

**Н.Ю. Ковалевская,  
О.А. Василенко**

## **РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РИСКОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ**

Рассматриваются проблемы реализации инвестиционных производственных проектов в отдаленных и труднодоступных районах. Установлено, что основные сложности связаны преимущественно с организацией поставок и контроля реализации проекта. Показаны основные направления и схемы взаимодействия и финансирования участников проекта на основе договорных взаимоотношений. Выявлены проблемные аспекты при принятии управленческих решений по проекту, обусловленные воздействием региональных рисков.

*Ключевые слова:* инвестиционные риски; региональные риски; инвестиционные производственные проекты; управление проектом.

**N.Yu. Kovalevskaya,  
O.A. Vasilenko**

## **REGIONAL ASPECT OF INVESTMENT RISKS IN PROJECT MANAGEMENT**

The problems of implementing investment production projects in remote and hard-to-reach areas are considered. It is established that the main difficulties are mainly related to the organization of deliveries and control of project implementation. The main directions and schemes of interaction and financing of project participants based on contractual relationships are shown. Problematic aspects of project management decision-making due to the impact of regional risks are identified.

*Keywords:* investment risk; territorial risks; investment production project; project-management.

### **Постановка проблемы**

Влияние рисков на результат инвестиционного проекта обусловлено множеством факторов, действующих прямо или косвенно на процесс реализации проекта. Существующие классификации проектных рисков позволяют выявить риски, наиболее значимые для каждого конкретного случая, в зависимости от отраслевой специфики проекта [1; 2]. В структуре регионального риска, детально рассматриваемого в работе Е.М. Хитровой [3], в числе базовых рисков выделяются природно-климатические, техногенно-производственные риски. Однако риски, связанные с особенностями местоположения и условий реализации проекта являются малоустраняемыми, вследствие чего требуют либо больших усилий по их нивелированию, либо адаптации проектной деятельности к их наличию. В связи с этим региональный аспект инвестиционных рисков, отмеченный В.М. Багиновой, Н.Ю. Ковалевской [4], проявляется в необходимости согласования экономических интересов субъектов разных уровней, осу-

ществляющих деятельность на данной территории, и приобретает особое значение для выбора стратегии управления инвестиционным проектом.

### **Основные результаты**

В качестве примера организации работы по инвестиционному проекту с учетом влияния региональных рисков рассмотрен проект, предусматривающий создание современного высокоэффективного деревообрабатывающего производства по выпуску комплектов деревянного домостроения, реализуемый в г. Тарко-Сале (Пуровский район ЯНАО) и предполагающий рациональное использование местной сырьевой лесосечной базы. Цель данного проекта заключается в удовлетворении потребностей в жилье населения Ямала в рамках реализации региональной программы переселения граждан из аварийного жилищного фонда, а также строительство деревянных жилых и производственных зданий и сооружений на нефтегазовых месторождениях ПАО «Газпром» и ПАО «НОВАТЭК», расположенных в отдаленных и труднодоступных районах.

Для обеспечения эффективного управления проектом на эксплуатационной фазе создана компания-оператор проекта – ООО «Ямальский лесопромышленный комплекс». Данная структура была учреждена Правительством ЯНАО для реализации приоритетных инвестиционных проектов в регионе.

В целях удовлетворения выявленного спроса со стороны муниципальных образований ЯНАО, а также госкорпораций, осуществляющих разработку месторождений углеводородов, вводимый деревоперерабатывающий комплекс, позволит построить около 600 тыс. м<sup>2</sup> жилых и коммерческих объектов в течение десяти лет, в том числе для замены ветхого и аварийного жилья, построенного в 60–80 гг. прошлого века. При этом предполагается, что строительство доступного жилья эконом-класса будет значительно дешевле рыночных предложений других строительных компаний, расположенных в регионах Российской Федерации, традиционно богатых деловой древесиной (ХМАО, Кировская, Тюменская, Вологодская, Самарская области). В конце 80-х гг. XX в. лесозаготовительная и деревообрабатывающая отрасль утратила ведущую роль в ЯНАО, однако несомненна потребность в ее продукции для нужд округа и для госкорпораций, разрабатывающих нефтегазовые месторождения в этом регионе.

