

Хохлов Станислав Юрьевич, магистрант,
БУ ВО Сургутский государственный университет,
г. Сургут

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Аннотация: В статье рассматриваются особенности управления инвестиционными проектами в строительной компании. Анализ текущих практик компании выявил ключевые организационные ограничения, препятствующие устойчивому развитию и эффективному использованию проектного финансирования. Предложены направления оптимизации, включая внедрение цифровых инструментов, формализацию процедур управления рисками и развитие внутрикорпоративных регламентов.

Ключевые слова: инвестиционное проектирование, проектное управление, риск-менеджмент, проектное финансирование, стратегическое планирование

Управление инвестиционными проектами в строительной отрасли представляет собой один из ключевых факторов, влияющих на устойчивость и конкурентоспособность компании в условиях нестабильной экономической среды. Особенно остро эта проблема стоит перед молодыми и динамично развивающимися застройщиками, функционирующими в высокорисковой среде регионального рынка недвижимости. В таких условиях ошибки в планировании, управлении сроками или бюджетом проекта могут обернуться не только потерями прибыли, но и полным крахом проекта [3].

ООО СЗ «Выбор» – относительно молодой участник строительного рынка Сургута и Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Компания осуществляет свою деятельность с 2022 года и уже реализует значимый проект жилой застройки, сопровождаемый проектным финансированием через эскроу-счета. Такая модель требует не только чёткого соблюдения регламентов 214-ФЗ, но и высокой степени управленческой зрелости: от системного планирования до эффективного контроля всех фаз инвестиционного проекта.

На данном этапе развития компании особенно важно провести всестороннюю оценку текущей практики управления инвестиционной деятельностью. Это позволит выявить слабые звенья и «точки роста» в организационно-управленческой системе ООО СЗ «Выбор», а также наметить направления для последующей оптимизации. Анализ должен учитывать не только внутренние процессы, но и внешнюю институциональную и рыночную среду, в которой функционирует застройщик. В противном случае возможен риск утраты управляемости проектом и снижения его инвестиционной привлекательности, несмотря на высокие показатели рентабельности, выявленные ранее.

Понимание уровня зрелости системы управления инвестиционными проектами в строительной компании требует изучения как формальных, так и неформальных элементов организационной структуры, а также применяемых методик, регламентов и инструментов. В случае с ООО СЗ «Выбор» можно говорить о типичной для молодого застройщика структуре управления, в которой ключевые управленческие решения сосредоточены в руках ограниченного числа лиц – как правило, генерального директора и главного инженера проекта.

Отдельного внимания заслуживает вопрос интеграции инвестиционного управления с финансовым планированием. Поскольку проект реализуется с использованием проектного финансирования, важнейшую роль играет точность прогнозирования денежных потоков, контроль кассовых разрывов и взаимодействие с кредитным учреждением. Однако



действующая модель компании не предусматривает полноценной интеграции проектных и финансовых KPI, что снижает эффективность использования заемных средств и увеличивает риски отклонений от бюджета [5].

Кроме того, наблюдается ограниченность системы мониторинга исполнения проектных сроков. В практике компании отсутствует регулярный механизм контроля критических путей, оценки процентного исполнения работ, а также анализа отклонений по срокам и стоимости. Это делает невозможным проведение оперативной корректировки проекта при возникновении внешних или внутренних сбоев.

Наконец, следует отметить слабую работу с нормативными процедурами проектного управления. Хотя проект реализуется в рамках правового поля, регламентированного 214-ФЗ, внутрикорпоративная система не содержит стандартов, процедур или методик, регулирующих жизненный цикл инвестиционного проекта – от инициации до завершения. Такой пробел существенно ограничивает возможности масштабирования бизнеса и тиражирования управленческих практик в будущих проектах.



8

Рисунок 1 – Управление инвестиционным проектированием в ООО СЗ «Выбор»

Процесс формирования эффективной системы инвестиционного проектирования зависит от сформированной стратегии и миссии инвестиционно-строительного предприятия. При этом стратегическое управление связано с процессами поиска и формирования инвестиционных источников обеспечения реализации строительных проектов, долгосрочного прогнозирования инвестиционных потоков, комплексной оценки рисков инвестиционно-строительной деятельности, обеспечивающих устойчивое развитие строительного предприятия на основе проектного управления [2]. В практике управления инвестиционными проектами в ООО СЗ «Выбор» можно выделить ряд структурных и управленческих проблем, типичных для молодых компаний строительного сектора, функционирующих в условиях проектного финансирования и высокой регуляторной нагрузки.

Во-первых, отсутствие формализованной системы проектного управления существенно снижает адаптивность компании к изменяющимся условиям. Процессы планирования, контроля и оценки эффективности реализуются преимущественно в ручном режиме, что не позволяет в полной мере управлять отклонениями по срокам, затратам и



качеству. Это несоответствие современным требованиям строительного рынка, где цифровизация и автоматизация процессов становятся стандартом конкурентоспособности.

