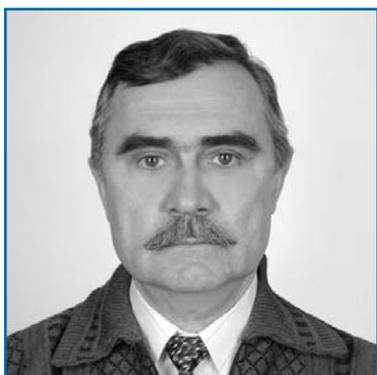


УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ — ПРИОРИТЕТНАЯ СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



Дорожкин Владимир Романович

Начальник регионального центра ценообразования и экономики в строительстве Воронежской области, доктор экономических наук, профессор, РМР. С 1996 г. — член-корреспондент Международной академии инвестиций и экономики строительства (МАИЭС), член Международной ассоциации стоимостных инженеров (AcostE), член Правления СОВНЕТ, член Правления Российской ассоциации организаторов подрядных торгов и стоимостного инжиниринга (РАТСИ).

Более двадцати лет проработал в проектно-изыскательских институтах и руководил крупными строительными предприятиями. Последние пятнадцать лет занимается вопросами экономики, организации и управления в строительстве, созданием региональной системы ценообразования и управления стоимостью в строительстве, информационными технологиями в стоимостном инжиниринге, управлением проектами; ведет преподавательскую работу, руководит подготовкой аспирантов. Автор более 140 научных и научно-методических работ.
Воронеж

В российской практике управления проектами в наибольшей степени получили развитие несколько функциональных областей — управление информационными технологиями, управление временем и управление персоналом. В статье подчеркивается приоритет управления стоимостью (УС) для инвестиционно-строительных проектов (ИСП).

На основании исследований автора представлены состав, содержание, последовательность процессов УС и формирования стоимости ИСП.

В статье показана неоднозначность понимания отдельных терминов в ряде публикаций и поставлены задачи повышения эффективности ИСП через внедрение методов и средств управления стоимостью.

Ключевые слова: процессы управления проектами, управление стоимостью инвестиционно-строительного проекта.

ВВЕДЕНИЕ

В данной статье рассмотрено применение арсенала методов и средств управления проектами при реализации инвестиционно-строительного проекта (ИСП), что — по сравнению с неконкретным понятием «инвестиционный проект» — представляется наиболее объемным, детализированным и в

большей степени структурированным обозначением, учитывающим конкретные цели и задачи на каждой фазе жизненного цикла проекта для всех его участников.

Инвестиционный проект (ИП) — это проект, требующий вложения инвестиций и направленный на создание новых основных фондов, их восстановление и переоснащение.

Инвестиционно-строительный проект (ИСП) конкретизирует вложение инвестиций в строительную деятельность, где создаются производственные и непроизводственные фонды и осуществляется техническое перевооружение.

Практика инвестиционно-строительной деятельности в России показывает значительную продолжительность всех процессов жизненного цикла ИСП, в 3–4 раза превышающих продолжительность инвестиционных процессов-аналогов в США.

Для того, чтобы ИСП был успешно реализован на всех его фазах и всеми его участниками, проектом надо управлять, применяя современные методы и средства. Эффективность применения методов и средств управления проектами не нужно доказывать. В странах с рыночной экономикой, где применяется профессиональное УП, инвестиционный цикл сокращается на 30–40%, а затраты при сохранении высокого качества уменьшаются на 15–20%.

Стоимость отдельных элементов ИСП — главная экономическая категория, определяющая взаимоотношения участников проекта и эффективность осуществления отдельных элементов и ИСП в целом. Определив стоимость конкретных работ, услуг, этапов, объектов (элементов ИСП), сопоставив эти данные с ценовой конъюнктурой рынка и собственными возможностями, участники проекта принимают решение о целесообразности своего участия в ИСП.

Многие ценообразующие факторы внешнего и внутреннего окружения в условиях нестабильного

строительного рынка регионов России необходимо учитывать команде управления ИСП и каждому участнику проекта. В этой связи актуальной и приоритетной задачей в системе управления проектами является создание системы управления стоимостью ИСП.

1. УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА

В системной модели УП представлены функциональные области знаний [2], одной из которых является управление стоимостью.

Управление стоимостью — это функциональная деятельность, осуществляемая на разных стадиях выполнения проекта при оценке и контроле стоимости, определении источников финансирования и стоимости проекта в целом, планировании денежных потоков и прогнозировании прибыли, анализе и управлении финансовыми рисками, планировании и управлении затратами и ресурсами. Это торги и контракты, эффективность проектов, вопросы, связанные с компьютерными технологиями, и другие проблемы стоимостного инжиниринга.