Основной причиной упадка лесозаготовительной и деревоперерабатывающей отрасли в ЯНАО на протяжении последних 20 лет являлось активное освоение лесов в 80-х гг. XX в. на незаболоченной местности. Как следствие, ресурсы, используемые в качестве деловой древесины, в пределах доступности и при незначительных расходах были исчерпаны. Это способствовало в 1990–2000-е гг. бурному развитию данной отрасли в близлежащих субъектах РФ (Тюменской области, Ханты-Мансийском АО), богатых лесными ресурсами и ставших основными поставщиками древесины для нужд ЯНАО.

Учитывая сложившуюся ситуацию в отрасли и значительную удаленность региона, привлечение частных инвесторов для развития данной отрасли в ЯНАО маловероятно в силу низкой инвестиционной привлекательности этой отрасли в регионе. Поэтому отрасль является почти исключительно сферой

приложения инвестиций для субъекта РФ как инвестора. Это накладывает определенные особенности на управление инвестиционными проектами, реализуемыми в этой отрасли.

К ожидаемым эффектам (результатам) данного проекта следует отнести:

- экологический эффект за счет улучшения экологии лесной среды в результате сокращения древесных отходов лесозаготовки и деревообрабатывающих производств и снижения пожароопасности лесов;
- экологический эффект за счет использования инновационного оборудования и новых технологий для организации рационального лесопользования и комплексной переработки древесного сырья;
- социальный эффект за счет организации производства доступного жилья эконом-класса для населения, отвечающего требованиям энергоэффективности, экологичности и шумоизоляции (комплектного деревянного домостроения из панелей МХМ и клееного бруса);
- социальный эффект за счет увеличения занятости местного населения в регионе за счет создания почти 300 рабочих мест;
- бюджетный эффект за счет экономии средств бюджета ЯНАО при приобретении жилья в размере 120–160 млн р. ежегодно;
- получение указанных эффектов от привлечения инвестиций в регион.

Участие правительства ЯНАО в проекте планируется в рамках следующих мероприятий:

- включение проекта ООО «Ямальский лесопромышленный комплекс» в список проектов, реализуемых в соответствии с постановлением Правительства РФ «О приоритетных инвестиционных проектах в области освоения лесов» от 30 июня 2007 г. № 419;
- предоставление налоговых льгот по налогу на прибыль и налогу на имущество оператору проекта – ООО «ЯЛПК»;
- предоставление информационной поддержки ООО «ЯЛПК» по возможности участия наряду с другими компаниями-застройщиками в Окружных жилищных и социальных программах.

С учетом того что определяющим фактором местонахождения деревообрабатывающих предприятий является их отнесение к категории объектов потенциальной опасности в силу повышенных пожарных рисков, для размещения объекта были выбраны два смежных участка в непосредственной близости от автодороги, соединяющей п. Пуровск и г. Тарко-Сале. Это существенно увеличивает логистические риски проекта и приводит к увеличению стоимости доставки грузов и продукции проекта за счет влияния таких факторов, как отсутствие постоянного шоссейного пути и необходимость круглогодичного авиа-сообщения; необходимость использования водного транспорта для доставки грузов. Как отмечается в исследованиях [5], логистическая схема проекта является определяющим фактором выбора схемы взаимодействия при осуществлении проекта в рамках проектно-ориентированного или процессно-ориентированного подхода. В соответствии с этим формируются основные тех-

нологические и логистические бизнес-процессы по реализуемому проекту, а также стоимость отдельных процессов (рис. 1).



Рис. 1. Схема логистических и технологических процессов проекта

Схемы договорных отношений и потоков движения денежных средств в процессе осуществления проекта приведены на рис. 2 и 3.

