

BOLASHAK business cases

Под редакцией К. Бишимбаева

СОДЕРЖАНИЕ

АО «Национальный управляющий холдинг «Байтерек»		АО «Жилстройсбербанк Казахстана»	
Стратегия развития и построение эффективной системы продаж холдинговой компании «Alageum Electric»	12	Разработка стресс-сценария	156
«Усть-Каменогорская птицефабрика»: стратегический вектор развития	18	PR-кампания по формированию положительного имиджа Банка	161
АО «Баян Сулу»: рыночная стратегия производителя шоколада	29	Улучшение качества обслуживания клиентов посредством автоматизации и оптимизации бизнес-процессов	167
Отечественный производитель молочной продукции	38	АО «Инвестиционный фонд Казахстана»	
Лидер по производству мороженого в Казахстане: проблемы на пути к росту	47	Опыт приобретения права требования (цессия) по инвестиционному проекту	180
АО «Экотон+»: стратегия дальнейшего развития	54	АО «Казахстанский фонд гарантирования ипотечных кредитов»	
АО «Казына Капитал Менеджмент»		Урегулирование гарантийного случая	208
Выбор и обеспечение балансов	70	Смена стратегического направления деятельности	217
Работа над бюджетом строительства ТЭЦ	81	АО «СК «КазЭкспортГарант»	
АО «ФРП «Даму»		Новый инструмент поддержки экспортеров	228
Субсидирование кредита как антикризисная мера для предприятия	94	Выход на зарубежные рынки	237
ТОО «Балхан»: как превратить препятствия в возможности?	100	АО «ИО «Казахстанская Ипотечная Компания»	
Запуск стартапа с минимальным риском	109	Проблемы стабилизации деятельности ипотечной компании после мирового кризиса 2007-2008 годов	242
Влияние государственной поддержки малого и среднего бизнеса на сохранение и перераспределение ликвидности на рынке кредитования	114	Новый подход к реализации государственной программы жилищного строительства	250
АО «Банк развития Казахстана»		АО «Байтерек девелопмент»	
АВС ГЭС: опыт финансирования инфраструктурного проекта	124	Решение проблем долевого участника	256
Оптимизация портфеля заимствования	129	Строительство объектов ЭКСПО-2017	262
Опыт финансового оздоровления на примере группы компаний «XYZ»	134	ТОО «Центр сопровождения проектов ГЧП»	
Финансирование экспортной операции	139	«БАКАД» – проект государственно-частного предпринимательства	276
АО «Национальное агентство по технологическому развитию»			
«АВЗ»: путь развития	146		
Причины снижения темпов производства	151		

СТРОИТЕЛЬСТВО ОБЪЕКТОВ ЭКСПО-2017

30

Дисциплина:
«Управление проектом»

«Стратегический
менеджмент»

Авторы:
Куздибаев А.Ш.,
заместитель
председателя Правления
АО «Байтерек девелопмент»

Куртаев А.А.,
управляющий директор
АО «Байтерек девелопмент»

Карибджанов Б.Б.,
к. э. н., доцент
Высшей школы бизнеса
НУУ «AlmaU»

ПРОЕКТ ЭКСПО-2017

Когда речь идет о реализации таких широкомасштабных проектов, как проведение Международной специализированной выставки ЭКСПО-2017 в Астане, неизбежно встает вопрос о качестве строительства и архитектурных достоинствах комплекса возводимых выставочных объектов. Авторитетные международные эксперты считают, что сам факт проведения в столице Казахстана такой выставки обязывает участвующие в проекте архитектурные и строительные компании к особому отношению. Необходимы жесткая ответственность за качество подготовленных архитектурных и инженерных решений, не говоря уже о строгом соблюдении технологической дисциплины при проведении строительных работ и установленных проектным планом сроках их исполнения. Строящиеся объекты ЭКСПО: выставочные павильоны, торговые и развлекательные центры, гостиницы, а также прилегающий жилой комплекс, обязаны нести на себе печать высшего знака архитектурного вкуса и инженерно-строительного качества. Кроме того, все построенные объекты, с одной стороны, должны сразу же стать достойным украшением «архитектурного ландшафта» казахстанской столицы, а с другой – обрести значимость и символизировать собой новый формирующийся культурно-образовательный «бренд» страны, при этом концептуально выражая экологически грамотное отношение к окружающей среде. При возведении объектов ЭКСПО необходимо максимально использовать строительные материалы и технологии, адекватные требованиям идеологии «зеленой» экономики. Иного, по определению, не дано.

