

От авторов

Реализация крупных проектов в любой точке земного шара сопряжена с управлением непрерывным потоком изменений и рисков, необходимостью принятия решений в условиях неполной и недостоверной информации, зыбкостью исходных предпосылок и ненадежностью фактических данных. Зачастую на каждом новом проекте приходится «подтверждать» накопленный человечеством опыт, несмотря на имеющуюся возможность изыскать пути решения, ранее уже применявшиеся в практике в других странах, на других проектах, в других экономических и политических условиях. Задачей настоящей книги является систематизация подходов к управлению рисками, их выражение в виде проверенных на практике инструментов и методов, формирование понимания подходов к управлению системой управления рисками.

Текущая экономическая реальность в ближайшей перспективе не претерпит существенных изменений, следовательно, адаптация к ухудшающейся ситуации с доступностью финансовых ресурсов, повышению требований финансовых институтов к обоснованию стоимости проекта и управлению рисками реализации проекта — залог выживания любой компании на меняющемся рынке.

Представленный в настоящей книге анализ причин серьезных сложностей в реализации крупнейших международных и отечественных проектов построен в виде перехода от выявленных причин к практическим рекомендациям по минимизации подобных рисков для конкретной компании. Обзор международного опыта показывает, что Россия не является аномалией, проблемы и ситуации в проектах на ее территории те же, что и в международной кооперации. Следовательно, решения, подходы к поиску и оценке рисков можно применить на нашей почве с учетом конкретной специфики, региональных и климатических особенностей. В любом случае подобные усилия не станут «изобретением велосипеда», если применять накопленный опыт к практике отечественных крупных инвестиционно-строительных проектов.

Предложенный набор инструментов представлен в виде типового нормативного документа по управлению проектными и корпоративными рисками, объединяющий эти кардинально отличающиеся по природе сущности в согласованный системный подход к управлению рисками всей организации в целом, предлагающий проверенный инструментарий оценки и идентификации рисков, описывающий продукты системы управления рисками для обеспечения большей эффективности деятельности компаний.

Отдельным разделом книги описаны риски и подходы к их минимизации, появляющиеся в период роста компании. Как выясняется, подобные риски наиболее опасны в силу того, что распознать их сразу не представляется возможным, и складывается ощущение, что рост хорош сам по себе, без изменения подходов к системе управления проектами в компании. Но, как показывает международный опыт, это не так. В практике строительных компаний США ключевыми причинами банкротств являются: слишком близкий рост бизнеса, незнакомство с местом производства работ либо технологией производства, низкий уровень управленческой зрелости. Удивительно в этом перечне то, что все ключевые причины — следствие успеха или роста. Применение в отечественной практике взвешенного подхода к управлению аналогичными рисками позволит повысить шансы на выживание для большого числа ключевых игроков на рынке.

Завершается труд детальным описанием наиболее действенного инструмента в ранней идентификации рисков: строительного контроля, его методов и инструментов для определения отклонений в технологии.

Книга опирается на большое число практических примеров из крупнейших российских и зарубежных проектов, нацелена на широкий круг читателей для предоставления коллегам описания действующих инструментов управления, готовых к применению в реальных проектах.

Введение

Третья книга из серии «Управление строительными проектами» посвящена рекомендациям по практике управления рисками. Анализ причин проблем при реализации крупнейших международных и отечественных проектов построен в логике формирования практических предложений по минимизации подобных рисков для проектов конкретной компании. На основании существенного числа практических примеров крупнейших российских и зарубежных проектов сформированы указания по планированию стратегий управления рисками, которые описываются как с точки зрения классического подхода к управлению рисками (уклонение, передача, снижение вероятности возникновения, снижение степени влияния риска на проект, принятие риска с планом «Б» на случай его реализации), так и с точки зрения дополнительных стратегий, общая логика которых — организация аналога «встречного пожара» в степи, когда факторы риска сами себя минимизируют.

Немаловажным подспорьем в решении данной задачи является применение инструментария теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) при планировании управления рисками проекта. В связи с существенным уровнем неопределенности оценки рисков предложен инструмент повышения достоверности оценки вероятности реализации риска: поведенческие модели для объективирования оценки вероятности реализации ключевых рисков.

В отдельном разделе книги описаны риски, возникшие в «тучные годы», связанные как с ростом экономики страны, так и в период роста компании, и подходы к их минимизации. Особенность таких рисков заключается в том, что их реализация и максимальный вред, как правило, приходится на «тощие годы», когда стране и компании и без них несладко. Как этого избежать, к чему быть готовым, как управлять избыточным оптимизмом при формировании прогнозов, когда конъюнктура вокруг и текущая ситуация диктует позитивные тренды, рассказано в настоящей книге.

Значительное внимание уделено наиболее действенным инструментам ранней идентификации рисков: строительному контролю, его методам и инструментам, предназначенным для определения отклонений в технологии, а также видам государственного надзора за строительством.

Данная книга будет полезна специалистам, занятым в области гражданского строительства, бизнес-планирования, управления проектами, а также студентам и аспирантам соответствующих специальностей.