К настоящему времени системы управления стоимостью строительной продукции (СП) и входящей в нее системы ценообразования нет как на федеральном уровне, так и в регионах. Имеются лишь отдельные попытки применения ее элементов: переход на новую сметно-нормативную базу, разработка региональных сборников цен и издание информационных бюллетеней,

ввод в действие нормативно-методических документов, оптимизация стоимости при проведении подрядных торгов и составлении договоров подряда, применение программных средств и создание банков данных стоимостных показателей. Эти и другие составляющие системы управления стоимостью, появившиеся под влиянием формирующихся рыночных отношений в экономике страны и в строительной отрасли, существуют разрозненно, не обеспечивая главной цели — снижения стоимости СП.

Понятия «строительная продукция» и «стоимость строительной продукции» мы рассматриваем в рамках экономической теории как общую сумму продуктов труда, созданную в строительном комплексе предприятия (региона), имеющую определенную стоимость, сформированную по методике и нормативам существующей системы ценообразования и обладающую рыночной потребительной стоимостью.

Вместе с понятием стоимости строительной продукции мы применяем и гораздо более широкое понятие «стоимость инвестиционного проекта», представляющее сумму нескольких готовых СП (бизнес-план, проектно-сметную документацию, оборудование, отдельные строительные-монтажные работы и др.).

Создание системы управления стоимостью в составе инвестиционного проекта включает в себя процессы управления в каждой фазе и связь между группами процессов инициации, планирования, выполнения, регулирования и

Таблица. Содержание процессов управления стоимостью инвестиционно-строительного проекта

Инициация и концепция управления стоимостью	Разработка смет и планирование стоимости проекта	Организация и контроль выполнения проекта по стоимости	Анализ состояния и регулирования стоимости	Завершение управления стоимостью проекта
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Основные требования, цели и задачи УС. ♦ Анализ проектов-аналогов. ♦ Экономический анализ и обоснование стратегии УС. ♦ Маркетинг и оценка затрат, стоимости ИСП. ♦ Риски и резервы. ♦ Ожидаемая прибыль и рентабельность. ♦ Учет инфляции и прогнозирование. ♦ Общая экономическая оценка проекта, его концептуальная стоимость. ♦ Утверждение концепции. ♦ Инициация. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Оценка стоимости ИСП и его частей, планирование изменений, экспертиза смет. ♦ Планирование ресурсов и производительности работ. ♦ Планирование альтернативных сметных затрат, вариантов УС. ♦ Разработка графиков работ и поставки ресурсов. ♦ Разработка плана и сроков финансирования. ♦ Разработка плана управления стоимостью и системы контроля. ♦ Программные средства по УС в составе управления проектом. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Ввод системы УС в действие. ♦ Отображение системы информации. ♦ Распределение функциональных обязанностей по УС. ♦ Учет и контроль фактических затрат. ♦ Отчеты о состоянии стоимости и финансировании проекта. ♦ Ведение базы данных и представление информации для принятия решений в УП. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Текущий аудит состояния проекта по стоимости. ♦ Степень выполнения проекта и анализ отклонений от плановых сметных показателей по ценообразующим факторам. ♦ Прогнозирование выполнения проекта по стоимости. ♦ Подготовка и анализ корректирующих воздействий. ♦ Принятие решений о регулировании отклонений и внесение изменений в планы и графики. ♦ Управление резервами. ♦ Доведение информации до участников проекта. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Ведение баз данных и архива. ♦ Анализ результатов, опыта и стоимостных показателей. ♦ Разрешение конфликтов. ♦ Экономическая оценка результатов ИСП, его частей. ♦ Окончательные расчеты и закрытие финансирования. ♦ Подготовка исполнительной сметы и финансового отчета. ♦ Извлеченные уроки и рекомендации для аналогичных проектов.

завершения, что представлено в таблице.

Рассмотрим подробнее содержание процессов управления стоимостью в составе инвестиционно-строительного проекта.

1. Инициация и концепция управления стоимостью. В составе этого процесса определяются основные требования, цели и задачи стоимостных параметров; проводится изучение проектов-аналогов, рынка, анализ и обоснование стратегии УС; производятся концептуальные расчеты рисков, ожидаемой прибыли, учет инфляции с целью выполнения общей экономической оценки проекта и его

прогнозируемой стоимости, а также стоимости его отдельных этапов (комплексов), конструктивных элементов среди всех его участников в каждой фазе на основе системы укрупненных показателей. Концепция утверждается, и происходит иницирование процесса планирования.

2. Разработка смет, формирование стоимости и планирование стоимости ИСП. Данный процесс основан на элементах системы ценообразования и предусматривает предварительную разработку смет (локальных, объектных, сводного сметно-финансового расчета), последовательное

формирование стоимости ИСП и его частей.