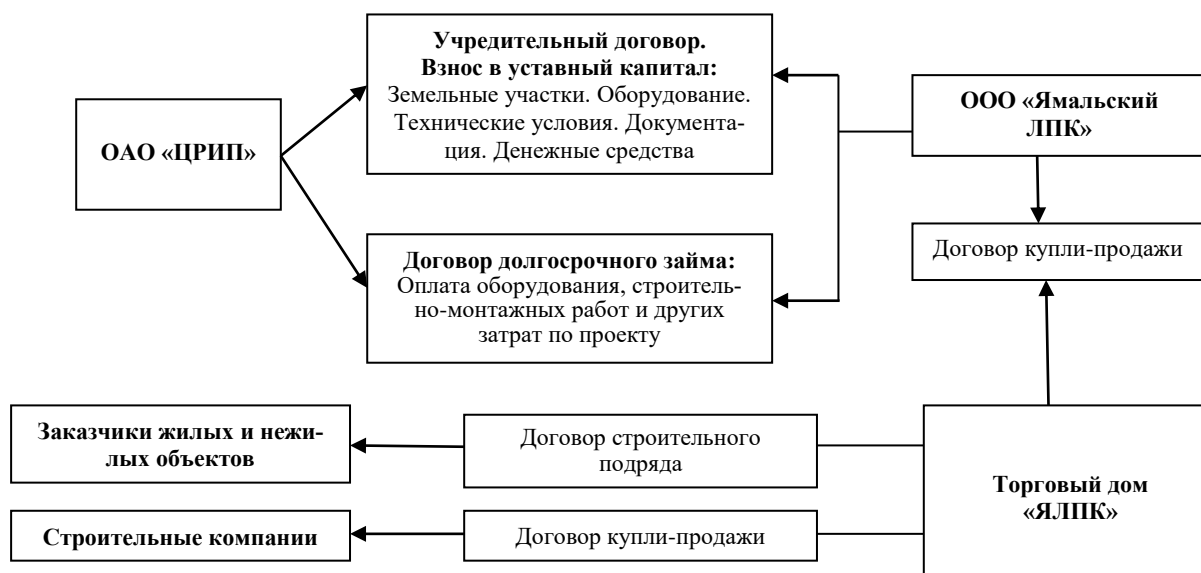


Рис. 2. Схема процессов взаимодействия в проекте

Схема реализации проекта предусматривает финансирование инвестиционных затрат как за счет средств, получаемых АО «Центр развития инвестиционных проектов» в результате размещения АО эмиссии акций, так и за счет привлечения заемного финансирования и собственных средств АО (рис. 3).



1. Для предотвращения возможности использования инвестиционного проекта для освоения денежных средств (наиболее актуально, если в качестве инвестора выступают государственные или муниципальные органы власти) необходимо исключить фактор продвижения менеджментом, представляющим интересы инвестора, интересов организации, осуществляющей строительство объекта инвестирования; решение заключается в контроле проведения тендерной процедуры при выборе застройщика, а также проведения предварительной проверки всех претендентов на роль застройщика на предмет возможной аффилированности с менеджментом заказчика.

2. Создание службы технического заказчика (СТЗ) с прямым подчинением инвестору (исключая орган управления, отвечающий за распределение денежных потоков от имени инвестора), осуществляющей технический надзор за ходом строительства, соблюдением застройщиком требований технического проекта, обеспечивающей исключение возможности влияния менеджмента компании-застройщика на представителей СТЗ, осуществляющей действенный контроль за объективностью данных об объемах выполненных работ и исключением их необоснованного удорожания.

3. С начала реализации проекта осуществление финансирования строительства на основе реестра целевого финансирования, при условии, что окончательное решение о необходимости финансирования конкретных статей расходов (либо финансировании на данном конкретном этапе строительства) должно приниматься органом управления, отвечающим за распределение денежных потоков, после одобрения СТЗ и иными заинтересованными сторонами.

4. Заказчиком строительства должен выступать не объект инвестирования (т.е. не менеджмент строящегося предприятия), а орган управления, отвечающий за распределение денежных потоков (т.е. структура, представляющая интересы инвестора).

