

татки в капитальном строительстве при огромных масштабах капиталовложений в стране вносит серьезные помехи в развитие и деятельность многих отраслей, в целом народного хозяйства. Поэтому принимаемые правительством Российской Федерации меры по стабилизации экономической ситуации, восстановлению и развитию экономики страны должны быть направлены на привлечение крупномасштабных инвестиций в основной капитал. Источниками таких инвестиций могут быть только собственные средства предприятий и внебюджетные источники. Но для этого необходимо осуществить крупные мероприятия по улучшению инвестиционного климата в стране.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Асаул А.Н., Карасев А.В. Экономика недвижимости. СПб, 2001.
2. Никишина О.В. К вопросу о незавершенном строительстве // Вестник ИрГТУ. 2007. № 2 (30). С. 36–38.
3. Тарасевич Е.И. Оценка недвижимости. СПб.: СПбГТУ, 1997. 422 с.
4. Никишина О.В., Никишин И.В., Бужеев Ю.В. Эффективность инвестиций в объекты незавершенного строительства // Вестник ИрГТУ. 2013. № 10 (81). С. 343–349.

Информация об авторе

Никишина Ольга Валерьевна, магистрант кафедры «Экспертиза и управление недвижимостью», тел.: (3952) 40-56-11, Иркутский государственный технический университет, 664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83.

Information about the author

Nikishina O.V., candidate for a master's degree, Department of Real Estate Expertise and Management, tel.: (3952) 40-56-11; Irkutsk State Technical University, 83 Lermontov St., Irkutsk, 664074.

—

УДК69:658

ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТА В СТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ

И.В. Ямщикова

Предложена методология организации проекта в строительном комплексе с использованием устава проекта. Произведен анализ разработанных и рекомендованных к разработке уставов проекта, показана рекомендованная структура и основные документы, на основании которых осуществляется управление проектами (бюджет движения денежных средств, график производства работ). Автором предложена логика сборов бюджета для прогнозирования финансовых потребностей проекта.

Ключевые слова: управление проектами; устав проекта; коммерческий директор; руководитель проекта; потребность бизнеса; бюджет движения денежных средств; график производства работ; логика сбора бюджета; приток денежных средств; отток денежных средств; оценка финансового состояния.

INNOVATIVE METHODS OF PROJECT ORGANISATION IN A BUILDING COMPLEX

I.V. Yamshchikova

In this work we offered methods of project organization in a building complex with the use of project Regulations. We analysed the project Regulations that are worked out and recommended for the development, showed the recommended structure and the main documents, on the basis of which the project management is carried out (budget of fund movement, schedule of work production). Then we offered the logics of budget collection to forecast financial needs of the project.

Key words: project management; project regulations; sales manager; project manager; business demands; budget of fund movement; schedule of work production; logics of budget collection; budget entry; budget runoff; evaluation of financial condition.

Основным условием эффективного использования инвестиционных средств является управление проектами, которое сформировалось как новая культура управленческой деятельности и стало своеобразным культурным мостом в цивилизованном бизнесе и деловом сотрудничестве стран разных континентов с разной историей развития, традициями, экономикой и культурой. Сейчас уже трудно назвать хотя бы один проект мирового значения, который осуществлялся бы вне рамок идеологии и методологии управления проектами [1]. Трудно также назвать хотя бы одну известную в мире компанию, не использующую в своей практике методы и средства управления проектами.

В результате тщательной проработки проекта, организационно-технологической подготовки производства, комплексного планирования работ, непрерывного мониторинга прогресса проекта и контроля его основных параметров, а также своевременного принятия решений по разрешению возникающих проблем и нежелательных отклонений от установленных показателей, возможно успешное завершение инвестиционного проекта с требуемым качеством.

Наиболее значимым на сегодняшний день методом управления проектами является метод формирования устава проекта, который является документом официального запуска проекта [2, 4]. Документ готовится будущим руководителем проекта и согласовывается с управляющим комитетом проекта: спонсором, куратором, клиентом и другими менеджерами. Устав проекта должен быть направлен на решение следующих задач:

- обозначить причину проекта;
- определить ключевые параметры проекта: срок, стоимость, качество;
- назначить роли участников проекта – руководителя и команду;
- задать порядок управления проектом – общие правила (политики), на основании которых будет вестись управление проектом, права и обязанности всех участников проекта.

Дополнительно в уставе проекта может быть определено:

- список основных контрольных событий;
- ключевые риски проекта – риски определенные на этапе инициации проекта.