АО «Байтерек девелопмент» (далее БД) – одна из дочерних компаний Национального управляющего холдинга «Байтерек», являющаяся одновременно и инвестором, и оператором проекта. Согласно плану на отведен-

ной для выставочного комплекса территории предусмотрено строительство торгово-развлекательного центра (ТРЦ) площадью 138 000 кв. м, а также объектов жилой недвижимости общей площадью 104 000 кв. м. В этой двуединой роли Компания решает комплекс управленческих задач. В том числе она осуществляет финансирование самих работ, производимых привлекаемыми подрядными стройорганизациями, контролирует целевое использование выделенных средств и соблюдение утвержденных сроков выполнения плановых работ. Как инвестор проекта Компания заинтересована в том, чтобы проект был реализован в полном соответствии с техническим заданием и стал коммерчески успешным – чтобы вкладываемые средства не только полностью окупили себя в положенный срок, но и принесли ожидаемый инвестиционный доход.

Надо сказать, что совокупная стоимость возводимых объектов определена в размере 76 млрд тенге, а само их строительство, как это прописано в проектной задании, должно быть полностью завершено до 1 сентября 2016 года, т. е. в течение двух лет с начала запуска проекта. Инвестиционный период для возврата средств по жилью составляет 5 лет от даты начала проекта путем реализации объектов по рыночной стоимости, по торговому центру – в течение 10 лет через реализацию доли БД в ТРЦ управляющей Компании. Предполагается, что в период проведения ЭКСПО-2017 в жилых комплексах будут проживать делегаты из разных стран мира.

Одной из ключевых задач проекта был выбор подрядных организаций. Надо было самым тщательным образом подойти к отбору строительных компаний – исполнителей проектных работ. Это должны были быть компании-лидеры, имеющие безупречную репутацию в профессиональных кругах и способные в непростых условиях дефицита таких инвестиционных ресурсов, как деньги, люди и время, обеспечить качество строительных работ, соответствующее самым высоким международным стандартам. Было решено, что этим требованиям на сегодня наиболее полно отвечают такие крупные казахстанские компании как «Базис», «BI Group», и «Mega Center Management». Первые две компании известны своими первоклассными работами в строительстве жилых комплексов в Алматы и Астане, в совокупности они построили более 6,5 млн кв. м. В послужном списке «Mega Center Management» – строительство шести ныне популярных, известных под одноименным брендом торгово-развлекательных центров в крупных городах страны и самой столице. Под управлением данной компании находится свыше 260 тыс. кв. м торговых площадей по всей стране. Таким образом, застройщиками жилья стали фирмы «Базис» и «BI Group», а строительство развлекательного центра было отдано «Mega Center Management».

С точки зрения обеспечения эффективного руководства проектом менеджменту БД необходимо было решить еще одну немаловажную задачу. Речь идет о выстраивании организационной структуры Компании, адекватной тем задачам, которые ей надлежало решать в качестве инвестора и оператора проекта. Такую структуру нужно было иметь как данность уже в самом начале проекта с тем, чтобы на ее основе можно было сформировать, отладить и в дальнейшем эффективно осуществлять соответствующие бизнес-процессы. Имевшаяся на старте проекта организационная структура Компании со штатной численностью 17 единиц таким требованиям, как выясняется, не вполне соответствовала, что было подтверждено на заседании совета директоров с участием менеджмента (*Приложение 1*).

Тогда же председатель правления озвучил предложение о необходимости изменения организационной структуры Компании, которая обеспечит эффективную реализацию проектов, при этом не останавливая и не нанося урон иным видам своей деятельности. Напомним, что до проектов ЭКСПО-2017 БД осуществляло реализацию антикризисных мер 2009-2010 гг.

На заседании поднимался вопрос о том, на основе каких принципов должна перестраиваться организационная структура Компании. Председатель правления Тимур Ахметов акцентировал внимание коллег на необходимости обеспечить организацион-

ную гибкость, которая потребуется для оперативного реагирования на возникающие проблемы в процессе реализации проектов. Затрагивались вопросы влияния внешних факторов, которые необходимо будет учитывать при выстраивании новой оргструктуры.

В итоге совет директоров пришел к заключению о том, что менеджменту БД предстоит осуществить:

1. перепрофилирование Компании под крупный имиджевый инвестиционный проект государственного масштаба с жестким сроком реализации, выстроив соответствующую систему внутренних бизнес-процессов. При этом не снимается с повестки дня решение задач по текущим видам деятельности;
2. организационные преобразования в максимально короткие сроки для успешной реализации проектов ЭКСПО-2017, обеспечив бесперебойное финансирование строительства запланированных объектов в условиях поэтапной разработки проектно-сметной документации (ПСД).

МЕРЫ, ПРИНЯТЫЕ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

Менеджмент БД четко понимал, что для успешной реализации такого рода крупных проектов неизбежно проведение организационных изменений и увеличение штата Компании, также необходимо создание полноценного технического блока и приобретение компетенции в управлении проектами, что является шагом номер один.

В течение двух месяцев после проведенного заседания совета директоров и принятого решения менеджменту БД удалось увеличить штат до 35 человек, при этом увеличились фонд оплаты труда и связанные с этим расходы. Это было максимально возможное увеличение средств с учетом бюджетных ограничений Компании (*Приложение 2*).