5. Особый контроль за проведением тендерных процедур при выборе альтернативного поставщика сырья, как правило, изначально вовлекающего представителя предприятия-покупателя в «серые» схемы, существенно удорожающие сырье и, как следствие, приводящие к удорожанию готовой продукции.

6. Исключение ошибок при принятии кадровых решений, служащих причиной умышленного и необоснованного затягивания сроков строительства.

7. Нецелесообразность набора полного штата персонала, предусмотренного в штатном расписании действующего предприятия, на ранней стадии строительства, тем самым исключение излишних расходов на содержание АУП и затрат на компенсации, предусмотренные для работников предприятий в отдаленных районах, районах Крайнего Севера и приравненных к ним областях.

8. Необходимо назначение руководителя объекта инвестиционной деятельности (строящегося предприятия) в статусе исполнительного директора (без права принятия кадровых решений по руководящему составу) из числа доверенных лиц инвестора, тем самым, исключение возможного негативного фактора консолидации менеджмента строящегося предприятия и компании-застройщика, а также искусственного затягивания менеджментом (в сговоре с

руководителем объекта) в целях получения максимальных выплат из ФОТ на этапе строительства (т.е. на инвестиционной стадии проекта).

9. Исходя из особенностей рынка труда конкретного региона (актуальной для регионов проблемы отсутствия квалифицированного технического персонала в удаленных районах с низкой плотностью населения), а также в целях решения кадровой проблемы, на период строительства предприятия и в течение года – двух лет после запуска производственных мощностей, целесообразно замещение должностей производственного профиля (главный инженер, начальник производства, главный технолог), а также руководителей финансово-хозяйственной сферы (главный бухгалтер, начальник снабжения, начальник отдела сбыта готовой продукции) квалифицированными специалистами, привлеченными из других регионов РФ.

Таким образом, наиболее значимыми рисками для проектов, реализуемых в отдаленных и труднодоступных районах, являются финансовые риски, логистические риски, риски, вызванные постановкой менеджмента на создаваемом в результате проекта предприятии, а также риски, связанные с особенностями рынка труда в этих регионах. Это влияет в итоге на реализацию функций контроля и контроллинга проекта. Учет указанных рисков при реализации производственных проектов в отдаленных регионах позволит обеспечить устойчивое развитие таких территорий.

### **Список использованной литературы**

1. Управление проектами : учеб. пособие / под ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. – Москва : Омега-Л, 2009. – 960 с.
2. Замятин М.В. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов строительства объектов нефтегазового комплекса / М.В. Замятин // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2006. – № 2 (47). – С. 39–41.
3. Хитрова Е.М. Риск-менеджмент в региональных экономических системах / Е.М. Хитрова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2012. – № 1 (81). – С. 77–80.
4. Ковалевская Н.Ю. Государственное регулирование как фактор повышения конкурентоспособности региона / Н.Ю. Ковалевская, В.М. Багинова. – DOI 10.17150/2411-6262.2017.8(4).15 // Baikal Research Journal. – 2017. – Т. 8, № 4.
5. Кубасова Т.И. Логистическое обеспечение инвестиционно-строительных проектов / Т.И. Кубасова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2009. – № 2 (64). – С. 65–68.

### **Информация об авторах**

*Ковалевская Наталья Юрьевна* – кандидат экономических наук, доцент, кафедра инженерно-экономической подготовки, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: kovalevskayanu@bgu.ru.

*Василенко Олег Анатольевич* – магистрант, кафедра инженерно-экономической подготовки, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: ovasilenko75@gmail.com.

### **Authors**

*Kovalevskaya, Natalya Y.* – Ph.D. in Economics, Ass. Professor, Department of Engineering and Economic Training, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: kovalevskayanu@bgu.ru.

*Vasilenko, Oleg A.* – Master's Student, Department of Engineering and Economic Training, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: ovasilenko75@gmail.com.