Следует с особой осторожностью различать определение стоимости и ценообразования. Составление сметы включает в себя разработку оценки вероятных количественных результатов (сколько будет стоить исполняющей организации производство продукта или оказание услуги). Ценообразование — это деловое решение (сколько исполняющая организация запросит за продукт или услугу), которое использует определение сметы как один из многих факторов [4].

Определение сметной стоимости включает в себя привязку

принятых норм и расценок (ГЭСН, ТЕР) к составным частям ИСП, виду работ, конструктивному элементу, объекту (этапу) с целью создания первоначальной стоимости (базы стоимости) для формирования стоимости проекта в целом.

Разработка смет и планирование работ проекта включают: определение объема всех ресурсов (персонал, материалы, механизмы, оборудование), планирование сроков их поставки, графиков работ и их производительности; разработку планов финансирования, общих планов УС и системы контроля по стоимостным параметрам, предусматриваются ограничения при планировании «сверху вниз» для более детализированных уровней стоимости и управления. Кроме того, планируется разработка необходимых программных средств по УС в составе информационных технологий по управлению проектами.

3. Организация и контроль выполнения ИСП по стоимостным показателям. Этот процесс осуществляется на каждой фазе ИСП среди всех его участников и тесно связан с последующим процессом.

4. Анализ составления и регулирования стоимости ИСП. Рассмотрим эти процессы в соответствии с их последовательностью.

Важен сам ввод системы УС в каждой фазе ИСП, распределение функциональных обязанностей среди проект-менеджеров, организация прямой и обратной информации по УС и ее отображение. На этих процессах реализуется план управления стоимостью ИСП и запланированная система стоимостного контроля.

Система контроля должна предусматривать:

- ◆ учет и анализ влияния ценообразующих факторов (внешних и внутренних), оказывающих воздействие на сметную стоимость и договорную цену ИСП и его частей с целью эффективного использования всех ресурсов;
- ◆ определение отклонений от плановой стоимости по ключевым датам с целью внесения изменений (регулирования) и корректирующих воздействий на реализацию ИСП;
- ◆ предотвращение некорректных, необоснованных изменений и ранее запланированных ошибочных решений по стоимости ИСП;
- ◆ управление фактическими изменениями по ключевым датам с целью достижения запланированных результатов ИСП;
- ◆ информирование соответствующих участников проекта об официально принятых изменениях и регулирующих воздействиях на стоимостные показатели проекта.

Контроль стоимости включает в себя поиск причин как позитивных, так и негативных отклонений. Он должен быть четко интегрирован с другими процессами контроля (контроль изменений параметров предметной области, контроль расписания, контроль качества и другие). На этом этапе принимаются новые решения, изменяются старые стоимостные показатели планов, графиков, прогнозируются объемы, сроки, стоимость и другие параметры ИСП, а также ведется база данных как по стоимости ИСП, так и по управлению проектом в целом.

5. Завершение управления стоимостью ИСП. Завершение управления стоимостью в составе любого ИСП — это окончательные взаиморасчеты среди всех его участников и закрытие финансирования.

Как и при любом административном решении, при закрытии проекта происходит взаимосогласованное разрешение претензий и конфликтов, ведение баз данных и архива, анализируется опыт осуществления ИСП, вырабатываются коррективы и рекомендации для аналогичных проектов. Очень важно для экономики родительской организации ведение исполнительной сметы, правильное отнесение на соответствующие счета фактических затрат по каждому конкретному проекту и его составляющих частей, экономическая оценка достигнутых результатов проекта. Управление стоимостью включает применение соответствующих процессов на каждой фазе проекта с последующей интеграцией необходимых результатов процессов в общее управление проектом.

Работа по определению стоимости процессов в составе ИСП и оценке их экономической эффективности также может осуществляться с помощью ABC / ABM-методологии (Activity Based Costing / Activity Based Management) — совокупности методов стоимостного анализа, цепочек создания стоимости, отдельных структурных единиц, а также методов повышения экономической эффективности процессов управления [3].

ABC-метод можно определить как метод учета и анализа стоимости продукции, работ и услуг на основе функций (или процессов) и ресурсов, задействованных в функциях (или процессах).

ABM-метод использует данные ABC-метода для управления процессом путем оптимизации его текущего состояния, что позволяет более корректно определять стоимость и рентабельность промежуточной и готовой продукции, отслеживать рентабельность продукции на протяжении производственного цикла, идентифицировать важные критерии при организации работ.

ABC / ABM — методология, показавшая высокую эффективность применения за рубежом и на ряде отечественных предприятий, тем не менее сталкивается с рядом трудностей в процессе адаптации к условиям строительного производства.

Во-первых, эффективное применение методологии на промышленных предприятиях не гарантирует эффективности его механического переноса на строительные предприятия в силу принципиального отличия в организации, технологии и формировании стоимости готовой продукции промышленных и строительных предприятий.

Во-вторых, в силу специфики строительного производства, в котором инвестиционно-строительный цикл редко совпадает с годовым производственным циклом и значительная часть строительной продукции находится в незавершенном производстве, затрудняется проведение сравнительного анализа плановых и фактических стоимостных показателей.

В-третьих, формирование стоимости строительной продукции, в отличие от промышленного производства, больше подвержено влиянию издержек производства, чем влиянию совокупного спроса в рыночном механизме ценообразования.

В-четвертых, факторы ближнего окружения проекта оказывают более интенсивное влияние на попроцессное формирование стоимости строительной продукции — по сравнению с продукцией промышленных предприятий — в силу большего количества участников инвестиционно-строительного проекта.

Тем не менее, несмотря на перечисленные трудности и проблемы в освоении, ABC / ABM-методология как эффективное внедрение прогрессивных технологий стоимостного управления в строительстве может осуществляться с помощью системного применения методологии управления проектами и управления конкретным процессом как системой.

На стыке двух функциональных областей — управление стоимостью и управление временем — в процессах календарного планирования применяется метод освоенного объема, что требует детальной структуризации системы управления стоимостью ИСП.

2. О ТЕРМИНАХ В УПРАВЛЕНИИ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА

В любой системе принято выделять объект и субъект управления, управляемую и управляющую системы, т. е. для того, чтобы использовать известные средства, методы, приемы и алгоритмы управления и, в частности, управления проектами, управления стоимостью инвестиционно-строительного проекта, необходимо иметь предмет управления. Таким предметом (объектом) управления стоимостью и является сама стоимость ИСП, его составляющих частей,

рассматриваемая нами в динамике, т. е. в течение жизненного цикла проекта и в тесной «привязке» к участникам проекта, осуществляющим его превращение в жизнь.

В связи с этим попытаемся внести определенность в ряд произвольно трактуемых терминов и понятий, которые появились за последние годы в ряде публикаций. Мазур, Шапиро и др. [3] определяют как «тождественные понятия» управление стоимостью и управление затратами, что ни в коем случае не может быть тождественным и однозначным.

Привнесено из западных литературных источников или неправильно истолковано понятие «бюджет проекта», т. е. понятие плана (бюджета) у Субботина [5], которое не равнозначно «стоимости проекта» и с трудом может быть связано с контекстом проекта, его развитием и реализацией. Автор обосновывает сходство и критерии различия бюджета и сметы, забывая о стоимости.

У Ньюэлла [6] некорректно переведено и непонятно трактуется понятие «бюджетная стоимость запланированных работ проекта», а у Субботина [5] — «планируемая (сметная) стоимость выполненных работ».

В этом алогичном ряду находится термин «бюджетирование», который означает у Мазура, Шапиро и др. [3] «планирование стоимости, т. е. определение плана затрат».

Распространено применение неоднозначного термина «оценка стоимости», причем применяют это понятие совершенно для разных смысловых ситуаций и действий, совершаемых с элементами и статьями стоимости, затрат и проекта в целом.

Однoboкo иcпoльзyетcя пoня- тие «управление стоимостью» как обнаружение и определение стоимостных отклонений с одновременным их регулированием и упорядочиванием, что является одним из элементов в системе управления стоимостью проекта.

Мазур, Шапиро и др. [3] полагают, что основным документом, с помощью которого осуществляется управление стоимостью проекта, является бюджет. Бюджетом называется директивный документ, представляющий собой реестр планируемых расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени. В этом определении вполне ясно сказано, что бюджет — это статьи расходов и доходов. Такую трактовку можно считать основополагающей на уровне фирмы, но не на уровне отдельного проекта.

Бюджетов, оказывается, может быть много. «После проведения технико-экономических исследований составляются предварительные бюджеты, которые носят в большей степени оценочный, нежели директивный характер. Такие бюджеты подвергаются согласованию со всеми заинтересованными лицами и в конечном итоге утверждаются руководителем проекта или другим лицом, принимающим решение. После того, как бюджет обрел официальный статус, он становится эталоном, по отношению к которому происходит сравнение фактических результатов. В ходе реализации проекта возникают отклонения от ранее запланированных показателей, что должно своевременно отражаться в текущих бюджетах.

И по завершении всех работ в качестве итогового документа создается фактический бюджет, в котором отражаются реальные, имевшие место быть цифры.