Сложность проектов ЭКСПО-2017 заключалась в том, что на момент их инициации отсутствовала ПСД на жилые комплексы и торгово-развлекательный центр. Данная документация должна была разрабатываться поэтапно с одновременным строительством объектов «с листа». Такой порядок создавал риски нецелевого использования средств, а также кредитные, технические и иные операционные риски для БД (в случае невозврата уже оплаченных средств), которые могли усугубляться в связи со сжатыми сроками строительства объектов в целом.

Руководство БД в течение первых двух месяцев стало активно выстраивать ключевые внутренние бизнес-процессы, осуществляя:

1. технический контроль и надзор;
2. финансовый контроль и мониторинг целевого использования средств;
3. фиск-менеджмент.

Каким образом команда, возглавляемая Т. Ахметовым, структурировала вышеуказанные бизнес-процессы? Известно, что при реализации такого рода проектов важен баланс в контрольных процедурах. Ужесточенный контроль и бюрократия могут привести к неминуемым задержкам в финансировании, что скажется на сроках сдачи объектов и, как следствие, приведет к срыву планов в инфраструктуре ЭКСПО-2017.

Здесь важен взгляд на проект с позиции «извне».

ПЕРВЫЙ ШАГ КАСАЛСЯ СОЗДАНИЯ ОПЕРАТИВНОЙ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ЦЕПОЧКИ ПРОЦЕССОВ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕХНИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ И НАДЗОРА

Менеджмент во главе с председателем правления осознавал, что, несмотря на

высокую деловую репутацию застройщиков-партнеров, между инвестором и застройщиками всегда будут возникать спорные вопросы.

Учитывая, что ПСД разрабатывается параллельно и рассматриваются различные проектные решения, подобных споров будет гораздо больше, чем в стандартном строительном проекте с уже утвержденной документацией и статичными проектными решениями.

Перед менеджментом стояла дилемма. С одной стороны, необходимо было в спорных моментах предпринимать в отношении застройщиков в одностороннем порядке различного рода санкции и штрафы. К тому же каждый раз при осуществлении финансирования требовать подтверждение проектными институтами, дополнительно получать множество согласований и различного рода экспертизы, проводить лабораторные испытания. Все это, конечно же, отразилось бы на сроках строительства, но при этом обеспечило тотальный контроль через различные бюрократические механизмы. С другой стороны, была возможность пригласить независимую сторону в качестве «общего» менеджера проекта, которая, во-первых, координировала бы действия всех сторон, во-вторых, подтверждала объемы выполненных строительно-монтажных работ (СМР) и, в-третьих, обеспечивала контроль над соблюдением проектных решений и внесением изменений, а также за соответствием техническим нормам.

После продолжительного обсуждения с командой Т. Ахметов для обеспечения эффективного взаимодействия всех участников строительства предложил привлечь авторитетную компанию с международным опытом в этой сфере для исполнения роли независимого менеджера проекта. Данная компания была обязана осуществлять технический надзор за качеством проекта, обеспечивать конструктивные и последовательные коммуникации между сторонами проекта на всех уровнях – от рядовых специалистов на площадках до менеджмента компаний, участвующих в проектах. Также ей надлежало вести общий контроль и мониторинг целевого использования средств, осуществлять общее управление проектом. Плюсом этого решения явилось то, что параллельно решалась задача по обеспечению внешнего технического надзора, который требуется в соответствии с законодательными нормами.

На совместном совещании с участием застройщиков было принято решение, что в качестве менеджера проекта и для осуществления внешнего технического надзора за качеством работ на всех строящихся объектах будет привлечена международная компания «SGS». Данная организация обладает большим опытом работы в области управления крупными проектами гражданского и промышленного строительства международного масштаба, осуществляет контроль качества. Штаб-квартира компании расположена в городе Женеве (Швейцария).

Стороны инвестиционного проекта делегировали менеджеру проекта:

1. предварительное согласование объемов выполненных работ;
2. осуществление технического надзора за строительством объектов;
3. формирование еженедельных инспекционных отчетов, в которых отражаются принятые проектные решения, выполненные СМР, исполнение графика снабжения объекта, общая ситуация на объектах и выписанные дефектные акты по каждому объекту;
4. формирование ежемесячных аналитических отчетов, в которых отражается детализация по объемам выполненных строительно-монтажных работ (анализ, план-факт), информация о крупных субподрядчиках, отчет о движении денежных средств с текущих счетов застройщиков, подтверждение целевого использования средств;
5. составление планов мероприятий по каждому объекту с выработкой предложений по ускорению СМР и темпов освоения денежных средств, предложения по устранению возникших проблем для всех участников проекта;

6. предоставление заключений о целевом использовании денежных средств инвестору.