Работа по созданию устава проекта, как правило, происходит пошагово. В случае, когда в компании нет грамотного специалиста, знакомого с процессом разработки документации и создания устава, необходимо определить (или нанять) поддержку проекта.

Для обеспечения инвестиционной эффективности проекта необходимо присутствие хотя бы одного коммерческого директора, который будет выполнять задачи охранника капитала и представителя всей управленческой группы. Коммерческий директор должен понимать нужды бизнеса и задачи проекта.

Далее необходимо назначить руководителя проекта, в обязанности которого входит функция общего стратегического руководства проектом, несмотря на то, что планирование целей, задач, критических факторов успеха и других аспектов бизнеса проектов является обязанностью коммерческих директоров [3].

После необходимо приступить к третьему шагу – составление документации, учитывающей нужды проекта, в которой подробно и четко будут сформулированы потребности бизнеса и пути их достижения. При грамотном документировании проекта риски по его формированию сведутся к минимуму в случае замены спонсора или его ухода из проекта.

Понимание нужд бизнеса поможет сохранить как собственную мотивацию, так и мотивацию команды. Бизнес-команда проекта будет работать более эффективно, если цель проекта имеет более значимую роль. Даже если эффект будет не столь велик наличие четкого понимания значения и преимуществ будет держать команду в заинтересованности, в отличие от случая, когда никто не уверен даже в смысле выполнения проекта.

В случаях, когда ценность бизнеса определена как не столь высокая или даже не существующая (да, такие проекты тоже существуют), то лучше знать об этом заранее, чтобы избежать лишних затрат организации. Если организация все же дает проекту старт, то руководитель проекта должен понимать всю степень риска – потерять средства во время реализации проекта и соответственно быть готовым к этому.

Независимо от авторства составления устава проекта (спонсор, высшее руководство, руководитель проекта либо все сразу), хороший устав должен включать следующие разделы:

- *Потребность бизнеса для проекта.* Как уже описывалось выше, это ключевой аспект устава. Потребности бизнеса должны отражать тип выгоды, производимой проектом для организации, например, такой как снижение затрат, увеличение прибыли, либо увеличение потребительской удовлетворенности.

- *Экономическое обоснование проекта.* Оно должно переводить нужды в условные единицы (йены, евро, фунты, доллары, рубли и т.п.). Организация должна иметь стандартный формат представления экономического обоснования проекта для того, чтобы оценивать несколько проектов при выборе.

- *Масштаб проекта на высоком уровне.* Данный раздел должен быть составлен из информации, собранной в основном от спонсоров проекта. Поскольку спонсоры материально поддерживают проект, то важно понимать их видение проекта. В то же время потребности бизнеса могут быть широки, а масштаб проекта может быть ограничен определенными областями.

- *Критические факторы успеха.* Необходимо определить и задокументировать любые аспекты бизнеса, проекта, команды, расписания, комплектующих и т.д., что в случае невыполнения будет вредить успеху проекта. Хорошо понятые и задокументированные факторы успеха помогут в решении конфликтов во время продвижения проекта в случаях, когда необходимо будет сделать сложные решения относительно альтернатив масштаба, расписания, затрат или качества.

- *Ограничения и предположения.* Ограничения и предположения должны быть на таких уровнях проекта, как ограничения по бюджету, сроки выполнения или требования к качеству.

- *Полномочия руководителя проекта.* Устав должен описывать ответственность руководителя проекта, уточнять его роль во взаимодействии с участниками и организацией. Без такой документации полномочий проект будет зависеть от индивидуальных навыков руководителя.

- *Сбор подписей.* Он выглядит как формальность, и обход этого, казалось бы, не будет иметь большого значения (аналогично составлению самого устава), но это далеко не так. Подпись в уставе представляет собой тот порог, который гласит, что человек прочел, понял и согласен со всей изложенной в уставе информацией. Без наличия подписи устав

будет лишь одним из планировочных документов, который может быть, а может и не быть рассмотрен и ясен участникам.

Существуют некоторые спорные мнения о том, кто должен составлять устав: спонсор, высшее руководство или руководитель проекта. В теории считается наилучшим вариантом, когда разработкой устава занят спонсор, но в реальности, как только нужды бизнеса определены (может даже поверхностно) и руководитель проекта был назначен, эта задача ложится на плечи руководителя проекта. Если устав был составлен согласно правилам, скрупулезно и при участии соответствующих ключевых участников, разрабатывающих документацию и выполняющих другие сопутствующие функции, то процесс разработки становится менее важным.