Во-вторых, компания не использует методы структурированной работы с рисками. (Риски идентифицируются интуитивно, без применения специальных инструментов или формализованных методик. Отсутствие реестра рисков, матрицы последствий, сценарного анализа или механизмов реагирования делает проект уязвимым в условиях неопределённости, особенно на ранних стадиях.

В-третьих, выявлена проблема недостаточной интеграции между функциональными блоками управления: инвестиционным, финансовым, техническим и административным. (Отсутствие единой информационной среды и горизонтальных связей между подразделениями ведёт к фрагментарности данных, замедлению процессов согласования и риску ошибок в планировании и реализации этапов проекта.

Эти проблемы нельзя рассматривать изолированно. Они взаимосвязаны и требуют системного подхода. Однако при этом важно отметить, что компания находится на этапе активного становления, и в этом заключается

Таким образом, действующая модель управления проектами в ООО СЗ «Выбор» на текущем этапе развития характеризуется высокой зависимостью от ручного труда, отсутствием унифицированных регламентов и низкой степенью цифровизации процессов. При этом компания демонстрирует потенциал к внедрению проектно-ориентированных решений, что может существенно повысить её устойчивость и эффективность при реализации инвестиционных инициатив.

Управление рисками – один из ключевых элементов эффективного инвестиционного проектирования в строительной отрасли, особенно в условиях высокой волатильности цен на строительные материалы, нестабильного спроса и длительных сроков реализации проектов. Отсутствие системного подхода к выявлению, оценке и минимизации рисков может привести к существенным финансовым и репутационным потерям. Как отмечается в исследовании В. А. Ильина (2020), до 40% строительных проектов в регионах России сталкиваются с перерасходом бюджета именно из-за недооценки организационных и финансовых рисков на ранних стадиях.

В случае ООО СЗ «Выбор» формализованная система управления рисками в рамках инвестиционного проекта на сегодняшний день отсутствует. Идентификация и учет рисков осуществляется на интуитивном уровне, преимущественно силами руководства компании. Такой подход может быть оправдан в условиях ограниченных ресурсов, но не соответствует современным требованиям к управлению инвестиционными проектами, особенно в контексте проектного финансирования с использованием эскроу-счетов.

Среди наиболее вероятных рисков проекта, на которые необходимо обращать внимание:

Риски удорожания ресурсов, особенно строительных материалов и логистики, что характерно для текущей макроэкономической ситуации (в т. ч. в условиях санкционного давления и нестабильности рубля);

Риски просрочек, связанные с погодными условиями, срывами поставок или нехваткой рабочих кадров, которые особенно актуальны для региона с ограниченным строительным сезоном;

Правовые риски, касающиеся изменений в законодательстве, включая новые требования в области проектирования, сертификации, экологии и управления долевыми инвестициями;

Финансовые риски, в том числе связанные с ростом ставок по кредитам, недополучением средств от дольщиков в запланированные сроки или задержками по траншам от банка;

Репутационные риски, возникающие при снижении темпов строительства, нарушении сроков сдачи или недостаточной прозрачности коммуникации с участниками долевого строительства.



В отличие от крупных девелоперов, ООО СЗ «Выбор» не использует количественные методы оценки рисков, такие как Monte Carlo simulation, анализ чувствительности (sensitivity analysis), SWOT+PESTLE или модели оценки VaR. Это ограничивает возможности прогнозирования негативных сценариев и выработки превентивных мер. Также в компании не применяются контрольные чек-листы или карты рисков, что снижает управляемость проектом в фазе исполнения.

Между тем, современные методики управления инвестиционными проектами, в том числе рекомендованные стандартами PMBOK (Project Management Body of Knowledge) и ГОСТ Р 54869-2011, предполагают обязательное наличие процедуры риск-менеджмента: от идентификации и регистрации рисков до выбора стратегии реагирования – избегания, переноса, смягчения или принятия. Использование даже простейших формализованных подходов, например, матрицы вероятности и ущерба, позволило бы компании повысить устойчивость проекта к внешним и внутренним шокам.

Следует также отметить, что в условиях финансирования через эскроу-счета, невыполнение сроков или бюджета несёт не только внутренние риски, но и влияет на отношения с банком – оператором проектного финансирования. Финансовое учреждение требует от застройщика регулярного предоставления отчётности и соблюдения графика реализации. Нарушение этих требований может привести к пересмотру условий финансирования или даже к остановке траншей, что крайне опасно для небольших компаний.