Менеджер проекта еженедельно от даты начала строительства инициировал проведение «дней качества» на строительных площадках, где производственному персоналу застройщиков разъясняются превентивные меры по недопущению дефектов, предлагаются решения по улучшению технологии строительства объектов. На подобных совещаниях сотрудники застройщиков обмениваются мнением, получают консультации у профильных специалистов менеджера проекта с участием представителей БД.

Председатель правления и менеджмент БД еженедельно посещают объекты. После этого для оперативного решения текущих вопросов по проектам менеджмент проводит еженедельные совещания с участием застройщиков и менеджера проекта. За день до совещания сотрудники БД формируют повестку дня и по итогам встреч направляют участникам соответствующие протоколы.

В дополнение к менеджеру проекта, осуществляющему внешний технический надзор, менеджмент БД обеспечивает постоянное присутствие своих супервайзеров на каждом объекте. Эти люди осуществляют фотофиксацию дефектов и составляют дополнительные еженедельные оперативные отчеты с приложением фотоматериалов.

В процессе разработки проектно-сметной документации по объектам, финансирование осуществляется по ведомости договорной цены, т. е. с условным разделением этапов строительства на составные части в процентном соотношении. Определена предельная стоимость 1 кв. м жилья в размере не более 370 000 тенге и 1 кв. м ТРЦ не более 310 000 тенге.

АО «Байтерек девелопмент» предусмотрело в договорах инвестирования условие, по которому после получения ПСД ведомость договорной цены должна быть скорректирована согласно сметной стоимости 1 кв. м жилья и ТРЦ. Корректировка будет производиться застройщиками совместно с менеджером проекта, после чего ее итоги дополнительно рассмотрит дирекция технического контроля и анализа БД.

Таким образом, сосредоточившись на формировании технического блока и пригласив на проект компанию «SGS», г-ну Ахметову удалось обеспечить сбалансированный контроль над процессом реализации достаточно сложных инвестиционных проектов. При этом участие независимого менеджера проекта обеспечило объективный взгляд на положение дел со стороны. Сформированный менеджментом БД многоуровневый технический контроль наглядно представлен в *(Приложении 3)*.

Вторая ключевая цепочка процессов выстраивалась для осуществления финансового контроля и мониторинга целевого использования средств.

Как упоминалось выше, сложность проекта заключалась в неопределенности проектных решений, размах которых вызывает изменение стоимости отдельных видов СМР и необходимого оборудования. При этом перед БД стоит задача обеспечить бесперебойное финансирование строительства объектов.

Для упрощения финансового контроля менеджмент БД предусмотрел открытие отдельных банковских счетов застройщиками, на которые БД перечисляет платежи по ежемесячным актам. Застройщики в свою очередь обязались строго направлять средства с данных банковских счетов на оплату материалов, СМР и иных целевых затрат, связанных со строительством объектов. Таким способом была изначально обеспечена «стерилизация» денежных средств, направляемых в проект со стороны инвестора.

По объекту ТРЦ был открыт эскроу-счет, основной принцип которого заключается в том, что для осуществления с него платежей требуется авторизация платежного

поручения в банке как со стороны «Mega Center Management», так и со стороны БД. Таким образом, обеспечивается 100%-ный контроль целевого использования средств – инвестор видит и согласовывает, кому застройщик перечисляет каждый платеж для превентивной реакции.

Юристы Компании настаивали на открытии эскроу-счета и по объектам жилой недвижимости, что является достаточно строгой контрольной мерой. Однако на совместном совещании с участием менеджмента и технического блока было принято решение, что по объектам жилой недвижимости застройщиками будут открыты отдельные банковские счета без «режима эскроу», т. к. специфика жилых объектов не предполагает таких сложных конструкций и наличия значительного перечня специального оборудования. В случае с жилыми помещениями динамика изменений проектных решений и ПСД не столь высока, как в отношении развлекательного центра. Это обеспечит более быстрый процесс оплаты и закупок СМР у субподрядчиков и поставщиков уже самими застройщиками («Базис», «VI Group»). Стоит отметить, что процесс согласования оплаты с эскроу-счетов всех трех застройщиков требует немалых человеческих ресурсов со стороны БД, поскольку деятельность строительных организаций предполагает более высокое количество транзакций по счетам.

Дополнительно застройщики по объектам жилой недвижимости на еженедельной основе обязались предоставлять менеджеру проекта и «Байтерек девелопмент» отчеты по движению денежных средств с отдельных банковских счетов. Таким образом, со стороны БД и менеджера проекта осуществляются постконтроль и мониторинг целевого использования средств по объектам жилой недвижимости.

Принятие вышеуказанных решений в итоге обеспечило во всех проектах финансирование со стороны БД и дальнейшее использование денег застройщиками по принципу «все через один счет».

Тимур поручил подразделениям разработать внутренний бизнес-процесс по регулярному рассмотрению актов подтверждения стоимости выполненных работ, в котором определены стандартные сроки ежемесячного рассмотрения документов, поступающих от застройщиков и менеджера проекта (схема данного бизнес-процесса представлена в *(Приложении 4)*.