Устав проекта должен освещать темы персонала, помещений и удобств, оборудования, поставщиков и бюджета. Понятие «финансирование» покрывает гораздо больше разделов, чем просто оплата рабочего труда, необходимо учесть такие факторы, как оплата помещения, мебели, компьютерного оснащения, расходных материалов, затрат, связанных с посторонними компаниями и т.д.

Наконец, устав проекта должен описать детальный план проекта, который покажет временной график и четкое описание заданий.

Анализ разработанных и рекомендованных к разработке уставов проекта показал следующую рекомендованную структуру:

- обоснование проекта (краткое описание, решаемые проблемы, бизнес цели, критерии успеха, связи и зависимости);
- определение проекта (результаты проекта, критерии приемки результатов, время, стоимость, допущения и ограничения);
- организационная структура проекта (управляющий комитет проекта, руководство проектом, команда проекта, ключевые лица со стороны заказчика);
- права и обязанности (права и обязанности руководителя проекта, управляющего комитета, членов команды);
- порядок управления проектом (методика управления, политика управления командой, политика коммуникаций, порядок приемки результатов).

Основными документами, на основании которых осуществляется управление проектами, является устав, БДДС (бюджет движения денежных средств) и ГПР (график производства работ). Данные документы содержат информацию о доходах, расходах, прибыли, финансовых потребностях и других важных показателях.

Для прогнозирования финансовых потребностей проекта менеджер проекта осуществляет сбор бюджетов подразделений участвующих в реализации проекта. Эти бюджеты сводятся в единый документ под названием «Бюджет движения денежных средств». Для грамотного прогнозирования результатов деятельности проектов, в анализируемой компании ЗАО «УК «ВостСибСтрой», используется следующая логика сбора бюджетов (см. рисунок).

Бюджет продаж формируется на основе общей политики развития бизнеса компании с учетом ограничивающих факторов: покупательского спроса и имеющихся производственных мощностей, а также маркетингового анализа.

В теории бюджет продаж определяет:

- сколько товаров будет продано в планируемом периоде;
- в каких регионах будут продаваться эти товары;
- по какой цене планируется продавать каждый товар;
- каков будет доход от реализации каждого товара.

В ЗАО «УК «ВостСибСтрой» бюджет продаж формируется на основании субъективных и объективных (тренд, статистика) методов анализа, и принимает свою специфическую форму, так как имеет ряд особенностей [7].

Данные бюджета продаж должны использоваться в бюджете затрат. Здесь тоже существует определенная специфика, так как строительство объекта напрямую не зависит от программы продаж и связанных с ней затрат. На стадии принятия решения о старте проекта утверждается общий бюджет затрат по проекту, цена квадратного метра, себестоимость и уже согласно этому бюджету идет финансирование [5–7].

В отличие от предприятий, производящих штучный товар, организации, имеющие большое количество продукции, могут планировать бюджет затрат исходя из объемов производимой и реализуемой продукции.



Логика сбора бюджетов

В строительной сфере бюджет строительства основывается на графике производства работ (ГПР). Рассчитывается сметная стоимость работ и разносится по времени согласно ГПР.

Бюджет затрат в строительном бизнесе разбивается на 7 частей:

- бюджет группы строительства;
- бюджет службы технического заказчика;
- бюджет земельного отдела;
- бюджет проектирования;
- бюджет общефирменных и налогов;
- бюджет резервного фонда;
- бюджет коммерческих расходов.

В бюджет группы строительства входят затраты на строительство и обслуживание объекта. В связи с тем, что это наиболее затратная статья в любом строительном проекте, предложено детализировать этот бюджет, разделив его на подбюджеты:

- субподрядные работы;
- логистический центр;
- внешние сети;

- основные средства;
- накладные расходы.

В бюджет службы технического заказчика входят затраты, связанные с получением разрешения на строительство, техническим надзором, разрешением на ввод в эксплуатацию, оптимизацией технических условий и т.д.

В бюджет земельного отдела входят затраты, связанные с покупкой, продажей, оформлением и арендой земельных участков.

В бюджет проектирования входят затраты, связанные с проектированием объекта, сетей, благоустройства и т.д.

В бюджет общефирменных затрат и налогов входят затраты на содержание персонала офиса, самого офиса, уплату налогов и т.д.

В бюджет резервного фонда входят непредвиденные расходы, затраты на устранение последствий непреодолимой силы и т.д. В бюджет коммерческих расходов входят затраты на маркетинговые исследования, продвижение, юридическое сопровождение и т.д.

