
6. Тхориков Б.А. Проблемы целеполагания в системе государственного управления социальной сферой // Историческая и социально-образовательная мысль. 2016. Т. 8. № 1–2. С. 164–166.
7. Дорошенко Ю.А., Климашевская А.А. Технологическая модернизация предприятий: барьеры, критерии принятия решения и механизм реализации // Белгородский экономический вестник. 2015. № 2 (78). С. 20–27.
8. Прядко С.Н., Жданкова Е.А. Установление стратегических приоритетов в планировании долгосрочного развития региональных предприятий // Фундаментальные исследования. 2016. № 6–2. С. 454–459.
9. Avilova Z.N., Gulei I.A., Shavyrina I.V. Formation of the customer-centric organizational culture of the university as a factor of effective social and economic development of the region // Mediterranean Journal of Social Sciences. 2015. Т. 6. № 3. С. 207–216.
10. Ломовцева О.А., Герасименко О.А. Приоритеты и механизмы ГЧП в формировании инновационного промышленного комплекса региона // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2015. №13(210). Вып. 35/1. С. 5–9.
11. Дорошенко Ю.А., Малыгина И.О. Важнейшие технологии развития инвестиционно-инновационной деятельности регионов России // Белгородский экономический вестник. 2016. № 2 (82). С. 21–26.

Информация об авторах

Парфенова Елена Николаевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга.
E-mail: parfenova@bsu.edu.ru
Белгородский государственный национальный исследовательский университет.
Россия, 308015, Белгород, ул. Победы, д. 85.

Авилова Жанна Николаевна, кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии и управления.
E-mail: janna-avilova@mail.ru
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова.
Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, 46.

Поступила в октябре 2017 г.

© Парфенова Е.Н., Авилова Ж.Н., 2018

E.N. Parfenova, Z.N. Avilova

NECESSITY OF PORTFOLIO MANAGEMENT OF PROJECTS IN CONSTRUCTION

The article substantiates the urgency of researching the methodology and methodology for the formation of a portfolio management model for implementing strategic goals of construction organizations; the life cycle of portfolio management is analyzed as a set of specific phases that correspond to the periods of performance of certain works on the project portfolio; the main effects of the method of phased development of the project are listed; the main problems of managing the life cycle of portfolio management in the construction sector are raised.

Keywords: *project, portfolio management, construction, life cycle, mechanism, investments.*

Information about the authors

Elena N. Parfenova, PhD, Assistant professor.

E-mail: parfenova@bsu.edu.ru

Belgorod National Research University.

Russia, 308015, Belgorod, Pobeda st., 85.

Zhanna N. Avilova, PhD, Assistant professor.

E-mail: janna-avilova@mail.ru

Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov.

Russia, 308012, Belgorod, st. Kostyukova, 46.

Received in October 2017