Таким образом, действующая практика управления рисками в ООО СЗ «Выбор» требует существенной трансформации – от перехода к формализованным методам оценки рисков до разработки внутреннего регламента риск-менеджмента. Внедрение элементарных механизмов риск-анализа, включая карты рисков, матрицы угроз и процедур управления отклонениями, позволит повысить надёжность и предсказуемость инвестиционного проекта, минимизировать затраты в долгосрочной перспективе и укрепить доверие со стороны участников долевого строительства и финансовых партнёров.

На основе вышеизложенного анализа практики управления инвестиционными проектами в ООО СЗ «Выбор» можно выделить ряд структурных и управленческих проблем, типичных для молодых компаний строительного сектора, функционирующих в условиях проектного финансирования и высокой регуляторной нагрузки.

Во-первых, отсутствие формализованной системы проектного управления существенно снижает адаптивность компании к изменяющимся условиям. Процессы планирования, контроля и оценки эффективности реализуются преимущественно в ручном режиме, что не позволяет в полной мере управлять отклонениями по срокам, затратам и качеству. Это несоответствие современным требованиям строительного рынка, где цифровизация и автоматизация процессов становятся стандартом конкурентоспособности.

Во-вторых, компания не использует методы структурированной работы с рисками. Риски идентифицируются интуитивно, без применения специальных инструментов или формализованных методик. Отсутствие реестра рисков, матрицы последствий, сценарного анализа или механизмов реагирования делает проект уязвимым в условиях неопределённости, особенно на ранних стадиях.

В-третьих, выявлена проблема недостаточной интеграции между функциональными блоками управления: инвестиционным, финансовым, техническим и административным. Отсутствие единой информационной среды и горизонтальных связей между подразделениями ведёт к фрагментарности данных, замедлению процессов согласования и риску ошибок в планировании и реализации этапов проекта.

Эти проблемы нельзя рассматривать изолированно. Они взаимосвязаны и требуют системного подхода. Однако при этом важно отметить, что компания находится на этапе



активного становления, и в этом заключается её ключевая точка роста. Организационная структура ещё не закреплена окончательно, а значит, есть возможность гибко внедрять лучшие управленческие практики без необходимости ломки устоявшихся процессов.

Проведённая оценка текущей практики управления инвестиционными проектами в ООО СЗ «Выбор» позволяет сделать вывод о наличии серьёзных организационно-управленческих ограничений, которые, с одной стороны, являются рисковыми зонами в реализации действующего проекта, а с другой – открывают возможности для развития и институционального роста компании.

Ключевыми проблемами на текущем этапе являются:

- отсутствие формализованных процедур управления проектом;
- низкий уровень цифровизации управленческих процессов;
- недостаточная регламентация работы с рисками;
- фрагментарная организационная структура и слабая интеграция функциональных блоков;
- ограниченные ресурсы проектной команды и отсутствие внутренней системы управления знаниями.

Несмотря на это, компания демонстрирует готовность к переходу к более зрелой модели управления: наличие сложного проекта с проектным финансированием, устойчивый спрос на жильё в регионе, активное развитие продуктовой линейки и возможность тиражирования проектных решений создают основу для внедрения новых управленческих механизмов.

Таким образом, можно заключить, что ООО СЗ «Выбор» находится в переходной стадии между интуитивным и системным подходом к управлению инвестиционными проектами. Актуальной задачей становится разработка адаптивной модели управления, учитывающей отраслевую специфику, уровень зрелости компании и современные инструменты цифрового проектирования и мониторинга.

Список литературы:

1. Зверева Е. В., Игнатьева А. А. Управление стоимостью инвестиционно-строительного проекта // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. №4-2 (79) [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-stoimostyu-investitsionno-stroitel'nogo-proekta>
2. Золина Татьяна Владимировна, Купчикова Наталья Викторовна Цифровые кейсы как инструмент цифровой трансформации проектной деятельности // Инженерно-строительный вестник Прикаспия. 2023. №4 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-keysy-kak-instrument-tsifrovoy-transformatsii-proektnoy-deyatelnosti>
3. Ларионов Аркадий Николаевич, Приходько Антон Викторович Развитие внедрения технологий информационного моделирования при реализации жилищных инвестиционно-строительных проектов // Вестник МГСУ. 2023. №2 [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-vnedreniya-tehnologiy-informatsionnogo-modelirovaniya-pri-realizatsii-zhilischnyh-investitsionno-stroitel'nyh-proektov>
4. Сейдвалиева Альбина Руслановна К вопросу об инвестиционном проектировании // Правовой альманах. 2023. №2 [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-investitsionnom-proektirovanii>
5. Семенов Н. Е., Кузнецова Е. В. Применение инновационных методов и инструментов в проектировании инвестиционных проектов // Вестник науки. 2024. №7 (76) [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-innovatsionnyh-metodov-i-instrumentov-v-proektirovanii-investitsionnyh-proektov>