Особого внимания заслуживают сметы, представляющие собой бюджеты расходов. Сметная документация является важной составляющей бюджетной документации в крупных инвестиционных проектах» [3]. А ведь речь идет о стоимости проекта и ее дифференциации на разных фазах реализации проекта, но не о статьях расходов и доходов.

У Мазура, Шапиро и др. [3] представлено понятие «бюджетирование», под которым понимается «определение стоимостных значений выполняемых в рамках проекта работ и проекта в целом, процесс формирования бюджета проекта, содержащего установленное (утвержденное) распределение затрат по видам работ, статьям затрат, по времени выполнения работ, по центрам затрат или по иной структуре». В этой фразе представлены несколько понятий, различающихся по своей сути. Для множества «бюджетов», на основе опыта авторов [3], представлена относительная погрешность стоимостных расчетов для разных стадий проекта, что значительно отличается от результатов наших исследований [1].

В своих расчетах, основанных на многолетних результатах мониторинга цен на ресурсы, используемые при реализации ИСП для разных уровней декомпозиции стоимостных расчетов, мы с определенной степенью достоверности обосновали среднюю квадратичную погрешность (абсолютную и относительную) отдельного результата мониторинга цен на каждый ресурс,

вид работ, укрупненный вид работ, конструктивный элемент, этап, объект и проект в целом; среднюю квадратичную погрешность арифметической середины (абсолютную и относительную), а также ряд других математико-статистических показателей и критериев.

Понятие «бюджет» и смысл его статей доходов и расходов больше характеризуют деятельность родительской организации, в рамках которой реализуется один или несколько проектов. Каждый проект имеет собственную стоимость, необходимую для его реализации, что в рамках бюджета родительской организации является статьями расходов (затрат). Стоимость проекта — это расходы, и никаких доходов в процессе создания новых основных фондов или их реконструкции инвестиционно-строительный проект не приносит.

В некоторых проектах предусматриваются отдельные (самостоятельные) вводные этапы (комплексы), продукция которых соответствует целям проекта, реализуется родительской организацией (консорциумом или другой структурой, осуществляющей проект) и приносит доход, направляемый на инвестирование проекта. Но при таком варианте вводный этап или комплекс мы вправе рассматривать как самостоятельный проект, на который необходимы определенные затраты ресурсов и который также является предметом управления по стоимостным параметрам.

Нас в большей степени интересуют стоимость конкретного проекта и управление его стоимостью, и мы не можем признать однозначными понятия «стоимость проекта», «затраты проекта» и «бюджет проекта». Приведем подготовленное нами определение понятия

«управление стоимостью» в составе инвестиционно-строительного проекта.

Под управлением стоимостью мы понимаем управление процессами формирования стоимости и осуществление основных функций управления (анализа, планирования, организации, координации, учета, контроля и регулирования) при выполнении методологии и использовании арсенала средств управления проектами (УП), базовой функцией которого является УС, с учетом фактора «непрерывности управления» в интеграции с другими функциями УП

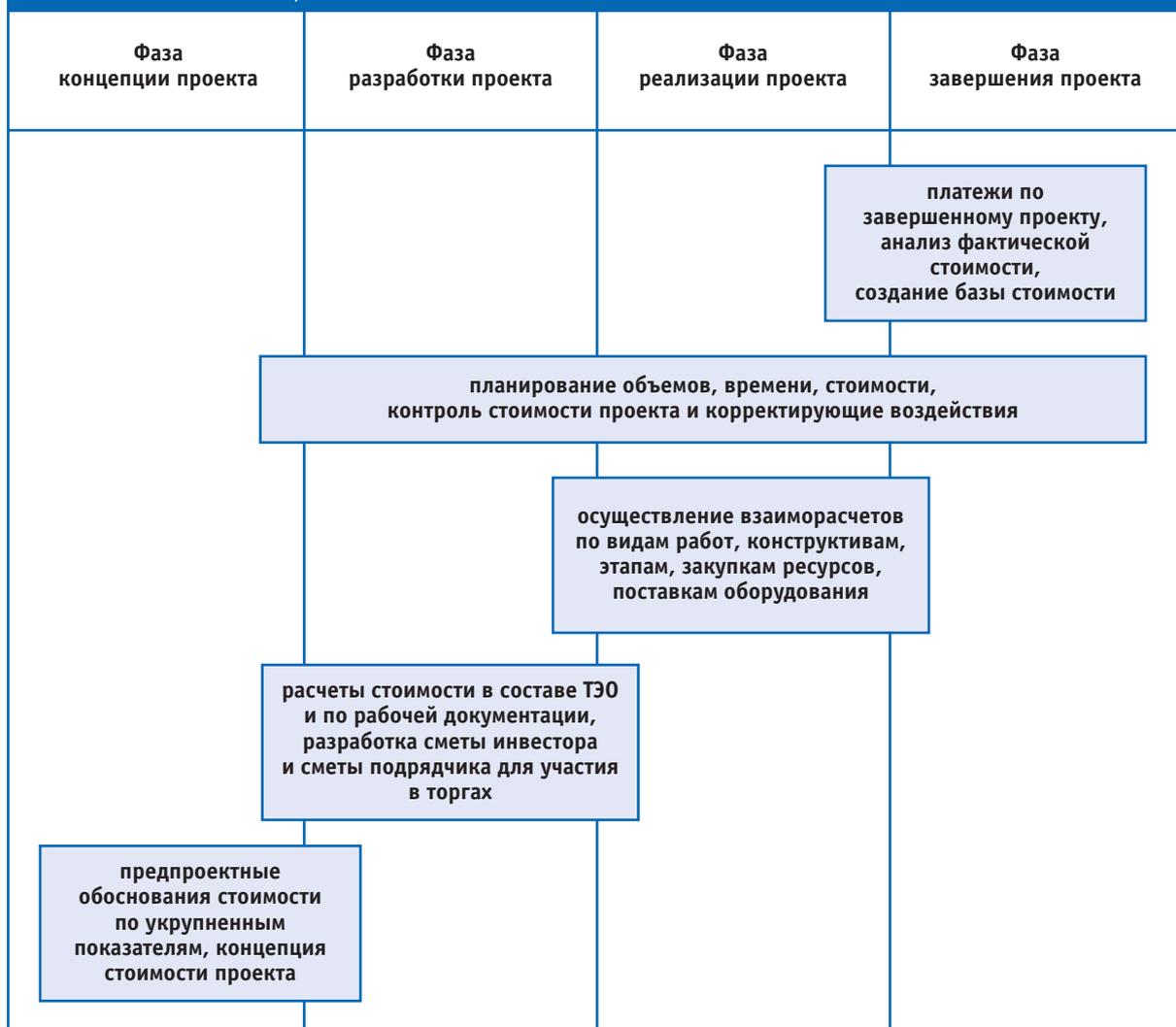
в течение всего жизненного цикла проекта.

Никакие понятия типа «оценка стоимости» и тем более «бюджет проекта» не имеют права на существование без первоначального определения стоимости (разработка смет, производство стоимостных расчетов и др.) с реализацией двух способов: 1 — «снизу вверх» и 2 — «сверху вниз».

Первый и второй способы определения стоимости ИСП реализуются в России по вполне определенным правилам в соответствии с нормативно-методической документацией и в основном

соответствуют подобным методикам стран рыночной экономики, что в значительной мере стало возможным после либерализации цен, формирования рынка строительных работ и услуг и развития рыночной инфраструктуры в инвестиционно-строительной сфере. Названные способы подразумевают направленное структурирование ИСП и декомпозицию стоимостных расчетов на определенные уровни, соответствующие фазам жизненного цикла проекта, обеспечивающие необходимую точность стоимостных расчетов и «привязанные» к исполнителям ИСП (рис. 1).

Рис. 1. Управление стоимостью и назначение стоимостных расчетов по фазам жизненного цикла проекта



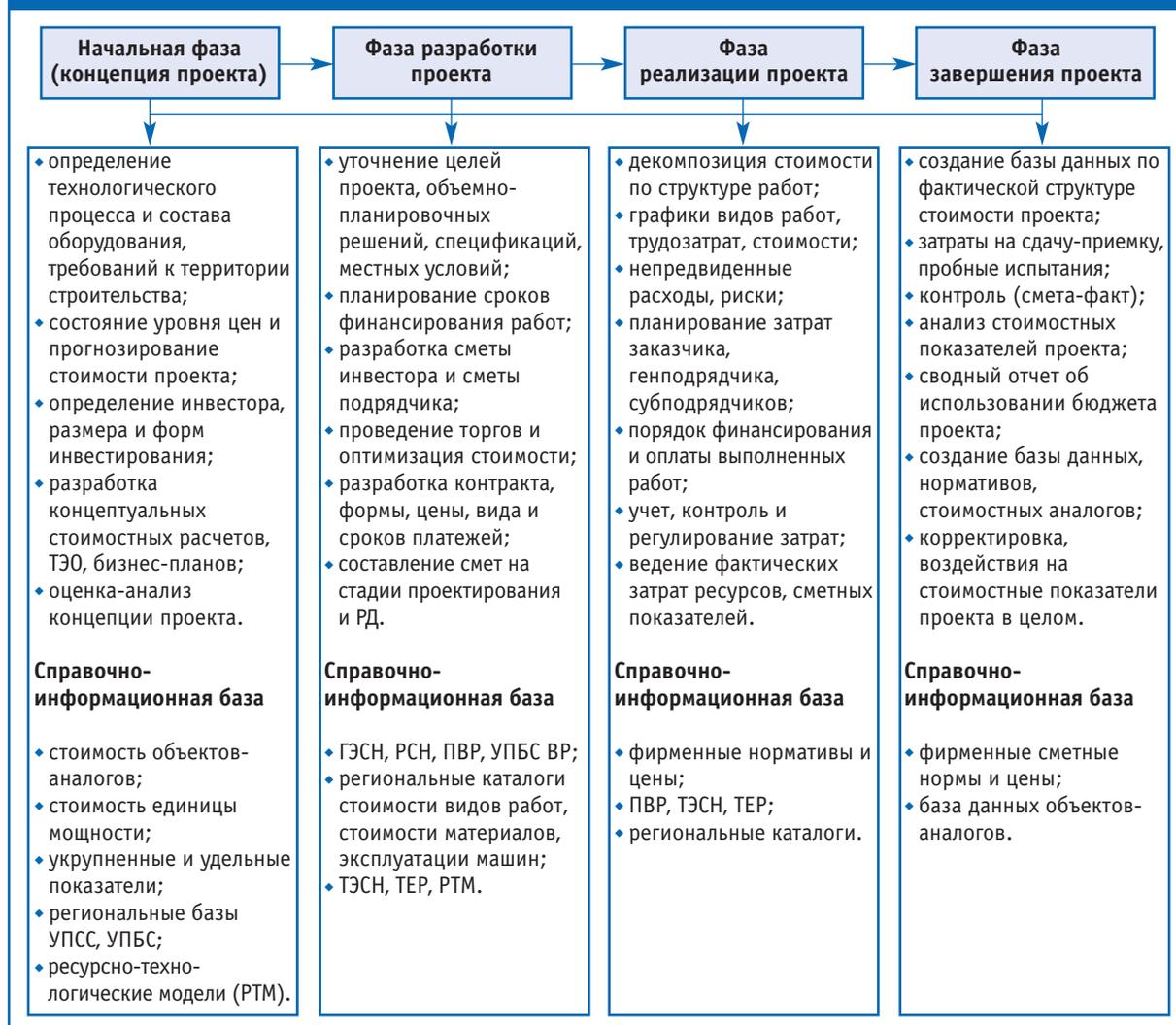
Основные решения по показателям стоимости ИСП принимаются на фазе концепции проекта и на предпроектных этапах («форпроекте»); на этих же этапах планируется состав и содержание проекта, разрабатывается структура стоимости ИСП и выполняется обоснование инвестиций на проект. Не менее важные решения по стоимости отдельных частей проекта, его этапов и стадий принимаются на других фазах теми участниками проекта, чья деятельность происходит в той или иной период инвестиционного цикла.

3. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА

При реализации ИСП его участники на протяжении жизненного цикла проекта выдвигают конкретные требования к составу, объему, точности всех стоимостных расчетов, их автоматизации, конкретизируя и обобщая при этом показатели стоимости отдельной строительной продукции и проекта в целом. Стоимость как оценочный показатель строительной продукции используется при осуществлении ИСП на всех стадиях ее создания

и выполняет определенные функции, однако как системный показатель она должна быть единой в методологическом понимании. Управление стоимостью как базовая функция Project Management осуществляется на всех уровнях управленческой деятельности, на всех фазах, стадиях и этапах жизненного цикла инвестиционного проекта, для всех процессов и управляемых объектов. На рис. 2 представлена последовательность УС инвестиционного проекта, состав и порядок стоимостных расчетов, учета, анализа, контроля, создания базы данных и соответствующая каждой фазе

Рис. 2. Последовательность формирования стоимости и управления стоимостью инвестиционно-строительного проекта на фазах его жизненного цикла



сметно-нормативная база системы ценообразования в строительстве.

На фазе концепции проекта определение стоимости может быть осуществлено на основе нормативной базы стоимости объектов-аналогов, укрупненных и удельных показателей, которые формируются на основании сметной документации типовых или индивидуальных проектов объектов-аналогов. В каждом объекте-аналоге должны быть паспортные данные о назначении, условиях применения, основных конструктивных решениях и строительных конструкциях элементов здания (сооружения), объемы элементов и здания в целом, технико-экономические показатели, мощность и другие характеристики. На предпроектной стадии стоимостные расчеты предназначены для решения вопросов целесообразности и финансовой возможности осуществления инвестиционного проекта в целом, расчет его эффективности, размера и форм финансирования. Для выполнения этих задач стоимостный расчет, сформированный в базовых ценах, должен быть пересчитан с помощью индексов к текущему уровню цен и прогнозируемому на момент завершения строительства. Заказчик (инвестор), в интересах которого производится расчет стоимости строительства на этой фазе проекта, заинтересован в получении стоимостной информации, которая бы значительно отличалась от фактических затрат при завершении проекта.

Во второй фазе, при проведении торгов и заключении контрактов, должен использоваться механизм расчета стоимости

с более высокой степенью точности, т. к. он служит основой для взаиморасчетов за создаваемую СП между заказчиком и подрядчиком. Рыночные отношения предопределяют необходимость проведения расчетов объекта отдельно заказчиком и подрядчиком в целях двустороннего подхода к договорной цене в процессе подрядных торгов. Заказчик может не разрабатывать проектно-сметную документацию, ограничившись четким изложением своих требований к СП. В этом случае стоимость проекта может быть определена путем уточнения расчетов, выполненных на предварительной стадии. Стоимость строительства, определенная заказчиком, не учитывает ряд прочих работ и затрат подрядчика, поэтому не является окончательной. Вместе с тем она служит основой для формирования свободной (договорной) цены на строительную продукцию на подрядных торгах.

На фазе реализации проекта расчеты за выполненные подрядные работы могут осуществляться по видам работ, по конструктивным элементам, по отдельным этапам или после завершения по договору. Подрядчик представляет заказчику для оплаты совместно с актом о выполненных работах сумму затрат, состоящую из прямых затрат, накладных расходов, сметной прибыли и прочих затрат, предусмотренных объектной сметой, в соответствии с договорной ценой.

Определение стоимости строительства на фазе завершения проекта, а также на любом промежуточном этапе, позволяет произвести оценку эффективности строительства путем

сопоставления планово-договорной стоимости с фактической, анализ затрат заказчика и подрядчика. Имеется возможность отслеживать весь процесс создания СП как в физических объемах используемых ресурсов, так и в стоимостном их выражении по элементам затрат, управлять себестоимостью и прибылью.

4. 0 ПРИОРИТЕТНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

На разных этапах ИСП стоимостные показатели являются приоритетными в ряду других факторов, определяющих выбор вариантов и принятие конкретного решения. Так, при определении победителя подрядных торгов, в ряду всех факторов (качество работ, сроки строительства, наличие кадров, финансовое состояние фирмы, механизация работ и др.) цена предмета торгов является главным фактором и составляет 50% и даже 70% в общем весе всех факторов. Практически все ИСП при их завершении и вводе в эксплуатацию имеют значительное удорожание. Известно много значимых проектов, удорожавших в несколько раз. Повышаются нормативные сроки (в стране огромные объемы незавершенного строительства) и ухудшается качество проектов.

Считается, что эти отрицательные явления имеют место из-за крайне низкого уровня внедрения управления стоимостью при осуществлении ИСП в России. Недостаточная методологическая проработка элементов системы управления стоимостью и

привязка их к практике стоимостных расчетов — одна из главных тому причин.

К сожалению, среди специалистов по управлению проектами отсутствует понимание значимости каждой и всех функциональных областей УП, их приоритетов. Развитие фирм, информационных технологий и трансфер западных прикладных программ, высокий

уровень подготовки специалистов по IT явно неадекватны по отношению к другим направлениям и функциям УП.

Трудно назвать программный продукт или комплекс, который бы позволил производить стоимостные расчеты на всех этапах реализации ИСП, оптимизировать их для каждого участника проекта и, конечно, осуществлять управление стоимостью во

всех процессах и на всех фазах ИСП.

Практика в странах рыночной экономики и предстоящее вступление России в ВТО ставят перед нами задачи не только технического плана, а в большей степени задачи повышения эффективности реализации ИСП, где приоритетны стоимость проекта и создание системы управления стоимостью.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дорожкин В. Р. Точность расчетов стоимости строительства // Экономика строительства. — 1999. — №7.
2. Воропаев В. И., Секлетова Г. И. Системное представление управления проектами. — <http://www.sovnet.ru>, 2002.
3. Мазур И. И., Шапиро В. Д. и др. Управление проектами. Справочное пособие. — М.: Высшая школа, 2001.
4. Путеводитель в мир управления проектами. / Пер. с англ. — Екатеринбург: УГТУ, 1998.
5. Субботин А. Трудозатраты и стоимость. — <http://www.sovnet.ru>, 2003.
6. Ньюэлл М. Управление стоимостью проекта // Директор ИС. — 2002. — №7–8.