Бизнес-процесс запускается и координируется дирекцией технического контроля и анализа, которая является «внутренним менеджером проекта» в БД. В нем также участвуют административная служба, дирекция бюджетирования и управления рисками, юридический отдел и бухгалтерия.

В качестве меры по обеспечению прозрачности деятельности Компании и общественного контроля менеджмент БД принял решение на ежемесячной основе публиковать на своем официальном веб-сайте информацию о статусе проектов строительства ЭКСПО-2017.

Отлаженные стандартные бизнес-процессы по финансовому контролю обеспечивают стабильное и бесперебойное финансирование со стороны БД, позволяя минимизировать операционные риски при рассмотрении пакета документов для платежей.

Предстояло создать цепочку взаимосвязанных процессов в области риск-менеджмента. Тимур в качестве третьего приоритета обозначил бизнес-процессы по риск-менеджменту в БД, т. к. их наличие обеспечит снижение операционных рисков при рассмотрении конечного детального бюджета проектов в условиях отсутствия ПСД.

Одновременно с началом проектов по строительству объектов ЭКСПО менеджментом БД была усилена работа по формированию корпоративной системы управления рисками, сформированы карта и регистр рисков, присутствующих в Компании в целом, так и проектам ЭКСПО-2017 в частности.

По проектам ЭКСПО-2017 были идентифицированы следующие риски:

1. несвоевременная сдача объектов в эксплуатацию;
2. нецелевое использование денежных средств;
3. отклонения от ПСД в процессе строительства, нарушение технологии строительства объектов и ненадлежащее качество СМР;
4. удорожание стоимости строительства объектов;
5. неисполнение обязательств застройщиками и кредитный риск по возврату выделенных средств (20%-ный авансовый платеж).

По каждому риску были разработаны мероприятия для его минимизации, которые включены в регистр и карту рисков по проекту ЭКСПО-2017 (*Приложение 5*).

Согласно карте рисков с точки зрения нефинансовых показателей наиболее крупным является несвоевременный ввод объектов. При этом с точки зрения финансов сохраняется риск удорожания стоимости строительства. По вероятности возникновения самыми значительными являются риски нецелевого использования и удорожания строительства по причине отсутствия ПСД и его поэтапной разработки. В регистре рисков отражаются так называемые владельцы рисков – подразделения Компании, ответственные за соответствующие функциональные области. Как отмечено в регистре, наиболее подверженными являются техническое и финансовое подразделения. В целом регистр и карта рисков позволяют достаточно наглядно зафиксировать и оценить степень подверженности проекта всевозможным рискам.

Для формирования внутренней компетенции персонала в области управления проектами менеджмент предусмотрел прохождение тренингов по управлению проектами (по методологии РМВОК) ключевыми сотрудниками дирекции технического контроля и анализа БД, а также дирекцией бюджетирования и управления рисками. Для контроля хода реализации проекта используется программа MS Project.

По мнению Тимура, решение о выделении отдельной позиции главного риск-менеджера и формирование системы управления рисками внесли значительный эффект в общий процесс управления проектами ЭКСПО-2017. Более того, Компании удалось наладить риск-менеджмент и по другим направлениям.

Таким образом, для реализации проектов ЭКСПО-2017 компанией «Байтерек девелопмент» проделано немало организационных преобразований. Инициация данных проектов в целом позволила существенно пересмотреть стратегические задачи Компании на десятилетний период, одной из которых, безусловно, стало успешное завершение строительства объектов ЭКСПО-2017. К тому же реализация масштабных проектов позволила усовершенствовать практически все функциональные области внутри Компании.

Акционерами БД перед менеджментом была поставлена новая задача на следующий год – участие в государственной «Программе по развитию регионов до 2020 года». Для этого акционерное общество должно организовать строительство жилья в различных регионах страны в соответствии с госпрограммой. Новая задача потребовала очередных организационных преобразований и изменения оргструктуры (представлена в *Приложении 6*).

Поскольку госпрограмма предполагает организацию строительства практически по всей стране, Тимур предложил создать рабочие группы по каждому региону для упрощения взаимодействия между структурными подразделениями по матричному принципу «кросс-функционально».

Ранее наработанные компетенции менеджмента очень пригодились Компании и позволили увеличить штат сотрудников с 35 до 65 единиц за два месяца. Были сформированы новые дополнительные бизнес-процессы, и Компании вновь пришлось принимать нетривиальные решения для реализации еще одной стратегически важной задачи.