Особое значение для стабильной деятельности предприятия имеет скорость движения денежных средств. Одним из основных условий финансового благополучия предприятия является приток денежных средств, обеспечивающий покрытие его текущих обязательств.

Для того чтобы раскрыть реальное движение денежных средств на предприятии, оценить синхронность поступления и расходования денежных средств, а также увязать величину полученного финансового результата с состоянием денежных средств на предприятии, следует выделить и проанализировать все направления поступления (притока) денежных средств, а также их выбытия (оттока).

Указанные направления движения денежных средств принято рассматривать отдельно в разрезе текущей, инвестиционной и финансовой деятельности.

Приток денежных средств в рамках текущей деятельности связан с получением выручки от реализации продукции, выполнения работ и оказания услуг, а также авансов от покупателей и заказчиков; отток – с уплатой по счетам поставщиков и прочих контрагентов, выплатой заработной платы работникам, производственными отчислениями в фонды социального страхования и обеспечения, расчетами с бюджетом по причитающимся к уплате налогам. К текущей деятельности принято также относить и выплаченные (полученные) проценты по кредитам.

Движение денежных средств в разрезе инвестиционной деятельности связано с приобретением (реализацией) имущества, имеющего долгосрочное использование, в первую очередь поступление (выбытие) основных средств и нематериальных активов.

Финансовая деятельность предприятия связана в основном с притоком средств, вследствие получения долгосрочных и краткосрочных кредитов, займов и их оттоком в виде выплаты дивидендов и погашения задолженности по полученным ранее кредитам.

Анализ движения денежных средств, проводится прямым и косвенным методом.

Прямой метод имеет недостаток: он не раскрывает взаимосвязи полученного финансового результата и изменения величины денежных средств на счетах предприятия (предприятие получает чистую прибыль, а его денежные средства сокращаются). При анализе движения денежных средств косвенным методом преобразуется величина чистой прибыли в величину денежных средств, то есть исправляется недостаток прямого метода анализа.

В отличие от других подходов к оценке финансового состояния, анализ движения денежных средств дает возможность сделать более обоснованные выводы о том, в каком объеме и из каких источников были получены поступившие на предприятие денежные средства и каковы основные направления их использования; достаточно ли собственных средств предприятия для осуществления инвестиционной деятельности; чем объясняются расхождения величины полученной прибыли и наличия денежных средств и т.д.

Далее, в бюджет движения денежных средств необходимо свести данные по всем бюджетам описываемым выше. В связи со спецификой строительного бизнеса можно увидеть следующее явление: доходы от продаж заметно отстают от затрат на начальном периоде, в последующие годы ситуация выравнивается. Это явление называется «кассовый разрыв». Для стабильного функционирования организации эти разрывы должны перекрываться различными возможными источниками [7].

Конечный документ, в котором указаны все основные показатели, называется уставом проекта. В нем прописаны такие показатели проекта, как: реализуемая площадь, сроки реализации, затраты, цены реализации, выручка, прибыль и т.д. Единственным недостатком такого документа является отсутствие разнесения затрат по времени и источников их оплаты. Но бюджет движения денежных средств помогает компенсировать этот недостаток, тем самым дополняет устав проекта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бузырев В.В., Нужина И.П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности строительного предприятия. М., 2010.
2. Либерман И.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности. М., 2010.
3. Приказ Минэкономки РФ № 118 от 1 октября 1997 г. «Методические рекомендации по разработке инвестиционной политики предприятия».
4. <http://afdanalyse.ru>
5. <http://www.vssdom.ru/>
6. Ямщикова И.В., Ильичев И.В., Бутина Н.И. Совершенствование инновационных управленческих проектов // Сборник научных трудов. Иркутск: ИрГУПС. 2014. № 4.
7. Ямщикова И.В., Ильичев И.В., Бутина Н.И. Влияние классификации инвестиционных проектов на анализ коммерческой выполнимости проекта // Вестник ИрГТУ. 2013. № 4. С. 422–427.

Информация об авторе

Ямщикова Ирина Валентиновна, кандидат экономических наук, профессор кафедры «Экспертиза и управление недвижимостью», тел.: (3952) 40-54-12; Иркутский государственный технический университет, 664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83.

Information about the author

Yamshchikova I.V., Candidate of Economical Sciences, professor, Department of Real Estate Expertise and Management, tel.: (3952) 40-54-12; Irkutsk State Technical University, 83 Lermontov St., Irkutsk, 664074.

—