Организационная структура АО «Фонд стрессовых активов»



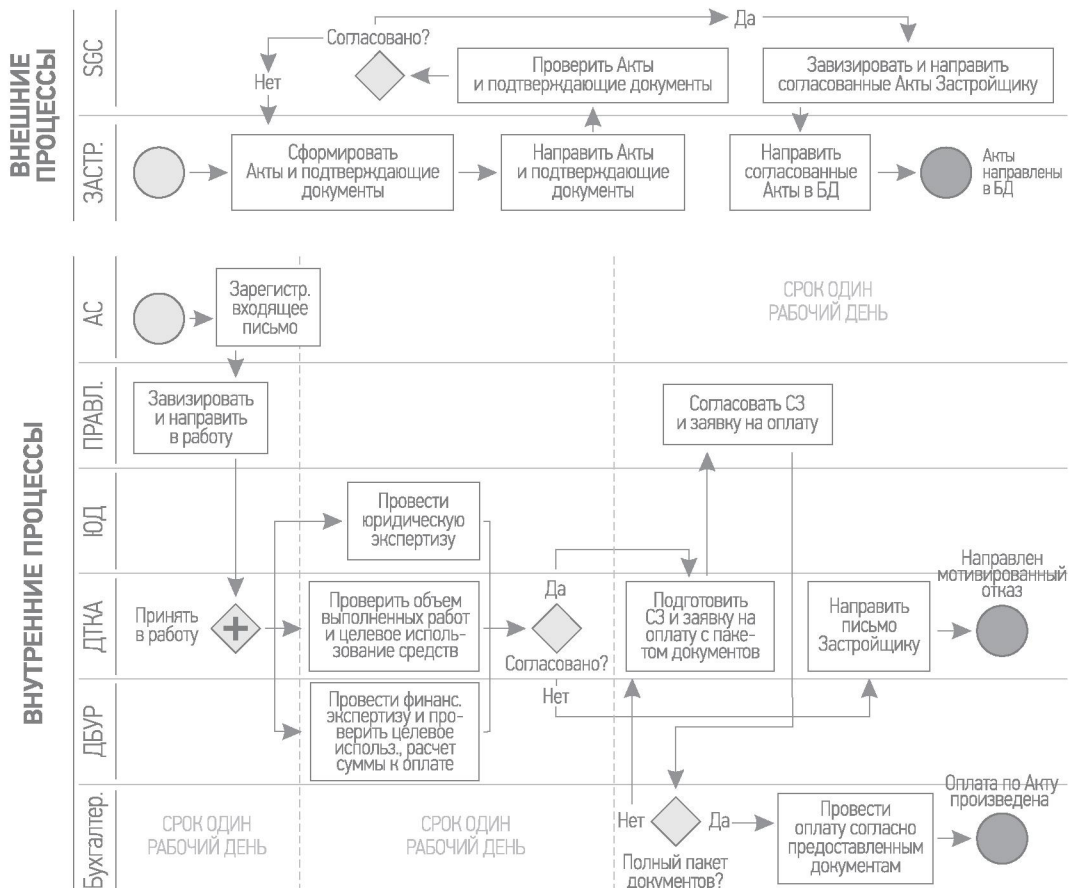
Организационная структура АО «Байтерек девелопмент» (измененная с учетом проектов ЭКСПО-2017)



Приложение 3
Уровни технического контроля

УРОВЕНЬ	КОНТРОЛЕР	ФОРМА КОНТРОЛЯ	ПЕРИОДИЧНОСТЬ
1 УРОВЕНЬ	Супервайзер БД на объектах	Отчет по статусу и объемам СМР с фотофиксацией	ЕЖЕДНЕВНО
2 УРОВЕНЬ	Инспекционный персонал Менеджера проекта (внешний технический надзор и контроль)	Инспекционные отчеты по объектам, информация по дефектам и их устранение	ЕЖЕНЕДЕЛЬНО
		Детализированные аналитические отчеты, с верификацией платежей застройщиков, информация по дефектам и их устранению	ЕЖЕМЕСЯЧНО
3 УРОВЕНЬ	Дирекция технического контроля и анализа (внутренний технический контроль)	Отчеты Правления БД со статусом СМР, темпам финансирования, фото	ЕЖЕНЕДЕЛЬНО
		График исполнения СМР за период в MS Project	ЕЖЕМЕСЯЧНО
4 УРОВЕНЬ	Правление БД	Посещение объектов, проведение совещаний по текущим вопросам проектов с составлением протоколов	ЕЖЕНЕДЕЛЬНО
		Отчет Совету директоров БД по проектам ЭКСПО-2017	ЕЖЕКВАРТАЛЬНО

Приложение 4
Бизнес-процесс рассмотрения актов подтверждения стоимости выполненных работ АО «Байтерек девелопмент»



Регистр рисков АО «Байтерек девелопмент»

№	Наименование риска	Владелец риска	Мероприятия по минимизации рисков/управлению рисками
1	Несвоевременная сдача объектов в эксплуатацию	ДТКА	1. Мониторинг выполнения СМР согласно Графика производства СМР со сроком сдачи объектов в эксплуатацию. 2. Регулярная Отчетность Правлению и Совету директоров БД.
2	Нецелевое использование денежных средств	ДТКА / ДБУР	1. Эскроу-счет по ТРЦ. 2. Регулярные Отчеты Застройщиков по жилью. 3. Верификация платежей Менеджером проекта, предоставление документов, подтверждающих целевое использовании средств, в БД. 4. Страхование авансового платежа, в том числе от случаев нецелевого использования. 5. Залог незавершенного строительства в случае дефолта и невозможности возврата нецелевых сумм.
3	Отклонение в процессе строительства от ПСД, нарушение технологии строительства объектов и качество СМР	ДТКА	1. Многоуровневый технический контроль строительства. 2. Технический надзор Менеджером проекта, согласование всех СМР в исполнительной документации на объекта (т.е. по каждому типу СМР заводится отдельный журнал работ, в котором делается отметка о соответствии проекту со стороны менеджера проекта). 3. Менеджер проекта осуществляет регулярный мониторинг качества СМР, приостанавливает СМР в случае выявленных существенных дефектов, вырабатывает меры по улучшению качества на "Днях качества", отражает статус по дефектам в инспекционных отчетах. 4. Супервайзеры и технический блок БД осуществляют внутренний технический контроль качества СМР. 5. Регулярное посещение объектов руководством БД, проведение совещаний с застройщиками.
4	Удорожание стоимости строительства объектов	ЮД / ДБУР	1. Все риски по удорожания стоимости строительства объектов ЭКСПО-2017 несут застройщики - одно из условий заключенных договоров, предусмотрен «верхний» лимит стоимости 1 кв.м. по жилью (370 000 тенге) и ТРЦ (310 000 тенге). 2. Менеджер проекта проводит мониторинг заключенных договоров и графиков поставки материалов и оборудования - заблаговременно обеспечивается фиксация цен на материалы и оборудование, по мере готовности ПСД и в соответствии с ней.
5	Неисполнение обязательств застройщиками и кредитный риск по возврату выделенных средств	ЮД / ДБУР	1. Предусмотрено страхование авансовых платежей, страховая сумма выплачивается БД в случаях невозврата аванса или нецелевого использования средств. 2. Залог земельных участков и незавершенного строительства в пользу БД.

Карта рисков АО «Байтерек девелопмент»

ВЛИЯНИЕ	5					
	4			1		
	3				4	
	2			5	2	
	1		3			
		1	2	3	4	5
		ВЕРОЯТНОСТЬ				

* - в соответствующих зонах отмечены порядковые номера рисков, отраженных в Регистре рисков БД

1. Вероятность (горизонтальная ось на карте рисков):

БАЛЛ	ЗНАЧЕНИЕ	ЧАСТОТА ИЛИ ВЕРОЯТНОСТЬ
1	Очень редко	Раз в 7 и более лет (или вероятность наступления до 5%)
2	Редко	Раз в 5 лет (или вероятность наступления 25%)
3	Время от времени	Раз в 3 года (или вероятность наступления 40%)
4	Часто	Раз в год (или вероятность наступления 80%)
5	Очень часто	Раз в полгода и чаще (или вероятность наступления свыше 95%)

2. Оценка влияния рисков (вертикальная ось на карте рисков, агрегированная оценка по совокупности двух показателей):

2.1. Размер риска (финансовые показатели влияния риск)

БАЛЛ	ЗНАЧЕНИЕ	ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ УБЫТОК ОТ НАСТУПЛЕНИЯ РИСКА
1	Незначительный	до 0,001% от размера собственного капитала (СК) компании
2	Заметный	до 10% от СК
3	Крупный	минимум: до 25% потери ликвидности или до 50% потери доходности
4	Критический	минимум: до полной потери доходности или потери до 25% СК
5	Катастрофический	начиная с минимума: полная потеря доходности или потери свыше 25% СК

2.2. Размер риска (нефинансовые показатели влияния рисков)

БАЛЛ	ЗНАЧЕНИЕ	ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ УБЫТОК ОТ НАСТУПЛЕНИЯ РИСКА
1	Незначительный	Отсутствие каких-либо последствий в случае реализации риска
2	Заметный	Последствия от реализации риска незначительные
3	Крупный	Последствия от реализации риска незначительные и могут быть полностью исправлены
4	Критический	Последствия от реализации риска очень значительные, но могут быть исправлены до определенной степени
5	Катастрофический	В случае реализации риска, компания практически не сможет восстановиться от последствий, связанных с данным риском

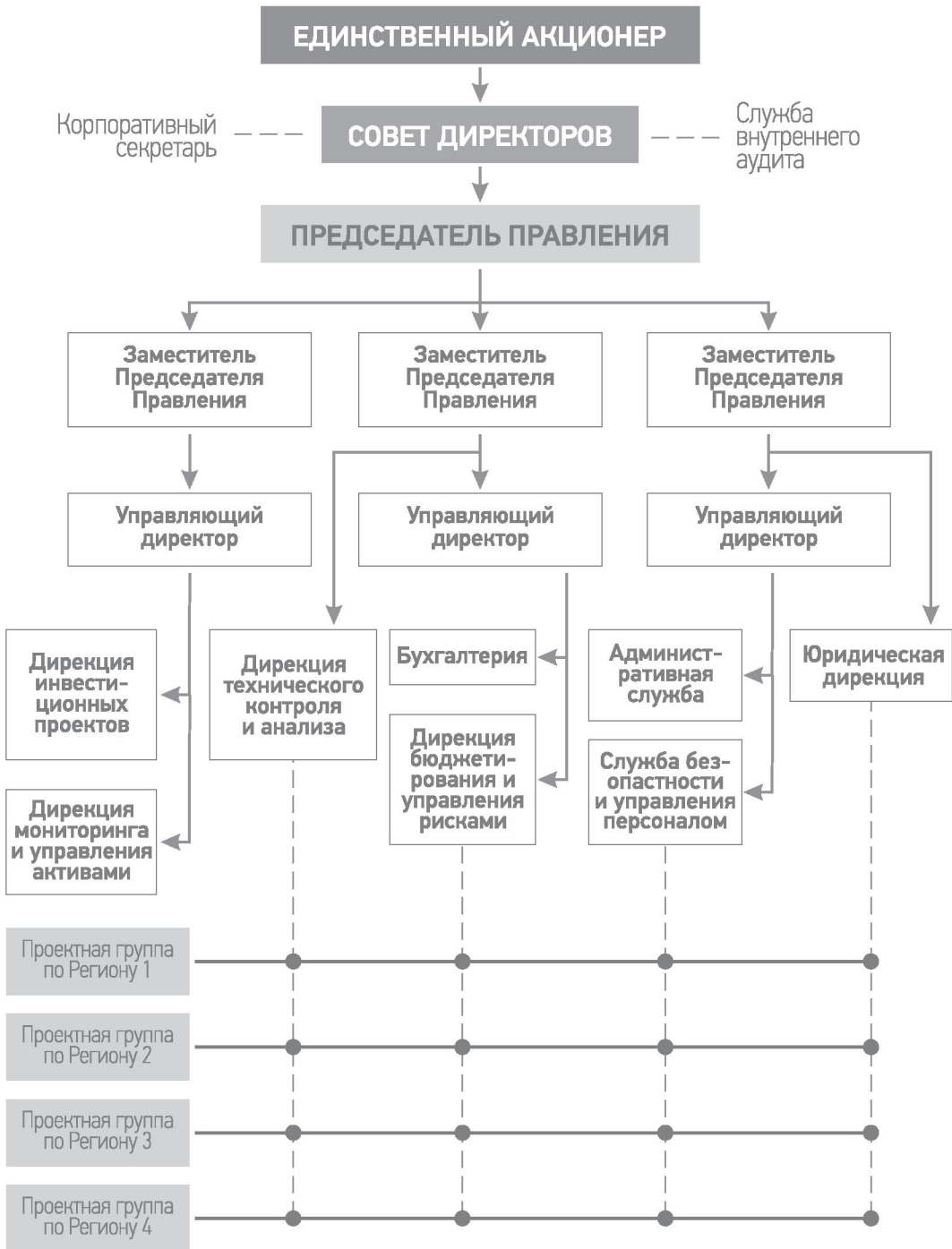
СОКРАЩЕНИЯ:

ДТКА – Дирекция технического контроля и анализа

ДБУР – Дирекция бюджетирования и управления рисками

ЮД – Юридическая дирекция

Организационная структура АО «Байтерек девелопмент» (с учетом новых проектов Программы развития регионов до 2020)



Штатная численность: 65 единиц

ВОПРОСЫ

1. С какими сложностями столкнулась Компания в процессе реализации проектов? (Составьте перечень слабых/сильных сторон проектов, сформируйте список проблемных зон и меры, принятые Тимуром и менеджментом Компании).
2. Какие альтернативные/дополнительные меры контроля со стороны БД могли бы быть приняты? Почему они не были приняты, по вашему мнению? Почему был привлечен «внешний» менеджер проекта и какова его роль?
3. Каковы факторы внешней среды, которые необходимо было учитывать при формировании оргструктуры БД?
4. Какие риски в проектах не были идентифицированы?
5. Составьте новую организационную структуру БД с учетом ограничений по численности штата, указанных в кейсе. Какие подразделения, по вашему мнению, должны быть сформированы в Компании?
6. Составьте схемы основных бизнес-процессов БД, используя схему бизнес-процесса финансирования (Приложение 3).
7. Составьте альтернативную организационную структуру БД для решения задач, поставленных акционерами на следующий год перед менеджментом, с учетом увеличения штата до 65 единиц. Как, по-вашему, должна быть организована работа проектных групп по матричному принципу?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz