

Виталий Кочкин

**Эффективный
девелопмент**

Москва
«Российский писатель»
2012

УДК 658.1
ББК 65,9(2)09
К72

К72 Виталий Кочкин. Эффективный девелопмент. — Москва: Редакционно-издательский дом «Российский писатель», 2012. — 336 с.

ISBN 978-5-91642-076-0

Книга написана на основе 20-летнего опыта автора, приобретенного при осуществлении риэлторской деятельности в 90-х годах и девелопмента в 2000-х годах на территории Москвы, Московской области и ряда регионов РФ.

Большая часть книг, посвященных девелопменту, описывает, как организационно устроена и каким образом функционирует среднеарифметическая компания, что, безусловно, полезно и важно, например, для студентов профильных учебных заведений. Задача же данной книги, которую ставил перед собой автор, - описать в виде стройной системы бизнес-процессы и организационно-функциональные принципы, проверенные на практике, позволяющие превратить среднеарифметическую девелоперскую компанию в эффективную компанию.

Книга предназначена для широкого круга специалистов инвестиционно-строительных компаний, осуществляющих свою многотрудную деятельность на территории РФ.

*Информация о книге содержится на сайте www.ef-development.ru.
Связаться с автором можно по электронной почте vnik7@yandex.ru*

ISBN 978-5-91642-076-0

© Виталий Кочкин, 2012 г.
© «Российский писатель», 2012 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Глава 1. Введение</i>	5
<i>Глава 2. Традиционные ошибки девелопмента</i>	9
2.1. Преобладание тактики над стратегией.....	10
2.2. Отсутствие стратегического видения, игнорирование тенденций рынка.....	11
2.3. Хаос в развитии проектов (Лебедь, Рак и Щука или Привет из Простоквашино).....	11
2.4. Невнятная оценка.....	12
2.5. Сопоставление не сопоставимого, сравнение не сравнимого.....	12
2.6. Ставка на «спасителя отечества».....	13
2.7. Педальный принцип управления и дальнейшее воплощение в трудовых принципах «Олимпийский» и «Каждый за себя».....	14
2.8. Глобальная экономия как двигатель прогресса.....	15
2.9. Игра без правил или жизнь полна неожиданностей.....	15
2.10. Гуляем, парни!.....	16
2.11. Контроль как двигатель прогресса.....	17
2.12. А есть ли у них цель?.....	19
2.13. Проекты с периодом окупаемости равным бесконечности (?..).....	20
2.14. Просчеты кадровой политики.....	20
2.15. Побеждать ... и не числом и не умением (?..).....	21
2.16. Если 9 беременных женщин не могут родить ребенка за 1 месяц, то 9 дилетантов точно смогут принимать эффективные решения по развитию проектов (?..).....	22
2.17. Чем я тебя благодарил, тем же я тебя и накажу.....	23
2.18. Ошибки учета.....	23
2.19. Тендерная политика как основной механизм ценообразования или «Люди добрые, подскажите! А сколько это стоит?».....	25
2.20. Документооборот как кривое зеркало кривого проекта.....	26
2.21. Планирование ради планирования.....	26
2.22. Итог «работы над ошибками».....	27
<i>Глава 3. 15 принципов построения эффективного девелопмента</i>	30
<i>Глава 4. Практика построения эффективного девелопмента.</i>	
Бизнес-процессы и бизнес-компоненты эффективного девелопмента	53
4.1. Организационная структура проекта. Общая концепция (стратегия) развития проекта.....	55
4.2. Структура девелоперской компании. Особенности взаимодействия производственных подразделений при развитии проектов....	59
4.3. Этапы развития проектов (содержание и процедуры).....	75
4.4. Структурирование проектного документооборота. Комплект документации проекта (КДП).....	100

4.5. Маркетинговая концепция проекта (МКП). Общая концепция (стратегия) развития проекта.....	111
4.6. Оценка проектов.....	118
4.7. Актуализация проектов. Плановое повышение эффективности проектов....	130
4.8. Система совещаний при развитии проектов.....	140
4.9. Процедура согласования договоров.....	144
4.10. Права и обязанности руководителя проекта. Система принятия решений по развиваемым проектам.....	149
4.11. Ценообразование.....	155
4.12. Технология расчета сметной стоимости строительства на разных этапах развития девелоперских проектов.....	176
4.13. Тендерная политика.....	192
4.14. Структура и особенности подрядных договоров.....	206
4.15. Плановые и фактические показатели выполненных работ по реализации проекта. План/факт-анализ выполненных и планируемых работ.....	212
4.16. Баланс потоков выручки и затрат проекта.....	222
4.17. Система учета и планирования. Взаимодействие операций бюджетирования, планирования, управленческого учета и производственного учета при развитии проектов.....	230
4.18. Оптимальная структура управления девелопмента компании, а также управления строительства и управления коммерции.....	243
Глава 5. Самые распространенные заблуждения девелопмента («легенды девелопмента»)	257
5.1. Монолит или «типовуха».....	258
5.2. Подземный или наземный паркинг.....	265
5.3. Действительно ли эффективность проектов мало зависит от их эффективной организации и сбалансированности финансовых потоков?...	275
5.4. Закрытые ПИФы недвижимости.....	277
Глава 6. Управление эффективностью компании	279
6.1. Степень интеграции производства при осуществлении инвестиционно-строительной деятельности.....	281
6.2. Управление портфелем проектов.....	289
6.3. Особенности управления проектами с учетом текущего состояния мировой и российской экономики.....	292
6.4. Баланс управляющих и информационных потоков. Делегирование полномочий и обязанностей.....	299
6.5. Мотивация и система премирования сотрудников.....	302
6.6. Формирование самообучающейся организации.....	320
6.7. Последовательность действий по повышению э ффективности девелоперской компании.....	331
Глава 7. Заключение	334

Глава 1. ВВЕДЕНИЕ.

Почти во всех делах самое трудное - начало.
(Жан-Жак Руссо)

*Дело не в том, что они не могут увидеть решение.
Дело в том, что они не могут увидеть проблему.*
(Г.К. Честертон)

Невозможность - слово из словаря глупцов.
(Наполеон)

Основной целью деятельности любой компании, в том числе и девелоперской (инвестиционно-строительной), является такое управление бизнесом, которое обеспечивает, в конце концов, максимальную капитализацию компании. Рост капитализации может быть обеспечен 2 способами.

Экстенсивный способ - масштабирование и рост объема бизнеса, как правило, за счет заемных средств – позволяет, при наличии достаточных ресурсов (в основном административного и/или финансового), обеспечить быстрый рост. Однако этот рост имеет место на фоне определенного (от умеренного уровня до существенного) снижения эффективности отдельных составляющих бизнеса и повышения зависимости компании от состояния внешней среды (финансовая, политическая обстановка и т.д.).

Интенсивный способ основан на росте бизнеса за счет повышении его эффективности, являющейся следствием совершенствования организационной структуры и бизнес-процессов в компании. Способ фактически не требует привлечения дополнительных материальных и финансовых ресурсов. Он создает основу стабильности компании и базис для возможного дополнительного роста, в том числе за счет экстенсивного способа. Для совершенствования организационной структуры и бизнес-процессов в компании, однако, требуется выполнение 2 условий. Во-первых, лицо/лица, осуществляющие планирование и реализацию данных мероприятий, должны иметь соответствующую, весьма высокую квалификацию в девелопменте, подтвержденную практически навыками в максимально возможном диапазоне. Во-вторых, для реализации данного способа является характерным резкое увеличение уровня трудозатрат сотрудников компании (что, естественно, со временем приведет к росту их квалификации) и удержание этого уровня в течение длительного срока (от месяцев до лет). Люди в компании должны

быть готовы к тяжелой, продолжительной работе. Соблюдение двух описанных условий есть задача крайне сложная. Решить ее удастся далеко не всем компаниям, чем, собственно говоря, и объясняется уровень текущей компетенции участников рынка. Чем менее продумана и подготовлена реорганизация компании и переход к интенсивному развитию, тем тяжелее будет протекать этот процесс, вплоть до полной остановки и возврата на «исходные позиции».

Способы определенным образом взаимодействуют и влияют друг на друга. Тем не менее, как правило, компании, имеющие возможности для экстенсивного развития (увеличения масштаба), пренебрегают интенсивным способом (повышением эффективности).

Взаимодействие экстенсивного и интенсивного способа в приложении к девелопменту можно проиллюстрировать совсем просто. Практика и многолетние наблюдения показывают, что задача *строительства объекта* и задача *развития эффективного проекта*, включающего это строительство, как правило, являясь несовместимыми в сознании среднестатистического девелопера. Обычный формат развития, складывающийся по воле обстоятельств или по расчету, — это *стройка любой ценой*. Удивительно!!! Это та ситуация, о которой можно сказать «верхи не могут, низы не хотят». И в этом факте состоит парадокс российского девелопмента! Данный парадокс, а также причины его вызывающие, будут подробно рассмотрены с различных ракурсов в следующей главе «Традиционные ошибки девелопмента».

Драматическое изменение бизнес-среды, начавшееся в 2008 году, по целому ряду признаков, пришло «всерьез и надолго», заставляя участников рынка обращаться к задаче повышения эффективности. Идеи и информация, изложенные в настоящей работе, формулировались автором с большей или меньшей полнотой и глубиной проработки на протяжении почти 20-летнего периода и опираются на его личный опыт и информацию, полученные при работе на рынке недвижимости Москвы и регионов РФ в качестве риэлтора в 1990-х годах и девелопера в 2000-х. Базовые навыки девелопмента (имеется в виду девелопмент в радиоэлектронике, который опирается на те же общие принципы, что и девелопмент в строительстве) автор усвоил, работая в оборонной промышленности РФ со второй половины 80-х до начала 90-х годов, где принимал участие в разработке, испытаниях и организации опытного производства сверх сложных радиоэлектронных устройств.

При подготовке материалов, вошедших в настоящую книгу, не ставилась задача создания аналога очередной редакции Руководства к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК — несколько сотен страниц текста). Планировалось создание конкретного документа, опирающегося на практику, который мог бы быть интересен широкому

кругу девелоперов от рядовых специалистов до акционеров и руководителей российских инвестиционно-строительных компаний (ИСК). Очень не хотелось «захламлять» материал множеством деталей, уводящих внимание от общего видения процесса девелопмента, которое необходимо для целей повышения его эффективности. Именно поэтому в материал не включены описания стандартных внутрикорпоративных процедур и действий по развитию проектов (как привлекать проекты, как получить банковский кредит и пр. и пр.), базовое знание которых является *необходимым фактором*, дающим компании право называться девелоперской.

Кроме того, в книге сознательно выведены из рассмотрения темы, традиционные для любой литературы по девелопменту, описывающие внешние взаимодействия компании. Максимальное внимание уделено внутренним моментам – организационной структуре компании и содержанию применяемых бизнес-процессов. Тем более, что давно известно, нельзя объять необъятное.

Автор не собирался писать книгу под названием «Что такое девелопмент», или «Энциклопедия девелопмента» или «Девелопмент для домохозяйек». Такого рода литература в достаточном количестве уже представлена в интернете и на полках магазинов. Ставилась сравнительно узкая задача формулирования принципов и методов построения эффективного девелопмента в виде системы, опирающейся на базовые знания темы, уже имеющиеся у читателя.

При подготовке книги хотелось в итоге сформировать своего рода конструктор, состоящий из набора бизнес-процессов и бизнес-компонентов, который позволял бы при известной настойчивости и методичности в их применении на практике построить эффективную девелоперскую компанию. Хотелось бы также, что бы параллельно процессу чтения книги в сознании читателя формировался целостный взгляд на девелопмент, охватывающий все основные аспекты девелопмента в их динамическом взаимодействии.

Акцент сделан на *факторах достаточных* для того, чтобы сделать девелоперскую компанию эффективной. Эффективно вести бизнес по развитию инвестиционно-строительных проектов любой компании помогают 3 главных фактора: квалифицированные кадры, эффективные технологии и организационная структура, позволяющая в максимальной степени использовать потенциал квалифицированных кадров и эффективных технологий. На развитие именно этих факторов направлены бизнес-процессы и бизнес-компоненты, представленные в данной книге.

Не совершая никаких действий сам, становишься объектом воздействия внешних сил. Если компания не управляет эффективно проектами, то проектами управляют случайные обстоятельства, рыночная ситуация, конку-

ренты. Эффективность — это именно тот ключ, который позволяет компании открыть заветную дверь и навсегда покинуть *мир следствий* со всеми его иллюзиями, ошибками, проблемами, неожиданностями и рисками, оказавшись в *мире причин*, где только ей самой становится подвластно ее будущее, неотвратно ведущее к новым достижениям.

Материалы, представленные в книге, могут быть использованы по отдельности — в зависимости от текущей потребности читателя. Однако, комплексное применение наработок, представленных в книге, за счет эффекта взаимного усиления, обеспечит существенно более высокую отдачу.

Материалы книги разбиты на 4 основных блока:

- традиционные ошибки девелопмента;
- принципы эффективного девелопмента;
- практика построения эффективного девелопмента;
- управление эффективностью компании.

Указанные выше блоки и их отдельные компоненты (в особенности материалы раздела, посвященного практике эффективного девелопмента) тесно взаимосвязаны друг с другом. Переход между ними осуществляется через систему взаимных ссылок, в большом количестве имеющих в тексте. Система ссылок построена таким образом, чтобы обеспечить формирование у читателя целостного взгляда на девелопмент вообще, и на эффективный девелопмент в частности, ведь только целостное понимание процесса девелопмента во взаимодействии отдельных составляющих его элементов обеспечит необходимую и достаточную основу для повышения его эффективности.

Автор, балансируя при написании книги на грани «замороженности» и доступности, приложил особые усилия для достижения приемлемого уровня доходчивости изложенного в ней материала. Для этого использованы следующие приемы:

- многократные повторы наиболее значимой информации;
- эмоциональная метафоричность (см., например, главу «Традиционные ошибки девелопмента»);
- обилие графических материалов, на создание которых потрачена треть времени написания книги;
- минимум специальных терминов.

Насколько автору удалось решить задачу доступности книги — судить читателю.

Глава 2. ТРАДИЦИОННЫЕ ОШИБКИ ДЕВЕЛОПМЕНТА.

Единственная настоящая ошибка - не исправлять своих прошлых ошибок.

(Конфуций)

Противник, ищущий ваши ошибки, полезнее, чем друг, желающий их скрыть.

(Л. да Винчи)

История ничему не учит, а только наказывает за незнание своих уроков.

(В.О. Ключевский)

Первичной причиной любых проблем в текущей деятельности компании являются структурные, организационные и управленческие дефекты. Эти дефекты закладываются при создании компании, либо возникают при осуществлении текущей деятельности, как следствие влияния широкого спектра внешних и внутренних обстоятельств и факторов. Понимание природы указанных дефектов и степени их влияния на текущую деятельность компании является ключевым моментом в борьбе за повышение эффективности этой деятельности. Самый простой и одновременно доступный способ достичь этого понимания состоит, по мнению автора, в использовании принципа обучения на чужих ошибках. Хотя многие из нас считают весьма заманчивым совершать свои собственные ошибки.

Традиционные ошибки, приводимые далее, выстроены в произвольном порядке, не связанном прямой зависимостью с силой их влияния на эффективность деятельности компании. Особенно хочется подчеркнуть, что целью перечисления представленных ошибок не являлось желание автора бросить тень на какую-то конкретную компанию-участницу рынка. Это всего лишь попытка избавить себя и помочь другим избавиться от необходимости попадать в одни и те же проблемные ситуации, изложив на бумаге их суть, и, уяснив, таким образом, внутреннюю природу и причины возникновения этих ситуаций.

Ошибки названы традиционными именно по той причине, что свойственны практически любой инвестиционно-строительной компании. Идеальных компаний не существует, вопрос лишь в пропорции и concentra-

ции указанных ошибок. Автор совершал в прошлом и испытал на себе последствия ряда описанных ниже ошибок. Это дает ему моральное право давать формулировки, жесткость которых, однако, откорректирована определенной иронией в изложении материала.

Границы между ошибками чисто условные. Как правило, они тесно переплетены между собой. Сложно, да и не нужно, определять, какая из ошибок является причиной, а какая следствием. В деятельности любой компании можно найти в малой степени и скрытой форме проявления практически любой из описанных ниже ошибок, а в явно выраженном виде не меньше 2-3 из них. К идеалу можно стремиться, но невозможно его достичь... Однако, правильно поставленный диагноз — залог успешного последующего лечения. Приведенные традиционные ошибки облегчат постановку диагноза. Кроме того, настоящая глава, посвященная традиционным ошибкам, является своего рода ментальным «разогревом» для читателя, позволяющим подготовиться к восприятию последующих глав.

2.1. Преобладание тактики над стратегией.

Случаи развития компаний в соответствии с продуманной стратегией являются редкими исключениями, подтверждающими общее правило — компании предпочитают действовать по ситуации, не тратя силы и время на разработку стратегий, другими словами, «не заморачиваясь». Напрягаться придется сегодня, а какие будут результаты завтра - никто не знает... Да и вообще, доживем ли до завтра? Поэтому стратегические решения принимаются спонтанно или интуитивно. Текущая деятельность же при этом нацелена на борьбу с последствиями поспешных стратегических решений, или их фрагментарности, или даже полного их отсутствия.

Причина подхода видится исключительно в области психологии. Тактические решения, имеющие конкретное приложение или направленные на устранение конкретных проблем, дают быстрый и ощутимый эффект. Напротив, решения стратегические, оказывая комплексное воздействие на компанию, дают более масштабный эффект. Однако, эти решения требуют значительного времени для проявления в виде конкретных результатов и показателей. Энергию и волю, достаточные для того, что бы в течение месяцев и лет не ослаблять усилия в выполнении намеченных стратегических мероприятий, имеют далеко не все компании.

Девелопмент имеет, в отличие от многих других видов бизнеса, длинный производственный цикл не менее 3-5 лет. Отсутствие вещественных результатов развития проектов на протяжении нескольких лет, определяемое самой природой девелопмента, создает благоприятную среду для подмены *эффективного* девелопмента на *эффективный*. Эффективный девелопмент обладает набором ярких внешних проявлений, легко доступных для понимания не специалистов и целе-

вым образом воздействующих на акционеров. Глубокая стратегия при этом совершенно не требуется или, если и требуется, то исключительно в направлении создания набора дополнительных аудио-визуальных эффектов.

Однако! Заниматься стратегией придется. Чем позже это будет сделано, тем больше окажется упущенная прибыль и ниже капитализация компании. Любая зрелая компания именно потому может называться зрелой, что уже наступала на описанные выше «грабли» и сделала для себя необходимые выводы.

2.2. Отсутствие стратегического видения, игнорирование тенденций рынка.

Немногие компании утруждают себя систематической деятельностью по формированию стратегического видения перспектив развития компании. Идеи о будущем рынка и месте компании (и развиваемых ей проектов) в нем рассматриваются эпизодически и фрагментарно. Или не рассматриваются вовсе. Зачем? Времени и сил и так не хватает... Между тем, только *индивидуальное* корпоративное стратегическое видение может уберечь компанию от *общей* участи рынка.

Компания легко может стать заложницей общепринятых экспертных оценок, гуляющих по рынку. Опыт недавнего прошлого говорит о том, что стадный инстинкт на рынке недвижимости чрезвычайно заразителен. Какие препятствия не позволили многим компаниям в РФ подготовиться к потрясениям конца 2008 г.? Аналогичный сценарий начал разворачиваться в США и чуть позже в Европе не менее, чем за год до того момента, когда пришла очередь РФ. Крушение зарубежных финансовых рынков сопровождалось катастрофическими явлениями на рынках недвижимости. В разных странах мира эти 2 процесса протекали с определенными фазовыми сдвигами между собой. Очевидно, что если все страны шли по этому сценарию, то и РФ эта участь не должна была миновать. РТС и ММВБ в мае 2008 г. начали совершенно явным образом демонстрировать повторение этого сценария и в РФ.

Стоило ли ждать еще 4-5 месяцев, когда обвал рынка недвижимости подтвердит общую тенденцию? Стоило ли слушать экспертов, благополучие которых полностью зависит от активности рынка, предрекавших ему стабильный дальнейший рост? Или нужно было иметь собственную голову на плечах и составить собственное видение дальнейшего хода событий?

Какие-то компании не ждали и не слушали, а каких-то с нами уже нет...

2.3. Хаос в развитии проектов (Лебедь, Рак и Щука или Привет из Простоквашино).

Отсутствие общей координации и единого центра ответственности и управления проектами является «классикой жанра». Очевидно, что устойчивость и широкая распространенность данной ошибки вызвана комп-

лексом причин как объективного, так и, не в меньшей, а, возможно, и в большей степени субъективного характера. Руководители проектов и строительные менеджеры, номинально являясь центром ответственности проектов, на практике выполняют функции дорогостоящих курьеров, основной задачей которых является организация доставки документов из кабинета в кабинет, с этажа на этаж или из конторы в контору.

Крайний случай проявления ошибки — развитие проектов без назначения руководителя. Проект используется в качестве «переходящего красного знамени», кочующего между подразделениями и сотрудниками компании. В ожидании успеха каждый стремится подхватить знамя и подставить грудь для наград. В ожидании проблем все герои разбегаются — болезнь, неожиданный отпуск, загруженность другой работой, искусственные авралы по другим проектам и т.д. — отвечать некому. Некому, кроме акционеров и директора...

2.4. Невнятная оценка.

Отсутствующая или посредственная оценка, которая не в состоянии обеспечить снятие рисков при вхождении в проект и при его дальнейшем развитии (процедура актуализации проектов), является родимым пятном российского девелопмента.

Решения руководства компании будут страдать неадекватностью, если они все же используют результаты такого рода собственной оценки проектов. Впрочем, спасает руководство многих компаний тот факт, что, как правило, они даже не догадываются о реальном качестве корпоративной системы оценки. Проблемы этой нет, так как никто ее не видит за частоколом формальных показателей, полученных в отрыве от практики и реальной жизни.

От оценки можно вообще отказаться, как от утомляющего излишества. Решения директора или акционеров в этом случае могут приниматься в единоличном порядке на основе интуиции. Оценка вообще не нужна! Но, интуиция рано или поздно подводит любого, даже самого умного и опытного человека. Масштаб последствий, если этим человеком является руководитель компании или ее акционер, может оказаться фатальным для компании.

Существует еще один вариант — отдать оценку полностью на откуп внешним экспертам, которые уж точно (ведь и в договоре практически так и записано!!!) должны позаботиться о благополучии компании. Только о благополучии какой компании будет думать и заботиться каждая из сторон договора? Блажен, кто верует...

2.5. Сопоставление не сопоставимого, сравнение не сравниваемого.

Если компания не утруждает себя организацией качественной оценочной деятельности, то, как правило, при принятии решений о вхождении в

проекты или о стратегии развития проектов такая компания пользуется набором стереотипов собственного или среднерыночного производства, фактически блуждая впотьмах.

Удивительные вещи можно узнать, беседуя со «специалистами» о состоянии рынка, о развитии проектов, о стоимости строительства, о приемах, позволяющих повысить эффективность проектов (см. также главу «Самые распространенные заблуждения девелопмента («Легенды рынка»)). Но самое удивительное в другом - в том, что умозаключения «специалистов» базируются на сравнении явлений и фактов, имеющих несопоставимый формат.

Особенно умиляют разговоры о стоимости строительства, например, жилья в Москве. Приходится слышать о показателях себестоимости строительства одного и того же типа жилья в диапазоне от 500-700 \$ до 2-2,5 тыс. \$ и более за 1 кв.м. «Специалисты» доказывают друг другу собственную правоту и, естественно, неправоту оппонента. Но! Что будет, если попробовать задать ряд простых, уточняющих вопросов? О каком 1 кв.м. вы говорите, коммерческой или общей площади? Общая площадь это сумма площадей всех помещений здания или сумма поэтажных площадей? А как замеряется общая площадь во внутреннем или внешнем периметре внешних стен? О каком составе работ идет речь, это только монтажные работы по «коробочке» или это и отделочные работы? А может быть в эту стоимость включены коммуникации до колодцев? А может быть даже и внешние сети плюс ТУ? и т.д. и т.п. В большинстве случаев можно прийти к единственному логичному выводу – неправы обе стороны.

Список уточняющих вопросов, которые должны задать друг другу оппоненты, найдя компромиссные ответы, что бы оказаться в одной «системе координат» и разговаривать на одном языке (если, конечно же, изначально стоит именно такая задача) оказывается весьма и весьма объемным. И только после ответа на эти своего рода синхронизирующие вопросы, можно получить сопоставимые показатели для сравнения.

Невозможно адекватно оценить стоимость работы, если не определен состав операций по ее выполнению и объемы работ по каждому виду операций. Тем более, если при этом «гуляют» удельные показатели (расценки) стоимости каждой операции. См. подробную информацию на эту же тему в главах «Ценообразование», «Технология расчета сметной стоимости строительства на разных этапах развития девелоперских проектов», «Тендерная политика», «Структура договоров подряда и их особенности».

2.6. Ставка на «спасителя отечества».

Низкий технологический уровень компании (не проработанная структура, отсутствие стратегии, низкая квалификация сотрудников и бизнес-процессов) в большинстве случаев толкает руководство этих компаний к

поиску «спасителей отечества». На роль спасителей подходят лица, обладающие визуально и очевидно полезными компании навыками, по крайней мере, с точки зрения руководителя компании, который устал от проблем созданного им же низко технологичного бизнеса. В качестве спасителя могут также выступать и особые приемы в работе, часто собственной разработки, которые должны со всей очевидностью и легкостью преобразить компанию в короткий срок.

В кризисный период 2009-2010 г.г. приходилось сталкиваться с крайней формой проявления описанной ошибки – скорость смены спасителей, то есть руководителей проектов и подразделений в отдельных компаниях возросла до 1 раза в 1-2 квартала. Известный русский писатель уже описывал в свое время подобную ситуацию - «А вы, друзья, как не садитесь...».

Данный подход блокирует возможность реального преобразования компании, по крайней мере, до тех пор пока неразбериха и неуправляемость компании, возникающие как основные последствия подхода, не вызовут революцию в сознании руководства компании или не приведут к банкротству компании. Варианты, что называется, на выбор.

2.7. Педальный принцип управления и его дальнейшее воплощение в трудовых принципах «Олимпийский» и «Каждый за себя».

Другой формой компенсации технологической отсталости бизнеса (и одновременно, конечно же, его мощным ограничивающим фактором) является стремление руководителя (или акционера) непосредственно влиять на все, что происходит в компании – компания управляется в ручном режиме. Все мало-мальски значимые совещания должны проводиться под председательством руководителя. Руководителю должны докладывать обо всем, что происходит в компании. Руководитель санкционирует подавляющую часть текущих операций в диапазоне от покупки скрепок до оформления кредита.

Следствием ручного управления компанией является повальный формализм в выполнении сотрудниками своих обязанностей (главное не результат, главное участие). Да и чего напрягаться-то, если Сам рулит всеми вопросами (уж такой хозяйственный!). Тем более, что те, кто высовываются легко могут впасть в немилость - «попасть на деньги» или оказаться уволенными.

Жизнь в компании по меткому выражению У.Шекспира «становится похожей на сказку, полную ярости и шума, излагаемую идиотом».

Стандартная мысль, которая в подобной ситуации приходит в голову сотруднику, - «Надо подумать о себе!». А дальше, чем длинней и запутанней в результате станет производственный процесс, тем полезнее – ведь именно этот процесс «кормит». Таким образом, «Олимпийский» принцип всегда дополняется принципом «Каждый за себя». Баланс между ними определяется обычно степенью вездесущести руководителя.

Чем больше команд получает сотрудник, тем меньше ответственность и тем больше возможностей комфортного личного существования. Как правило, в подобной ситуации управление проектами носит бессистемный характер, а документация проекта и управленческая отчетность ведется фрагментарно в режиме «чего изволите». Период реализации проекта может быть растянут в 2-3 раза.

Итог - революция в голове руководителя, а как альтернатива крах или сворачивание бизнеса до минимальных объемов, которые может полностью охватить и контролировать разум одного человека.

2.8. Глобальная экономия как двигатель прогресса.

Проявление данной ошибки имело место всегда, но особенно распространенным стало с началом кризиса 2008 г. Ошибка, как правило, является следствием технологической отсталости компании, которая определяет неспособность руководства компании правильно сформулировать текущие задачи и расставить приоритеты в соответствии с важностью их решения. Выход «обнаруживается» в сознательном затруднении финансирования всех (кроме самых дешевых) работ. Ведь самый простой способ сэкономить деньги — медленно их тратить.

Совершенно естественным образом подобная производственно-финансовая идеология приводит к хроническому недофинансированию проектов, что кардинально меняет не только их показатели эффективности, но и качество проекта в целом — «входили в эффективный проект, а получили головную боль». Период реализации проекта растягивается в 2-3 раза. Это гарантирует снижение эффективности использования собственных и заемных средств (капитализации компании), с одной стороны, и значительное увеличение рисков (изменение регламентов и законодательства, в том числе налогового кодекса, ухудшение ситуации на рынке, рейдерские захваты и т.д. при затянутом периоде развития), с другой.

В абсолютном большинстве случаев сегодняшняя мизерная экономия выливается в глобальные завтрашние убытки. Итог, как и в предыдущих 2 случаях, — революция сознания или «схлопывание» бизнеса до минимума.

2.9. Игра без правил или жизнь полна неожиданностей.

Неспособность сформулировать стратегические цели и отделить их от тактических задач приводит к деятельности, происходящей на плоскости с отсутствующей системой координат. Правила и обязанности, которые должны являться следствием наличия внятной стратегии и тактики развития проектов, существуют, имея большую или меньшую степень фрагментарности. Отсутствует приоритетность решаемых компанией задач — покупка

туалетной бумаги стоит в одном списке с проведением генподрядного тендера. Имеет место броуновское движение в развитии проектов.

Актуализации проектов не производятся вообще или осуществляются крайне редко — раз в 1-2 года. Бюджеты проектов ведутся пятнами и урывками. Как правило, подобная бюджетная политика существует на фоне аналогичных сложностей с КДП (комплект документации проекта) и управленческим учетом. Текущая эффективность проектов является загадкой — компания может «вдруг» обнаружить, что какие-то из ее проектов убыточные. Финансирование ситуационное, предстоящие расходы планируются не более, чем на 1-3 месяца вперед. Каждый проект управляется по своей методике, настолько же неэффективной насколько уникальной. Типовые ошибки развития, допущенные в одном проекте, повторяются в других. Эффективные решения, найденные при развитии отдельных проектов, напротив, не тиражируются на прочие проекты.

Крайней формой проявления данной ошибки является работа без утвержденного бюджета. И в самом деле, зачем нужен утвержденный бюджет? Ведь его придется исполнять и, возможно, даже нести ответственность за результаты. Трудоемкость развития проектов существенно завышена.

Можно чувствовать себя относительно спокойно до тех пор, пока входящий финансовый поток превышает исходящий. Но, что ждет компанию впереди, можно только догадываться.

2.10. Гуляем, парни!

Эта ошибка встречается в практической деятельности компаний с максимальной частотой и в самых разнообразных формах. Хотя очевидность наличия этой ошибки понятна любому, даже не специалисту, тем не менее, это понимание ничего не меняет. Видимо, кому-то внутри компаний необходимо, выгодно или удобно, чтобы компании наступали вновь и вновь на эти грабли... Анализ списка потенциальных злоумышленников, однако, оставим на откуп читателю.

Любое упоминание о данной ошибке является крайне болезненным. А речь-то идет всего лишь о формировании цен доходной и расходной частей бюджета проекта. Точнее о процедуре их формирования и о том кто (какое подразделение) должно формировать эти цены.

Сложившаяся практика состоит в том, что определяют цены продаж и затрат (стройки), или управляют процессом их формирования, или готовят обоснования для их принятия акционером (инвестиционным комитетом компании) те же подразделения, которые в дальнейшем будут эти цены воплощать в жизнь — коммерсанты и строители соответственно.

Что, имея подобные права, «вынуждены» делать нормальные среднеарифметические коммерсант и строитель. Первый, что бы не усложнять себе процесс продаж (чем выше цена, тем тяжелей коммерческая реализация) и не попасть под угрозу не выполнения плана продаж, стремиться откорректировать бюджетную цену вниз от рынка. Второй же, что бы не усложнять себе процесс строительства (чем ниже цена, тем тяжелей обеспечить требуемое качество объекта в запланированные сроки) и не попасть под санкции при срыве сроков или провале качества, стремиться откорректировать бюджетную цену вверх от рынка.

Что в итоге? Прибыль проекта стремится к «0»... Гуляем парни!!! А кто ответит за этот беспредел?! Для начала — руководитель проекта, которого увольняют под бравурные марши и возгласы всеобщего одобрения. Ну а кто дальше? Видимо, руководство компании и акционеры.

Так что же делать? Делать правильные выводы и принимать адекватные решения (см. Принцип 7 и главу «Ценообразование»).

2.11. Контроль как двигатель прогресса.

Совершенно естественное стремление многих девелоперских компаний кардинально улучшить показатели текущей деятельности, не затрачивая дополнительных ресурсов и не изменяя годами устоявшиеся приемы в работе (в первую очередь систему учета), а используя уже существующие и каким-то образом скрытые до поры резервы, часто находит свое воплощение во внедрении разнообразных систем контроля. Такого рода подход является классическим в силу частоты и широты распространения.

Сравнить эту практику можно, например, с гипотетической попыткой из продукции, сходящей с конвейера одного из крупнейших российских автозаводов, создать в минимальные сроки, например, Mercedes, опираясь при этом только на скрытые резервы и использование некоего дополнительного устройства, одновременно простого и дешевого. Однако, постольку, поскольку качество указанной продукции является следствием системного кризиса на автозаводе, а наличие резервов является только кажущимся, очевидно, что поднять это качество, не устраняя причину — системный кризис, невозможно. Но соблазн так велик!.. Будущий результат подобной рационализации очевиден настолько же, насколько традиционен — потерянное время и деньги.

Кто-то скажет, что в девелопменте все обстоит по-другому. Ничего подобного! Если производственный процесс в девелоперской компании пребывает в неудовлетворительном состоянии в силу ошибок в его организации и управлении, заложенных при создании или накопленных при развитии компании, разумно начать исправлять эти ошибки. И чем раньше, тем лучше. Что в такой ситуации дает система контроля? Усложнение и замед-

ление производственного процесса за счет встраивания в него дополнительных элементов и, как следствие, дальнейшее ухудшение его показателей. Показатели проектов и капитализация компании падают на фоне морального облегчения от самого факта внедрения системы контроля.

Примечание.

Заметим, что управление любым производственным процессом, как правило, базируется на встроенном контроле его параметров. В приложении к девелопменту встроенный контроль — это ни что иное, как эффективная система учета и планирования (см. главу «Система учета и планирования. Взаимодействие операций бюджетирования, планирования, управленческого учета и производственного учета при развитии проектов.»). Но это внутренний контроль, который работает автоматически, являясь неотделимым элементом самого производственного процесса. То есть, его появление вызвано производственной потребностью. Совершенно иная картина с системами контроля, представляющими внешний контроль, не включенный в производственную цепочку. Этот вид контроля провоцируется к жизни ошибками и просчетами в управлении, в первую очередь в планово-учетной политике компании, последствия которых он призван устранять.

Обобщая сказанное можно сделать простой вывод. Если эффективность компании определенно не устраивает руководство компании и акционеров, существует два сценария. Первый сценарий — тяжелый, требующий длительного времени, сил, высокой квалификации исполнителей, но при этом **эффективный** - предусматривает более или менее масштабную реорганизацию структуры компании и бизнес процессов, используемых в ее деятельности. Второй сценарий — легкий, показательный или, как говорилось выше, **эффективный** - подразумевает действия, призванные успокоить и впечатлить акционеров. Значимое место в списке показательных действий часто занимает внедрение системы контроля.

В целом можно сказать, что система контроля является типовым вариантом подпорки, компенсирующей слабый технологический ресурс компании. Это дешевый заменитель эффективных технологий, дающий ощущение внешнего благополучия.

Становление вновь созданной системы контроля обычно протекает по следующему сценарию:

- практикующие специалисты производственных подразделений легко «обыгрывают» теоретиков-контролеров (в систему контроля часто попадают те «специалисты», квалификация которых не дотягивает до уровня, необходимого и достаточного для производства);

- все время проигрывать нельзя, поэтому контролеру приходится полюбовно «договариваться о взаимодействии» с контролируемыми подразделениями, либо самому изобретать проблемы для генерирования необходимой руководству компании отчетности («делать из мухи слона»), а чаще и то и другое одновременно.

Как итог, компания получает показательное подразделение, оторванное от производства, искажающее реальное состояние производственного процесса, решающее свои «индивидуальные» задачи. Так и хочется сказать «Узок круг этих революционеров. Страшно далеки они от народа!» (В.И. Ленин).

Примечание

Тем не менее, необходимо отметить, что контрольное подразделение может оказаться весьма полезным, если его деятельность правильно организована. Это подразделение может обеспечить акционера аналитической информацией, достаточной для принятия стратегических решений, изменяющих сам производственный процесс (то есть те ошибки в организации и управлении, о которых сказано в начале данной подглавы). Но подобное подразделение было бы правильной называть уже не контрольным, а аналитическим или контрольно-аналитическим.

2.12. А есть ли у них цель?

Конечно, дорогая стройка — это очень плохо. А дешевая стройка, ведущая к «дешевому» качеству реализации проекта это хорошо?

Безусловно, продажи по заниженным ценам — это совершенно неправильно. А продажи по высоким ценам, но не сегодня, когда средства в проекте жизненно необходимы, а в отдаленной перспективе, это намного лучше?

Заданные отдельно один от другого оба вопроса носят риторический характер, поскольку должно быть очевидным, что затраты и выручка по одному проекту не должны рассматриваться изолированно. ***Оптимальность затрат и выручки может быть определена только через эффективность проекта, с учетом его качества и сроков реализации*** (см. о тройном ограничении в главе «Этапы развития проектов»).

На практике часто приходится сталкиваться с совершенно обратной картиной — при развитии проекта осуществляется мониторинг всего, чего угодно, только не его эффективности. Как вариант эффективность оценивается дважды: на входе в проект, когда перспективы его развития достаточно неопределенны, и при его закрытии, когда бессмысленно что-либо предпринимать — как говорится «Поздно пить боржоми!..».

Очевидно, проблема состоит в том, что мониторить эффективность проекта технически многократно сложнее, чем, например, выручку от продаж

или стоимость строительства по отдельности. Приходится осуществлять многочисленные периодические оценки и актуализации, результаты которых, обычно, только добавляют сложностей к и без того нелегкой участи российского девелопера.

Если компания не ставит себе цель достигнуть конкретных показателей эффективности проекта и регулярно по мере развития проекта не контролирует их текущие значения, а стремится только к снижению стоимости строительства или росту выручки (или другим локальным целям), не производя взаимной увязки отдельных целей друг с другом в рамках одного проекта, то, очевидно, что ей никогда не суждено достичь той эффективности развиваемого проекта, на которую делалась ставка при вхождении. Итоговая эффективность *всегда* оказывается заметно ниже планировавшейся.

2.13. Проекты с периодом окупаемости равным бесконечности (?..).

В название ошибки не закралась опечатка. Речь идет о последствиях, производственной деятельности тех управленческих сотрудников, которые наделены полномочиями по принятию стратегических решений по развиваемым проектам, а также по определению проектной политики компаний. В ряде случаев содержание и качество операций по управлению проектами ведут к последствиям настолько разрушительным, что могут навести стороннего наблюдателя на единственную спасительную мысль — «видимо у них ну о-о-о-очень длинные проекты (лет 30-50, не меньше)».

Данная ошибка имеет широкое распространение только лишь потому, что в девелопменте причины и их следствия разделяют годы, а «эффектные» управленцы предпочитают менять место работы до проявления последствий их деятельности. Получаем удивительную картину — управление все более и более эффективное (читай - эффективное), а проекты хиреют год от года...

Какие меры необходимо принимать в такой ситуации? И главный вопрос — кто должен принимать эти меры? Ответом на первый вопрос являются соображения, изложенные в данной книге. Со вторым вопросом все также достаточно просто. В любом проекте и в любой компании есть лицо или лица, организующие и финансирующие проекты, по крайней мере, на начальном этапе — акционеры/бенефициары — и именно они являются главной жертвой деятельности «эффектных» управленцев. Поэтому, конечно же, именно они должны принимать все необходимые организационные меры для того, что бы проекты развивались в соответствии с первоначальными планами, а ожидаемая прибыль в них не оказалась вдруг (?!) убытком.

2.14. Просчеты кадровой политики.

Очевидно, что результат деятельности компании в значительной степени зависит от соответствия качества кадров уровню сложности и масштабу ре-

шаемых компанией задач. Крайне редко встречается ситуация избыточной квалификации сотрудников. Обычно имеет место связка «экономия ФОТ – низкая квалификация». Как результат, компания имеет экономию ФОТ, с одной стороны, и убытки компании от низкой квалификации привлеченных специалистов, *на порядок* превышающие эту экономию, с другой.

Кадровые службы, занимающиеся подбором необходимых компании специалистов, действуя по прямому указанию руководства компаний, во многих случаях вынуждены занижать показатель цена/качество в отношении привлекаемого специалиста. Руководство компании не может оценить последствия экономии на фонде оплаты труда. При этом часто не принимаются к рассмотрению мнения руководителей подразделений, в которые привлекаются специалисты. При длительном сроке реализации описанной выше практики возникают последствия:

- в компании формируется своеобразное «кадровое болото», когда лучшим приветствием любому грамотному, а самое главное необходимому данной компании специалисту, поднимающемуся в «корпоративную лодку» становятся многочисленные «дружественные удары веслом по голове» от сотрудников-старожилов;

- компания по отношению к сотрудникам представляет собой «соковыжималку», требуя от них невозможного; уровень сложности решаемых задач не соответствует квалификации и заработной плате специалистов, они просто физически не могут обеспечить их качественное решение; компания фактически заставляет сотрудников расплачиваться за собственные корпоративные кадровые просчеты – сотрудники реагируют в меру своих возможностей и моральных принципов...

Сложность обнаружения проблемы состоит в том, что она имеет очень растянутый период формирования. Потери от деятельности низко квалифицированных специалистов, доля которых в компании постоянно растет, могут очень плавно увеличиваться на протяжении лет (в зависимости от интенсивности «кадрового обновления»). Проблема становится очевидной, когда переходит из острой фазы отдельных ошибок и потерь в хроническую - стабильно падающую эффективность проектов и снижающуюся капитализацию компании.

2.15. Побеждать ... и не числом, и не умением (?..).

Данная ошибка, так же как и предыдущая, связана с просчетами кадровой политики. Но источником ошибки является не кадровая служба (в силу ее практического отсутствия, характерного для данной ошибки), а непосредственно акционеры или руководители компании, которые, стараясь оптимизировать корпоративные затраты, не считают необходимым слишком

«вникать в детали» возможных последствий. При этом силы и средства, привлекаемые для развития проектов, и близко не соответствуют масштабу решаемых при их развитии задач.

Понятно, что для того, что бы сбалансировать требуемые ресурсы со стоящими перед компанией целями, необходимы знания и практический опыт. А что делать, если их нет, а мнения и идеи подчиненных на этот предмет - не указ? Приобретать знания и опыт в боях!!! Людей вот только жалко, особенно, когда речь идет о квалифицированных специалистах.

2.16. Если 9 беременных женщин не могут родить ребенка за 1 месяц, то 9 дилетантов точно смогут принимать эффективные решения по развитию проектов (?..).

Ошибка базируется на попытках решить сложные, комплексные, многоуровневые задачи, возникающие при развитии проектов, легко, быстро и дешево при помощи имеющихся в наличии ограниченных ресурсов. Что делать? Конечно же, использовать статистические методы (разнообразные вариации на тему «мозговой штурм»), привлекая для их реализации непрофильных или узких специалистов внутри компании, или же внешних специалистов, поверхностно ориентирующихся в проектах компании и имеющих не всегда адекватную мотивацию по отношению к этим проектам.

Идея элементарна и красива: «Там, где один дилетант ошибется, десять примут правильное и эффективное решение». Но красива эта идея лишь на первый взгляд!.. Чтобы принять эффективное решение необходимо иметь достаточный для этого потенциал. Потенциал формируется как следствие наличия профессиональных знаний и квалификации тем более полезной, чем выше ее уровень. А именно этот фактор — комбинация квалификации и знаний, точнее ее отсутствие, - и отличает дилетантов от профессионалов.

Что получаем в итоге? «0» будучи умноженным на 10 дает в результате «0». Тот же результат получаем, если попробуем умножить «0» на 100 или даже на 1.000. Арифметика данной ошибки предельно проста. Проста настолько, что на осознание могут уйти годы...

Примечание.

Существует очень интересная и занимательная тема, параллельная рассмотренной выше, — управление инвестиционно-строительной компанией специалистами-менеджерами, не имеющими профильных навыков и знаний по девелопменту. Тема неблагоприятная, поэтому подготовимся к ее рассмотрению тщательно и взглянем на нее с высоты знаний, изложенных в настоящей книге, в конце Главы «Баланс управляющих и информационных потоков. Делегирование полномочий и обязанностей.».

2.17. Чем я тебя благодарил, тем же я тебя и накажу.

Мотивация сотрудников – самое противоречивое и непредсказуемое направление в деятельности компаний. Непредсказуемость состоит в том, что во многих случаях никто не знает «Когда?» и «Сколько?», ни рядовые сотрудники, ни даже руководство компании, которое принимает решения о премировании. Эти решения принимаются спонтанно, при этом могут быть приурочены к каким-либо более или менее формальным событиям.

Но самое интересное в том, что *мотивационные механизмы* (в частности премирование сотрудников) многими компаниями используются как для *поощрения*, так и для *наказания* сотрудников (депремирование), вызывая тем самым крайнее недовольство последних, местами переходящее в саботаж. Вместо позитивного эффекта получаем удвоенный негативный:

- деньги выброшены на ветер, поскольку подобная система мотивации объективно ничего не может дать для повышения эффективности компании;
- санкции, реализованные через систему мотивации, вызывают раздражение и недовольство сотрудников, переходящее в устойчивое снижение их лояльности в отношении компании.

2.18. Ошибки учета.

Корень разнообразных проблем учетной политики скрыт в том, что в работе усредненной девелоперской компании удивительным образом отсутствует единая корпоративная система учета (подразделения имеют индивидуальные, несовместимые друг с другом и часто экзотические форматы ведения учета). Лоскутный учет, сопровождаемый изолированным документооборотом основных производственных подразделений, затрудняет информационный обмен внутри компании и ведет к реализации несвоевременных и неадекватных управляющих решений.

Под понятием «учет» во многих случаях понимается техника фиксации понесенных затрат – по результатам приемки выполненных работ акты и платежки складываются в стопочку в календарном порядке. Разнесение затрат по статьям бюджета, фиксация понесенных затрат, сопоставление понесенных затрат с плановой (бюджетной) стоимостью произведенных работ, списание лимитов статей затратного бюджета и т.д. производится редкими компаниями, представляющими собой исключительные явления на рынке. Стандартной является ситуация, характеризующаяся отсутствием непрерывной связи между утвержденным бюджетом проекта и текущими показателями исполнения расходной и доходной частей проекта. Большим прогрессом является эпизодическое использование при формировании выручки и осуществлении затрат в качестве ориентиров показателей ут-

вержденного бюджета проекта, пусть даже утвержден он несколько кварталов или даже лет назад.

Производственный учет (в первую очередь при осуществлении строительства) номинально связан с управленческим и финансовым учетом — периодически подаются сводные данные. Формат этих данных либо удобен производственникам и малопонятен финансистам, либо, наоборот, удобен финансистам, а производственникам дискомфортен и поддерживается ими в формальном автоматическом режиме. Результаты учета в лучшем случае косвенно влияют на формирование/коррекцию бюджета и финансовое планирование. Цикл «бюджетирование / планирование / осуществление затрат / учет понесенных затрат/актуализация (оценка) проекта» не сформирован вовсе или же разорван в нескольких местах.

Компании крайне сложно ответить на ряд одновременно простых и важных вопросов. Какова текущая капитализация проектов? Насколько понесенные затраты соответствуют объемам выполненных работ по проекту в целом и по отдельным статьям утвержденного бюджета в частности? Насколько стоимость выполненных работ соответствует утвержденным бюджетным показателям? Насколько выполнение работ по развитию проекта отстает от утвержденного сетевого графика проекта? Достаточно ли невыбранных лимитов, утвержденных по бюджету в целом и по отдельным статьям в частности, для завершения комплекса работ по сооружению и сдаче объекта в эксплуатацию? И т.д.

Но самое удивительное происходит при формировании цены договоров, направленных на выполнение отдельных видов работ в рамках развития проекта (см. также ниже Ошибку 19). Стоимость этих договоров и работ определяется без предварительного ответа на 4 базовых вопроса, обосновывающих ее:

1. Каков точный объем и подробное качество рассматриваемой работы?
2. Требуется ли вообще выполнение данной работы для развиваемого проекта?
3. Не производилась ли данная работа или часть ее ранее, а если производилась, то сколько раз?
4. Какое значение стоимости указанной работы дает собственный обосновывающий расчет, с учетом содержания ответов на предыдущие 3 вопроса?

Ошибки только в учетной политике сами по себе к катастрофическим последствиям в основном не приводят. Но они имеют место, обычно, как приложение к более серьезным корпоративным проблемам, являясь одновременно ярким индикатором наличия таких проблем. И такое комплексное воздействие уже может вызывать последствия любой тяжести.

2.19. Тендерная политика как основной механизм ценообразования или «Люди добрые, подскажите! А сколько это стоит?».

Существует понятная стандартная процедура формирования показателя стоимости работ, выносимых на тендер. Заказчик до начала тендера определяет самостоятельно указанную стоимость (см главы «Ценообразование.», «Технология расчета сметной стоимости строительства на разных этапах развития девелоперских проектов.», «Тендерная политика.»), а затем общается с претендентами, используя собственный расчет, а также объемные показатели и расценки, положенные в его основу, как необходимую базу для принятия дальнейших решений.

Однако! «Специалисты» девелоперского рынка широко используют иную технологию. Зачем рассчитывать стоимость работ самостоятельно (см. те же главы)? Это крайне утомительно, так как требует времени, сил и средств, а самое главное профессиональных навыков. Ведь можно получить тот же результат бесплатно, «загрузив» расчетом потенциальных претендентов. Претендентам выдается комплект проектной документации стадии «П», в лучшем случае, в худшем — эскизный проект.

Далее каждый из претендентов в зависимости от наличия:

- соответствующего опыта и квалификации;
- набора заблуждений и ошибок;
- наличия необходимых ресурсов (люди, время, деньги);
- веры в вероятность выиграть тендер;

производит расчет и представляет его результаты заказчику в индивидуальном, присущем, а часто и понятном, только ему формате. После чего вступает в действие традиционная ошибка, приведенная выше под названием «Сопоставление не сопоставимого, сравнение не сравнимого». Заказчик получает ворох документов разного качества подготовки (кто-то из претендентов потратил время и честно все обсчитал, а кто-то разогнал быстро спрогнозированную/придуманную им же цену удельными расценками, потратив на расчет 1-2 часа) и абсолютно несопоставимого формата.

Что остается делать? В случае преобладания рачительности над разумом — подписать договор с автором самого «дешевого» предложения. В случае победы логики над алчностью — получить из набора предложений среднеарифметическое значение цены, рассчитанной для среднеарифметического объема работ по среднеарифметическим расценкам всех претендентов и далее работать на основе этой цены. Первый вариант — без комментариев. Второй вариант подобен попытке приготовить качественное блюдо из набора несвежих продуктов.

Затем, в попытке найти истину можно провести до 3-4 раундов тендера,

пока либо подрядчики «не пошлют» нерадивого заказчика, либо утомленный акционер заказчика-инвестора не назначит победителя своим волевым решением.

2.20. Документооборот как кривое зеркало кривого проекта.

Проблемы документооборота в большинстве случаев ходят «рука об руку» с ошибками учета, являясь чрезвычайно благодатным фоном для этих ошибок. В девелопменте основой, на которой строится весь проект, является структурированная документация, ведущаяся по проектам и отражающая их состояние. А ведется эта документация во многих случаях фрагментарно и хаотично - по мере возникновения необходимости в ее наличии. Соответственно, подготовка любого даже малозначительного документа по проекту предваряется проведением необходимой аналитики проекта от начала его развития и до текущего момента. И эта процедура повторяется много-много раз, вновь и вновь начинаясь с нулевой отметки. Результат - *фантастически длинные сроки* подготовки любых документов при их низком качестве, что, естественно, не лучшим образом отражается на показателях проекта.

Внедрение в жизнь жестких правил эффективного проектного документооборота требует, во-первых, хорошего уровня понимания со стороны разработчика документооборота процесса девелопмента недвижимости в целом (некомпетентные идеи могут только ухудшить состояние компании), во-вторых, продолжительных усилий и методичности в насаждении правил документооборота со стороны руководства компании.

Есть еще один важный момент — для разработки или модернизации документооборота требуется очень большое количество времени и сил. И хотя прикладываются эти усилия один раз — в начале развития проекта - а далее производится актуализация, требующая на порядки меньших жертв, часто возникает «спасительная» мысль: «А зачем заморачиваться, если все так работают!?».

Тем не менее, работают так не все. Стоит попробовать хотя бы однажды привести в порядок систему документации и почувствовать эффект от этого, что бы легко отказаться от сложившейся общей практики и никогда уже в последствии не возвращаться к ней (см. главу «Структурирование проектного документооборота. Комплект документации проекта.»).

2.21. Планирование ради планирования.

Рванный, лоскутный учет обычно соседствует с планированием аналогичного качества. И в этом факте в общем-то нет ничего удивительного,

так как если в цикле «бюджетирование / планирование / осуществление затрат / учет понесенных затрат / актуализация (оценка) проекта» является дефектным один из элементов, то вероятнее всего более или менее дефектными являются и все остальные.

В текущей деятельности отсутствует (или имеет место лишь эпизодически) оперативное сопоставление в рамках одного периода планирования плановых показателей с фактическим их исполнением. Большой интервал времени между сопоставлением показателей (в худшем случае первый раз при вхождении в проект, а второй и последний раз при его завершении – «подсчитали – прослезились»), делает сопоставление труднореализуемым, а его результаты неадекватными - поменялся рынок, поменялись люди, показатели проекта и т.д. Планирование производится для галочки, уходя в отрыв от жизни и от проекта.

Проблема в том, что попытки отстроить планирование имеют смысл только при одновременной работе с другими компонентами цикла «бюджетирование/планирование/осуществление затрат/учет понесенных затрат/актуализация (оценка) проекта». Но этот факт не делает задачу оптимизации планирования менее значимой!

2.22. Итог «работы над ошибками».

Процесс «обличения пороков» захватывает - хочется продолжать и продолжать... Но! Все хорошо в меру. Да и этого количества вполне достаточно, чтобы задаться вполне логичным вопросом. Такое количество ошибок, многие из них могут при определенных условиях привести компанию к краху!!! Но при этом рынок существует, масса компаний относительно неплохо себя в нем чувствует. Почему это возможно? Очевидно, что ошибки динамически уравниваются определенными факторами внутри компаний. Именно эти факторы позволяют компаниям сохранять устойчивость, во всяком случае, в определенном интервале времени. Указанные факторы можно свести к 3 вариантам стратегий, используемых компаниями:

Стратегия построения эффективного девелопмента.

Данный вид стратегии продумывается и готовится к реализации в течение определенного периода времени. Переход к данному виду стратегии происходит сознательно. Информация об этом факте без препятствий распространяется как внутри, так и вне компании. Стратегия состоит в повышении технологического уровня компании (квалификация сотрудников и эффективность применяемых бизнес-процессов). Стратегия имеет безус-

ловный приоритет в применении вне зависимости от степени наличия у компании административного или финансового ресурса. Реализация данной стратегии требует постоянной и кропотливой работы, описанию которой, собственно, и посвящена настоящая книга.

Стратегия опоры на финансовый или административный ресурс головной компании или акционеров.

Имеет широкое распространение. Данный вид стратегии реализуется сознательно, хотя, как правило, не озвучивается официально. При этом сотрудники внутри компании знают о факте использования данной стратегии доподлинно, а внешние участники рынка обычно догадываются об этом по набору косвенных признаков. Существует 2 основных количественных признака опоры компании на данную стратегию. Они тем более явные, чем длиннее период времени, в течение которого компания делает ставку на данный вид стратегии. Это, с одной стороны, завышенные относительно рынка показатели текущих и понесенных при развитии проектов затрат, а, с другой, переоцененная, опять же относительно рынка, будущая выручка проектов. Во многих случаях реальная эффективность проектов имеет тенденцию стремиться к «0». Убытки и «ранее распределенная прибыль» часто перекалдываются на акционеров или бюджеты разного уровня (федеральные, муниципальные и т.д.). Стратегия требует от топ-менеджмента компаний обладания квалификацией определенного специфического свойства для успешного общения с акционерами.

Стратегия неосознаваемого банкротства (более или менее растянутого во времени).

Данный вид стратегии никогда не принимается официально, но всегда складывается де-факто, как результат не эффективного управления компанией и проектами. Этот вид характеризуется максимальным количеством традиционных ошибок, одновременно совершаемых компанией, — компания планомерно превращается в гумус - верхний плодородный слой бизнес-почвы, обеспечивающий необходимые условия для роста других, более эффективных компаний. В качестве ширмы для удручающей картины могут использоваться красивые и многочисленные лозунги и акции, целью которых является отражение движения (мнимого движения) компании в направлении эффективного девелопмента. Данная стратегия имеет самое широкое распространение (как следствие отсутствия или ограниченности ресурсов и навыков эффективного девелопмента); поддержать компанию какое-то время может компенсация ошибок за счет перекалдывания дополнительной финансовой нагрузки на плечи покупателей, контрагентов

и/или «финансовой оптимизации» компании за счет сокращения штата, ФОТ, основных фондов и пр.

Компания всегда имеет возможность заменить один вид стратегии, показавший бесперспективность его дальнейшего применения, на другой. Компания движется либо вверх (стратегия построения эффективного девелопмента), либо скатывается вниз. Вариант стояния на одном месте крайне ограничен по времени, и поэтому лишен смысла для рассмотрения. Впрочем, при наличии «большого желания» в жизни всегда можно найти место для подвига... даже там, где для этого изначально отсутствовали какие-либо основания.

Самое главное, о чем следует помнить, наблюдая чужие ошибки или совершая свои собственные, что конструктивное отношение к ним является необходимым фоном для эффективного девелопмента. Сформулировать это отношение можно всего в нескольких словах: «Бояться ошибок — не увидеть успехов!!!».

Глава 3. 15 ПРИНЦИПОВ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТА

Если принцип хорош для чего-либо, то стоит жить в соответствии с ним.

(Б. Франклин)

Знание некоторых принципов легко возмещает незнание многих фактов.

(К.А. Гельвеций)

Всякого рода беспринципная деятельность приводит к банкротству.

(И. В. Гете)

Изложенные в настоящей главе принципы предшествуют следующей главе, в которой будет описана практика эффективного девелопмента. По этой причине у читателя может сформироваться первичное впечатление оторванности этих принципов от жизни, их теоретичности и сомнительной обоснованности. Однако, автор считает полезным предварительно сформулировать теоретические основы эффективного девелопмента, определив общую направленность стратегии его построения, не вдаваясь при этом в излишнюю детализацию, диктуемую практикой. Все изложенные принципы предваряются определенными разъяснениями и логическими построениями, позволяющими, на взгляд автора, обосновать их полезность.

В настоящее время, характерной особенностью которого являются массовые кризисные явления в различных областях жизни, резкое повышение эффективности является единственной возможностью выживания любой компании. Отдельные мероприятия по повышению эффективности бизнеса могут дать лишь временную передышку перед неминуемым финалом — сгоранием компании в огне конкурентной борьбы. Выживание и успех могут обеспечить 2 направления действий:

- комплексное применение оптимизирующих технологий, обеспечивающее взрывное, синергетическое повышение текущей эффективности проектов и, как следствие, рост капитализации компании;

- переход от реализации отдельных разовых мероприятий, повышающих эффективность, к корпоративной политике непрерывного повышения эффективности, реализуемой на постоянной основе и обеспечивающей устойчивое

опережающее развитие компании на фоне усредненных показателей рынка.

С комплексным применением оптимизирующих технологий все понятно - определяем для себя список технологий, планируем и формируем необходимые ресурсы, запускаем технологии по списку. В этом смысле будут полезны приемы, нацеленные в первую очередь на повышении эффективности проектов, изложенные в главе «Практика построения эффективного девелопмента. Бизнес-процессы и бизнес-компоненты эффективного девелопмента.»

Сложней ситуация с политикой непрерывного повышения эффективности. Ясно, что повышая эффективность постоянно, можно достичь больших успехов, чем, если делать это эпизодически. Поэтому требуется разработка корпоративной политики повышения эффективности. В этом случае будут полезны бизнес-процессы, изложенные в главе «Управление эффективностью компании». Они, на взгляд автора, будут полезны не только и не столько как механизм оказания непосредственного воздействия на повышение эффективности, но больше как способ создания благоприятных условий, силового поля, выстраивающее вектора хаотических интересов и действий сотрудников в направлении повышения эффективности.

Принципы же, изложенные в настоящей главе, касаются двух направлений действий одновременно и направлены как на внутривнутрипроектные, так и на внутрикorporативные процедуры. Приведенные принципы естественным образом проистекают из анализа традиционных ошибок девелопмента, дополненного определенными логическими соображениями. Большинство указанных принципов родились как результат наблюдения за деятельностью или участия в деятельности ряда инвестиционно-строительных компаний Москвы, с которыми автора связывали партнерские или трудовые отношения. Приведенные принципы могут показаться читателю очевидными, что, собственно говоря, и должно стать лучшим подтверждением их актуальности и жизненности. Структура изложения построена таким образом, что бы последовательность представления набора сформулированных принципов привела читателя естественным путем к качеству базового понимания процесса построения эффективного девелопмента.

Изложенные в данном разделе принципы, некоторые из которых, возможно, достаточно схематичны, а другие не слишком глубоко обоснованы, будут развернуты и подробно разъяснены позднее в главах «Практика построения эффективного девелопмента» и «Управление эффективностью компании». Соответствующие ссылки в тексте данной главы помогут получить необходимые уточнения в указанных главах.

Как можно было заметить при прочтении завершающей части главы, посвященной традиционным ошибкам, стратегия и тактика любой инвестиционно-строительной (девелоперской) компании в высокой степени зависит от соотношения 3 видов ресурсов, заложенных в основу ее деятельности. Этими видами ресурсов являются:

1. Технологический.
2. Финансовый.
3. Административный.

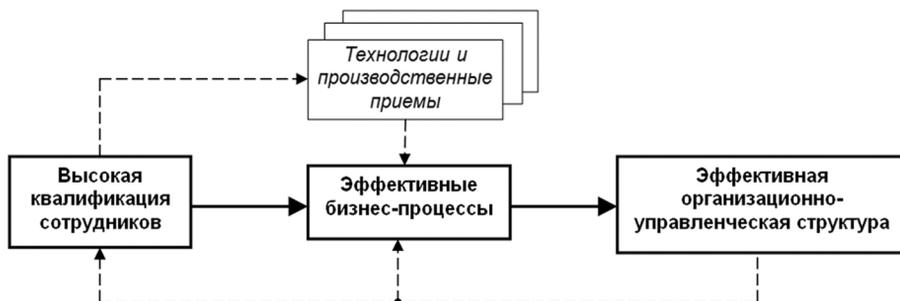
Все достаточно понятно с финансовым ресурсом (деньги и субъекты рынка, способные их предоставить) и административным ресурсом (официальные и неформальные возможности эффективного взаимодействия с администрацией, в зоне влияния которой находится развиваемый компанией проект). Что касается технологического ресурса, то на нем стоит остановиться для более подробного рассмотрения, тем более, учитывая тот факт, что ранее, в итоговой части предыдущей главы, мы уже пришли к пониманию того, что стратегия построения эффективного девелопмента базируется на повышении именно технологического уровня компании.

Термин «технологический» в названии данного вида ресурса не означает, что он строится исключительно на основе использования новейших и модных технических устройств и производственных приемов (хотя и не исключает этого). Технологический ресурс компании определяется 3 основными факторами:

- квалификацией сотрудников компании;
- эффективностью применяемых компанией бизнес-процессов;
- качеством организационной структуры компании.

Квалификация сотрудников компании определяется не только набором необходимых профессиональных навыков, но и гибкостью их мышления, способностью принимать эффективные решения в нестандартной обстановке, а также готовностью работать в команде в целях реализации корпоративной стратегии. Квалифицированные сотрудники представляют собой ценность не только как штатные единицы, но и как носители эффективных бизнес-процессов, используемых компанией.

Структура описанного технологического ресурса и взаимодействие его элементов представлена на схеме. На схеме сплошными стрелками указаны прямые воздействия, прерывистыми – структурирующие влияния.



Изображенные на схеме структурирующие влияния требуют определенных пояснений. Высокая квалификация сотрудников оказывает определяющее влияние на необходимый и достаточный (оптимальный) состав применяемых технологий и производственных приемов, внедряемых в деятельность компании и повышающих эффективность применяемых бизнес-процессов. В отсутствие высокой квалификации сотрудников самые совершенные устройства и приемы могут оказаться не эффективными, в лучшем случае, а в худшем – опасными, как граната в руках дикаря.

Руководству компании, имеющей в штате квалифицированных сотрудников и применяющих эффективные бизнес-процессы, остается только сформировать качественную организационно-управленческую структуру компании, выстроив тем самым сотрудников в «боевой порядок», позволяющий решать производственные задачи любого необходимого компании уровня сложности и объема. Эффективная организационно-управленческая структура компании, являющаяся закономерным и естественным итогом развития ею собственного технологического ресурса, оказывает в свою очередь структурирующее влияние, повышающее квалификацию сотрудников и эффективность бизнес-процессов.

Технологичность компании определяется не столько ее способностью четко реализовывать старые, проверенные временем приемы и операции, сколько ее навыками отрабатывать с максимальной быстротой и эффективностью новые вводные по проектам, формируя при этом новые производственные подходы. Технологичность компании должна базироваться не на регламентации сверху до низу (хотя сама по себе регламентация, особенно в дозированных объемах, явление, безусловно, полезное), а на ее гибкости, адаптированности и обучаемости.

Антагонистом технологичности компании является стереотипность ее деятельности. Стереотипная деятельность компании, как правило, сопровождается использованием стандартного набора отработанных ранее операций и жесткой регламентацией бизнес-процессов, что в массовом сознании связывается с высоким технологическим уровнем. Однако все обстоит совершенно не так! Выполнение одних и тех же процессов и инструкций, часто оторванных от реалий жизни (с реалиями имеют взаимодействие одни сотрудники, а определяют характер этого взаимодействия совершенно другие), постепенно создает «слепые зоны» как в сознании отдельных сотрудников, так и компании в целом. «Слепые зоны» провоцируют к жизни специфические эффекты при решении разнообразных производственных ситуаций. Это касается в равной степени как факторов, оказывающих позитивное, так и тех, что оказывают негативное воздействие на компанию и ее проекты. Решения, обладающие очевидной эффективностью, не только не

принимаются, но даже не рассматриваются. Принимаются неверные, неэффективные решения. Впоследствии для исправления результатов принятых решений, приходится прибегать к административному и финансовому ресурсам, что неуклонно повышает потребность компании в них.

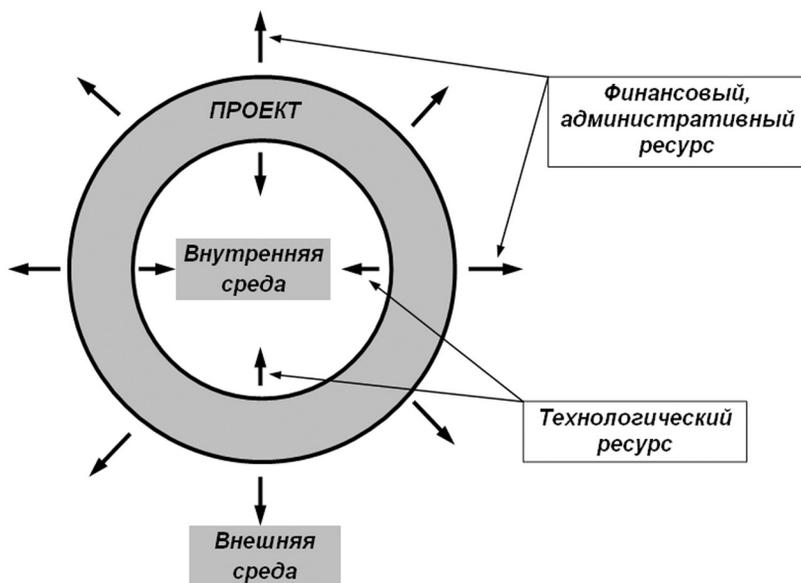
Вне зависимости от наличия и уровня обладания указанными 3 видами ресурсов определяющим моментом является правильная расстановка приоритетов при их использовании — с чего начинать и на что опираться в первую очередь. Очевидно, что 3 ресурса взаимозаменяемы в той или иной степени - слабый ресурс (или ресурсы) может быть компенсирован или замещен сильными ресурсами, имеющимися в распоряжении компании. Однако, многолетние наблюдения и практика позволяют сделать вывод, что данное утверждение справедливо в разной степени по отношению к различным видам ресурсов.

Административный ресурс максимально заменим. Контакты и связи всегда можно заполучить, приложив определенные навыки (технологический ресурс) и средства (финансовый ресурс).

Финансовый ресурс так же заменим, хотя и в меньшей степени. Для получения финансирования проекта требуется наличие определенного минимально необходимого объема собственных средств (финансовый ресурс), требуемых, по крайней мере, для оплаты операционной деятельности компании. И только при наличии необходимых собственных средств заработают контакты и связи (административный ресурс) и пригодятся профессиональные навыки (технологический ресурс).

Технологический ресурс компании заменим в минимальной степени, либо не заменим вовсе (в зависимости от масштаба и качества решаемых задач). Компания, имеющая посредственную рыночную компетенцию, не представляет интереса (а часто даже опасна!) ни для чиновников (административный ресурс), ни для финансовых институтов (финансовый ресурс). Прежде, чем воспользоваться административным либо финансовым ресурсом необходимо предельно четко осознать проблему, требующую решения, и более того, сформулировать для себя реальный сценарий ее решения. Без соответствующей квалификации и навыков обходиться в данной ситуации крайне сложно.

Взаимодействие 3 видов ресурсов с внутренней и внешней средой представлено ниже в графической форме.



Первые два вида ресурсов обращены вовне и оказывают прямое воздействие на внешнюю среду, адаптируя ее к уровню компетенции (технологичности) компании. Технологический ресурс направлен внутрь и корректирует условия внутренней среды (организационную структуру компании, применяемые бизнес-процессы), адаптируя ее к внешней среде в такой степени, которая позволяет достичь максимальной эффективности развиваемых проектов.

Бизнес-среда, окружающая отдельно взятую девелоперскую компанию, характеризуется наличием большого количества прочих субъектов бизнеса, имеющих разнонаправленные интересы. Также, имеются разнообразные переменные факторы самой бизнес-среды, оказывающие активное воздействие на компанию. Количество участников рынка и переменных факторов настолько велико, а их поведение, за исключением редких отрезков времени, настолько низко коррелировано между собой, что с полным основанием можно говорить о хаотичном поведении бизнес-среды. Очевидно, что в последние годы степень хаотичности бизнес-среды неуклонно возрастает. В подобной обстановке единственным реальным спасением для любой компании является ее способность предельно быстро и адекватно реагировать на разного рода бизнес-неожиданности, компенсируя их действие соответствующим изменением своей бизнес-стратегии и используемых бизнес-процессов. Обеспечить такую способность может только высокий технологический уровень компании,

именно он является решающим. А ресурсы административный и финансовый являются сопутствующими, оказывая смягчающее действие – было бы странно, находясь в здравом уме, от них отказываться.

При движении в темноте, нужен фонарь, чтобы не разбить голову о неожиданно возникшее препятствие. Когда идешь по болоту, желательно в руках иметь шест, с помощью которого можно выбрать место для следующего шага. Квалификационный уровень компании и степень компетенции ее сотрудников являются тем «фонарем» или «шестом», который позволяет компании предвидеть загодя многие ожидающие ее опасности.

Технологический ресурс – единственный вид ресурса, позволяющий не только минимизировать последствия существующих рисков, но и упредить их возникновение. Административный и финансовый ресурсы полезны в борьбе с последствиями рисков, пропущенных из-за слабого технологического уровня компании. Кроме того, технологический ресурс включает в себя в числе прочего и эффективные технологии обращения с административным и финансовым ресурсами.

Примечание.

*Несмотря на очевидную приоритетность развития технологического ресурса компании, необходимо заметить, что итоговая компетенция компании в упрощенном виде представляет собой произведение коэффициентов владения 3-мя видами ресурсов (**Компетенция** = $K_{адм.} * K_{фин.} * K_{технол.}$). Очевидно, что различные компании по-разному расставляют для себя приоритеты – вес каждого вида ресурсов. Но если один или более коэффициентов в формуле равны «0» (соответствующий вид ресурса полностью отсутствует), то итог также будет равен «0». Поэтому развивать необходимо все 3 вида ресурсов, отдавая приоритет технологическому (*imho*), и ориентируясь на максимальный результат от их перемножения.*

Совершенно разные последствия возникают при реализации стратегии компании с опорой на технологический ресурс и при использовании административно-финансового ресурса. В первом случае, количество ошибок в сравнении со среднерыночными показателями падает, издержки уменьшаются, эффективность проектов и компании растет. Во втором случае, картина диаметрально противоположная. Наличие серьезного административно-финансового потенциала постепенно ухудшает технологичность компании (зачем развиваться, если и так все хорошо), что приводит к росту ошибок, увеличению издержек, падению эффективности проектов и снижению капитализации компании. При развитии указанной тенденции с течением времени возникает все большая и большая потребность в использовании административно-финансового ресурса. Эффективность падает

еще ниже. Формируется порочный круг. Компания становится жертвой своего же потенциала (картина очень похожа на текущую, на момент написания книги, зависимость экономики РФ от газа и нефти).

Наблюдения позволяют сделать заключение, что разорвать указанный порочный круг крайне сложно. Устоявшийся порядок может быть сломлен при помощи перестройки, инициированной сверху, но сделать это тем сложнее, чем более авторитарный стиль управления исповедуют акционеры и руководители компании — технологичность компании и авторитарный стиль управления есть два фактора практически не совместимых внутри одной компании.

Примечание.

Методы повышения технологичности компании за счет использования в работе новейших технических и в особенности программных разработок следует реализовывать с крайней осторожностью. Излишнее стремление к техническим новшествам, упрощающим труд сотрудников и повышающим его эффективность, позитивно отражается на уровне технологического ресурса компании в первое время. В длинном временном интервале этот подход может привести к снижению потенциала и деградации сотрудников (см. также Примечание в главе «Оценка проектов»). Хотя, естественно, каждая компания должна самостоятельно определять свою внутреннюю корпоративную политику, в том числе уровень необходимой квалификации сотрудников и перспективы ее развития.

Все изложенное выше приводит к формулированию первого принципа.

Принцип 1.

Инвестиционно-строительная (девелоперская) компания, вне зависимости от наличия финансовых ресурсов и административных рычагов, должна в первую очередь ориентироваться на развитие технологического ресурса (повышение квалификации сотрудников, оптимизацию организационной структуры и бизнес-процессов). Это гарантирует опережающее развитие компании на стабильном рынке и позволяет избежать риска банкротства в кризис.

Построение эффективной технологии требует понимания общей организации и природы рассматриваемого бизнеса. С этой целью автор попытался использовать простые математические аналогии, достаточно точно, на его взгляд, описывающие различные типы бизнеса. При этом были выделены всего 3 основных типа, допускающих математическое описание. Каждый тип имеет ярко выраженные индивидуальные характеристики.

Тип бизнеса	Бизнес-субъект	Математическая модель	Характеристики
Производство (действующий бизнес)	Банки, промышленные предприятия, с/х предприятия и т.д.	<p><u>Система линейных уравнений:</u></p> $\begin{cases} a_{11} * x_1 + a_{12} * x_2 + \dots + a_{1n} * x_n = b_1 \\ a_{21} * x_1 + a_{22} * x_2 + \dots + a_{2n} * x_n = b_2 \\ \dots \\ a_{m1} * x_1 + a_{m2} * x_2 + \dots + a_{mn} * x_n = b_m \end{cases}$ <p>где</p> <p>$x_1 \dots x_n$ – ресурсы;</p> <p>$a_{11} \dots a_{mn}$ – инструкции, должностные обязанности сотрудников, функциональные обязанности подразделений, технологии;</p> <p>$b_1 \dots b_m$ – результаты производства.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - бизнес-процессы могут быть полностью формализованы для большинства сотрудников и подразделений; - от сотрудников требуется сравнительно невысокая квалификация, либо высокая в узкой области – «люди-винтики»; - приветствуется четкое выполнение инструкций и правил, не приветствуется инициатива и творческий подход - нарушают стройность системы и снижают ее эффективность; - применение АСУ и компьютерных технологий дает максимальный эффект; - широкое использование уникальных инструментов для отдельных технологических операций; - <u>вероятность создания запланированного продукта максимальная, но, качество продукта может существенно отличаться от плановых значений</u> в случае несоблюдения технологической дисциплины.
Творчество	Искусство, фундаментальная наука, изобретательская деятельность, инновации	<p><u>Система нелинейных уравнений:</u></p> $\begin{cases} f_1(y_1; y_2; \dots y_n) = 0 \\ f_2(y_1; y_2; \dots y_n) = 0 \\ \dots \\ f_m(y_1; y_2; \dots y_n) = 0 \end{cases}, \quad \text{где}$ <p>$y_1 \dots y_n$ – исходн. условия, ресурсы;</p> <p>$f_1 \dots f_m$ – возможные операции по созданию конечного продукта, описанные «в общем»;</p> <p>«=0» - баланс исходных условий и операций, который <u>при одновременном решении всех уравнений</u> может привести к созданию конечного продукта.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - бизнес-процессы не могут быть точно описаны и уточняются по ходу их реализации с использованием Метода последовательных итераций; - большинство производственных ситуаций имеют нестандартный характер; - от исполнителей требуется высокая квалификация в широком диапазоне или в нескольких смежных областях; - приветствуется инициатива и творческий подход, повышающая эффективность системы; - применение АСУ и уникальных компьютерных технологий в большинстве случаев не оправдано - достаточно использования стандартных программных продуктов и инструментов; - <u>создание конечного продукта с требуемыми параметрами может оказаться невозможным.</u>

<p>Проект (создание нового бизнеса или единичного продукта)</p>	<p>Единичное производство, создание нового бизнеса, научные и учебно-образовательные учреждения, инвестиционно-строительный бизнес (девелопмент).</p>	<p>Часть инвестиционно-строительного бизнеса (производств. подразделения – строительное, девелоперское, коммерческое) описывается системой нелинейных уравнений:</p> $\begin{cases} f_1(y_1; y_2; \dots y_n) = 0 \\ f_2(y_1; y_2; \dots y_n) = 0 \\ \dots \\ f_m(y_1; y_2; \dots y_n) = 0 \end{cases}$ <p>Часть инвестиционно-строительного бизнеса (непроизводственные подразделения) описывается системой линейных уравнений:</p> $\begin{cases} a_{11} * x_1 + a_{12} * x_2 + \dots a_{1n} * x_n = b_1 \\ a_{21} * x_1 + a_{22} * x_2 + \dots a_{2n} * x_n = b_2 \\ \dots \\ a_{m1} * x_1 + a_{m2} * x_2 + \dots a_{mn} * x_n = b_m \end{cases}$	<p>- малая часть бизнес-процессов (непроизводственные подразделения) имеет характеристики в соответствии с типом «Производство».</p> <p>- бизнес в целом определяется характеристиками типа «Творчество», свойственными производственным подразделениям.</p> <p>Крайне важным является тот факт, что <u>велика вероятность невозможности создания продукта с требуемыми параметрами.</u></p>
--	--	---	---

Принципиальным при описании типа «Производство» является то, что этот тип по сравнению с двумя другими построен преимущественно на линейных, максимально детерминированных процессах, результаты которых могут быть просчитаны. Возможность прогнозирования результатов этих процессов дает возможность достичь ***состояния условно устойчивого равновесия*** - устойчивого равновесия системы в определенном диапазоне параметров и интенсивности управляющих воздействий.

Для типа «Творчество» характерно преобладание нелинейных процессов, минимально формализованных и детерминированных. Данный тип представляет собой сложную динамическую систему, которая может пребывать только в ***состоянии неустойчивого равновесия***. Для поддержания этого равновесия требуется непрерывное оказание интенсивного управляющего воздействия. Устойчивое равновесие (при минимуме управляющих воздействий или при их отсутствии) не может быть достигнуто.

Тип «Проект», являясь комбинацией двух описанных выше типов, вмещает в себе характеристики и того и другого. Однако, для случая девелопмента, учитывая ведущую роль производственных подразделений, функционирующих в соответствии с типом «Творчество», следует сделать вывод о преобладании именно этого типа, что в качестве следствия дает высокую вероятность невозможности создания продукта с требуемыми параметрами.

Из рассмотрения в приведенной выше таблице типа бизнеса «Проект», имеющего место при осуществлении инвестиционно-строительной деятельности, могут быть сформулированы Принцип 2 и Принцип 3.

Принцип 2.

В инвестиционно-строительном (девелоперском) бизнесе требуется принципиально разный подход к организации деятельности производственных подразделений (девелопмент, строительство, коммерция) и непроизводственных подразделений (финансы, юристы, бухгалтерия, безопасность, кадры, АХО и пр.), что должно находить отражение при планировании организационной структуры и бизнес-процессов.

По мере накопления знаний о проекте и его окружении должен периодически корректироваться сам проект, а также повышаться степень детализации управления им, что должно быть формализовано в виде систем актуализации/оценки и плановых совещаний. Указанные процессы должны быть итеративными (Метод последовательных итераций).

Любая система, существующая в природе, а тем более сложная система, такая, например, как современный город, предприятие, инвестиционный проект, человеческий организм, наконец, будучи предоставленной самой себе, с течением времени накапливает погрешности и ошибки своего функционирования. Время — главный разрушитель, который работает против существования системы. Энтропия системы, то есть набор внутренних погрешностей или мера ее внутреннего беспорядка, растет с течением времени до тех пор, пока не достигнет значений, не совместимых с дальнейшим существованием системы. Система гибнет — предприятие банкротится, из города уезжают его жители, и город постепенно прекращает свое существование, человек умирает, проект останавливается из-за своей убыточности. Удержание сложной системы в рабочем состоянии возможно только через введение процедур и механизмов, сдерживающих рост энтропии.

Для проекта такими процедурами являются в первую очередь система актуализации проектов и система плановых совещаний. Стабильная, периодически повторяющаяся практика актуализаций и плановых производственных совещаний, является основной процедурой, сдерживающей рост энтропии проектов. Эта деятельность не позволяет рискам и негативным предпосылкам, оказывающим влияние на проект, свободно развиваться и вызревать, превращаясь в тяжелые последствия. Тяжесть последствий прямо пропорционально длительности неконтролируемого периода формирования негативных предпосылок и рисков.

Очевидно, что чем короче интервалы между актуализирующими итерациями и производственными совещаниями, тем выше управляемость и

эффективность проектов. Однако учитывая временные особенности данных процедур, требующих длительной предварительной подготовки, неразумно осуществлять актуализацию проекта чаще 1 раза в месяц, а плановые производственные совещания чаще 1 раза в 2 недели.

Принцип 3.

В производственных подразделениях инвестиционно-строительной компании (в первую очередь в девелоперском) необходимо создать условия для эффективного итерационного процесса - регулярной актуализации проектов + системы плановых производственных совещаний по текущему состоянию проектов (с привлечением руководителей проектов и строительных менеджеров, развивающих аналогичные проекты в компании). См. также Принцип 5.

Для того, чтобы операции по управлению проектом не представляли собой иллюстрацию броуновского движения, а сам проект не стал «переходящим красным знаменем» (Традиционная ошибка № 3) со всеми вытекающими из этого факта неприятными последствиями, необходим единый центр ответственности и управления проектом. Таким центром в компании должно являться девелоперское подразделение, представителем которого в проекте является руководитель проекта. За строительную часть проекта, являющуюся наиболее сложной и ответственной его частью, ответственность несет строительный менеджер, назначаемый из состава строительного подразделения. Строительный менеджер функционально подчинен руководителю проекта, имея прямое подчинение руководителю строительного управления компании.

Центр ответственности и управления при этом должен обладать полномочиями, достаточными для эффективного управления проектом. В первую очередь это касается вопросов ценообразования — формирования цены строительства и цены продаж (сдачи в аренду) коммерческих площадей проекта. Управление девелопмента должно быть наделено полномочиями и инструментами по формированию цен как в доходной, так и в расходной частях бюджета проектов (см. Традиционную ошибку № 10). Руководители проектов должны иметь права по самостоятельной корректировке (в определенных установленных рамках) показателей утвержденного бюджета. Указанные полномочия должны делегироваться в целях качественного снижения интенсивности информационно-управленческого взаимодействия внутри компании при развитии проектов, а также для минимизации потребности по привлечению топ-менеджмента и акционеров компании к принятию решений по текущему управлению проектами. Такая потребность должна сохраняться только в отношении глобальных вопросов и проблем, то есть тех факторов, которые влияют на стратегию проектов.

Изложенное выше приводит к формированию Принципа 4.

Принцип 4.

Управление проектами должно производиться из единого центра ответственности, роль которого в компании выполняет девелоперское подразделение. Центром ответственности в отношении отдельного проекта должен являться руководитель проекта.

Подразделение девелопмента должно получить права на определение цен в доходной и расходной частях проекта. Руководители проектов должны быть наделены полномочиями по корректировке показателей утвержденного бюджета, но в жестко определенных рамках.

Не трудно заметить, что разные руководители проектов обладают различными способностями к эффективному управлению вверенными им проектами и, естественно, могут допускать и допускают ошибки различной степени тяжести. Дополнительные права по самостоятельному корректированию бюджета проекта могут усугубить последствия этих ошибок. Поэтому крайне важно сформировать процедуру, позволяющую сбалансировать самостоятельность руководителей проектов, которая может оказаться излишней в определенных обстоятельствах при принятии определенных решений. Такой процедурой является регулярная практика плановых проектных совещаний, проводимая по каждому проекту не реже 1 раза в месяц.

На указанных совещаниях руководитель проекта докладывает о текущем состоянии проекта, мероприятиях, реализованных за время прошедшее от даты последнего совещания, а также о мероприятиях, планируемых на период времени до последующего совещания. Периодически предметом доклада становятся итоги актуализации проекта.

Существенным фактором повышения эффективности проектного управления является перекрестное участие руководителей проектов в проектных совещаниях. Каждый руководитель проекта участвует в совещаниях по «чужим проектам». При этом обеспечивается коллективная помощь по принятию принципиальных решений по развиваемым проектам, во-первых, а, во-вторых, осуществляется оперативный обмен опытом развития проектов с целью тиражирования успехов и минимизации рисков.

Это отражено в Принципе 5.

Принцип 5.

Высокая самостоятельность руководителей проектов должна быть сбалансирована практикой проведения плановых проектных совещаний.

В плановых совещаниях необходимо обеспечить перекрестное участие руководителей проектов, способствующее эффективному обмену опытом, а также обеспечивающее повышение качества принципиальных решений по развиваемым проектам за счет их коллективного принятия.

Очевидно, что преобладающая часть рисков любого девелоперского проекта возникает как следствие невнимания и ошибок инвестора, допущенных на допроектном этапе (до вхождения в проект). Инвестор всегда может отказаться от слишком рискованного проекта, но при одном условии — он должен максимально адекватно оценивать проект, принимая решение о вхождении в него.

Кроме того, управление проектом происходит в условиях значительной неопределенности. Бизнес-среда чрезвычайно изменчива и проявляет свою нестабильность, как правило, в самый неподходящий момент. Чем позже инвестор реагирует на изменения среды, тем больший ущерб он может получить.

Решение заключается в создании системы оценки, которая позволяет минимизировать риски проекта при вхождении в него, а также делает возможным удержание показателей эффективности проекта в диапазоне значений не хуже, чем было определено на момент вхождения в проект. Удержание показателей эффективности становится возможным через актуализацию проекта (периодическая оценка проекта и обновление комплекта документации проекта не реже 1 раза в квартал). Актуализация так же позволяет выявить последствия агрессивной оценки (занижение затрат, завышение выручки) при вхождении в проект. Указанные последствия могут быть минимизированы за счет реализации компенсирующих воздействий, разработанных на основе результатов оценки проекта.

Оценку проектов, являющуюся основным компонентом процедуры актуализации, можно уподобить регулярным манипуляциям по замеру температуры, давления и взятию необходимых анализов у больного, находящегося на стационарном излечении. При наличии результатов анализов и замеров врач может составить для больного план лечения. При их отсутствии план лечения с высокой долей вероятности может оказаться, в лучшем случае, бесполезен, в худшем — опасен для пошатнувшегося здоровья пациента. С проектами все обстоит точно также.

Получаем Принцип 6.

Принцип 6.

Эффективная система оценки проектов является необходимым условием успешного их развития. На этапе до вхождения компании в проект она позволяет существенно снизить качественные риски (потеря

проекта, убыточный проект, длительная остановка развития и т.д.). На этапе развития актуализация проектов, обеспечивая непрерывный мониторинг их эффективности, позволяет минимизировать количественные риски (неуправляемый рост затрат, задержки в развитии, разрывы в финансировании, падение эффективности и пр.) и удерживать показатели эффективности проекта в диапазоне значений, определенном при вхождении в проект.

Оценка, отражая состояние проекта, позволяет сформировать информацию, необходимую для осуществления действий по управлению эффективностью проекта. Механизм, позволяющий управлять эффективностью, опирается на 2 полюса: положительный — доходная часть бюджета, формируемая на основании цен продаж или ставок аренды коммерческих площадей проекта, и отрицательный — расходная часть бюджета, формируемая в максимальной зависимости от стоимости строительства (прочие статьи затрат в той или иной степени зависят от стоимости строительства).

Процессы управления бюджетом затрат и бюджетом продаж должны быть жестко скоординированы между собой, а, следовательно, иметь единого оператора, о чем так же говорилось в Принципе 4. Кроме того, процесс формирования бюджета затрат и бюджета продаж должен быть тщательно изолирован от процесса реализации указанных бюджетов. То есть, коммерсант не должен самостоятельно определять «удобные лично для него» цены продаж, а строитель не должен под себя формировать «комфортные» цены строительства (подробности в Главе «Структура девелоперской компании. Особенности взаимодействия производственных подразделений при развитии проектов»).

Осуществление указанного требования по изолированию процесса формирования бюджетов от процесса их реализации достигается через передачу прав по определению соответствующих цен и формированию бюджетов подразделению компании, не зависящему от строительного и коммерческого подразделений и не участвующему в реализации этих бюджетов. Таким подразделением может являться только управление девелопмента компании, которое должно быть с точки зрения наличия необходимой квалификации сотрудников и требуемых ресурсов, а также способности охватить в целом весь инвестиционный процесс, максимально подготовлено для решения такой задачи.

Имеем Принцип 7.

Принцип 7.

Процесс формирования бюджетов затрат и продаж должен быть строго изолирован от процесса реализации указанных бюджетов. Стро-

ители строят, но не формируют цену строительства, коммерсанты продают, но не формируют цену продаж. НО! И те и другие активно участвуют в согласовании цен. Чем в большей степени выполняется данный принцип, тем выше потенциал компании по увеличению эффективности развиваемых проектов.

Планирование (финансовое, кадровое, юридической поддержки, имущественное и пр.) требует предоставления подразделениям компании информации о проекте, достаточной для понимания состава необходимых к привлечению ресурсов, а также времени по их предоставлению. Расходование и учет этих ресурсов (в первую очередь финансового) так же требует набора структурированной информации о проекте. Ответственным за подготовку, актуализацию и предоставление такого рода информации должен являться руководитель проекта. Состав документов и информации, а также их формат должен иметь унифицированную и жесткую структуру, что должно минимизировать издержки подразделений компании при пользовании этой информацией.

Документация должна вестись в режиме on-line - любые изменения проекта отражаются в документации в течение регламентированного срока от момента их возникновения. Удобно называть эту документацию Комплектом документации проекта (КДП). Управление процессом ведения КДП, а также полную ответственность за корректность формирования и сохранность информации в КДП несет руководитель проекта. Доступ к электронной части КДП должен быть обеспечен ограниченному составу сотрудников компании, доступ к бумажной части КДП должен обеспечиваться по запросу и фиксироваться под роспись получателя руководителем проекта. КДП включает в себя: общую схему развития проекта, сетевой график реализации проекта, утвержденную экономику проекта / бюджет проекта (не старше 1 квартала), паспорт проекта (кратко изложенная обобщенная информация, содержащаяся в КДП), реестр договорных отношений, накопительные ведомости, ведомость затрат, ведомость продаж, комплект отчетности (протоколы, переписка, справки, заключения и т.д.). У руководителя проекта должны храниться в бумажном виде актуализированные общая схема развития проекта, сетевой график и экономика/бюджет проекта, утвержденные инвестиционным комитетом компании.

В целом качество проектного документооборота, являясь базисом проектных технологий, должно позволять компании поддерживать оптимальный баланс в цепочке «качество содержания проекта – время (скорость) развития проекта – стоимость реализации проекта».

Двух одинаковых проектов не существует. Однако, практика ведения КДП позволяет, вводя в информационный обмен по проектам единую сис-

тему координат, существенно повысить взаимопонимание между подразделениями в отношении проектов любой сложности и объема.

Сказанное выше отражено в Принципе 8.

Принцип 8.

Документооборот девелоперской компании должен строиться на базе комплекта документации проекта (КДП). Руководитель проекта ответственен за разработку, ведение, актуализацию КДП и предоставление необходимой информации из него. КДП является основой для планирования и учета. КДП должен содержать всю полноту информации по проекту. Время доступа к информации минимальное.

Подразделения компании должны четко знать свое место в производственном процессе. В этой связи сотрудники девелоперской компании должны иметь представление о технологии развития проектов (этапы и их содержание, сроки, основные задачи этапов и т.д.), функциональных обязанностях своего подразделения (и как следствие свои должностные обязанности) в ходе этого развития, о порядке и содержании взаимодействия с другими подразделениями компании. Структурированное коллективное сознание при принятии решений по развитию проектов должно заменить индивидуально-субъективный подход. Достичь этого можно, развивая систему внутрикорпоративного обмена опытом, которая должна отстраиваться в двух направлениях: во-первых, через обмен опытом между сотрудниками и подразделениями (например, как происходит в практике проектных совещаний, см. Принцип 5), во-вторых, при применении самонастраивающихся процедур, позволяющих сотрудникам компании приобретать недостающие навыки и повышать квалификацию в ходе выполнения простых операций в рамках указанных процедур (например, при ведении КДП и отдельных документов, входящих в его состав).

Бизнес-среда крайне изменчива. Это проявляется в появлении новых технологий, материалов, устройств и даже отраслей бизнеса. Способность компании находиться в соответствующем информационном потоке и готовность быстро и адекватно реагировать на изменения может быть так же обеспечена через внедрение системы внутрикорпоративного обучения.

Результатом развития систем внутрикорпоративного обмена опытом и обучения является становление компании как самообучающейся организации, способной динамично и эффективно реагировать на любые изменения бизнес-среды. Дополнительная информация имеется в Главе «Формирование самообучающейся организации».

Получаем Принцип 9.

Принцип 9.

Создание самообучающейся организации, способной поддерживать высокую конкурентоспособность и оперативно противостоять негативным изменениям бизнес-среды. Основой для становления самообучающейся организации является система внутрикорпоративного обмена опытом, опирающаяся как на практику обмена опытом, так и на использование самонастраивающихся процедур.

Ресурсы любой компании имеют ограничения. Следовательно, первоочередной задачей при их расходовании является оперативный и всеобъемлющий учет, исключающий или минимизирующий возможности перерасхода ресурсов. Инвестиционно-строительный бизнес потребляет максимальное количество ресурсов при строительстве, поэтому учет строительных затрат должен быть наиболее тщательно организован и регламентирован (последовательность действий, планирование операций, процедура согласований договоров и платежей, ведение накопительных ведомостей, списание затрат, определение лимитов статей затрат и т.д.).

Продуманная система учета является базой для эффективного проведения тендеров по привлечению контрагентов и подрядчиков. Не понимая, в каком состоянии находится проект, невозможно определить, насколько необходим определенный вид работ в данное время, в каком составе он должен выполняться, не выполняется ли он во 2-й, 3-й и т.д. раз за «долгую и многотрудную» историю развития проекта. Тем более невозможно определить, сколько этот вид работ должен стоить.

Эффективная учетная политика при развитии проектов – единственный инструмент, реально позволяющий управлять стоимостью и эффективностью проектов. В компании необходимо внедрить единую систему учета, исключающую возможность лоскутного учета, раздробленного на отдельные подразделения компании. Единая система учета позволяет иметь обобщенную информацию по развиваемым проектам, а не набор данных от различных подразделений, требующий дополнительной объединяющей аналитики, результаты которой к тому же будут варьироваться в зависимости от квалификации специалиста-аналитика. Именно структурированная обобщенная информация позволяет принимать обоснованные и эффективные решения по развитию проектов. Таким же образом, например, при покупке костюма редко, кто интересуется у продавца стоимостью пуговиц, ткани и подкладки по отдельности. Обычно покупателя интересует общее качество, цена и их соотношение не хуже, чем у аналогов, что и позволяет принять взвешенное решение о покупке.

Учетная политика компании должна обеспечивать формирование полностью замкнутого цикла – «планирование операций и затрат - осуще-

ствление операций и затрат - учет понесенных затрат - актуализация (оценка) проекта – планирование на следующий отчетный период».

Необходимо разделить производственный и управленческий учет при осуществлении строительства. Производственный учет (по заключенным договорам), состоящий в основном в приемке произведенных работ, их актировании и ведении накопительных ведомостей, осуществляется внутри строительного подразделения компании его сметным отделом (СО). Управленческий учет осуществляется при активном участии сметно-договорного отдела (СДО), независимого от строительного подразделения компании, входящего в состав управления девелопмента или подчиняющегося напрямую руководителю компании. В функции СДО входят: формирование и изменение бюджета по стройке, отражение в бюджете понесенных затрат, определение остатков лимитов статей и глав бюджета, определение обоснованности заключения договорных отношений с контрагентами и подрядчиками, последующее формирование договорных отношений с ними, документальное и информационное сопровождение тендеров, формирование структуры ценового взаимодействия с контрагентами и подрядчиками и пр. См. на эту тему Главы «Технология расчета сметной стоимости строительства на разных этапах развития девелоперских проектов» и «Тендерная политика».

Эффективная система корпоративного учета является единственной разумной альтернативой практике встраивания в структуру компании разного рода контрольных подразделений, реализующих попытки внешнего контроля эффективности и качества производства (см. также Традиционную ошибку 11, Примечание). Эффективный и прозрачный (для акционеров) учет, обеспечивая контроль, встроенный в производственный цикл, полностью устраняет любые основания для создания и внедрения дополнительных контрольных структур.

Как следствие имеем Принцип 10.

Принцип 10.

Продуманная, адаптированная к внутрикорпоративным производственным процессам, четко регламентированная и главное - унифицированная учетная политика - является основой рачительного расходования ограниченных ресурсов компании, являясь при этом необходимой базой для снижения стоимости и повышения эффективности развиваемых компанией проектов. Система корпоративного учета при развитии проекта должна обеспечивать замкнутость цикла «бюджетирование – планирование операций и затрат - осуществление операций и затрат - учет понесенных затрат - актуализация (оценка) проекта – планирование на следующий отчетный период». Система корпоративного учета – эффективная альтернатива практике создания контрольных подразделений.

Проработанная технология развития проектов, отраженная в согласованном внутри компании КДП (комплекте документации проекта), является необходимым условием успешного развития проекта. Но! Подразделения компании, отталкиваясь от своих функциональных обязанностей, будут стремиться «играть каждый за себя», отгораживаясь рамками этих обязанностей. И чем более детально определен функционал подразделений, тем более явной и угрожающей становится данная тенденция. Проблема встает особенно остро на стыке производственных и непроизводственных подразделений (см. выше описание проектной модели бизнеса в Принципе 2).

Требуется наличие объединяющей силы, устраняющей разъединяющее влияние ограниченного функционала подразделений. Директивы и инструкции, имеют ограниченную эффективность, так как невозможно описать оптимальные действия подразделений для всех возможных «пограничных конфликтов». Руководитель проекта может обеспечить дополнительную оптимизацию указанного разъединяющего потенциала. Но на практике и этого бывает не достаточно — борьба руководителя проекта с инерцией системы часто оказывается безрезультатной..., если масса рядовых сотрудников и руководителей подразделений компании не заинтересована в успешном развитии проекта. Формализм и инерция подразделений часто приводят к самому распространенному и простому результату - увольнению руководителя проекта, «павшего смертью храбрых» в борьбе с всемогущей системой.

Нужна сила, обладающая качественно иными характеристиками, которая оказывала бы схожее положительное воздействие на все подразделения компании вне зависимости от их функционала. Решение видится в создании продуманной системы мотивации, которая должна быть привязана к результатам развития проектов и охватывать руководителей всех подразделений компании, как минимум, а, как максимум, всех сотрудников компании, так или иначе влияющих на развитие проектов. Система мотивации должна сформировать своего рода силовое поле, выстраивающее навыки и усилия отдельных сотрудников и подразделений, обычно хаотично направленные, в едином направлении — к решению тактических задач, стоящих перед отдельными сотрудниками и подразделениями, ведущих к достижению стратегических целей компании. Система мотивации при этом должна обладать логикой, доступной для понимания даже рядовых сотрудников компании. «Никакая деятельность не может быть прочна, если она не имеет основы в личном интересе», - Л.Н. Толстой.

Сказанное выше определяет Принцип 11.

Принцип 11.

Повышение эффективности взаимодействия подразделений компании при развитии проектов, может быть достигнуто через создание и вне-

дрение системы мотивации. Структурированная система мотивации, объединяя усилия разрозненных (с точки зрения их локальных интересов) подразделений компании, дает синергетический эффект, значительно повышающий эффективность компании.

Система мотивации, в первую очередь система премирования, максимально эффективна при условии ее неотвратимости и стабильности — она не должна варьироваться в зависимости от обстоятельств или от субъективных мнений руководителей, тем более она не должна использоваться в качестве инструмента наказания. Решения по депремированию сотрудников в абсолютном большинстве случаев воспринимаются и депремированными сотрудниками и их коллегами как несправедливые и предвзятые. Разрушающий эффект от временного, а тем более постоянного, саботажа «незаслуженно обиженных» сотрудников сводит к «0» эффективность любой системы мотивации и в конце концов негативно влияет на эффективность развиваемых компанией проектов.

Только сбалансированная система мотивации может сделать активными, как правило, пассивных сотрудников функциональных подразделений, участвующих в проекте. При этом работает она гораздо эффективнее корпоративных инструкций правил и стандартов, помогая сотрудникам вернуть веру в собственные силы, сделать их соучастниками процесса управления, запустить формирование самоорганизующихся процедур. Ведь совершенно ясно, что лучшим исполнителем операции или распоряжения является не тот, кто бездумно (или безумно) их выполняет, а тот, кто, действуя в рамках внутрикорпоративной системы ценностей, реализует их, руководствуясь внутренними убеждениями и принципами, соответствующими этой системе.

Но сказанное выше не означает, что сотрудников необходимо только поощрять. Сотрудники, не соответствующие занимаемой должности, не могут с должным качеством и в необходимом объеме выполнять свои производственные обязанности, являясь балластом для компании. Их придется поддерживать другим сотрудникам компании ценой дополнительных собственных усилий. Прогресс компании постепенно заменяется на застой и регресс. В целях избежать подобного сценария, в компании должна быть сформирована репрессивная система, целевым образом воздействующая на отстающих сотрудников. Ее основным механизмом становится процедура увольнения (в отдельных случаях понижения в должности или перевода, а в исключительных случаях депремирования, как акта предшествующего увольнению) сотрудников, которые не соответствуют требованиям, предъявляемым к ним компанией.

Любой сотрудник компании, как правило, уже полностью сформировался как личность, поэтому внешние попытки (не имеет значения, с ка-

ким знаком производится воздействие — с плюсом или минусом) изменить его в удобном для компании направлении в большинстве случаев обречены на провал. Попытки навязывания неразумны и не рентабельны. Сотрудников (даже на ключевых позициях), которые не хотят изменяться самостоятельно, гораздо легче заменить, чем пытаться их изменить и встроить в сложившуюся структуру (не говоря уже о попытках подстройки компании к их недостаткам).

Получаем Принцип 12.

Принцип 12.

Система мотивации должна быть прозрачна, неотвратима и стабильна. Любые ее изменения незамедлительно доводятся до трудового коллектива компании. Система мотивации должна быть дополнена репрессивной системой, главным механизмом которой является процедура увольнения. Депремирование может использоваться только как исключительная и крайняя мера, предшествующая увольнению.

Анализ рынка с очевидностью демонстрирует, что максимальный и прогнозируемый ущерб компании получают, традиционно совершая ограниченное количество принципиальных ошибок.

Повторяемость и схожесть этих ошибок скрывается неоднородностью бизнес-среды - разными стартовыми условиями у компаний, разным временем и местом совершения ошибок, разными проектами и т.д. Но! Работа над ошибками позволяет значительно улучшить основные показатели деятельности компании — повысить эффективность, снизить риски, ускорить развитие проектов.

Приходим к Принципу 13.

Принцип 13.

Анализ ошибок, совершаемых конкурентами (или партнерами) и, как следствие, выявление аналогичных ошибок в собственной компании, позволяют создать механизмы, исключаящие повторение этих ошибок или устранение их из сложившейся практики.

Существенный резерв повышения эффективности компании заложен в грамотной политике управления портфелем проектов. Это, во-первых, приобретение проектов с показателями эффективности выше уровня средней корпоративной эффективности проектов, а также продажа, приостановка, закрытие проектов с показателями эффективности ниже этого уровня, а, во-вторых, максимальное сокращение сроков развития проектов, и, как следствие, увеличе-

ния оборачиваемости за счет использования финансового и административного ресурса. И, конечно же, Оценка, Оценка, Оценка! (см. Принцип 6).

Принцип 14.

Рычагом значительного повышения капитализации компании, доступным ее руководству и акционерам, является оптимизация управления портфелем проектов, которая должна опираться на созданные ранее эффективные корпоративные технологии (в первую очередь систему оценки).

Никакие изменения организационной структуры и бизнес процессов (кроме тех, которые очевидны и не ущемляют интересы сотрудников фирмы) не возможно эффективно реализовать без тщательной предварительной подготовки, так как им будет оказано явное или неявное сопротивление сотрудников компании, стремящихся сохранить status quo. Во избежание «неприятных неожиданностей» в процессе борьбы за повышение эффективности компании, необходимо, прежде всего, подготовить детализированный план мероприятий по реорганизации компании. Перестройка в компании начинается с ознакомления сотрудников с указанным планом.

Каждый из сотрудников имеет свое неповторимое видение процессов, происходящих в компании, мнение или идеи любого из них могут оказаться весьма полезными. Тем более в ходе обмена мнениями и последующего их обсуждения автоматически происходит адаптация сотрудников компании к планируемым мероприятиям.

Принцип 15.

Для успешного построения эффективной девелоперской компании ее реорганизация должна быть произведена на основе детализированного плана реорганизации.

**Глава 4. ПРАКТИКА ПОСТРОЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТА.
БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И БИЗНЕС-КОМПОНЕНТЫ
ЭФФЕКТИВНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТА.**

Теория без практики мертва.

(А.В. Суворов)

*Именно действие придает добродетели истинную
ценность и достоинство.*

(Цицерон)

*Крупный успех составляется из множества предус-
мотренных и обдуманых мелочей.*

(В.О. Ключевский)

Существование любой компании связано с постоянным принятием решений. Эти решения могут быть продиктованы, даже навязаны событиями окружающей жизни или же, наоборот, могут быть инициированы изнутри компании для упреждения этих событий. В зависимости от принципов, используемых при их принятии, решения могут быть разделены на 2 категории. Первая категория - эффективные решения, то есть те, что дают внешний эффект, как правило, короткий по времени и обманчивый по внутреннему содержанию, но за то требующие минимальных усилий. Вторая категория – эффективные решения, в результате реализации которых формируются глубинные изменения, трансформирующие процесс, на который они направлены. Эти решения дают долговременный эффект от их реализации, но часто требуют продолжительной, методичной работы и значительных трудозатрат в ходе их реализации.

Настоящая глава содержит набор решений и приемов, проверенных на практике и позволяющих, по мнению автора, существенно повысить эффективность девелоперской деятельности как в рамках одного отдельно взятого проекта, так и инвестиционно-строительной компании в целом. Главной целью при написании данной главы было изложение указанных

приемов и решений в виде единой стройной системы, позволяющей получить итог их воздействие на компанию, многократно усиленный за счет выраженного синергетического эффекта от их комплексного применения.

Вся информация, приведенная в настоящей главе, проверена на практике и изложена в минимальном, но при этом, как надеется автор, достаточном для понимания объеме. Структура изложения и масса взаимных ссылок в изложенном материале обусловлены стремлением автора отразить существующее в реальной деятельности динамическое взаимодействие и взаимовлияние бизнес-компонентов и бизнес-процессов эффективного деvelopeмента.

4.1. Организационная структура проекта. Общая концепция (стратегия) развития проекта.

При развитии проектов компания всегда сталкивается с взаимодействием и взаимовлиянием 3-х ограничивающих факторов – содержание (качество реализации проекта), время (срок реализации проекта) и стоимость (бюджет проекта).



В процессе реализации проекта компания обеспечивает удержание указанных факторов в динамическом равновесии, опираясь при этом на 3 вида доступных ей ресурсов – технологический, административный и финансовый (см. пояснения к Принципу 1). Эффективность компании и проекта определяется тем, насколько минимальный бюджет и срок для реализации проекта требуется компании, что бы в результате развития создать объект строго определенного качества. Или, что очень близко по смыслу (но не тоже самое!), насколько высокого качества объект будет создан при использовании фиксированного бюджета проекта и ограниченном сроке его реализации.

Организационная структура проекта – это тот «боевой порядок», в который компания предварительно выстраивает собственные ресурсы, осуществляя определенные «атакующие действия» (набор бизнес-процессов по развитию проекта), направленные на преобразование пассивной, в лучшем случае, а, как правило, агрессивной внешней среды. Это преобразование параметров внешней среды должно обеспечивать для компании формирование ожидаемой прибыли проекта. Организационная структура проекта является структурной основой эффективного воплощения общей концепции (стратегии) развития проекта.

Пассивно-агрессивная природа внешней бизнес-среды определяется наличием в ней ограниченных или недостаточных условий, требующихся для развития проекта, с одной стороны, а также набором сдерживающих факторов, угнетающих проект, с другой. Основными сдерживающими факторами являются конкуренция и административные барьеры. Высота и степень искусственности административных барьеров обычно находятся в прямой зависимости от уровня коррупционной составляющей внешней среды.

Идеальная организационная структура (или «боевой порядок») проекта формируется на базе доступных компании бизнес-компонентов и бизнес-процессов. Эта структура должна на любом этапе развития проекта обладать следующими характеристиками:

1. Эффективность.

Структура проекта на любом этапе его развития должна обеспечивать реализацию уровня эффективности проекта не хуже того, что был определен на момент принятия компанией решения о вхождении.

2. Стабильность.

Структура проекта на разных этапах его развития не должна быть подвержена резким изменениям и может отличаться только лишь количеством и масштабом деталей, увеличивающихся по мере развития проекта.

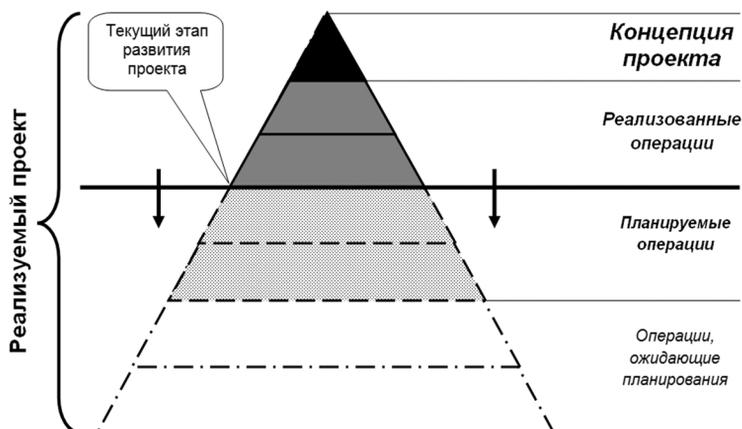
3. Преемственность этапов проекта.

Детализация более поздних этапов не вступает в противоречие (и тем более не отменяет) элементы структуры проекта, сформированные на предыдущих этапах.

Если попытаться изобразить графически структуру проекта, учитывающую при этом динамику его развития, то результат будет представлять собой восходящую спираль (направление — от исходных условий к запланированным результатам) с расширяющимися по мере развития проекта витками (количество деталей растет от этапа к этапу). Расчетная эффективность проекта в любой точке спирали должна стремиться к значениям не худшим, чем те, что имелись на момент вхождения.

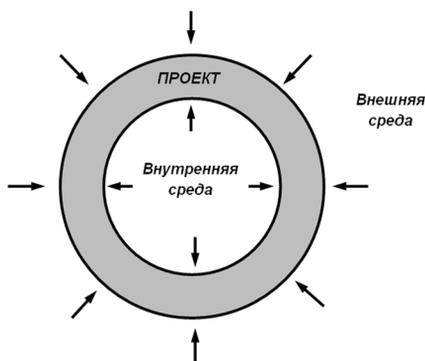
Удержание организационной структуры проекта в области действия описанных выше 3-х характеристик позволяет обеспечить устойчивое развитие проекта, начиная от формирования его общей концепции развития, заканчивая сдачей готового объекта в эксплуатацию и закрытием проекта. Главной особенностью этого развития является тот факт, что вне зависимости от этапа развития проекта, а следовательно, степени и глубины детализации общей концепции развития проекта, его развитие осуществляется приставными шагами, учитывающими не только содержание общей концепции, но и итог реализованных ранее операций по развитию проекта.

Общая концепция (стратегия) развития проекта — это модель проекта, с максимальной полнотой описывающая его внутренне содержание и будущие потребительские свойства, а так же набор действий, требующихся от компании, по воплощению модели проекта в жизнь. Общая концепция проекта детализируется по мере его развития. При этом отдельные элементы концепции переходят в разряд реализованных операций, позволяющих повысить точность прогнозирования планируемых операций. В этой связи процесс развития проекта можно уподобить строительству пирамиды с той лишь разницей, что в данном случае пирамида возводится сверху-вниз — от закладного камня — общей концепции (стратегии) развития проекта к реализации мельчайших деталей проекта, обеспечивающих его полную завершенность. Изображенная ниже схема может быть описана следующим образом - в ходе развития происходит постепенная «кристаллизация проекта» в соответствии с утвержденной в начале его реализации общей концепцией развития проекта.



На старте развития проекта принципиально важным является вопрос построения его сбалансированной общей концепции (стратегии), являющейся матрицей для дальнейшего развития. Общая концепция определяет такое содержание проекта, которое позволяет компании получить максимальную отдачу от развиваемого проекта с учетом состояния внутренней (внутрикорпоративной) и внешней среды, а также прогноза трансформации и той и другой среды по мере развития проекта. Маркетинговые исследования, производимые на начальной стадии проекта, позволяют сформировать маркетинговую концепцию проекта (МКП, подробности см. в Главе «Маркетинговая концепция проекта (МКП). Взаимодействие МКП с общей концепцией (стратегией) проекта.»). МКП — это та модель проекта (о ней говорилось выше в определении общей концепции проекта), которая будучи дополнена комплексом операций по ее реализации, формирует в качестве итога общую концепцию (стратегию) развития проекта.

Следует отметить, однако, что результаты развития проекта не всегда соответствуют общей концепции проекта, сформированной в начале его развития в силу непредсказуемости (в относительно длинном интервале времени) изменений не только внешней, что совершенно естественно, но, что удивительно, так как встречается довольно часто, и внутренней среды компании. В этом смысле проект, развиваемый компанией, является «прослойкой» между внутренней и внешней средой, постоянно испытывающей на себе избыточное давление от трансформаций, происходящих внутри и вне компании.



Продуманная общая концепция (стратегия) развития проекта и его организационная структура (см. описание допроектного и предпроектного этапов в Главе «Структура девелоперской компании. Особенности взаимодействия подразделений и исполнителей компании при развитии проектов.») позволяют компании нейтрализовать негативные воздействия на проект изнутри и извне, получив в результате развития проекта требуемые показатели его эффективности.

Эффективная организационная структура проекта должна характеризоваться чередованием операций анализа и синтеза. Анализ (сбор информации, маркетинговые исследования, оценка, актуализация, учет, списание бюджетных лимитов) позволяет оценить текущее состояние проекта на предмет соответствия условиям внутренней и внешней среды. Синтез (формирование бюджета, планирование операций по реализации бюджета, договорная работа, осуществление запланированных операций, активирование выполненных работ) выражается в реализации операций по развитию проекта, осуществляемых в соответствии с результатами произведенного ранее анализа.

Содержание операций анализа/синтеза направлено на преодоление влияния 3 ограничивающих факторов (качество, время, стоимость) в целях реализации общей концепции проекта и достижения утвержденных показателей его эффективности.

4.2. Структура девелоперской компании. Особенности взаимодействия производственных подразделений при развитии проектов.

К первой половине 20 века строительный бизнес на Западе, имевший многовековую историю развития, претерпел значительные изменения. Будучи дополненным финансированием, проектированием, маркетингом, риелторским бизнесом, административным ресурсом и многими другими компонентами, он сформировал и взял на себя главную функцию в реализации проектов - управление ими - преобразовавшись, таким образом, во второй половине 20 века в девелоперский бизнес. Современный девелопмент недвижимости — это координация и управление процессом создания недвижимости от начала этого процесса до его завершения. Таким образом, девелопмент включает в себя:

- приобретение необходимых прав на планируемые к развитию активы (земля и недвижимость) или прав, дающих основания для развития активов, принадлежащих стороннему собственнику (договоры, контракты и соглашения с юридическими, физическими лицами или с администрацией разного уровня);

- определение целевого сегмента рынка и маркетинг;
- привлечение необходимых финансовых и административных ресурсов;
- разработку проектной документации на объект;
- получение разрешительной документации для строительства объекта;
- строительство объекта;
- сдачу объекта в эксплуатацию;
- управление объектом;
- продажу или сдачу объекта в аренду;
- юридическое сопровождение развития проекта на всех этапах.

Глубина интеграции указанных операций в деятельности одной отдельной инвестиционной компании зависит от большого количества факторов и может варьироваться в крайне широких пределах (см. Главу «Степень интеграции производства при осуществлении инвестиционно-строительной деятельности»). В современной России девелопмент

лоперский бизнес начал формироваться как инвестиционно-строительная деятельность на рубеже 80-90-х г.г. прошлого века на базе строительных и риелторских компаний. В настоящее время он приобрел все основные черты, свойственные западному девелопменту, став к настоящему моменту основным из стратегических направлений бизнеса в РФ.

Представленная ниже укрупненная структура девелоперской (инвестиционно-строительной) компании является «среднеарифметическим» вариантом для современного российского рынка девелопмента. Представленная структура может базироваться на одном юридическом лице, но, как правило, представляет собой группу взаимосвязанных юридических лиц. Изображенная структура, естественно, не совпадает в терминах и многих деталях со структурами реальных компаний, также она не содержит наименования ряда подразделений, наличие которых может быть важным для деятельности той или иной конкретной компании. Необходимость наличия этой схемы в тексте продиктована одной главной целью – ввести при ее помощи систему координат в применяемую в дальнейшем терминологию названий подразделений компании. Что же касается реальной структуры девелоперской компании, то вариантов таковой существует бесконечное множество, определяемое в основном задачами, решаемыми компаниями в их текущей деятельности. Тем не менее, не смотря на определенную искусственность представленной схемы, она, на взгляд автора, является достаточной основой для адекватного изложения последующего материала.



Подразделения, представленные на схеме, могут существовать в рамках одного юридического лица, могут быть «разведены» по разным юридическим лицам.

В приведенной на схеме структуре инвестиционно-строительной (девелоперской) компании можно выделить **подразделения, осуществляющие развитие проектов**, то есть те подразделения, которые оказывают непосредственное влияние на развиваемые проекты:

- **управление девелопмента** (общее управление проектами, координация и контроль действий всех участников, как внешних, так и внутренних по развитию проектов с запланированной эффективностью);

- **управление строительства** (управление строительной частью проектов в рамках утвержденного бюджета);

- **управление коммерции** (управление коммерческой частью проектов в соответствии с утвержденным бюджетом);

- управление финансов (финансовая поддержка развиваемых проектов; бюджетирование, планирование, управленческий учет);

- юридическое управление (юридическая поддержка развиваемых проектов); а также, **вспомогательные подразделения**, оказывающие опосредованное влияние на развиваемые проекты, осуществляемое через взаимодействие с производственными подразделениями:

- бухгалтерия;

- служба режима;

- кадровая служба;

- технические и административно-хозяйственные подразделения (Back-офис).

Структура и функции подразделений осуществляющих девелопмент, в первую очередь производственных подразделений, несут характерные черты, свойственные инвестиционно-строительной деятельности. В списке подразделений, осуществляющих девелопмент, можно выделить **производственные подразделения** (управления строительства, девелопмента и коммерции) и **административно-управленческие подразделения** (управления финансов и юридическое управление).

Структура и функции вспомогательных подразделений являются в значительной степени типовыми для разных видов бизнеса и мало зависят от рода основной деятельности компании. Вспомогательные подразделения оказывают косвенное влияние на развиваемые проекты – через формирование бизнес-среды, максимально благоприятной для развития проектов компании. К вспомогательным подразделениям относятся некоторые административно-управленческие подразделения (бухгалтерия, служба ре-

жима, кадровая служба) и все **технические и административно-хозяйственные подразделения** компании (**Back-офис**). Естественно, что термин «вспомогательные» ни в коей мере не умаляет важности и значения для компании деятельности указанных подразделений.

Описание функций подразделений при развитии проектов здесь не приводится, дабы не перегружать материал массой информации, широко известной практикующим специалистам, и доступной в разнообразной литературе по девелопменту. Что касается вопросов взаимодействия подразделений при развитии проектов, то к ним мы будем обращаться многократно по мере изложения материала книги. Отметим, однако, что максимальное внимание при этом будет уделяться подразделениям, осуществляющим развитие проектов, и в первую очередь производственным подразделениям — управлениям девелопмента, строительства и коммерции.

Примечание.

Статус 3 производственных подразделений в максимальной степени зависит от истории возникновения компании. Здесь можно говорить о трех основных подходах и трех категориях компаний:

1. Строительная компания, начав развивать проекты, отстраивает бизнес-процессы в инвестиционно-строительном бизнесе, отталкиваясь от ключевых навыков в строительстве. Основной подход к бизнесу — минимизация стоимости строительства. Наивысшим статусом в компании обладает строительное подразделение, в штате которого, как правило, находится руководитель проекта, управляющий эффективностью проекта и координирующий деятельность по его развитию. Коммерческое подразделение выполняет второстепенную функцию, девелоперское подразделение отсутствует за ненадобностью, так как большую часть собственных ему функций выполняет управление строительством. Суммарные издержки по строительству объектов минимальные. Но! Качество продукта, предлагаемого рынку, как правило, оставляет желать лучшего, стоимость продаж ниже средних значений по рынку. Большая часть прибыли проектов формируется за счет низких строительных издержек.

2. Риелторская (в прошлом) компания опирается при развитии проектов на ключевую компетенцию в коммерческой реализации недвижимости. Основной подход к бизнесу — максимизация цен продаж. Наивысшим статусом в компании обладает коммерческое подразделение, в штате которого обычно находится руководитель проекта, управляющий эффективностью проекта и координирующий деятельность по его развитию. Строительное подразделение выполняет второстепенную функцию, девелоперское подразделение имеет номинальный статус - руководитель проекта яв-

ляется высокооплачиваемым курьером, или вообще не включен в штат управления девелопмента. Качество продукта, предлагаемого рынку, является очень высоким, цена реализации максимальная или близкая к максимальной. Однако! Суммарные издержки по строительству объектов существенно выше среднерыночных значений. Большая часть прибыли проектов формируется за счет высоких цен продаж.

3. Компания, не имевшая на момент начала развития инвестиционно-строительных проектов строительного или риелторского опыта, но, как правило, умеющая хорошо и быстро считать деньги, вынуждена в отличие от риелторов и строителей делать ставку на эффективность проектов и на оптимальный баланс выручки и затрат (не выручка ради выручки, и не затраты ради затрат!). Основной подход к бизнесу — максимизация прибыли проектов через управление балансом выручки и затрат — требует эффективной организации бизнеса. Наивысшим статусом в компании обладает девелоперское подразделение, в штате которого главной производственной единицей является руководитель проекта, реально управляющий эффективностью проекта и координирующий в целях его развития деятельность подразделений компании и контрагентов. Формат деятельности строительного и коммерческого подразделений «заточен» под концепцию проекта, дающую максимальную эффективность. Рынку предлагается продукт, оптимально сбалансированный по соотношению издержки/качество, что, естественно, обеспечивает компании максимально возможную прибыль.

На падающем рынке и в дешевых ценовых сегментах выигрывают бывшие строители (1 категория).

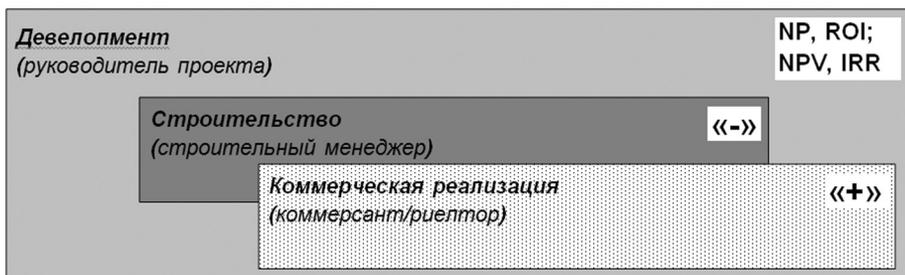
На растущем рынке и в дорогих ценовых сегментах рынка выигрывают бывшие риелторы (2 категория).

Компании, ориентирующиеся на эффективность проектов (3 категория), выигрывают всегда.

Дальнейшее изложение материала книги будет строиться в первую очередь в привязке к 3-й категории компаний, описанных выше, как к имеющим самый высокий потенциал соответствия модели эффективного девелопмента.

Взаимодействие управлений девелопмента, строительства и коммерции при развитии проектов представлено ниже в графическом виде. Смысл этого взаимодействия, говоря образно, состоит в том, что на «поле» девелопмента (развития проекта) реализуется его строительная и коммерческая части, определяющие затраты «-» и выручку «+» проекта, соответственно. При осуществлении процесса девелопмента «-» и «+» проекта балансируются таким образом, что бы обеспечить запланированные целевые показа-

тели его развития — чистую прибыль, рентабельность, чистый дисконтированный доход, внутреннюю норму рентабельности, срок окупаемости инвестиций и т.д.



3 производственных подразделения имеют привязку-влияние на проект и результаты его развития совершенно различной природы. Коммерсантов и строителей «кормит» сам процесс развития проекта. Их бонусная система, как правило, ориентирована на объемы освоения бюджетов — больше продали или построили, больше получили. Эти подразделения непосредственно воплощают в жизнь финансовые потоки доходной и расходной частей бюджета, соответственно. Они заинтересованы в максимальной интенсивности процессов строительства и коммерческой реализации, часто абсолютно не ведая или забывая об эффективности проекта в целом. Как следствие, девиз коммерсантов и строителей может быть сформулирован так: **«Проект любой ценой!»**.

Поведение девелоперов существенно отличается в силу того, что они зависят (должны, по крайней мере, зависеть) от эффективности проектов, с которой их связывает соответствующая бонусная система. Они не имеют прямого доступа к финансовым потокам проекта и осуществляют управление ими опосредованно через управления строительства и коммерции, направляя и контролируя действия последних в соответствии с общей концепцией (стратегией) развития проекта и на основании утвержденного бюджета и расчетных показателей эффективности проекта. Девиз девелоперов: **«Эффективность проекта любой ценой!»**.

Из содержания 1-го и 2-го девизов однозначно следует, что интересы их носителей противостоят друг другу. Эти интересы должны быть уравновешены через эффективную организационную структуру компании и бизнес-процессы, используемые при развитии проектов. Существенная роль при этом отводится непроизводственным подразделениям (в первую очередь управлениям финансов и юридическому), деятельность которых должна максимально смягчать указанное выше противостояние.

Примечание.

Производственные подразделения являются локомотивом, обеспечивающим продвижение проектов. Производственные подразделения, будучи привязанными к результатам развития проектов (хотя у каждого из них своя форма этой зависимости), стремятся реализовать проект быстро и эффективно. В ходе своей деятельности производственные подразделения выполняют массу нетиповых или уникальных операций, требующих нестандартных решений и высокой степени мобильности от самих этих подразделений, а также от смежников (другие подразделения компании, контрагенты, подрядчики).

Таким образом, производственные подразделения являются, в определенном смысле, центром нестабильности, осуществляющим для эффективного развития проектов ряд операций, целью которых является приведение внутренней среды компании в адекватное соответствие трансформирующимся условиям внешней среды. Другими словами, они «бьются» с окружающей компанию действительностью, обеспечивая устойчивое развитие проектов, и при этом транслируя внутрь компании нестабильности внешней среды, испытывая постоянную потребность в своевременной и адекватной поддержке непроизводственных подразделений компании.

Совершенно иная идеология движет деятельностью непроизводственных подразделений - административно-управленческих, технических и административно-хозяйственных. В основной массе (по сравнению с производственными подразделениями) деятельность этих подразделений состоит из типовых или повторяющихся операций, содержание которых регламентируется тем или иным способом, а их выполнение осуществляется в плановом режиме. Качество выполнения этих операций требует создания для этой работы определенной стабильной и комфортной среды.

Непроизводственные подразделения в максимальной степени (по сравнению с производственными подразделениями) сосредоточены на внутренней среде компании, являясь, таким образом, центром стабильности, обеспечивая производственные подразделения необходимым уровнем поддержки при развитии проектов.

Но это в идеале!.. Реальная же ситуация определяется объективно существующим антагонизмом между подразделениями — у одних «...вечный бой, покой нам только снится...», у других плановые операции и «тихие офисные игры».

От того насколько в состоянии руководство компании установить определенное динамическое равновесие, обеспечивающее эффективное взаимодействие указанных центров, в большой степени зависит решение стоящих перед компанией задач. При этом, по мнению автора и по сообра-

жениям логики, приоритетное внимание должно уделяться производственным подразделениям, определяющим качество развития проектов, а, следовательно, и капитализацию компании (см. также следующее примечание в данной главе).

Задача балансирования двух центров может быть решена директивными методами. Но приказы и распоряжения могут вообще не действовать, если процесс противостояния производственников с непроизводственными подразделениями слишком запущен, или же, будут сохранять свою действенность в ограниченных временных рамках, требуя постоянной административной накачки и контроля, что на продолжительных временных интервалах нерентабельно.

Решение видится в формировании корпоративной системы мотивации, охватывающей максимальное количество специалистов компании (см. Главу «Мотивация и система премирования сотрудников»), создающей общекорпоративное силовое поле, синхронизирующее усилия отдельных подразделений и исполнителей при развитии проектов.

Основной целью развития проекта является установление такого баланса между его затратной и доходной частями на всех этапах развития, которое позволяет удерживать экономическую эффективность проекта на уровне не ниже того, что был определен при вхождении компании в проект.

Здесь можно говорить о двух тесно связанных проблемах:

1. Неконтролируемое ценообразование в затратной и доходной частях проекта, неуклонно ведущее к значительному снижению эффективности проекта.
2. Отсутствие координации во времени потока затрат по развитию проекта и потока выручки от реализации коммерческих площадей проекта, ведущее к снижению эффективности проекта в масштабах, однако, немного меньших, чем для Проблемы 1.

В отношении **Проблемы 1** имеет смысл остановиться на общей идеологии взаимодействия 3-х производственных подразделений при развитии проектов, содержание которой имеет первостепенное значение для повышения эффективности проектов и роста капитализации компании.

Исходя из понимания того факта, что эффективность проекта формируется на основе определенного соотношения затрат (осуществляют в основном строители) и выручки (обеспечивают в основном коммерсанты) проекта, рассмотрим приведенный ниже рисунок с упрощенным изображением процесса формирования прибыли. В верхней части рисунка отражена прибыль проекта для случая, когда затраты и выручка проекта имеют рыночные показатели. Ниже отражен случай, когда реальные затраты и/или выручка проекта не находятся в рынке и имеют с

ним соответствующие рассогласования Δ_1 и Δ_2 . Очевидно, что прибыль проекта, сформированная по факту его реализации, в этом случае будет значительно ниже того значения, рассчитывая на которое компания входила в проект. Несколько с иного ракурса эта же проблема рассмотрена в окончании Главы «Актуализация проектов. Плановое повышение эффективности проектов».



Каким образом может возникнуть указанное рассогласование с рынком? Рассмотрим отдельно ситуацию с затратами и с выручкой.

Через строительное управление компании или при его посредничестве, вне зависимости от точного названия и функционала подразделения, осуществляется основной объем затрат по проекту. Если подразделение работает в соответствии с рынком, то оно формирует среднерыночные показатели затрат проекта, требующие от строительного управления среднерыночных же собственных трудовых затрат. А труд строителя не самый легкий и благодарный... Что можно сделать, что бы облегчить этот труд, с одной стороны, и увеличить размер материальной компенсации за его итоги вне зависимости от качества этого труда, с другой? Если позволить, в данном случае не важно, осознанно это происходит или нет, фактическим показателям строительных затрат превысить рынок, скажем, на 15-20% или более (что отнюдь не редкость), то можно в качестве компенсации взвалить на подрядчика и большую часть собственных трудовых затрат, в том числе и по строительному контролю самого же подрядчика. Тем более, что при этом можно рассчитывать и на определенные предпочтения. Таким образом возникает рассогласование с рынком по затратам, обозначенное на схеме как Δ_1 .

Нечто похожее происходит и с выручкой по проекту с той лишь разницей, что здесь показатели выручки, в отличие от затрат, естественным образом занижаются относительно рынка. Но хотя скрыть факт занижения цен продаж в данном случае гораздо сложнее, чем завышение затрат в стройке (акционер может годами не догадываться, что строительная часть его проектов шагает заметно впереди рынка), тем не менее существуют «проверен-

ные механизмы», которые позволяют работать с заниженными показателями выручки. Например, аргумент «Важно успешно/энергично начать продажи и не важно, какова цена... Компенсируем иотрегулируем позже!» работал и будет работать всегда. Что имеется в итоге? При занижении цен коммерческой реализации проблем у коммерсантов становится гораздо меньше — объекты «улетают», контрагенты готовы все делать вместо и для коммерческого департамента компании, осуществляя, в том числе, оптовые покупки. Ну и, конечно же, как и в предыдущем случае, имеют место предпочтения. Так возникает рассогласование с рынком по выручке, обозначенное на схеме как Δ_2 .

С Проблемой 1 постоянно пытаются бороться все компании. Результат зависит от уровня компетенции компании в области ценообразования, оценки и актуализации проектов и эффективности действующей в компании системы учета и планирования (см. далее по тексту книги соответствующие главы).

Что касается *Проблемы 2* то необходимо отметить, что хотя она не кажется принципиально важной, тем не менее, несет в себе существенный потенциал снижения эффективности проекта. В данном случае речь идет в первую очередь о проектах жилой застройки. Финансирование их развития может осуществляться из 3 источников: собственные средства компании, заемные средства, возвратные средства от продажи коммерческих площадей проекта (квартир, нежилых помещений, машиномест). Наиболее распространенный вариант, а учитывая текущие реалии рынка, наиболее безопасный — это финансирование проектов за счет возвратных средств, хотя он и налагает весьма жесткие требования на качество организации проектов и управления ими. При этом, высокую важность, особенно на этапе осуществления строительства, приобретает вопрос баланса потока затрат и потока возвратных средств. Если затраты превышают возвратные средства возникает необходимость привлекать дополнительные кредиты и займы, а следовательно, компания «падает» на неучтенные в бюджете дополнительные затраты по финансированию. Если полученные возвратные средства превышают текущую потребность в финансировании затрат проекта, компания терпит убытки в размере удешевления стоимости преждевременно проданных коммерческих площадей проекта (ведь эта стоимость линейно нарастает в достаточно продолжительном временном интервале по мере реализации проекта). Чем менее эти потоки согласованы в единицу времени, тем больше дополнительные издержки. Для точечной застройки с длительностью строительства 2-2,5 года они могут быть относительно не значительными (от сотен тысяч до миллионов долларов). Для проектов квартальной застройки с длительностью строительства 5-10 лет «легко» можно получить дополнительных убытков на десятки — сотни миллионов долларов. Рентабельность проекта на все вложенные средства при этом может «гулять» на десятки процентов. Подробное изложение

проблематики, связанной с балансированием потока выручки и затрат проекта, имеется в Главе «Баланс потоков выручки и затрат проекта».

Для любого специалиста, имеющего опыт работы на рынке девелопмента, очевидно, что приведенные выше тенденции имеют объективный характер. Следовательно, запретить их даже высоким волевым решением не получится. Но решить указанную проблему, тем не менее, можно. Для этого необходимо руководствоваться пониманием того, что если имеются объективные факторы, действие которых направлено на уменьшение прибыли компании, то необходимо им противопоставить не менее объективные факторы, которые будут оказывать диаметрально противоположное воздействие по увеличению прибыли компании.

Таковыми факторами являются:

1. Эффективные процессы проектного управления, оценки, планирования, бюджетирования, ценообразования и учета, реализуемые в их тесной взаимосвязи при развитии проектов.

2. Управление проектом из единого центра ответственности, позволяющее обеспечить взаимосвязь указанных в п. 1 бизнес-процессов.

К сожалению, на практике чаще приходится сталкиваться с изолированностью этих процессов друг от друга, сопровождающейся, как неизменным атрибутом, децентрализованным управлением развиваемыми проектами.

Необходимо понять, где должен находиться указанный выше центр ответственности и кто «главный» из производственных подразделений компании, задействованных в процессе развития проекта (см. также в примечании, расположенном в начале настоящей главы, описание 3 категорий компаний, характеризующихся разными подходами к ведению бизнеса). Вопрос не праздный, хотя существующая практика предлагает различные варианты: главного нет, или главный определяется в зависимости от этапа развития проекта, или главным является то подразделение, которое имеет функционал, совпадающий с основной деятельностью компании до ее становления инвестиционно-строительной/девелоперской и которое ближе всего по духу акционерам.

Примечание.

Автор многие годы пользуется следующей аналогией, достаточно наглядно и в тоже время объективно отражающей место подразделений компании в процессе развития проектов.

Если представить себе проект в виде строительной площадки, огороженной забором, то непроизводственные подразделения наблюдают развитие проекта из-за забора, пользуясь в этих целях разного рода отвер-

стиями и щелями в ограждении площадки. Отверстия имеют разную конфигурацию и ориентацию относительно строительной площадки и сторон света. Обзор ограничен, разрешение - от удовлетворительного до плохого. Представление наблюдателей о сути происходящего — деформированное в большей или меньшей степени. Здесь уместно будет вспомнить широко известную притчу о 3 слепых и слоне...

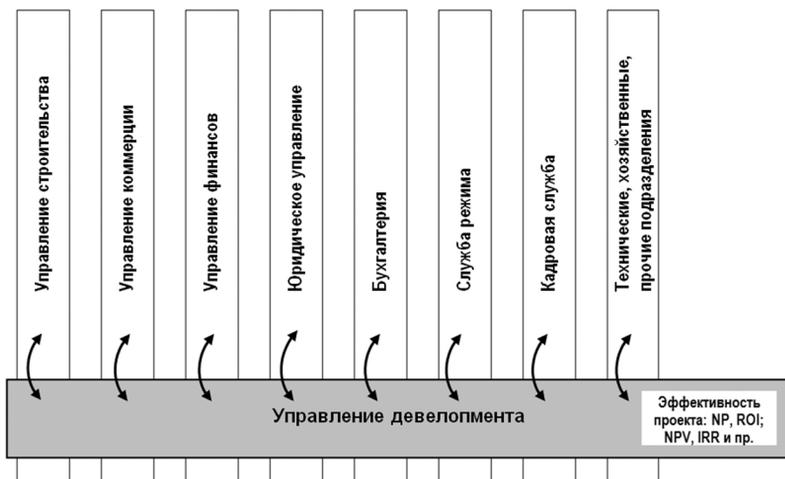
Производственные подразделения находятся внутри периметра, огороженного забором. При этом строители и коммерсанты находятся на земле, реализуя свою часть проекта и наблюдая ее в мельчайших деталях, имея, однако, посредственное представление о деятельности друг друга. Еще хуже они представляют общее состояние проекта — в силу жесткой привязки только к затратной или доходной части проекта, соответственно. Содержание деятельности непроизводственных подразделений, находящихся за забором, представляется в самых общих чертах.

Девелоперское подразделение находится (должно находиться) над площадкой, наблюдая проект как бы с высоты птичьего полета. С деталями проекта дело обстоит не очень хорошо — с этой точки обзора многие из них оказываются за порогом восприятия (хотя и существуют в природе отдельные виды «птиц» с весьма острым зрением, но это лишь исключение, подтверждающее правило). Но при этом у девелоперского подразделения имеется одно неоспоримое перед другими подразделениями компании преимущество — площадка (проект) видна как на ладони, что позволяет иметь видение проекта в динамике взаимодействия его отдельных компонентов и участников, а, следовательно, принимать эффективные решения по его управлению.

Если обратиться к структуре девелоперской компании, приведенной в начале настоящей главы, а также учесть содержание приведенного выше примечания, то станет очевидно, что единственным подразделением, которое в состоянии выполнять функции единого центра ответственности при развитии проектов, и не страдает при этом синдромом «лисы, поставленной на охрану курятника», является управление девелопмента. **Таким образом, управление девелопмента должно обеспечивать поддержание баланса между отрицательным полюсом проекта, затратами, и положительным полюсом проекта, выручкой, координируя при этом текущую деятельность производственных подразделений (строительное и коммерческое) компании по реализации плановых мероприятий проекта в целях повышения экономической эффективности и минимизации рисков проекта.**

Принципиальное отличие управления девелопмента от других подразделений компании состоит в том, что само подразделение и специа-

листы, входящие в его штат, должны обладать широким диапазоном знаний и навыков, охватывающих все компоненты и процессы, формирующие проект и включенные в него. Управление девелопмента — единственное подразделение инвестиционно-строительной компании, обладающее максимально широкой специализацией. С определенной долей условности управление девелопмента, исходя из широты диапазона его функциональных возможностей, можно назвать инвестиционно-строительной (девелоперской) компанией в миниатюре или компанией в компании. Очевидно, что навыки специалистов управления девелопмента в отдельных узких направлениях деятельности компании (строительство, коммерция, финансы, бухгалтерия, право и пр.) не обладают той глубиной, которая доступна и характерна для сотрудников специализированных подразделений. Но эти навыки обладают универсальностью, необходимой и достаточной для того, чтобы обеспечить максимально эффективное комплексное применение возможностей специализированных подразделений при развитии проектов. Таким образом, *устойчивость и эффективность деятельности девелоперской компании определяется высоким технологическим уровнем «узко заточенных» специализированных подразделений, с одной стороны, а с другой, объединяющими и координирующими усилиями управления девелопмента, опирающегося на широкий диапазон знаний в отношении проектов и навыков управления ими.*



Для подробного описания оптимальной структуры управления девелопмента требуется учесть информацию, излагаемую в последующих главах, поэтому вернуться к этому вопросу логично будет в конце книги (см. Главу

«Оптимальная структура управления девелопмента компании, а также управления строительства и управления коммерции»).

Полномочным представителем управления девелопмента в проекте, несущим персональную ответственность за результаты развития, является руководитель проекта. *Главная задача, решаемая руководителем проекта, - реализация проекта с требуемыми показателями эффективности в условиях изменений внутренней (внутрикорпоративной) и внешней (комплекс внешних факторов, воздействующих на компанию при развитии проектов) среды.* Руководитель проекта в отношении отдельного проекта, а управление девелопмента в отношении всех проектов, развиваемых компанией, должны быть наделены необходимыми полномочиями для того, чтобы являться не показательными, а реальными центрами ответственности и управления проектами. Главным и определяющим из этих полномочий является право руководителя проекта (управления девелопмента) по формированию проектной ценовой политики, как на стадии формирования бюджета проекта, так и при его практической реализации (см. главы «Ценообразование» и «Тендерная политика»). Отсутствие этих полномочий с неизбежностью превращает руководителя проекта в «дорогостоящего курьера», а эффективность проекта в плохо прогнозируемое явление, подверженное влиянию массы субъективных и случайных факторов.

Все операции по развитию проекта должны осуществляться по инициативе или по согласованию с руководителем проекта (управлением девелопмента), автономная деятельность каких-либо исполнителей или подразделений компании в проекте не должна быть возможной, так как является основной причиной хаоса в развитии проекта, бесконтрольного расходования ресурсов компании и падения эффективности проекта. Определенной автономией обладает строительное управление в отношении самого процесса строительства (о ценообразовании см. выше), где в отношении содержания и последовательности выполняемых операций достаточным и определяющим является решение строительного менеджера (он же руководитель строительства), естественно, при условии, что эти операции укладываются в рамки утвержденных бюджета и графика реализации проекта. Если руководитель проекта является представителем управления девелопмента в проекте, то представителем строительного управления является строительный менеджер, который руководит «проектом в проекте», - строительной частью всего проекта — осуществляя эту деятельность в русле общей проектной стратегии, реализуемой руководителем проекта.

Управление девелопмента и управление строительства очень тесно соприкасаются в ходе развития проекта. Это взаимодействие бывает особенно проблемным до начала строительства — на предпроектном и проектном этапе. Причина проблем состоит в сложности четко разделить полномочия

этих подразделений, что определяется обстоятельствами объективного свойства. Наиболее эффективная, гибкая и достаточно часто встречаемая форма этого взаимодействия обусловлена наделением управления развитием функциями заказчика, а строительного управления функциями генерального подрядчика (генподряд привлеченными или собственными силами). При этом структура взаимодействия двух управлений становится предельно детерминированной. Часть функций заказчика могут быть переданы от управления развитием к управлению строительством при условии сохранения за управлением развитием контроля над основными процессами, определяющих эффективность строительной части проекта – формирования общей концепции (стратегии) развития проекта, ценообразования, тендерных процедур, планирования и управленческого учета.

Операции предпроектного этапа, при реализации которых формируется общая концепция развития проекта, осуществляются под управлением руководителя проекта с привлечением специалистов управления развитием. Специалисты других подразделений, в том числе и строительного управления, привлекаются руководителем проекта по мере и в случае наличия в том потребности. В назначении строительного менеджера на предпроектном этапе нет необходимости. Его появление в проекте обычно оправдано после начала проектирования стадии «П», то есть после выпуска градостроительного плана земельного участка (ГПЗУ) для будущего объекта. Специалисты строительного управления могут привлекаться к выполнению операций, являющихся подготовительными к началу проектирования (исследования, изыскания, получение технических условий на подключение к инженерным сетям, формирование сводного плана сетей, экспертиза решений, заложенных в концепцию проекта, формирование ССР). Далее, под управлением руководителя проекта и с активным участием строительного менеджера осуществляется подготовка к началу строительства – экспертиза эффективности и корректировка примененных проектировщиком проектных решений, уточнение показателей ССР, рассчитанных ранее, получение согласований и заключений, прохождение экспертизы, получение разрешения на строительство.

Открытие ордеров по видам работ, организация работ подготовительного периода, а также управление строительством объекта осуществляются под руководством строительного менеджера. Управление развитием контролирует сроки, бюджет строительства и качество строительных работ на площадке через собственное подразделение технического надзора. Подробности в тексте Главы «Этапы развития проекта (содержание и процедуры)».

И в завершение – несколько общих соображений относительно взаимодействия в ходе развития проектов структур проектного (горизонтального) и функционального (вертикального) управления. Опыт со всей однозначностью

указывает, что формат эффективного взаимодействия проектного и функционального управления, зависит в первую очередь от масштаба проекта и его территориальной удаленности от места расположения головной компании.

Для небольших проектов лучше всего подходит **матричная организация управления**. К управлению проектом привлекаются специалисты функциональных подразделений компании, имеющие в этом случае двойное подчинение, руководителю функционального подразделения (должностное) и руководителю проекта (функциональное). Достоинства матричной организации — гибкость и максимальная эффективность использования ресурсов. Недостатки — конфликтность во взаимодействии горизонтального и вертикального управления, тенденция к определенному затягиванию развития проекта и падению его эффективности.

Для крупных проектов (у каждой компании свой вариант понимания, что такое крупный проект, например, дающий прибыль от 50 млн. \$) и региональных проектов оптимальна **командная организация управления**. Необходимые для управления проектом специалисты привлекаются на постоянной основе из штата головной компании или на рынке труда. Роль функциональных подразделений головной компании полностью или частично (в зависимости от масштаба проекта) выполняют функциональные звенья или отдельные специалисты, привлеченные в состав команды проекта. Команда проекта может быть юридически оформлена как отдельная компания или группа компаний, особенно для региональных проектов. Ее структура может быть и виртуальной, и не базироваться на отдельных юридических лицах. В целом командная форма организации управления обеспечивает большую стабильность развития проекта, чем матричная. Достоинства — простота процессов управления, максимальная скорость и эффективность развития проекта. Недостатки — большая ресурсоемкость при создании команды проекта, а также в ходе развития проекта. Кроме того, абсолютное большинство проектов управляются на начальном этапе по матричной схеме. По этой причине проект испытывает значительные перегрузки при переходе позже к командной организации управления, генерируя, как следствие, дополнительные риски.

Безусловно, при организации эффективного проектного управления необходимо дополнительно к фактору масштаба и территориальной удаленности учитывать менее значимые, но многочисленные факторы — организационную структуру компании, корпоративную культуру, квалификацию имеющих в штате специалистов, структуру прав и функций компании в разрабатываемых проектах и т.д. Прочие формы проектного управления, как правило, являются комбинациями или вариациями 2 форм, указанных выше.

4.3. Этапы развития проектов (содержание и процедуры).

Задачи, которые компании приходится решать на разных этапах реализации проекта в целях сохранения баланса 3 ограничивающих факторов (см. Главу «Организационная структура проекта. Концепция проекта.») или, что тоже самое, для сохранения показателей его эффективности, существенно отличаются друг от друга. Описание этапов реализации среднестатистического инвестиционно-строительного проекта, приведенное в данной главе, поможет разобраться в этих отличиях.

Проект в ходе своего развития последовательно проходит 4 этапа, границы которых в явном виде отфиксированы реализацией определенных значимых для развития проекта мероприятий. Терминология в названиях этапов, приводимая ниже, соответствует варианту, наиболее употребляемому на рынке.

1. Допроектный.

Этап состоит из последовательности манипуляций по подготовке решения о вхождении в проект. Это — поиск проектов с одновременным проведением экспресс-оценки, выбор перспективного проекта и дальнейшее проведение в отношении выбранного проекта комплексной проверки. Комплексная проверка включает в себя спектр взаимосвязанных операций, в том числе, уточняющую подробную оценку проекта, проведение переговоров и достижение договоренностей с продавцом прав по проекту, а также предварительных договоренностей с администрацией и финансовыми учреждениями. Проект на данном этапе имеет многовариантный потенциал развития, поэтому крайне важно корректно оценить проект, выбрав наиболее эффективный сценарий его дальнейшего развития. Ошибки на данном этапе могут привести при худшем сценарии к вхождению в убыточный или даже нереализуемый проект. В лучшем случае, результатом ошибок является отказ компании от эффективных проектов - права по их развитию переходят к конкурентам. Этап завершается принятием решения о вхождении в проект.

2. Предпроектный.

Этап содержит комплекс операций по подготовке и утверждению распорядительными документами администрации общей концепции проекта и порядка его развития. Он также связан с окончанием формирования компанией необходимой (права на активы, являющиеся основой для развиваемого проекта) и достаточной (права, дающие возможность развития про-

екта в объемных и функциональных показателях, согласованных с администрацией) правовой установки, фиксирующей ее участие в проекте. Проект на данном этапе не обладает устойчивым развитием и подвержен широкому спектру рисков. Ошибки, допущенные на данном этапе, часто имеют тяжелые финансовые последствия. На данном этапе начинается реализация активных действий, обеспечивающих привлечение проектного финансирования на следующем этапе. Этап завершается выпуском распорядительного документа администрации, фиксирующего показатели проекта, а также права и обязанности его участников по реализации проекта.

3. Проектный.

Этап включает последовательность действий, обеспечивающих в итоге прохождение экспертизы и получение разрешения на строительство, а также привлечение проектного кредитования в объеме, необходимом для развития проекта и зафиксированном в утвержденном бюджете проекта. Завершение этапа происходит при получении разрешения на строительство.

4. Строительства и коммерческой реализации.

Этап состоит из широкого спектра операций по строительству объекта и реализации его коммерческих площадей. Закрытию проекта предшествует оформление прав собственности и завершение расчетов с бюджетом, контрагентами и трудовым коллективом.

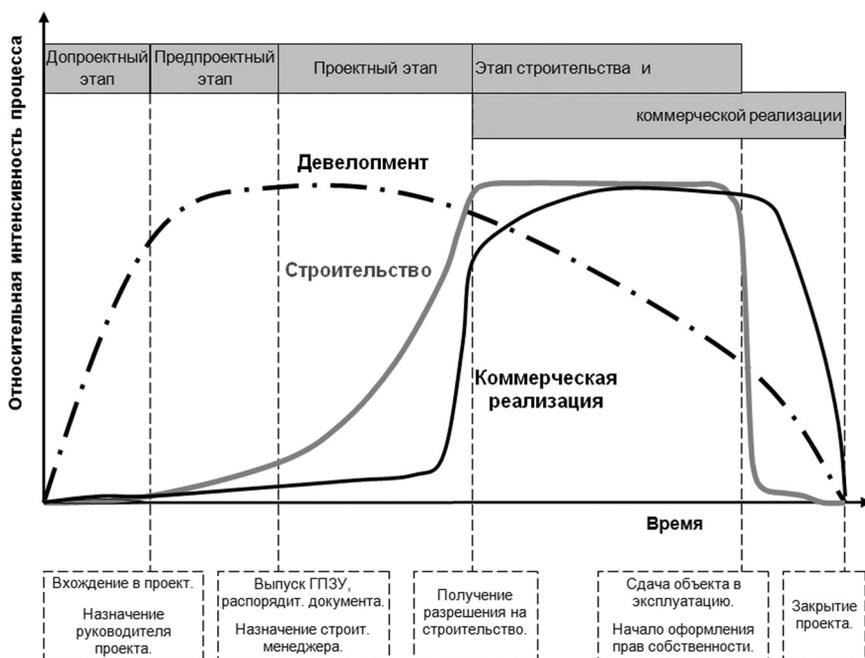
При реализации проекта динамически взаимодействуют 3 главных производственных процесса – девелопмент, строительство и коммерческая реализация результатов развития проекта. Приведенный ниже рисунок иллюстрирует это взаимодействие в привязке к этапам развития проекта См. также соображения о взаимодействии подразделений, изложенные в Главе «Структура девелоперской компании. Особенности взаимодействия производственных подразделений при развитии проектов». Представленное изображение также отражает реальную загрузку при развитии проекта соответствующих подразделений внутри компании - девелопмента, строительства и коммерции. Относительная интенсивность представленных процессов (вертикальная шкала) является результатом анализа практики реализации обширного ряда проектов, часть которых уже реализована, а другая часть находилась в процессе реализации на момент написания настоящей книги.

Максимальная загрузка управления девелопмента имеет место на допроектном, предпроектном и проектном этапах. На этапе строительства и коммерческой реализации интенсивность операций падает, ограничиваясь типовыми циклическими процедурами (актуализации, учет, контроль, планирование, согласования и пр.).

Минимальная загрузка коммерческого управления формируется за счет ограниченного объема операций консультационного и согласовательного свойства на этапах в интервале от допроектного до проектного. Эти опера-

ции являются базисом для последующей резко возрастающей к концу проектного этапа активности коммерческого подразделения по реализации коммерческих площадей, являющихся результатом развития проекта.

Минимальная нагрузка строительного управления (в силу отдельных консультационно-согласовательных операций) на допроектном этапе, плавно возрастает по мере развития проекта за счет большого количества подготовительных операций, сопровождающих работы по проектированию стадии «П» и строительство, достигая на рубеже проектного этапа и этапа строительства и коммерческой реализации максимальных значений.



Необходимо отметить, что внутреннее содержание допроектного этапа принципиально отличается от содержания всех последующих этапов. На допроектном этапе инвестор отвечает на вопрос «Что?», то есть, насколько высокого качества проект он приобретает. Ошибки при реализации данного этапа могут привести к катастрофическим последствиям для развиваемого проекта. На остальных этапах главный вопрос «Как?», то есть, насколько качественно инвестор управляет (или планирует управлять) приобретенным проектом. От качества управления проектом на этих этапах зависит соответствие итогов развития проекта его запланированным показателям, а, в конечном счете, капитализация компании. Эта зависимость

тем более высокая, чем ближе этап к началу развития проекта. Поэтому ущерб от некачественного управления проектом и ошибок, допущенных как следствие, максимален на предпроектном этапе.

Примечание.

В качестве лирического отступления можно заметить, что изменения, происходящие с проектом на 4 стадиях его развития, во многом аналогичны изменениям свойств воды в различных ее агрегатных состояниях. Можно сформулировать следующие параллели: пар — допроектный этап, жидкое состояние — предпроектный этап, снег — этап проектный, лед/кристаллическое состояние — этап строительства и коммерческой реализации.

Пар заполняет любой объем любой формы; вода заполняет любую форму определенного объема; снег, состоящий из множества не связанных между собой, но имеющих кристаллическую структуру, образований, может удерживать приданную ему форму в течение определенного времени и изменять ее под воздействием определенных внешних воздействий; лед имеет стройную кристаллическую внутреннюю организацию, устойчивую к внешним воздействиям (форму изменить крайне сложно, во всяком случае, без серьезных дополнительных энергозатрат)...

Аналогичным образом ведет себя и проект. Имея на начальной стадии максимальную изменчивость, текучесть и количество степеней свободы, проект в ходе развития постепенно утрачивает эти характеристики, приобретая взамен структуру тем более четкую и стройную, чем ближе момент завершения проекта (см. о том же в Главе «Организационная структура проекта. Концепция проекта»).

Любые дефекты и ошибки проекта, допущенные на ранних этапах его развития, не страшны, так как могут быть быстро устранены так же легко, как возникли. Страшны последствия не обнаруженных и не исправленных ошибок, которые кристаллизуются и начинают проявлять себя на более поздних этапах проекта. Именно поэтому, выявление ошибок и дефектов проекта на его начальной стадии должно являться одной из главных задач проектного управления.

Этапы допроектный и предпроектный дают начало проекту и являются, таким образом, стартовыми этапами. Эффективная организация работ на этих этапах, являясь крайне важной с точки зрения получения требуемых результатов развития проекта, должна быть ответственностью и обязанностью самой инвестирующей компании. Отдавать эту деятельность в управление внешнему контрагенту (техническому заказчику, генеральному проектировщику) следует только в случае крайней необходимости, так как:

- проведение работ по развитию проекта, в особенности на ранней стадии, в максимальной степени отражается на результатах и судьбе проекта;
- любой контрагент, который может быть привлечен для управления стартовыми этапами, имеет собственные интересы в проекте, которые по многим пунктам не совпадают, а часто противоречат интересам инвестора-застройщика.

Примечание.

Вызывает крайнюю степень удивления тот факт, что многие компании на стартовых этапах развития своих проектов умудряются обходиться без назначения руководителей. Видимо экономят... И это именно те этапы, на которых проект, обретая необходимую форму и содержание, должен получить устойчивость и динамику, требуемые для последующего развития. Это именно те этапы, эффективная реализация которых формирует и определяет все последующие успехи и неудачи проекта. Как может быть эффективным проект, который реализуется, не имея центра ответственности, или, более того, имея несколько таких центров, произвольно сменяющих друг друга по воле случая и обстоятельств в ходе развития проекта («У семи нянек дитя без глазу»)?! Ответ очевиден...

Любой инвестиционно-строительный проект имеет сложнейшую внутреннюю организацию, подверженную ухудшающим действиям широкого спектра внутренних (внутрикорпоративных) и внешних факторов, имеющих в большинстве своем случайный характер. Напротив, улучшающие проект действия, позволяющие проекту сохранить стабильность и утвержденные показатели эффективности, должны производиться на плановой основе и носить осознанный и волевой характер. Поэтому в целях избавления от «тонких мест» проекта и вызванных ими потерь, с одной стороны, а также для улучшения показателей проекта на планово-волевой основе, с другой стороны, требуется внедрение в работу на всех этапах проекта четкой регламентации выполнения значимых операций и процедур.

Приведенное ниже описание этапов проекта регламентирует в динамике ведение документооборота проекта, распределение полномочий и ответственности, взаимодействие подразделений, формирование отношений с контрагентами и содержание операций этапов таким образом, чтобы обеспечить при развитии проекта плавный переход от этапа к этапу при планомерном увеличении количества и степени детализации реализуемых операций. Тем не менее, многочисленные детали и процедуры проекта не должны заслонять видение главной цели его развития – реализации проекта с показателями эффективности не худшими, чем были определены на момент

вхождения. В этой связи, автор ограничил подробность изложения материала, пожертвовав ей в целях формирования целостной картины развития проекта во взаимодействии и взаимовлиянии его отдельных этапов.

1. Допроектный этап.

Содержание.

Первичная оценка проекта, формирование первичной концепции проекта. Комплексная проверка проекта. Разработка общей схемы развития проекта и графика реализации проекта. Оценка эффективности и рисков проекта, формирование экономики проекта. Определение размера рискованного бюджета проекта и возможных «точек выхода» из проекта. Подготовка эффективной договорной схемы вхождения в проект. Подготовка к принятию решения о вхождении в проект.

Ответственный исполнитель.

Исполнитель, назначенный из состава управления девелопмента, временно исполняющий обязанности руководителя проекта.

Начало этапа.

Получение (или самостоятельное формирование) коммерческого предложения, осмотр объекта.

Окончание этапа.

Принятие решения о вхождении в проект.

Длительность этапа.

Не ограничена.

Особенности.

Проект не имеет «жесткой» концепции развития; первичная концепция (модель) проекта, как правило, многократно видоизменяется на протяжении этапа.

Финансирование фактически не требуется (несопоставимо с затратами последующих этапов).

Риск потери проекта / риск необоснованного решения о вхождении в проект; компания может отказаться от высоко прибыльного проекта или, наоборот, войти в убыточный проект.

Риски развития определяются успешностью решения о вхождении, базирующегося на агрессивной оценке и не качественной комплексной проверке проекта; риски развития могут быть частично или полностью устранены на последующих этапах.

В начале этапа проект представлен в виде модели проекта, разработан-

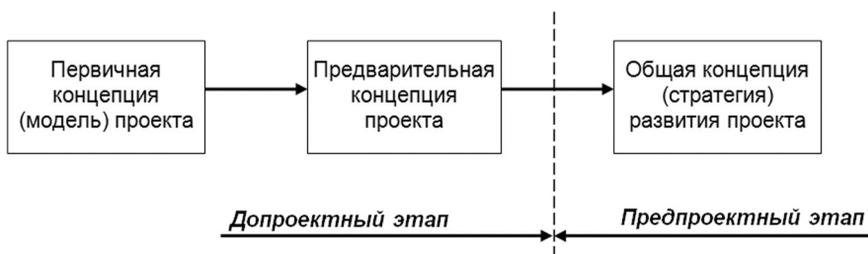
ной собственными силами, или же предложенной продавцом прав по проекту. Модель проекта имеет, как правило, приблизительные, не подтвержденные документально, объемные показатели, а также ориентировочные показатели выручки и затрат. Показатели эффективности проекта весьма приблизительные, а в случае внешнего расчета, как правило, завышенные.

Модель проекта, сформированная в ходе осуществления его первичной оценки, должна прогнозировать с максимально возможным для данного этапа приближением к реалиям будущие объемные показатели и функционал проекта, являющиеся исходными данными для расчета экономики проекта. Исходная информация для модели проекта включает данные, предоставленные продавцом прав (в том числе данные из постановления администрации, регламентирующего проект, при наличии такового у продавца), а также информацию, имеющуюся в свободном доступе (интернет, базы, справочники, собственные наработки компании, показатели объектов-аналогов и т.д.). Первичная оценка осуществляется в короткий срок - 1-2 дня (для больших проектов с квартальной застройкой до 5-10 дней). Основная задача первичной оценки – в минимальный срок и с минимальными затратами определить, насколько рассматриваемый проект экономически интересен компании. Для этого рассчитываются следующие показатели эффективности проекта: прибыль, рентабельность (общая и на собственные средства), IRR, NPV и срок окупаемости. Использование массы прочих показателей – на факультативной основе. Критерием перспективности проекта является превышение расчетными показателями эффективности проекта базовых пороговых значений, принятых компанией.

Всеобщей тенденцией первичной оценки является ее оптимистическая агрессивность (волютаризм или попытки желаемое сделать действительным), обусловленная естественным стремлением любой компании к развитию и росту, и, как следствие, потребностью к приобретению новых проектов. Тенденция проявляется в недооценке рисков проектов при одновременной переоценке их эффективности. Поэтому основное внимание компании при работе с перспективным проектом, который успешно прошел первичную оценку, должно быть сфокусировано на процедуре комплексной проверки (Due diligence) – совокупности необходимых операций, осуществляемых при подготовке к вхождению в проект, позволяющих максимально достоверно и комплексно оценить коммерческую привлекательность и риски перспективного проекта. Длительность процедуры - от нескольких дней до нескольких месяцев - зависит от масштаба проекта. Процедура осуществляется силами подразделения оценки с привлечением необходимых специалистов других подразделений компании (управление девелопмента, служба безопасности, юридический департамент, департамент фи-

нансов, строительное подразделение). Для проектов большого объема и повышенной сложности рекомендуется также привлечение внешних консультантов. Оптимально, чтобы реестр операций процедуры Due diligence утверждался инвестиционным комитетом компании и имел жестко формализованный состав и содержание операций. Изменение реестра в приложении к конкретному проекту, допускаемое как исключение, — прерогатива инвестиционного комитета компании.

В ходе выполнения процедуры комплексной проверки производится уточнение модели проекта и формирование на ее основе предварительной концепции развития проекта, учитывающей максимально возможный набор факторов, оказывающих или способных оказать в будущем ухудшающее (редко - улучшающее) влияние на будущий проект. Этими факторами являются: правоустановка проекта, градостроительные и технические регламенты, существующее и будущее использование территории застройки и прилегающих территорий, геология участка, экологическое состояние территории застройки и прилегающих территорий, обеспеченность района застройки транспортом, сетями и социально-бытовыми объектами, состояние и структура спроса в месте локализации проекта и т.д. и т.п. В рамках создания предварительной концепции проекта формируется общая схема развития проекта и график реализации проекта (предварительный, укрупненный вариант сетевого графика проекта).



Предварительная концепция проекта в результате многократных уточнений, производимых на допроектном и предпроектном этапах, будет преобразована в итоге в общую концепцию (стратегию) развития проекта (см. Главу «Маркетинговая концепция проекта (МКП). Общая концепция (стратегия) развития проекта.»).

В ходе комплексной проверки также осуществляется перерасчет экономики проекта, подготовленной при первичной оценке. Перерасчет экономики проекта дает уточненные показатели эффективности проекта и укрупненные показатели бюджета, в том числе, рисковый бюджет - размер затрат инвестора до момента фиксации его прав в проекте. Кроме того, важно, чтобы приобретаемый проект имел на максимальном отрез-

ке периода своего развития текущую капитализацию (в данном случае разницу между рыночной стоимостью проекта и понесенными затратами по его развитию) большую «0». В таком случае компания минимизирует свои риски при возникновении необходимости выхода из проекта. В целях проверки соблюдения данного критерия производится расчет 2-3 «точек выхода» из проекта (такими точками могут быть, например, моменты полного оформления прав на проект, выпуска ГПЗУ, выпуска распорядительного документа, регламентирующего проект, прохождения экспертизы и т.д.). «Точки выхода» также дают временные рамки возможного выхода из проекта, определяемого проектной политикой компании. Понимание этих рамок является полезным и необходимым при планировании финансовых потоков компании.

При положительном результате реализации процедуры комплексной проверки проекта готовится альбом (презентация), предоставляемый инвестиционному комитету для рассмотрения и возможного принятия решения о вхождении в проект. При формировании альбома в него дополнительно включается договорная схема вхождения в проект. Работу по разработке договорной схемы организует сотрудник, исполняющий обязанности руководителя проекта, при помощи юридического подразделения компании. В итоге в состав альбома (презентации) должны быть включены следующие материалы:

1) предварительная концепция развития проекта (объемы, функционал, качество продукта, стратегия продаж и затрат, укрупненная последовательность операций по развитию проекта и пр.) и исходных данных проекта (права, активы);

2) общая схема развития проекта;

3) график реализации проекта (сетевой график проекта);

4) экономика проекта (сводные данные экономики) / укрупненный бюджет проекта (бюджетные потоки проекта с поквартальной разбивкой);

5) расчетное обоснование бюджета затрат и маркетинговое обоснование бюджета выручки проекта;

6) рисковый бюджет проекта и показатели возможных «точек выхода» из проекта;

7) договорная схема вхождения в проект;

8) заключение, рекомендуемое вхождение в проект;

Альбом до рассмотрения инвестиционным комитетом визируется подписями исполняющего обязанности руководителя проекта, руководителя подразделения оценки и руководителей подразделений, сотрудники которых участвовали в формировании материалов, содержащихся в альбоме.

Вне зависимости от принятого решения один экземпляр альбома храниться в архиве инвестиционного комитета, а при положительном решении – дополнительный экземпляр находится у руководителя проекта.

Принятое решение о вхождении в проект оформляется соответствующим протоколом инвестиционного комитета. При этом:

- в составе альбома (или отдельно) визируются подписями членов инвестиционного комитета сводные данные экономики проекта, бюджетные потоки проекта с поквартальной разбивкой, общая схема развития проекта, укрупненный сетевой график проекта;

- принимается решение по кандидатуре руководителя проекта (утвердить в должности исполняющего обязанности руководителя проекта, назначить иного специалиста из штата компании или пригласить специалиста извне).

Актуализация проекта на данном этапе не требуется в связи со сравнительно небольшой продолжительностью этапа.

2. Предпроектный этап.

Содержание.

Уточнение и детализация экономики проекта, бюджета проекта, общей схемы развития проекта, сетевого графика проекта. Начало ведения комплекта документации проекта (КДП) в полном объеме. Проведение комплексного маркетингового исследования, формирование маркетинговой концепции проекта (МКП) и маркетингового задания на проектирование. Формирование общей концепции (стратегии) развития проекта. Привлечение проектировщика/проектировщиков, разработка архитектурной концепции проекта. Выполнение исследований и изысканий, получение заключений, получение технических условий на подключение к инженерным сетям. Начало работ по привлечению необходимого финансирования. Выпуск градостроительного плана земельного участка (ГПЗУ); выпуск Распорядительного документа администрации, фиксирующего права и обязанности участников проекта и объемные показатели проекта.

Ответственный исполнитель.

Руководитель проекта.

Начало этапа.

Юридическое оформление вхождения в проект, оплата приобретаемых прав, назначение руководителя проекта.

Окончание этапа.

Выпуск ГПЗУ, Распорядительного документа администрации.

Длительность этапа.

От 1 года до 2 лет.

Особенности.

Максимальная нестабильность проекта.

Максимальные риски развития, в большинстве случаев неустранимые на последующих этапах; определяются ошибками в концепции проекта, а также в прогнозных показателях сроков, выручки и затрат, заложенных в экономику проекта и сетевой график развития проекта.

Максимальные возможности реструктуризации проекта. Разработка и осуществление мероприятий по повышению эффективности проекта.

Резкое взаимовлияние составляющих проекта. Необходимость в жестком комплексном контроле показателей проекта и балансе компонентов (составляющих) проекта.

Потребность в быстром реагировании на изменения показателей проекта. Актуализация проекта (общая схема развития, экономика, бюджет, сетевой график) 1 раз в месяц.

На данном этапе существенно возрастают затраты по развитию проекта. При этом качество реализации данного этапа полностью определяет успехи или неудачи дальнейшего развития проекта. Поэтому, с учетом эмпирического факта, определяющего, что дальнейшие этапы (проектирования и строительства/коммерческой реализации), на которые влияет предпроектный этап, включают в себя до 80-90% и более общих затрат проекта, очевидно, что предпроектный этап является самым важным и ответственным этапом развития проекта. К данному этапу должны предъявляться повышенные требования с точки зрения осознанности, корректности и качества выполняемых операций. Организация работ по управлению и мониторингу проекта на этом этапе, будучи тщательно организованной, обеспечивает стабильное, «без приключений», последующее развитие проекта в показателях не хуже запланированных при вхождении в проект.

На данном этапе возрастает необходимость в повышении точности и степени детализации мероприятий и операций, планируемых по реализации проекта - стратегические решения, принятые при вхождении в проект, воплощаются в тактику последовательности операций по его реализации. Учитывая самый высокий по сравнению с другими этапами уровень изменчивости и нестабильности, следует уделять особое внимание последовательности и плановости выполнения мероприятий этапа и недопущению хаоса («сохранению боевых порядков в атаке»).

Ключевым механизмом, позволяющим одновременно повышать точность планирования и удерживать боевые порядки, на данном этапе разви-

тия проекта является сетевой график. Чем подробнее проработан сетевой график проекта и чем большим количеством деталей он насыщен, тем большего количества ошибок удастся избежать компании при развитии проекта. Очевидно, что на начальном этапе формирования сетевого графика стремление к его детализации будет «оплачено» большим количеством ошибок и неточностей в самом графике. Это естественное следствие малой проработанности развиваемого проекта, имеющее временный характер. Ошибки и неточности сетевого графика будут устранены еще в ходе предпроектного этапа по мере продвижения проекта в его развитии.

Примечание.

Характерной особенностью данного этапа являются многочисленные внутренние (акционеры, партнеры) и внешние (администрация, местная общественность) воздействия на проект с целью «ускорить...» процесс развития проекта «...и углубить» его качество. Видимая податливость проекта к переформатированию провоцирует на данном этапе его развития реализацию непродуманных решений. Под продуманными решениями в данном случае понимаются только те решения, последствия принятия которых тщательно просчитаны (экономика проекта, бюджетные лимиты, сетевой график проекта), и которые подготовлены и приняты на коллегиальной основе (проектные совещания, инвестиционный комитет компании). Непродуманные же решения на данном этапе всегда приводят к затягиванию сроков реализации и увеличению стоимости как текущего предпроектного этапа, так и проекта в целом.

Еще одной особенностью данного этапа является повсеместное стремление заранее выполнить часть операций будущего проектного этапа (исследования и изыскания, часть проектных работ и пр.), ускорив тем самым развитие проекта. Однако, содержание этих «ускоряющих» операций зависит от итогов еще не завершеного предпроектного этапа, поэтому компания обрекает себя многократно выполнять и оплачивать одни и те же операции, опять же удорожая и затягивая текущий этап и развитие проекта в целом.

На старте этапа осуществляется назначение руководителя проекта, который принимает на себя полномочия по управлению проектом и координации деятельности подразделений компании по его развитию, а также полную ответственность за реализацию проекта в соответствии с запланированными показателями эффективности. Вновь назначенный руководитель проекта принимает по акту альбом проекта, согласовывая содержащиеся в нем и утвержденные инвестиционным комитетом экономику, бюджет проекта, об-

щую схему развития проекта, сетевой график проекта и договорную схему вхождения в проект. Принятая документация является основой для формирования КДП. Производится плановое уточнение общей схемы развития проекта и сетевого графика проекта, перерасчет экономики и бюджета проекта. Эта деятельность опирается на заметно возросший в сравнении с предыдущим этапом объем информации и документации по проекту и выполняется силами руководителя проекта с участием подразделений компании, а также, в случае необходимости, привлеченных консультантов.

Работа по уточнению и детализации общей схемы развития проекта, экономики, бюджета и сетевого графика проекта осуществляется в течение 2-3 месяцев и совпадает по времени с испытательным сроком руководителя проекта. Завершается работа утверждением разработанной документации инвестиционным комитетом компании. Экономика проекта, бюджет проекта, сетевой график проекта, общая схема развития проекта утверждается в 2-х экземплярах на бумажных носителях (один экземпляр для архива инвестиционного комитета, второй – для руководителя проекта), также принимается решение о завершении испытательного срока руководителя проекта.

В начале этапа определяются источники финансирования для осуществления операций по развитию проекта на предпроектном и проектном этапах. Источниками могут являться собственные средства компании (в том числе финансовые потоки других проектов) либо заемные средства с залоговым обеспечением. Объективные предпосылки для привлечения проектного кредитования обычно возникают на завершающей стадии проектного этапа развития проекта.

Крайне важной операцией, производимой на данном этапе, является комплексное маркетинговое исследование проекта (см. Главу «Маркетинговая концепция проекта (МКП). Общая концепция (стратегия) развития проекта.»). В результате производимого исследования необходимо решить две задачи. Во-первых, определить оптимальное с точки зрения максимизации эффективности проекта, качество продукта, предлагаемого покупателю, и проекта в целом (модель проекта). Во-вторых, определить соответствующие этому качеству стоимостные показатели реализуемых площадей проекта - среднюю цену за период строительства, динамику изменения цены за период строительства и за период реализации, стартовую цену продаж, приведенные к 1 кв.м. реализуемых площадей (модель продаж проекта).

В целях повышения достоверности и точности результатов маркетинговых исследований компании необходимо иметь несколько независимых источников маркетинговой информации. Источниками маркетинговой информации могут являться: исследования собственного маркетингового подразделения компании, комплексные готовые исследования, приобретаемые у аналитических центров и консультантов, а также специальные

исследования объекта будущего строительства, заказываемые внешним консультантам. Неплохо, если экономика проекта позволяет, чтобы привлекались те компании-консультанты, которые имеют глобальную филиальную сеть. Это позволяет учесть мировой опыт и тенденции развития глобального рынка недвижимости в реализуемом проекте.

Результатом маркетинговых исследований является маркетинговая концепция проекта (МКП), включающая в себя стоимостные показатели будущих продаж проекта – модель продаж, а также модель проекта, являющаяся основой для формирования задания на проектирование (проект застройки/мастер-план и проектные материалы стадии «П»). Комплексное маркетинговое исследование организуется руководителем проекта.

В дальнейшем осуществляется привлечение на тендерной основе проектной организации, которая разрабатывает, отталкиваясь от маркетингового задания на проектирование, архитектурную концепцию проекта (архитектурно-градостроительное решение, эскизный проект, мастер-план, эскиз застройки), формируемую в ходе реализации этапа для целей уточнения показателей проекта.

Показатели выручки по проекту рассчитывает подразделение оценки под руководством руководителя проекта на основе объемных показателей из концепции проекта, а также данных МКП. Затратная часть проекта (за исключением стоимости строительства) формируется руководителем проекта с привлечением подразделения оценки и финансового департамента.

Затраты по статье «Строительство» формируются совместно с СДО в виде Сводного сметного расчета стоимости строительства (ССР) с детализацией, по возможности, до 12 глав ССР. Появляющиеся на данной стадии предпроектные материалы (уже известен функционал объектов, их конструктивные и архитектурные решения, степень строительной готовности, необходимая для коммерческой реализации, решения по внутренней инженерии и отделке) позволяют, в частности, сформировать главы 2 «Основной объект строительства» (здание либо группа зданий), и главы 12 «Проектные работы» с достаточной степенью точности. Техническое задание на формирование ССР готовится при участии специалистов строительного подразделения компании. Техническое задание учитывает результаты предварительной проработки технических условий на подключение к инженерным сетям на базе объемных показателей проекта. ССР на данном этапе, как правило, определяется по объектам аналогам в соответствии с видами строительства (жилые/офисные/торговые/производственные корпуса, объекты инженерной инфраструктуры и т.д.) и отчасти на основании укрупненных показателей по видам или комплексам работ (для Москвы – Региональный справочник стоимости строительных и ремонтных работ,

РСС, для РФ в целом – укрупненные нормативы цен строительства, НДС). Объекты-аналоги, показатели которых используются для расчетов, берутся из стандартно предлагаемой нормативной литературы либо являются собственными наработками компании. То же самое касается укрупненных показателей по стандартным видам или комплексам работ. Детализация и погрешность расчета зависит от полноты исходных данных.

Разработанные и утвержденные в начале этапа экономика проекта, бюджет проекта, сетевой график проекта, общая схема развития проекта являются основой для подготовки полномасштабного бизнес-плана. Работы по подготовке бизнес-плана организует руководитель проекта. Оптимально, чтобы бизнес-план (или хотя бы одна из версий бизнес-плана) был подготовлен собственными силами компании. К работе могут привлекаться по необходимости внешние исполнители и консультанты. Но! Чем более самостоятельно осуществлена подготовка, тем лучше и быстрее сотрудники компании «прочувствуют» проект и вникнут в его особенности и детали (также как и в случае с сетевым графиком проекта), что в итоге приведет к повышению качества управления и реализации проекта, а, следовательно, к росту его эффективности. Подготовленный бизнес-план является в дальнейшем основой для справочно-презентационной документации различного рода.

В ходе этапа производится периодическая актуализация проекта. Учитывая изменчивость проекта на данном этапе, а также определяющее значение актуализации для повышения эффективности управления проектом, процедуру желательно осуществлять 1 раз в месяц, а ее результаты рассматривать, по крайней мере, на плановых проектных совещаниях внутри управления девелопмента. Актуализации подвергаются в обязательном порядке экономика и бюджет проекта. Прочие документы из состава КДП уточняются по мере необходимости, определяемой руководителем проекта. Руководитель проекта при отклонении основных показателей проекта (распределение финансовых потоков во времени, показатели статей затрат и выручки, показатели эффективности, временные параметры этапов и проекта в целом) от утвержденных значений свыше допустимых пределов обязан инициировать проведение заседаний Инвестиционного комитета. Инвестиционный комитет, имея необходимые полномочия, может произвести соответствующие ситуации изменения стратегии развития проекта.

Плановые проектные совещания, ежемесячные актуализации проекта, опирающиеся на качественный документооборот на основе КДП, и эффективный учет, являются основными механизмами для устранения дисбалансов проекта и ошибок, допущенных при его развитии.

Выполнение работ данного этапа сопровождается заключением широкого спектра договоров с контрагентами и подрядчиками. Формирование цены указанных договоров осуществляется в соответствии с лимитами,

заложенными в утвержденный инвестиционным комитетом бюджет проекта. К работе по формированию цены договоров привлекается СДО, на консультационной основе — специалисты строительного подразделения компании. Согласование подготовленных договоров производится по утвержденной методике (см. Главу «Процедура согласования договоров»). Листы согласований от всех заключенных договоров хранятся в бумажном виде в архиве руководителя проекта.

На данном этапе начинается постановка производственного учета по заключенным договорам и контроль их исполнения. Основной учетный документ — накопительные ведомости. Информация из накопительных ведомостей используется далее для ведения реестра договоров (реестра договорных отношений проекта) и ведомости строительных затрат (входит в состав ведомости расходной части бюджета, отражающей ход его исполнения). Информация по проекту, переносимая из накопительных ведомостей и размещаемая в реестре договорных отношений и в ведомости затрат проекта, преобразуется к построчной разбивке, соответствующей статьям, подстатьям и главам затратной части бюджета. См. подробности в главе «Система учета и планирования. Взаимодействие операций бюджетирования, планирования, управленческого учета и производственного учета при развитии проектов».

Руководитель проекта совместно с СДО ведет реестр договорных отношений проекта. Постоянно пополняемый реестр позволяют отслеживать динамику развития проектов, полноту и диапазон произведенных работ, текущее состояние лимитов по главам затрат, а также исключить повторяемость работ и перерасход средств по выполненным работам (удерживать баланс соотношения цена выполненных работ / бюджетная стоимость выполненных работ). СДО ведет учет по бюджетной статье «Строительство», формируя самостоятельно или с участием строительного менеджера реестр договоров по стройке, включаемый в реестр договорных отношений проекта и определяющий сумму затрат последнего на 85-90%.

На основании данных из реестра руководителем проекта формируется ведомость затрат проекта (по статье «Строительство» совместно с СДО). В расходную часть ведомости вносятся изменения по мере пополнения реестра договорных отношений. Ведомость отражает текущее состояние затратного бюджета проекта и позволяет однозначно соотносить лимиты статей затрат со стоимостями заключенных, а также планируемых для их исполнения договоров. Лимиты по статьям и главам затрат обновляются по мере актуализации бюджетов. Реестр договорных отношений и ведомость затрат проекта должны иметь формат удобный и достаточный для использования всеми заинтересованными подразделениями компании.

Исследования и изыскания на площадке (для целей последующего проектирования), получение согласований, заключений и технических усло-

вий на подключение к инженерным сетям организуются руководителем проекта с привлечением соответствующих технических специалистов технического заказчика, входящего в состав управления девелопмента (отдел согласований и заключений). По мере необходимости привлекаются специалисты строительного управления (генеральный подрядчик). Исследования и изыскания на площадке крайне полезно производить на основе решения, согласованного с проектировщиком. Как правило, на данном этапе отсутствует необходимость в назначении строительного менеджера. Он должен быть назначен перед началом этапа проектирования, когда значительно возрастает объем подготовительных операций, предвещающих начало строительства. В первую очередь это техническое сопровождение процесса проектирования в целях принятия оптимальных (с точки зрения их влияния на стоимость строительства) конструктивных и технологических решений, заложенных в проектные материалы,

Привлечение контрагентов для выполнения работ этапа может осуществляться на тендерной основе (см. подробное описание тендерных процедур в зависимости от этапа развития проекта, приведенное в конце Главы «Тендерная политика»). Тендеры организуются руководителем проекта, тендерная документация готовится при участии СДО с привлечением специалистов службы технического заказчика и, при необходимости, специалистов строительного подразделения компании. В целях оптимизации решений, принимаемых по результатам проведения тендера, в обязательном порядке производится собственный предварительный расчет (СДО) стоимости передаваемых на выполнение работ. Тендеры проводятся при строгом соблюдении идентичности объемов и содержания работ, предлагаемых для расчета соискателям. Итоги тендеров рационально подводить на заседаниях инвестиционного комитета (см. описание тендерной политики в Главе «Тендерная политика»).

3. Проектный этап.

Содержание.

Дальнейшая детализация экономики и бюджета проекта, уточнение сетевого графика и общей схемы развития проекта. Привлечение необходимых финансовых ресурсов. Проектирование стадии «П», начало проектирования стадии «РД». Уточнение и детализация сводного сметного расчета (ССР), подготовка тендерной документации, привлечение подрядчиков. Получение заключения государственной экспертизы. Получение разрешения на строительство. Производство работ подготовительного периода. Привлечение уполномоченных риелторских компаний.

Ответственный исполнитель.

Руководитель проекта.

Начало этапа.

Выпуск ГПЗУ, Распорядительного документа администрации.

Окончание этапа.

Получение разрешения на строительство.

Длительность этапа.

1-2 года и больше (для проектов квартальной застройки).

Особенности.

Умеренная нестабильность проекта.

Риски развития проекта существенно снижаются, переходят от качественных к количественным. Риски зависят от качества и планомерности выполнения работ этапа, а также от эффективности учетной политики.

Попытки реструктуризации проекта, как следствие ошибок предыдущих этапов, связаны с существенными дополнительными затратами.

Умеренное взаимовлияние составляющих проекта.

Актуализация проекта и контроль показателей эффективности 1 раз в квартал.

С учетом условий выпущенного на завершении предыдущего этапа ГПЗУ и Распорядительного документа администрации руководителем проекта производится уточнение экономики и детализация бюджета проекта, производится также корректировка сетевого графика и общей схемы развития проекта. Актуализированные документы утверждаются Инвестиционным комитетом, решение об их утверждении оформляется соответствующим протоколом.

Проектные работы стадии «П» осуществляются проектировщиком, привлеченным на тендерной основе на предыдущем этапе. Стоимость проектирования формируется на основании расчетов, произведенных ранее СДО, в рамках лимита главы 12 ССР.

На основании разрабатываемых проектных материалов стадии «П» производится поэтапное уточнение и детализация ССР, сформированного на предпроектном этапе. При выполнении необходимых расчетов необходимо использовать материалы, содержащиеся в проекте организации строительства (ПОС) – календарный план строительства, строительный генеральный план, технологические схемы возведения основных сооружений, ведомости объемов основных строительных и монтажных работ, график потребности в строительных конструкциях и материалах, график потребности в механизмах, график потребности в рабочих кадрах. Перечисленные материалы разрабатываются при условии активного и постоянного участия специалистов управления девелопмента (технического заказчика) и строительного управления компании, что обеспечивает оптимизацию разработанных материалов по показателю качество/цена строительства.

В начале реализации настоящего этапа назначается строительный менеджер проекта. Первая операция, которую реализует строительный менеджер, разработка сетевого графика строительства. В ходе формирования указанного сетевого графика параллельно планируется комплекс операций (договоров), позволяющих осуществить строительство планируемого объекта в полном объеме и сдать его в эксплуатацию. В работе по планированию принимают активное участие технические специалисты управления строительства компании.

По завершении процедуры формирования комплекса операций (договоров) по реализации строительной части проекта руководитель проекта привлекает строительного менеджера и СДО (при участии технических специалистов управления девелопмента и строительного подразделения компании) к подготовке тендерного альбома и организации тендера на привлечение подрядчиков. Стоимость подрядных договоров формируется на основании текущих расценок на рынке, при этом в договор с подрядчиком закладывается индексация этой стоимости (например, на основе показателей инфляции в строительстве, утверждаемых Правительством Москвы, или аналогичных показателей, рекомендуемых к применению Министерством регионального развития РФ, или показателей, сформулированных собственными силами). Это позволяет избавиться от накруток цены договора «про запас», что вынужден делать каждый подрядчик при отсутствии в договоре процедуры индексации. Стоимость подрядных договоров с учетом индексации, тем не менее, должна укладываться в рамки соответствующих бюджетных лимитов ССР. См. подробности по этой тематике в Главе «Тендерная политика».

В формировании договорных отношений с подрядчиками принимает также участие юридическое управление компании. Тендерная процедура организуется руководителем проекта и поддерживается СДО и строительным менеджером. Тендерный альбом на генподряд/подряд включает в себя:

- описание предмета тендера с комплектом проектной документации (Word, PDF);
- описание условий и порядка проведения тендера (Word);
- инструкция по заполнению тендерной документации (Word);
- проект подрядного договора (Word);
- ценовое приложение к договору (Exel);
- совмещенный график производства и финансирования работ, оформляемый как приложение к договору (Exel).

Главная цель проведения любого тендера — стоимость договора минимальная и закрытая (не подверженная произвольному или целенаправленному увеличению во время действия договора со стороны подрядчика).

Единственным цивилизованным способом достижения указанной цели является жесткая, заранее, до проведения тендера, тщательно проработанная структура подрядного договора (описывает состав и качество работ, порядок и условия их выполнения, порядок авансирования, оплаты выполненных объемов работ и т.д.). В приложение к договору необходимо разработать основные смысловые приложения к нему - совмещенный график производства и финансирования работ, а так же ценовое приложение, имеющее структуру, максимально удобную для инвестирующей группы компаний. Состав комплекта документов, передаваемых соискателям, должен быть абсолютно идентичным. Требуется особого внимания проблема идентичности так же и в отношении состава, объемов и содержания работ, предлагаемых для расчета соискателям. Несоблюдение требования идентичности приводит к несопоставимости предложений соискателей, к огромным трудозатратам при подведении итогов тендера (в том числе за счет повторных этапов того же самого тендера) и неминуемо ведет к ошибочным решениям, срок принятия которых растягивается на месяцы и кварталы (см. на эту же тему Традиционную ошибку 19).

Указанное требование идентичности реализуется при формировании 2-х главных документов тендерного альбома — проекта подрядного договора и ценового приложения к нему. Ни тот ни другой документ, заполняемый претендентами и являющийся основой конкурсного предложения от каждого из них, не подлежит самостоятельной корректировке, правке или дополнению со стороны соискателей в ходе заполнения. Ценовое приложение в виде таблицы содержит в себе показатели объемов по комплексам работ. Соответствующие им укрупненные показатели стоимости по видам и комплексам работ вносит соискатель в ходе подготовки конкурсного предложения. Лимиты стоимостей работ заказчик определяет, рассчитывая ССР на основании проектной документации в единичных расценках, перегруппируя их после завершения расчета в укрупненные показатели, используемые в ценовых приложениях подрядных договоров.

Соблюдение требования идентичности позволяет с минимальной вероятностью ошибок подвести итог тендера любой сложности и объема за один день. Самостоятельная корректировка соискателями структуры и состава договора и ценового приложения к нему является главным нарушением условий тендера и служит безусловным основанием для снятия с тендера. Результатом реализованной тендерной процедуры является итоговая сводная таблица тендера, которую формирует руководитель проекта. В сводной таблице в дополнение к расчетным показателям указывается состав и содержание корректировок, произведенных соискателями, а также, в зависимости от масштаба этих корректировок, рекомендации по снятию с тендера. Сводная таблица предоставляется для рассмотрения тендерному ко-

митету компании. Только после подведения итогов тендера с победителем производится работа по доводке подрядного договора и ценового приложения к нему, устраняющая ошибки и неточности в тендерной документации или отражающая изменения технического задания со стороны заказчика. В случае невозможности заключить договор с победителем, отношения с ним закрываются, а к подготовке и подписанию договора приглашается соискатель, занявший 2-е место в тендере и т.д. Соискатели, занявшие 2-3 места в тендере, должны быть заранее уведомлены руководителем проекта о подобной возможности. Более подробно содержание тендерных процедур описано в Главе «Тендерная политика».

В дальнейшем строительный менеджер проекта по согласованию с руководителем проекта организует, привлекая технических специалистов девелоперского и строительного управлений компании, работы по проектированию стадии «РД». Работы выполняются силами проектного подразделения, входящего в инвестирующую группу компаний и/или внешним проектировщиком. По такой же схеме организуется работа по получению заключения госэкспертизы, разрешения на работы подготовительного периода и разрешения на строительство. Открытие строительных ордеров на производство работ осуществляется под руководством строительного менеджера проекта специалистами строительного подразделения компании (генерального подрядчика).

Выбор уполномоченных риелторских компаний для осуществления реализации коммерческих площадей проекта организуется руководителем проекта на тендерной основе с привлечением специалистов отдела маркетинга и коммерческого департамента. Соискатели получают идентичный комплект тендерной документации в составе:

- описание предмета тендера с комплектом необходимой проектной документации (Word, PDF), включающей в первую очередь поэтажные планы и виды фасадов;
- описание условий тендера и инструкция по заполнению оферты (Word);
- проект договора (Word).

Требование идентичности совпадает с тем, что было сформулировано в отношении тендеров на строительные подряды. Проект договора содержит планируемые поквартальные показатели выручки, объемов реализации и цен продаж. Соискателям может быть предложено полностью или частично оплатить рекламу по проекту, в той ее части, которая не является имиджевой. Структура предложений от соискателей должна поступать строго в формате, предложенном заказчиком. Самовольное изменение соискателем структуры тендерной документации и формата оферты является основанием для снятия его с тендера. Сводную таблицу с итогами тендера готовит

руководитель проекта с целью представления на рассмотрение инвестиционного комитета компании. В сводной таблице приводятся рекомендации по снятию соискателей с тендера. Критерии для принятия положительного решения - максимальные цены продаж при соблюдении графика реализации, заложенного в бюджет, и минимальные комиссионные, выплачиваемые инвестирующей группой компаний.

Сводная таблица предоставляется тендерному комитету для принятия решения. После подведения итогов тендера с победителями проводится работа по доводке договора и ценового приложения к нему. В случае невозможности заключить договор с одним из победителей, отношения с ним закрываются, а к подготовке и подписанию договора приглашается соискатель, имеющий самый высокий рейтинг в списке отклоненных соискателей. Учитывая сравнительную (с тендером на генподряд) простоту процедуры, может быть проведен повторный тендер для заполнения вакансии уполномоченного риелтора.

Актуализация экономики проекта на данном этапе производится 1 раз в квартал. Руководитель проекта при отклонении основных показателей проекта от утвержденных значений обязан инициировать проведение заседания Инвестиционного комитета с целью принятия решения о дальнейшей стратегии развития проекта.

4. Строительство и коммерческая реализация.

Содержание.

Завершение проектных работ стадии «РД». Открытие ордеров на производство работ (для Москвы); строительство; коммерческая реализация. Сдача объекта госкомиссии, оформление прав собственности; завершение расчетов с бюджетом, контрагентами, трудовым коллективом; закрытие проекта.

Ответственный исполнитель.

Руководитель проекта.

Начало этапа.

Получение разрешения на строительство / открытие ордеров на производство работ.

Окончание этапа.

Оформление прав собственности, расчеты, закрытие проекта.

Длительность этапа.

Не ограничена (зависит от масштаба проекта), но, как правило, не менее 1,5-2 лет.

Особенности.

Минимальная нестабильность (высокая предсказуемость) проекта.

Риски определяются качеством реализации процессов строительства, управления проектом и учетной политики.

Минимальные возможности реструктуризации проекта (отдельных частей проекта), сопровождаемые максимальными затратами.

Требуется тщательный контроль длительности, стоимости и качества выполнения этапов и видов работ по строительству объекта. Жесткий контроль лимитов затратных статей на соответствие утвержденному бюджету проекта.

Требуется тщательный контроль объемов, сроков и цен коммерческой реализации на предмет их соответствия бюджету проекта.

Контроль оптимального, с точки зрения эффективности проекта, баланса потока затрат и потока выручки от коммерческой реализации.

Актуализация проекта и контроль показателей эффективности 1 раз в квартал.

При условии качественной реализации предыдущих этапов, данный этап предполагает методичную работу по дальнейшей реализации проекта, естественно, при технически грамотном ее исполнении.

В начале данного этапа руководитель проекта с привлечением строительного менеджера и соответствующих технических специалистов управления девелопмента и управления строительства уточняют экономику проекта, детализирует и уточняет бюджет проекта, в том числе планируемые бюджеты продаж и строительства, производит также корректировку сетевого графика и общей схемы развития проекта. Актуализированные документы утверждаются Инвестиционным комитетом, решение об их утверждении оформляется соответствующим протоколом.

На основании проектной документации стадии «П» (утверждаемая часть проекта), разработанной на предыдущем этапе, завершается разработка комплекта рабочей документации, необходимого для производства строительных и монтажных работ. СДО осуществляет формирование окончательного ССР в составе 12 глав. Необходимые расчеты, дополняющие и уточняющие ССР, подготовленный на предыдущем этапе развития проекта, производятся, как правило, в единичных расценках. При выполнении необходимых расчетов крайне желательно использовать материалы, содержащиеся в проекте производства работ (ППР) – строительный генеральный план, схемы и методы производства строительных и монтажных работ, технологические указания по отдельным видам работ, схемы расположения защитных приспособлений, обеспечивающих безопасность, рабочие чертежи временных приспособлений и сооружений, календарный план и графики производства работ.

Этап предполагает заключение договоров на строительные работы длительного срока исполнения. Стоимости этих работ существенно влияют на затратную часть проекта, и как следствие, на его эффективность. СДО и строительному подразделению компании особенно тщательно следует проработать договоры (контракты) на стадии их заключения, акцентируя внимание на исключении для подрядчиков возможности немотивированно повышать стоимость работ в процессе исполнения своих обязательств. Оптимальный вариант - *твердая закрытая цена при подробно описанном предмете договора, исключаящем разночтения сторон.*

Твердая закрытая цена формируется по расценкам, существующим на рынке на момент заключения договора, и индексируется по ходу реализации договора в части, касающейся стоимости невыполненных видов работ. Дополнительная информация по ценообразованию содержится в главах «Ценообразование», «Технология расчета сметной стоимости строительства на разных этапах развития девелоперских проектов». Более подробная информация по организации тендерной и договорной работы имеется в главах «Тендерная политика» и «Структура и особенности подрядных договоров» соответственно.

Кроме того, формат ценовых приложений к заключаемым подрядным договорам должен иметь структуру и детализацию необходимую и достаточную для комфортного отслеживания объемов выполненных работ и ведения производственного учета (накопительные ведомости). Собственный расчет стоимости отдельных видов работ, передаваемых на подряд, базируется на расчетах, произведенных в единичных расценках при детализации и уточнении ССР на данном этапе проекта.

Примечание.

Договоры, цена которых определена в слишком укрупненном формате (одной строкой) с последующим разворачиванием единичными расценками - это договоры с открытой и практически непредсказуемой ценой. Это соображение касается в особенности тех ситуаций, когда заказчик не производит свой предварительный расчет стоимости (желательно в единичных расценках). В подобной ситуации заказчик не гарантирован от того, что при «развертывании цены» не появятся дополнительные виды работ, требующие от него увеличения договорной цены, а также не увеличатся объемы и не подорожают технологические приемы по оговоренным в договоре работам. Итоговая стоимость выполнения работ в соответствии с предметом договора при этом будет существенно превышать цену этого договора. См. о том же в Традиционной ошибке 19.

Договоры в единичных расценках ввиду слишком мелкой детализации неудобны техническим специалистам инвестирующей группы компаний для приемки объемов выполненных работ и предельно трудоемки для ведения накопительных ведомостей сметчиками.

Особо следует сказать о бытующем мнении, что работы, стоимость которых рассчитана в единичных государственных расценках, например ТСН, обязательные для расчетов по объектам бюджетного финансирования, имеют стоимость существенно ниже среднерыночных значений. Это совершенно ошибочное мнение! Практикующие специалисты, имеющие опыт расчета для тендерных торгов по государственным расценкам, неоднократно в этом убеждались.

Начиная с момента получения разрешения на строительство, руководителем строительного подразделения компании назначает технических специалистов из состава подразделения для осуществления контроля сроков и качества выполнения работ по строительству объекта, а также приемки выполненных работ. В приемке работ также принимают участие специалисты управления девелопмента (функция технического надзора).

Ведение документации, согласование к подписанию договоров и платежей к ним осуществляется аналогично этапам «Предпроектная подготовка», «Проектная подготовка». Актуализация экономики проекта на данном этапе производится 1 раз в квартал.

Особое внимание руководителя проекта должно уделяться балансу реализации коммерческой части (денежные средства от продаж, реинвестированные в проект) и строительной части проекта с учетом утвержденного бюджета проекта. Утрата указанного баланса может привести к перебоям в финансировании и увеличению сроков строительства, вызывая дополнительные затраты из-за потерь на индексации стоимости работ и материалов, штрафах за просрочку оплаты работ и поставок, потерь на росте арендных и эксплуатационных платежей по оборудованию и механизмам, из-за удорожания обслуживания заемных и кредитных средств по проекту и т.д. Это, естественным образом, приводит к удорожанию строительства по отношению к утвержденным бюджетным показателям и к ухудшению показателей эффективности проекта (см. Главу «Баланс потоков выручки и затрат проекта»). При отклонении показателей проекта от утвержденных значений руководитель проекта обязан инициировать проведение соответствующего заседания инвестиционного комитета.

После завершения строительно-монтажных работ производится приемка объекта с подписанием Акта законченного строительством объекта (КС-11). Далее осуществляется выполнение набора процедур, необходимых для ввода объекта в эксплуатацию, и последующая сдача объекта государственной приемочной комиссии. Завершается развитие проекта оформлением прав собственности, завершением расчетов с бюджетом, контрагентами и трудовым коллективом.

4.4. Структурирование проектного документооборота. Комплект документации проекта (КДП).

Состав КДП, приведенный и описанный ниже, был разработан в течение многих лет практики, как результат постоянных усилий автора, дополненных участием и поддержкой его коллег. Главная задача, ставившаяся при разработке состава и структуры КДП, состояла в обеспечении при условии регулярного, своевременного и корректного его ведения, запуска самоорганизующихся процедур в управлении проектом.

В связи с указанной выше задачей внимание руководства компании при формировании и функционировании КДП должно быть направлено на обеспечение его эффективной структуры. Вопросу регулярного, своевременного и корректного ведения КДП должно уделяться постоянное и пристальное внимание руководителя проекта.

Под упомянутыми выше самоорганизующимися процедурами здесь следует понимать:

- автоматический процесс формирования у сотрудников эффективных приемов и навыков по управлению проектом;
- автоматический процесс комплексного контроля и поддержания утвержденных показателей проекта в ходе его развития.

Практика со всей очевидностью свидетельствует о том, что существует самая тесная взаимосвязь между состоянием КДП (его составом и качеством ведения) и текущим состоянием соответствующего проекта. Хаос в ведении КДП является следствием хаоса в проекте, и наоборот, запущенность КДП, а тем более его отсутствие, рано или поздно трансформируется в запущенность и неуправляемость проекта.

Формирование и ведение КДП осуществляет руководитель проекта, привлекая по мере необходимости к данной работе специалистов компании и получая от них необходимую для ведения КДП документацию и информацию. Для ведения КДП используются электронные и бумажные носители информации. Руководитель проекта организует хранение на бумажных носителях всех документов, прошедших утверждение инвестиционным комитетом компании, - утверждаемой части КДП. Формирование КДП разумно осуществлять в течение 2-3 месяцев, начиная от даты назначения

руководителя проекта на должность, то есть в течение его испытательного срока. Это прекрасная возможность для руководителя проекта продемонстрировать свои возможности, а для компании понять Who is who.

Естественно, что документы из состава КДП должны иметь статус «для служебного пользования». При этом разные подразделения и сотрудники компании должны обладать разным уровнем доступа к указанным документам. Система доступа к разделам КДП управляется руководителем проекта с участием службы безопасности и технической службы компании.

КДП, ведущийся должным образом, содержит практически полный объем информации по проекту за исключением массы мелких и средних технических деталей и документов, связанных с отдельными операциями при реализации проекта, и практически не влияющих на качество управления его развитием.

Кроме того КДП проекта отображает в сконцентрированном виде историю развития проекта, что предоставляет прекрасную возможность для осуществления аналитики, определяющей тенденции в развитии как рассматриваемого проекта, так и других проектов, развиваемых компанией. Выявление этих тенденций развития представляет большое значение с точки зрения предотвращения рисков и повышения эффективности проектов.

Информация содержится в КДП в структурированном виде, что в комплексе с его централизованным и систематическим ведением позволяет устранить хаос в проектном документообороте и тем самым:

1. Резко (в разы или даже на порядки) увеличить скорость предоставления практически любого объема актуальной информации по проекту. Это становится возможным, так как информация хранится в КДП в формате, не требующем дополнительной ее подготовки, а нуждается только в форматировании, соответствующем текущей потребности.

Примечание.

Между тем распространенная повсеместно практика демонстрирует типовой процесс мучительной подготовки информации по проектам в сроки от часов до дней. Конечно же, эти сроки могут быть сокращены по требованию руководства, но отсутствие у исполнителя достаточного времени для подготовки, естественным образом приводит к падению достоверности предоставляемой информации.

2. Максимально повысить качество и актуальность предоставляемой проектной информации.

3. Повысить информационную безопасность деятельности компании, так как повышение качества и актуальности проектной информации приво-

дит к существенному снижению объемов внешних и внутренних информационных потоков.

4. Минимизировать трудозатраты руководителя проекта и его коллег, связанные с информационным обменом и документальным сопровождением проекта.

Таким образом, *КДП является основой, фундаментом для развития проекта*. Перечисленные позитивные последствия качественного ведения КДП делают задачу структурирования проектного документооборота одним из определяющих элементов в борьбе за повышение эффективности, как отдельного проекта, так и компании в целом. Очевидно, что качество ведения КДП – вторая по значимости задача (после поддержания эффективности проекта на требуемом уровне), которую призван решать руководитель проекта.

Пугающий объем КДП, описанный ниже, связан со значительными трудозатратами только при его формировании. Ведение же сформированного ранее КДП, при наличии известной методичности и пунктуальности, требует от руководителя проекта на порядки меньших затрат.

В состав КДП должны входить следующие разделы:

1. Паспорт проекта.

Паспорт проекта представляет собой альбом, содержащий сводные данные по проекту. Формируется на основании документации, утвержденной инвестиционным комитетом компании, а так же информации о текущем состоянии проекта. Информация, содержащаяся в паспорте проекта, позволяет любому заинтересованному и неподготовленному заранее сотруднику компании быстро вникнуть в суть проекта, а также понять его текущее состояние (в этом случае совместно с паспортом проекта будет полезно предоставление Общей схемы развития проекта), не погружаясь в излишние детали. Общее понимание проекта, формируемое на основе информации, содержащейся в паспорте проекта, может быть развернуто и дополнено до любой степени подробности посредством сведений, содержащихся в других разделах КДП. В состав паспорта проекта включаются следующие подразделы:

1) Описание проекта (концепция проекта).

В подразделе приводятся объемные и функциональные показатели проекта (общая площадь, площадь наземной и подземной части, количество машиномест, коммерческая площадь отдельно для квартир, торговых и офисных помещений, графическая информация, описывающая проект, и т.д.), а также описываются потребительские свойства коммерческих продуктов, которые будут получены вследствие развития проекта.

2) Права и активы проекта.

Подраздел содержит описание правоустановки и активов проекта, имевшихся на момент вхождения в проект, и сформированных в ходе его развития, а также ссылки (копии) на соответствующие документы;

3) Показатели эффективности проекта.

Подраздел содержит расчетные значения показателей эффективности проекта, утвержденные инвестиционным комитетом компании, начиная со значений, утвержденных при вхождении в проект. Значения показателей приводятся в табличной и графической форме и отражают все утвержденные их изменения. Необходимый и достаточный для большинства проектов набор показателей – общая прибыль, рентабельность, рентабельность на собственные средства, NPV, IRR, срок окупаемости проекта.

4) Показатели выручки и затрат проекта.

Подраздел содержит бюджетные лимиты статей/глав выручки и затрат, утвержденные инвестиционным комитетом компании, начиная со значений, утвержденных при вхождении в проект. Значения лимитов приводятся в табличной форме и отражают все их утвержденные изменения, последовательность которых позволяет отследить динамику изменения бюджета проекта. Показатели выручки и затрат проекта могут быть скомпонованы в едином разделе с показателями эффективности проекта;

5) Состав участников проекта.

Реестр юридических лиц, владеющих правами по проекту, а также участвующих в его развитии (в том числе все контрагенты и подрядчики) с указанием их актуальных реквизитов.

6) Состав команды проекта.

Подраздел содержит список специалистов непосредственно задействованных при развитии проекта с указанием их необходимых реквизитов - в зависимости от масштаба проекта, как минимум, руководитель проекта, строительный менеджер и курирующие специалисты профильных подразделений компании, как максимум, команда проекта плюс привлеченные специалисты.

Подразделы паспорта проекта «показатели эффективности проекта» и «показатели выручки и затрат проекта» обязательно обновляются по факту утверждения инвестиционным комитетом компании результатов актуализаций проекта, вне зависимости от того были ли эти актуализации плановыми или нет. Прочие подразделы паспорта проекта подлежат корректировке по мере возникновения необходимости.

Паспорт проекта используется исключительно внутри компании, явля-

ясь документом ДСП. Паспорт проекта может использоваться в качестве основы для разработки разного рода презентационной документации.

2. Общая схема развития проекта.

Общая схема развития проекта — это блок-схема, дающая представление об основных этапах и операциях развиваемого проекта и их связях между собой. Содержит не более 20-30 элементов, размещенных на листе формата А4. Общая схема развития проекта разрабатывается при вхождении в проект и корректируется в дальнейшем по мере необходимости, являясь основой для разработки сетевого графика проекта. На бумажном носителе хранится действующий экземпляр схемы, утвержденный инвестиционным комитетом компании.

При формировании и корректировке общей схемы развития проекта акцент делается на текущем этапе развития проекта. Например, если проект находится на предпроектном этапе, то с максимальной детализацией на схеме отражаются операции именно этого этапа. При этом операции этапа «Проектирование» разумно отображать укрупнено, а этап «Строительство» вообще может не детализироваться до отдельных операций.

3. Сетевой график проекта.

Сетевой график проекта представляет собой диаграмму с детализацией операций по реализации проекта, определенных во времени, с указанием всех взаимосвязей между ними. Максимально детализированы должны быть операции текущего этапа развития проекта. Сетевой график проекта является результатом уточнения и развития общей схемы развития проекта. На бумажном носителе хранится актуальный график, утвержденный инвестиционным комитетом компании.

Сетевой график проекта в отношении процесса строительства имеет укрупненную детализацию. Развертывание строительного процесса до отдельных операций производится в сетевом графике строительства, формирование которого осуществляет строительный менеджер в начале проектного этапа. Данные сетевого графика строительства используются для уточнения сетевого графика проекта.

4. Экономика/бюджет проекта.

Раздел содержит текущую версию экономики и бюджета проекта, утвержденную инвестиционным комитетом. С учетом тесной взаимосвязи экономики и бюджета проекта (бюджет проекта построен на основании финансовых потоков из экономики проекта посредством переформатиро-

вания), информация хранится в объединенном файле Excel. На отдельных бумажных носителях, утвержденных инвестиционным комитетом компании, хранятся сводные данные экономики и бюджетные потоки проекта с поквартальной разбивкой.

Данный раздел КДП является источником для формирования подразделов паспорта проекта «показатели эффективности проекта» и «показатели выручки и затрат проекта».

Примечание.

Разделы КДП «Общая схема развития проекта», «Сетевой график проекта» и «Экономика/бюджет проекта» представляют собой утверждаемую часть КДП. Указанные разделы утверждаются инвестиционным комитетом компании и являются основой для создания и ведения прочих разделов входящих в КДП.

5. План актуализаций проекта.

Выявленные риски проекта имеют очень высокую корреляцию с тем, насколько хорошо компания понимает текущее состояние проекта, а также динамику и направленность изменений этого состояния. Чем меньше мы осознаем, где находимся при развитии проекта, тем больше неожиданностей и опасностей ожидают наш проект впереди. Повысить уровень осознания реального состояния проекта и, как следствие, минимизировать последствия рисков, выявляя их наличие заблаговременно, позволяет процесс актуализации, реализуемый на основе плана актуализаций проекта.

План актуализаций проекта формируется руководителем проекта самостоятельно в соответствии с нормативными требованиями, действующими в компании (набор операций, выполняемых при осуществлении актуализации, периодичность проводимых плановых актуализаций, условия, определяющие необходимость внеплановых актуализаций и т.д.). План актуализаций проекта ведется в табличной форме и содержит даты планируемых, и краткую информацию о проведенных ранее, в том числе внеплановых, актуализациях проекта. Информация о произведенных актуализациях содержит описание осуществленной процедуры, ее цели и состав учтенных изменений и корректировок, результаты — изменения стратегии проекта, его утвержденных показателей и бюджета, документации из состава КДП проекта.

6. Реестр договорных отношений проекта.

Реестр договорных отношений проекта представляет собой сводную таблицу, содержащую информацию о состоянии всех договоров, заключен-

ных компаний в целях реализации проекта. В реестр заносится информация обо всех договорах, заключенных в рамках развития проекта, вне зависимости от того, предусматривают эти договоры наличие платежей или нет. Реестр договорных отношений является значимым элементом управленческого и производственного учета.

Большая часть учетных записей (до 90% и более) относится к стройке. По этой причине основным исполнителем по данному разделу КДП является СДО компании, который формирует и реестр по строительству, и общий реестр по проекту. Работу по ведению строительной части реестра контролирует строительный менеджер, предоставляя СДО всю необходимую информацию. Работу по ведению общего реестра контролирует руководитель проекта, предоставляя СДО всю необходимую информацию по договорам, не входящим в строительную часть проекта. Реестр имеет построчную разбивку по текущим договорам в привязке к статьям, подстатьям и главам (в отношении строительства) бюджета затрат. Рекомендуемый формат реестра приведен ниже.

№ СТАТЬИ БЮДЖЕТА (ГЛАВЫ ССР)	№ ФАЙЛА/ПАПКИ	ДАТА, № ДОГОВОРА	ИСПОЛНИТЕЛЬ / ПОДРЯДЧИК	ЗАКАЗЧИК	ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА	ЦЕНА ДОГОВОРА	РАЗМЕР АВАНСА ПО ДОГОВОРУ	СРОК ИСПОЛНЕНИЯ	ВЫПОЛНЕНИЕ		ОПЛАТА		ОСТАТОК		ПРИМЕЧАНИЕ
									Сумма, закрывающая актами	№ акта, дата	Сумма опла- ченная	№ платежного поручения, дата	По деньгам	По работе	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

Принципиальное достоинство предложенного выше формата реестра в том, что он позволяет оценить соотношение выполненных и оплаченных работ (столбцы с серой заливкой), то есть понять в полном объеме реальное состояние выполняемого договора. Актуальная версия реестра договорных отношений используется рядом подразделений компании, в том числе предоставляется в финансовое управление компании в целях использования в процессах учета и планирования.

7. Накопительные ведомости (общая накопительная ведомость).

Накопительная ведомость представляет собой таблицу, приведенную ниже, позволяющую определить процент выполнения объемов работ по договору. Ведется по всем договорам, предусматривающим поэтапное выполнение работ и последующее их закрытие актами. Накопительные ведомости, ведущиеся по отдельным договорам, сводятся в общую накопительную ведомость, отражающую состояние всех заключенных договоров, требующих ведения накопительных ведомостей.

Наименование работ по договору	Ед. изм.	Кол-во	Цена за 1 ед., руб., с НДС	Сумма, руб., с НДС	АКТ № 1			АКТ № 2			...		
					Дата	Количество	Сумма, руб., с НДС	Дата	Количество	Сумма, руб., с НДС	Дата	Количество	Сумма, руб., с НДС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Подавляющий объем операций, связанных с ведением накопительных ведомостей, относится к стройке. Накопительные ведомости являются одновременно элементом и производственного и управленческого учета. Поэтому непосредственными исполнителями являются, как сметный отдел (СО) строительного управления компании, так и СДО компании. СО осуществляет заполнение накопительных ведомостей по отдельным договорам. СДО компании, являясь участником управленческого учета компании, проверяет данные, подготовленные СО, и осуществляет формирование объединенных данных (общая накопительная ведомость). Переформатированные данные из общей накопительной ведомости вносятся в реестр договорных отношений проекта и ведомость затрат проекта, предоставляемые в дальнейшем в финансовое управление компании.

Ведение накопительных ведомостей по договорам, заключенным по прочим статьям затрат (кроме строительства), а также ведение общей накопительной ведомости осуществляет СДО компании. Данные по договорам, относящимся к прочим статьям затрат предоставляет СДО руководитель проекта. Общая накопительная ведомость ведется СДО параллельно с реестром договорных отношений и ведомостью затрат проекта.

Актуальная версия общей накопительной ведомости предоставляется в финансовое управление компании в целях использования в процессах учета и планирования.

Примечание.

Разделы КДП «Реестр договорных отношений проекта», «Накопительные ведомости (общая накопительная ведомость)» являются принципиально значимыми, так как содержат базовую информацию для построения производственного и управленческого учета в отношении затратной части проектов.

8. Ведомость затрат (ведомость расходной части бюджета).

Отражает текущее состояние и движение затратного бюджета проекта или состояние этого бюджета в динамике (в отличие от утвержденного

затратного бюджета, который соответственно можно назвать бюджетом в статике). Ведомость затрат позволяет оценить процент освоения бюджета.

Примечание.

Процент освоения бюджета крайне важен с точки зрения возможности сопоставления его с расчетным процентом стоимости выполненных работ, принятых и закрытых актами. «Теория» при этом сопоставлении должна полностью совпадать с «практикой», что, заметим, встречается крайне редко. Обычно, процент освоения бюджета при развитии проектов опережает реальную стоимость выполненных работ!!! Означает этот факт только одно – выполненные работы оказались по каким-то причинам дороже, чем было предусмотрено утвержденным бюджетом. В подобной ситуации оставшихся лимитов бюджета обычно бывает недостаточно для завершения строительства. То есть, компания «не вписалась» в утвержденный бюджет и стройка обойдется заметно дороже, чем было запланировано. Счастлива компания, которая обнаружила этот «диссонанс» на ранней стадии развития проекта...

Ведомость представляет собой сводную таблицу, представленную ниже, имеющую стандартный формат с построчной разбивкой бюджетных затрат на статьи, подстатьи и главы (в отношении строительства).

№ статьи (главы ССР)	Наименование	ЛИМИТ ЗАТРАТ (в соответствии с утвержденным бюджетом)	ПОЯСНЕНИЯ	Сумма по заключенным договорам	ОСТАТОК ЛИМИТА	Сумма, закрытая актами	Сумма оплаченная	ПОЯСНЕНИЯ
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Через ведомость затрат осуществляется взаимовлияние процессов планирования и учета. Основной исполнитель – СДО компании. Рекомендуется ведение отдельной ведомости затрат по статье «Строительство». Все остальные бюджетные статьи не требуют отдельного ведения и объединяются со статьей «Строительство» в ведомости затрат проекта.

При ведении ведомости затрат осуществляется тесное взаимодействие СДО с финансовым управлением компании. При этом финансовое управление контролирует состояние ведомости затрат с точки зрения соответствия лимитов статей и глав утвержденному бюджету, а СДО контролирует процесс адекватного отражения в ведомости затрат тех расходов, которые были понесены при реализации проекта.

Актуальная версия ведомости затрат, являясь необходимой основой для осуществления процессов бюджетирования, учета и планирования, представляется в финансовое управление компании.

Примечание.

В отношении особенностей ведения разделов 6-8 КДП см. также материалы Главы «Система учета и планирования. Взаимодействие операций бюджетирования, планирования, управленческого учета и производственного учета при развитии проектов».

9. Ведомость продаж (ведомость доходной части бюджета)

Аналогично ведомости затрат ведомость продаж отражает динамическое состояние выручки по проекту (в отличие от утвержденного бюджета продаж, который отражает статическое состояние бюджета). Ведомость представляет собой сводную таблицу с построчной разбивкой на виды коммерческих площадей с детализацией до объекта (квартира, нежилое помещение и т.д.). Приведенный ниже формат ведомости может быть изменен. Заполнение ведомости осуществляется руководителем проекта или исполнителем, назначаемым из состава коммерческого департамента компании, при условии контроля со стороны руководителя проекта. Актуальная версия ведомости предоставляется финансовому управлению компании и используется в процессах бюджетирования, учета и планирования.

Дата, № договора	№ квартиры / помещения	Покупатель	Срок договора	Цена договора	Начислено %	Дата начисления %	ОПЛАТА				ПРИМЕЧАНИЕ
							Сумма оплаченная	Дата и реквизиты платежа	Всего оплачено	Остаток	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

10. Архив проекта.

Данный раздел КДП обязательно должен содержать все утвержденные инвестиционным комитетом, начиная от момента принятия решения о вхождении в проект, версии следующих документов: общая схема развития проекта, сетевой график проекта, экономика/бюджет проекта (утверждаемая часть КДП).

Данный раздел содержит полный реестр проектной, разрешительной и прочей документации, а также рекламной продукции, разработанной при развитии проекта. Разработанная рекламная продукция должна быть подробно описана и сопровождена фиксирующими фотографиями.

В разделе также хранятся на бумажном носителе все листы согласований и все соответствующие им копии согласованных и подписанных дого-

воров и дополнительных соглашений к ним, заключенных при реализации проекта и включенных в реестр договорных отношений проекта. Указанный комплект договоров и дополнительных соглашений, как правило, хранится и ведется в СДО. Оригиналы листов согласований хранятся у руководителя проекта.

Данный раздел также содержит входящую и исходящую корреспонденцию, связанную с реализацией проекта.

4.5. Маркетинговая концепция проекта (МКП). Общая концепция (стратегия) развития проекта.

Вопрос необходимости разработки маркетинговой концепции проекта (МКП) является достаточно спорным. Это не столько утверждение автора, сколько отражение практики современного российского девелопмента. Влияет на отношение компаний к маркетингу проектов обширный комплекс факторов: качество и структура развиваемых проектов, состояние рынка, уровень корпоративной культуры, технологический уровень компании и т.д. Диапазон отношений к необходимости подробной маркетинговой проработки будущего проекта включает, с одной стороны, полное отрицание ее необходимости: «Зачем нам это? Мы на рынке уже 5/10/20 и т.д. лет и лучше любого маркетолога или консультанта знаем, что здесь строить!» С другой стороны, бывает что глубина этой проработки оказывается избыточной по отношению к рассматриваемому проекту — иногда достаточно провести анализ конкурентных предложений по объектам-аналогам, тем более, если строящийся объект не относится к высоким ценовым категориям.

Очевидно, что истина лежит где-то посередине. Глубина маркетинговой проработки проекта должна зависеть от комплекса факторов, перечисленных выше. При этом может изменяться, как состав участников процесса (от собственных, в том числе непрофильных, специалистов компании до привлеченных компаний-консультантов, в том числе имеющих глобальную филиальную сеть), так и содержание выполняемых операций. Но!!! Это то, с чего должен начинаться любой проект.

Продвижение проекта без четкого понимания качества продукта, требуемого рынку, приводит обычно к 2 последствиям:

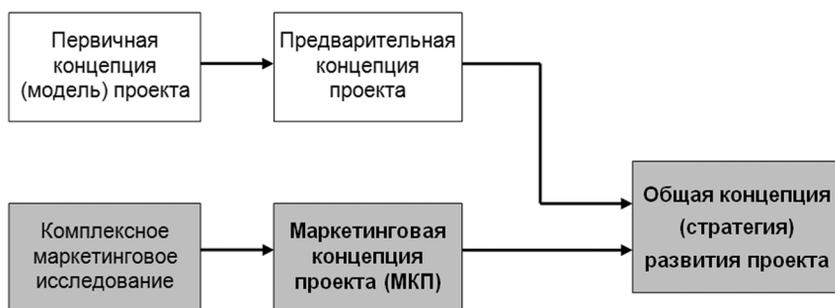
1. Чрезмерным затратам компании при строительстве объекта, возникающим как следствие завышенного качества проекта, которое рынок в его текущем состоянии не готов воспринимать и оплачивать.

2. Заниженной выручке проекта при выведении на рынок продукта, качество которого заметно ниже потребности и ожиданий рынка.

«Непопадание в рынок» развиваемого проекта может обойтись компании потерями от миллионов до сотен миллионов долларов в зависимости от масштаба проекта. Снять потенциал данного рассогласования можно только разработкой комплексной МКП, которая формируется на основании: собственных исследований специалистов компании; комплексных готовых

исследований рынка и его отдельных сегментов, приобретаемых у аналитических центров (интернет-центров) недвижимости и консультантов; специализированных исследований объекта будущего строительства, заказываемых у тех же контрагентов, что и комплексные готовые исследования.

Комплексное маркетинговое исследование (формирующее в качестве итога МКП), проводимое компанией на предпроектном этапе развития проекта, является единственным реальным инструментом формирования сбалансированной общей концепции (стратегии) развития проекта. Общая концепция проекта формируется как итог наложения МКП на предварительную концепцию проекта, разработанную на допроектном этапе в ходе процедуры комплексной проверки проекта при вхождении.



Маркетинговая проработка осуществляется на предпроектном этапе и должна быть завершена формированием МКП в срок до начала эскизного проектирования и задолго до выдачи заданий на проектирование стадии «П». Компания в ходе формирования МКП должна определиться с видением состава и качества того проекта, который она собирается строить на рассматриваемом земельном участке, увязав это видение с текущей рыночной ситуацией и тенденциями ее развития. Дальнейшие маркетинговые исследования, осуществляемые по ходу развития проекта, как правило, собственными силами компании, связаны с мониторингом рынка и соответствующей корректировкой МКП.

На качество разработанной МКП влияют 2 основных условия:

1. Широта состава участников. Чем их больше, тем выше потенциал разработки сбалансированной МКП. Однако, состав участников должен адекватно соответствовать объему и стоимости проекта, исключая «стрельбу из пушек по воробьям».

2. Качество и адекватность участия в разработке МКП компании-заказчика, координирующей деятельность всех участников процесса в целях получения сбалансированной МКП, обеспечивающей максимальную эффективность развиваемого проекта.

Ниже представлена сокращенная и отредактированная (из соображений конфиденциальности и для удобства восприятия) маркетинговая стратегия реального проекта квартальной жилой застройки.

<p>Цель реализации стратегии</p>	<p>Целью реализации настоящей маркетинговой стратегии является формирование оптимальной маркетинговой концепции проекта (МКП). Разработанная МКП, должна обеспечить максимальную эффективность проекта. МКП формируется как объединенный результат комплекса маркетинговых исследований, произведенных собственными силами компании и силами привлеченных консультантов.</p>
<p>Срок реализации стратегии</p>	<p>МКП должна быть полностью сформирована до момента выдачи заданий на проектирование (маркетинговое задание на проектирование) по разработке эскизного проекта застройки и проектных материалов стадии «П» на отдельные объекты, входящие в застройку. МКП актуализируется по мере развития проекта не реже 1 (Одного) раза в квартал.</p>
<p>Состав разрабатываемой МКП</p>	<p>Маркетинговая концепция проекта включает:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Модель проекта</u>, описывающую его наиболее эффективную организацию и стратегию развития. Модель проекта включает в себя <u>индивидуальные модели объектов</u>, входящих в застройку. На основании модели проекта формируется маркетинговое задание на проектирование в отношении материалов проекта застройки (генеральный план, сводный план сетей, план УДС, план благоустройства и озеленения, ПОС, схема организации рельефа и план земляных масс) и проектных материалов стадии «П» по отдельным корпусам. Модель проекта отвечает на вопрос: <u>«Что строим?»</u> 2. <u>Модель продаж проекта</u>, основанную на модели проекта (п.1). Модель продаж должна содержать прогнозные показатели объемов и цен продаж, описание необходимой рекламной поддержки проекта (в том числе PR-компания по продвижению проекта) и формата отношений с покупателями. Модель продаж разумно разработать с учетом вероятного участия в продажах проекта привлеченных риелторов. Модель продаж проекта отвечает на вопрос: <u>«Что продаем, как продаем и по какой цене продаем?»</u> <p><i>Примечание</i></p> <p><i>Эскизный проект застройки разрабатывается в составе: генеральный план, сводный план сетей, план УДС, план благоустройства и озеленения, ПОС, схема организации рельефа и план земляных масс.</i></p>

**Состав модели
проекта и индивиду-
альных моделей
объектов (п.1
МКП)**

Характеристики, содержащиеся в разрабатываемых модели проекта и индивидуальных моделях объектов, должны содержать:

1. Рекомендации по общей организации квартальной застройки и функциональному назначению строящихся объектов.
2. Рекомендации по процентному разбиению строящихся объектов по классам качества (например, «Бизнес», «Комфорт», «Эконом»).
3. Описание конфигурации и метража нежилых помещений и квартир, передаваемых покупателю, в зависимости от классности строящегося объекта.
4. Рекомендации по процентному распределению квартир по количеству комнат отдельно для каждого класса качества.
5. Рекомендуемое качество отделки квартир и состояние нежилых помещений на момент передачи покупателю в зависимости от класса застройки.
6. Рекомендуемое качество инженерного обеспечения корпусов, квартир и нежилых помещений в зависимости от класса застройки.
7. Рекомендуемую, с точки зрения потребности рынка, обеспеченность машиноместами объектов, входящих в застройку в зависимости от их классов качества.
8. Рекомендуемые конструктивные и архитектурные характеристики зданий, расположенных на территории застройки, а также особенности отделки фасадов и общественных зон зданий в привязке к их классам качества.
9. Рекомендации по организации внутриквартального пространства и внутриворотовых территорий.
10. Рекомендации по режиму безопасности как внутри корпусов, так и внутри квартала.
11. Состав, краткое описание и объемные показатели объектов социально-бытовой сферы, рекомендуемых к размещению на территории в соответствии с потребностями, диктуемыми состоянием рынка. Рекомендации по их расположению на территории.

Примечание

Модель проекта и индивидуальные модели объектов являются основанием для :

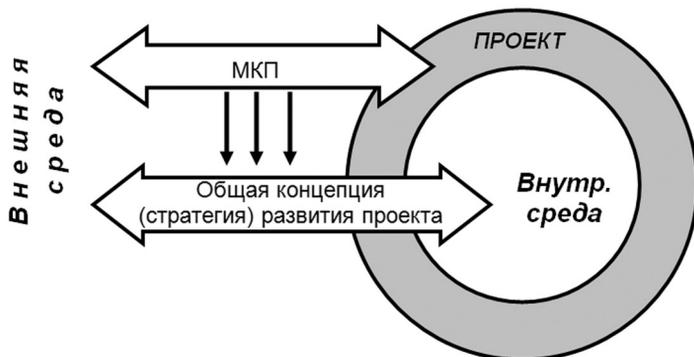
1. *Формирования маркетинговых заданий на проектирование в отношении: эскизного проекта застройки; проектных материалов стадии «П».*
2. *Разработки Модели продаж проекта.*
3. *Для расчета ССР по объектам-аналогам (на предпроектном этапе).*

<p>Этапность разработки МКП</p>	<p>МКП проекта разрабатывается в 2 этапа:</p> <p><u>1 этап</u> (до выпуска ГПЗУ)</p> <p>Разработка модели проекта и индивидуальных моделей объектов, входящих в 1-ю очередь застройки. Разработка предварительной модели продаж проекта. Разработка маркетинговых заданий на проектирование в отношении: эскизного проекта застройки; проектных материалов стадии «П».</p> <p><u>2 этап</u> (после выпуска ГПЗУ)</p> <p>Разовая актуализация модели проекта в начале этапа, поэтапная разработка индивидуальных моделей объектов, входящих во все очереди строительства кроме 1-й. Детальная разработка модели продаж проекта производится в начале этапа, далее актуализируется 1 раз в квартал.</p>
<p>Начало работ</p>	<p>В начале предпроектного этапа, сразу после вхождения в проект.</p>
<p>Состав исследований и участники процесса разработки МКП</p>	<p>В целях повышения достоверности и точности результатов маркетинговых исследований, учитывая масштаб проекта и его расчетные показатели эффективности, необходимо использовать несколько независимых источников маркетинговой информации. Источниками маркетинговой информации должны являться:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Исследования собственного маркетингового подразделения компании. 2. Готовые комплексные исследования рынка недвижимости и отдельных его сегментов (обзоры, каталоги), приобретаемые у аналитических центров недвижимости и консультантов. 3. Специальные маркетинговые исследования объекта будущего строительства (в сопоставлении с объектами-аналогами), заказываемые у аналитических центров и консультантов. <p>Примечание</p> <p><i>В качестве консультантов требуется привлекать в первую очередь компании, обладающие практическим опытом работы на рынке недвижимости по месту локализации проекта и одновременно имеющие глобальную филиальную сеть, что позволяет учитывать в развиваемом проекте мировой опыт и тенденции развития глобального рынка недвижимости. Следует также рассмотреть кандидатуры российских компаний-консультантов в силу их углубленного владения российской спецификой.</i></p>

МКП приводит структуру и качество проекта в оптимальный баланс с состоянием внешней среды (в первую очередь со структурой и объемом спроса), оказывая при этом формирующее влияние на общую концепцию (стратегию) развития проекта.

В свою очередь, общая концепция (стратегия) развития проекта, разработанная на основе МКП, устанавливает оптимальный баланс между внутренней средой (уровень компетенции компании, ее технологический ресурс) и внешней средой (состоянием рынка) в целях достижения компанией при развитии проекта запланированных показателей его эффективности.

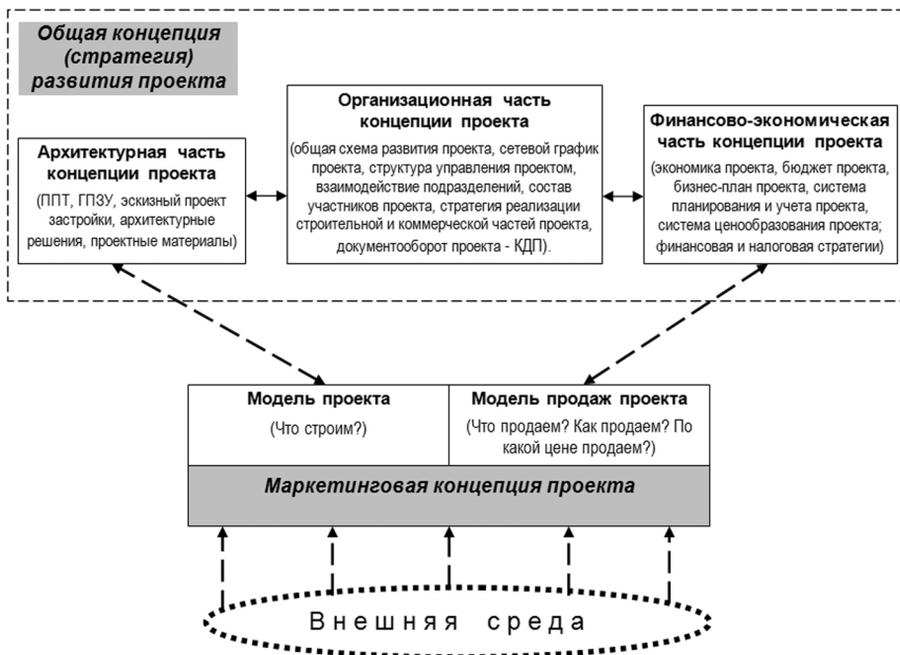
Графическая интерпретация, увязывающая воедино проект, МКП, общую концепцию (стратегию) развития проекта, а также состояние внутренней и внешней среды компании представлена ниже на схеме.



Отражением общей концепции (стратегии) развития проекта является утверждаемая часть КДП проекта (общая схема развития проекта, сетевой график проекта, экономика / бюджет проекта). Общая концепция развития проекта включает в себя: архитектурную часть, организационную часть, финансово-экономическую часть. Внутренняя структура общей концепции и МКП, а также взаимодействие между ними изображено на схеме.

Маркетинговая концепция позволяет максимально адаптировать проект к состоянию рынка и обеспечить дальнейшую реализацию проекта с оптимальным с точки зрения эффективности соотношением «стоимость строительства/цена продажи». **Модель проекта** оказывает формирующее влияние на архитектурную часть общей концепции проекта, а также опосредованно, через архитектурную и организационную части концепции, определяет показатели расходной части бюджета проекта. **Модель продаж проекта** определяет показатели доходной части бюджета проекта.

Оптимизация общей концепции (стратегии) развития проекта достигается через сонстрайку при помощи организационной части концепции ее архитектурной части с финансово-экономической частью, каждая из которых при этом должна быть приведена в соответствие с моделью проекта и моделью продаж проекта соответственно.



4.6. Оценка проектов.

Оценка проектов - наиболее часто повторяемая операция при развитии проектов (по крайней мере, так должно быть, ибо, как можно лечить больного, если не известны текущие показатели его здоровья/нездоровья), обеспечивающая сотрудников компании необходимой и достоверной информацией о состоянии развиваемых или перспективных (с точки зрения возможности вхождения в них) проектов. Решения в отношении развиваемых и перспективных проектов, должны (хотя на практике часто происходит не так) приниматься на основе результатов оценки. Очевидно, что от качества оценки напрямую зависит эффективность развиваемых компанией проектов и, как следствие, эффективность компании и ее капитализация.

В этой связи крайне важным является вопрос налаживания в компании эффективной оценочной работы. Необходимо отметить, что эту работу с оптимальным качеством для компании не сможет выполнить ни один внешний консультант. Помочь — да, но только в силу совпадения собственных интересов консультанта с интересами компании-заказчика. И только в пределах ограниченного понимания состояния внутренней среды компании и самого проекта, в котором отсутствует обширный список мелких и средних деталей, недоступных вниманию консультантов. В конце концов, свои собственные интересы компания, при условии наличия достаточного уровня ее жизнеспособности и адекватности, лучше всего может соблюсти только сама.

Примечание.

Необходимо отметить, что структура оценки проектов, используемая в инвестиционно-строительных компаниях, осуществляющих реальное развитие проектов, отличается, что обусловлено объективными предпосылками, от оценки консалтинговых компаний.

В первом случае это оценка, базирующаяся на реальных потоках проектов с учетом затрат по финансированию проектов и налогов. Эта оценка дает не только абсолютные показатели эффективности проекта (прибыль, рентабельность и пр.), но и показатели, учитывающие фактор времени (NPV, IRR, PI и т.д.). А самое главное, при осуществлении такой оценки

расчеты содержат в себе в качестве «побочного продукта», что очень важно, полный бюджет проекта, развернутый по статьям затрат и по времени. Есть, правда, один неприятный момент — качественная оценка подобного рода требует чрезвычайно высоких трудозатрат, связанных с необходимостью «вручную» балансировать потоки затрат и выручки при любом изменении графиков и цен по продажам и затратам проекта (налоги и затраты по финансированию при этом все время нелинейно «гуляют»).

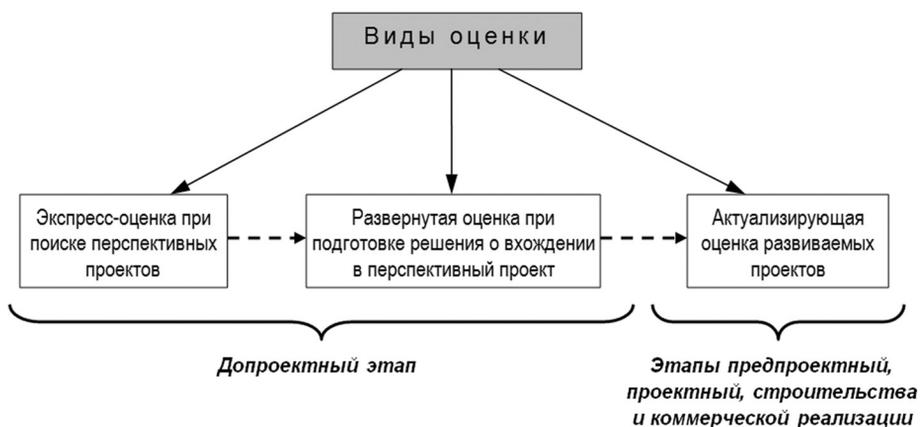
Во втором случае из расчетов изымаются затраты по финансированию и налоги, что, безусловно, облегчает расчет, но одновременно отрывает его от реальной почвы, делая его результаты пригодными только для оценки текущей стоимости (капитализации) проекта. А зачем это заказчику, если он не собирается продавать свой проект?!..

Эффективная деятельность оценочного подразделения может быть обеспечена при условии, что подразделение оценки имеет широкую специализацию, охватывающую все этапы развития проекта от вхождения до закрытия (сдачи в эксплуатацию и завершения взаиморасчетов). Сотрудники подразделения оценки должны иметь квалификацию и опыт, достаточные для выстраивания полной модели реализации проекта на любом этапе его развития. Эта модель должна в максимальной степени учитывать условия реальной жизни - состояние внутренней среды компании и внешней среды. Подразделение оценки должно функционировать в составе управления развитием компании в силу 2 причин:

- совпадения функционала подразделения оценки и управления развитием с точки зрения содержания текущей деятельности, а также ширины специализации при осуществлении этой деятельности;

- наличия в производственных связях подразделения оценки подавляющего их объема, приходящегося на подразделения, входящие в состав управления развитием.

Задачи, стоящие перед оценкой проектов, и ее роль принципиально различны при вхождении в проект и при его развитии. В первом случае определяются **качественные характеристики** проекта (насколько он хорош или плох для вхождения) на фоне отсутствия многих деталей, касающихся самого проекта. Во втором случае формируются **количественные характеристики**, позволяющие оценивать текущую эффективность проекта, а также управлять его развитием. Оценка проектов условно может быть разделена на 3 вида, в соответствии с основными случаями ее применения.



1. Экспресс-оценка при поиске перспективных проектов.

Основное требование к экспресс-оценке – скорость, которая, однако, не должна исключать требуемое компанией качество самой оценки. Осуществляется на допроектном этапе. Оценка производится с целью выявления из массы рассматриваемых проектов тех, которые имеют предпосылки для признания перспективными с точки зрения возможности принятия компанией решения о вхождении в них.

Данный вид оценки начинается с формирования общей концепции развития проекта – объемных показателей, функционала, последовательности операций по реализации. В приложении к сформированной концепции определяется сметная стоимость строительства и средние за период строительства показатели стоимости коммерческих площадей проекта. Операции, описанные выше, специалист по оценке производит, как правило, самостоятельно, что и определяет максимальную скорость оценки – в течение 1-2 дней, а для проектов квартальной застройки не более 5-10 дней. В качестве консультантов могут привлекаться собственные специалисты компании. Основанием для оценки являются сведения, предоставленные продавцом прав, а также имеющиеся в свободном доступе (интернет, базы, справочники и т.д.). В отдельных случаях сведения формируются в ходе экспресс-консультаций с внешними консультантами.

Риск данного вида оценки – признание перспективными низкоэффективных или убыточных проектов, с одной стороны, или исключение из списка перспективных тех проектов, которые являются высокоэффективными, с другой. Способ нейтрализации риска – повышение квалификации сотрудников, осуществляющих оценку, а также вхождение только в те проекты, эффективность которых выше установленного компанией предела, учитывающего погрешность самой оценки (о погрешности оценки см. ниже в этой главе).

Примечание.

При организации оценки с целью выявления перспективных проектов необходимо иметь в виду, что коэффициент выхода проектов, годных к приобретению прав, как правило, не превышает 1-2% от количества оцениваемых проектов. Соответственно, даже если компания планирует приобретать за год 1-2 проекта, оценивать придется сотни проектов в год, что требует продуманной инфраструктуры и технологии оценки. Экономия на оценке перспективных проектов всегда выливается в значительные убытки, вне зависимости от того являются эти убытки для компании объективным, осознаваемым фактом или остаются загадкой («меньше знаешь — лучше спишь»!!!).

2. Подробная, развернутая оценка при подготовке решения о вхождении в перспективный проект.

Производится так же, как и предыдущий вид, на допроектном этапе в отношении перспективных проектов, прошедших экспресс-оценку и удовлетворяющих требования компании по эффективности, уровню рисков и масштабу (объемные показатели, размер инвестиций). Этот вид оценки существенно более ресурсоемкий, чем предыдущий ее вид. Это позволяет компании избавиться от неточностей и ошибок, допущенных ранее.

Данный вид оценки производится в качестве основного элемента процедуры комплексной проверки (Due diligence). Оценка в данном случае базируется на материалах и информации, полученных в процессе осуществления процедуры Due diligence, и является завершающим элементом указанной процедуры. Материалы, подготовленные в ходе комплексной проверки проекта, представляются на рассмотрение инвестиционному комитету компании на предмет принятия (или не принятия) решения о вхождении в проект.

Риск данного вида оценки — агрессивный оптимизм самой оценки, то есть завышение положительных факторов проекта и занижение негативных. Проект может оказаться при дальнейшем его развитии не настолько интересным, как казалось при подготовке и во время принятия решения о вхождении в него. Способ нейтрализации — тщательная проверка адекватности показателей затрат и выручки проекта с помощью привлечения внешних консультантов, с одной стороны, а также специалистов компании, с другой. Со специалистами строительного управления компании согласуются показатели затрат, а коммерческого управления — показатели выручки.

О перечисленных выше двух видах оценки см. также в описании работ предпроектного этапа в Главе «Этапы развития проектов (содержание и процедуры)».

3. Оценка при осуществлении плановых и внеплановых актуализаций развиваемых компаний проектов (актуализирующая оценка развиваемых проектов).

Данный вид оценки имеет место в ходе развития проектов, после того, как они последовательно прошли предыдущие 2 вида оценки. Этот вид оценки

представляет собой многократные уточняющие перерасчеты результатов оценки, осуществленной при вхождении в проект. Данный вид оценки составляет абсолютно большую часть актов оценки, производимых в отношении проекта. В рамках одной актуализации может производиться несколько оценок проекта. Это имеет место в том случае, если проект требует корректировки, которая может рассматриваться и сопоставляться в нескольких вариантах с целью определения наиболее оптимального из них. Количество оценок, производимых при актуализациях проекта, составляет не менее 10-20, а для крупных проектов, со сроком реализации более 5 лет или для проектов квартальной застройки, число актуализирующих оценок может быть на порядки большим.

Основной риск актуализирующей оценки – ее инерционность и субъективная привязка к результатам оценок проекта, произведенным ранее на допроектном этапе. Риск является следствием многократного повторения однотипной операции, которая становится со временем все более и более рутинной. В силу разного рода причин объективного, но чаще субъективного характера, результаты расчетов могут начать отражать не реальное состояние проекта, а будут подгоняться к директивным показателям либо к показателям, полученным при вхождении в проект, многократно дублируясь руководителем проекта и оценщиком в целях минимизации их собственных трудозатрат. Обычно указанные проблемы являются следствием оторванности процесса актуализации (оценки) проекта от процесса учета и планирования, когда при актуализирующей оценке проекта не учитываются напрямую результаты его предшествующего развития.

Способ нейтрализации – взаимная увязка процессов планирования и учета, с одной стороны, с процессом оценки, с другой. Увязка осуществляется через разработку процедур, автоматически обеспечивающих учет данных о текущей реализации проекта, при формировании показателей затрат и выручки проекта, используемых при оценке. См. также Главу «Система учета и планирования. Взаимодействие операций бюджетирования, планирования, управленческого учета и производственного учета при развитии проектов». В отношении выручки используется маркетинговый мониторинг собственными силами, дополненный по необходимости участием внешних консультантов.

Представленный вид оценки был частично описан в приложении к отдельным этапам развития проекта в Главе «Этапы развития проектов (сохранение и процедуры)».

Точность оценки проектов существенно варьируется в зависимости от этапа развития проекта и зависит от огромного количества факторов: объема информации по проекту, степени достоверности этой информации, квалификации оценщика, наличия у оценщика необходимых для оценки ресурсов, качества взаимодействия со специалистами производственных подразделений компании, установками от руководителей подразделения или компании, наличия аффилированности в действиях сотрудников компании, участвующих в оценке, возможности получения внешних консультаций и т.д. и т.п.

Необходимо отметить, что, как правило, оцениваемый проект имеет период развития в несколько лет как минимум. Поэтому важным является то, насколько поведение рынка «укладывается» в вероятные его тенденции, заложенные в оценку. Но этот вопрос (поведение проекта и рынка во времени) слишком специфичен и глобален, что бы излагать его в данной главе. Подробности см. в Главе «Особенности управления проектами с учетом текущего состояния мировой экономики». Ограничимся здесь лишь констатацией факта значительной неопределенности поведения проекта в будущем, отметив при этом в целом, что точность оценки — понятие весьма и весьма «растяжимое», и не поддается простому регламентированию, в особенности на ранних этапах развития.

Но к счастью у компаний существует практика и опыт реализованных проектов. Через руки автора прошли оценки сотен, а возможно и тысяч проектов. Некоторые из этих проектов позднее предоставили возможность сопоставить результаты их развития с оценками, произведенными в самом начале этого развития. Эмпирические данные приводят к пониманию того, насколько точность оценки девелоперских (инвестиционно-строительных) проектов зависит от этапа их развития:

1. Допроектный этап.

Точность оценки минимальная в среднем составляет не выше 30% и зависит в максимальной степени от уровня компетенции (развитости технологического ресурса) компании. Безусловно, необходимо стремиться к наращиванию навыков компании в оценке проектов, чтобы минимизировать риски возможных будущих потерь. Но! То, что совершенно необходимо сделать — это определить пороговые значения эффективности перспективных проектов, планируемых к вхождению. Очевидно, что компания «не попадет» на прямые убытки или значительно снизит риск их возникновения, если будет входить в проекты, рентабельность которых выше точности оценки на допроектном этапе. Таким порогом, например, для жилых проектов является значение рентабельности проекта на все вложенные средства (в том числе реинвестированные средства), равное 30-40% и более. Естественно, при расчете рентабельности необходимо учитывать затраты по финансированию проекта и налоги.

2. Предпроектный этап.

Точность оценки в пределах до 20-25%. На данном этапе компания получает массу достоверной информации о проекте и его окружении, недоступной до момента вхождения в проект. Именно на этом этапе у компании «открываются глаза» и она понимает, насколько хорош или плох проект, в который она вошла ранее. Этот этап, безусловно, является самым креативным, так как компания, поспешив по каким-то причинам войти в низкоэффективный или, еще хуже, убыточный проект, вынуждена «совершать подвиг», предпринимая всевозможные действия для формирования необходимого уровня его доходности: «Отступить некуда — позади Москва!».

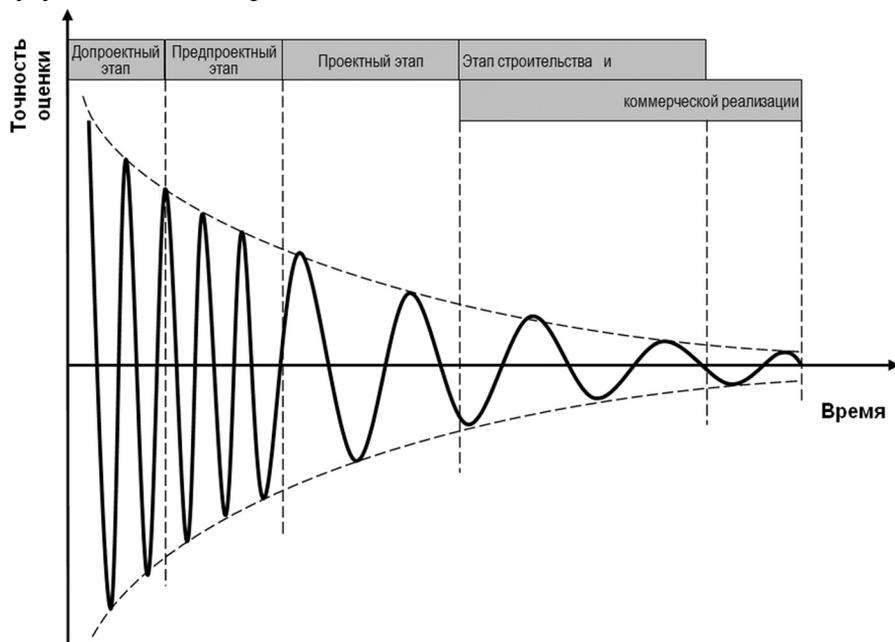
3. Проектный этап.

Точность оценки находится в интервале до 10-15%. Правоустановка проекта, включающая регламентирующие документы местной администрации, полностью сформирована. В проекте для компании уже не осталось никаких тайн, однако сравнительно невысокая точность оценки определяется тем, что на этом этапе только начинается детализация общей концепции проекта (в особенности ее архитектурной части), разработанной ранее, происходящая в процессе реализации проектных работ стадии «П». Процесс детализации проекта будет активно протекать также при осуществлении проектирования стадии «РД», начинающегося в конце данного этапа.

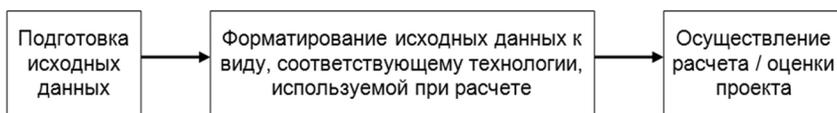
4. Этап строительства и коммерческой реализации.

Точность оценки не хуже 5% в течение этапа. По мере продвижения в реализации работ этапа, происходит предельно возможная детализация самого проекта. Как следствие точность производимых оценок повышается вплоть до 0%. Это значение достигается к моменту завершения проекта, когда сняты все риски и зафиксированы итоговые показатели выручки и затрат проекта.

Таким образом, точность оценки по мере развития проекта планомерно растет, представляя собой в зависимости от времени график, изображенный ниже, являющийся синусоидой, период которой возрастает в 3 раза при переходе от предпроектного к проектному этапу (так как частота актуализаций падает в 3 раза). Амплитуда синусоиды затухает до нулевых значений к моменту завершения проекта, когда затраты и выручка проекта будут однозначно определены.



В деятельности по оценке инвестиционно-строительных (девелоперских) проектов основную проблему с точки зрения времени и трудозатрат представляет не сам расчет, который, в конце концов, сводится к задаче корректной реализации определенного набора технических приемов, доступных специалисту по оценке проектов. Гораздо более важным и трудоемким моментом является подготовка исходных данных для расчета и последующее транспонирование этих данных в формат, соответствующий применяемым для осуществления расчета техническим средствам и приемам. В изображенной ниже последовательности операций при осуществлении оценки их трудоемкость может достигать 80-90%.



Примечание.

Отдельно необходимо остановиться на вопросе о технологиях, используемых в оценке проектов, точнее о программном обеспечении для оценки проектов. Существуют разного рода программные продукты для указанных целей, в том числе специализированные продукты для недвижимости. Насколько полезным для эффективной деятельности инвестиционно-строительной компании может быть использование подобных средств? Ответ на указанный вопрос становится очевидным и сам собой разумеющимся, если определиться с ответами на 2 более простых вопроса.

Во-первых, что у нее внутри и как оно работает? Алгоритм, заложенный в программу сторонним разработчиком является универсальным для данного рынка и нацелен на средне арифметическую компанию, оперирующую на нем, — иначе не возможно этот продукт успешно продавать. Следовательно, разработчик не ставил себе цель учесть все особенности операционной деятельности конкретной компании при развитии конкретного проекта, да и не мог этого сделать в силу объективных причин. Очевидно, что программа будет работать некорректно в ряде ситуаций, что может привести компанию к значительным убыткам или упущенной прибыли.

Во-вторых, каким образом использование программы может повлиять на изменение квалификации сотрудников компании, осуществляющих оценку? Оценщик получает возможность не лезть в детали производимого расчета (что требуется, например, при работе в Excel), и..., отказываясь от необходимости выполнять ряд стандартных операций, используемых при осуществлении расчета, достаточно быстро теряет свою квалификацию. Трудности закаляют, а их отсутствие, как часто бывает в жиз-

ни, расслабляет и лишает конкурентных преимуществ. Практика многолетних наблюдений демонстрирует катастрофическую разницу между уровнями квалификации специалистов, работающих при производстве оценки в Excel и тех, которые регулярно используют специализированные программы.

Усторонников специализированных программ есть последний аргумент – скорость. Но! Как сказано выше, основная часть времени при оценке тратится не на сам расчет, а на подготовку и форматирование исходных данных. К тому же, сам расчет для среднего по объему объекта (10-30 тыс. кв. м.) выполняется в Excel квалифицированным специалистом по оценке за 3-4 часа. И наконец, к чему скорость, если итоги расчета могут оказаться неадекватными (см. абзац 2 в данном примечании)??!

Несколько слов относительно показателей, рассчитываемых в результате оценки проекта. Ситуация характеризуется, с одной стороны, многочисленными вариациями названий одних и тех же показателей, используемых при оценке проектов, а, с другой стороны, вложением различного смысла в термины с одинаковыми названиями. Удивительное дело! Каждый раз, сталкиваясь со сторонней оценкой проекта, приходится интересоваться, какой показатель используется под тем или иным приведенным термином и каким образом этот показатель рассчитан.

Кроме того в практике приходится встречаться с использованием ряда показателей, использование которых уместно в приложении разве что к финансовым активам, но никак не к недвижимости. При этом в результате расчета могут быть приведены 10-20 и более показателей. Как правило, расчетные значения отдельных показателей в представленном списке противоречат друг другу. В лучшем случае автор расчета запутался в показателях сам, а в худшем пытается запутать заказчика и «замутить» ситуацию в собственных интересах.

Между тем, все гениальное просто. Есть старые проверенные уже веками использования показатели эффективности - чистая прибыль, рентабельность на все вложенные средства (дополнительно – рентабельность на собственные средства), срок окупаемости. Они, конечно же, не учитывают временной фактор в изменении стоимости денег, поэтому разумно дополнить их 2 «самыми древними», самыми надежными из зависящих от времени показателей – чистым дисконтированным доходом и внутренней нормой доходности. Разве что, добавить еще индекс прибыльности?..

Многолетняя практика говорит о том, что для получения исчерпывающей информацию об эффективности проекта этих показателей более, чем достаточно. Все прочее, что называется, от лукавого.

NP (Net Profit)	Чистая прибыль проекта	Разность между выручкой проекта и всеми вложенными средствами (полный объем затрат проекта, включая налоги и затраты по финансированию).
ROI (Return On Investment)	Рентабельность проекта	Отношение чистой прибыли проекта ко всем вложенным средствам (полный объем затрат проекта, включая налоги и затраты по финансированию)
ROE (Return On Equity)	<i>Рентабельность проекта на собственные средства</i>	<i>Отношение чистой прибыли проекта ко всем собственным средствам, вложенным в проект.</i>
PBP (PayBack Period)	Срок окупаемости	Период времени, по истечении которого общее сальдо проекта приобретает положительное значение
IRR (Internal Rate of Return)	Внутренняя норма доходности	Соответствует ставке дисконтирования проекта, при которой NPV проекта обращается в «0».
NPV (Net Present Value)	Чистый дисконтированный доход	Арифметическая разность между дисконтированными потоками выручки и затрат проекта.
PI (Profitability Index)	Индекс прибыльности	Отношение дисконтированной выручки к дисконтированным затратам.

Для создания дополнительного визуального эффекта можно порекомендовать использование графика, отображающего общее сальдо проекта. При наличии определенных навыков у девелопера или оценщика одного этого графика достаточно для экспресс-оценки эффективности проекта в показателях качества (для формирования количественных показателей необходимы дополнительные расчетные данные и время для анализа).

Очень полезная манипуляция при оценке проекта – расчет чувствительности проекта к изменению ключевых показателей затрат и выручки. Есть только одно «но». К сожалению, расчет чувствительности требует крайне высоких трудозатрат, поскольку для каждой расчетной точки при определении чувствительности требуется перерасчет экономики проекта «в потоке». Если, конечно, не стоит задача формирования показательной чувствительности проекта, допускающая использование метода аппроксимации (линейной или нелинейной?..) в качестве главного инструмента расчета. Весьма актуальным расчет чувствительности может быть при подготовке обоснования для вхождения в проект, подготавливаемого в ходе процедуры

Due diligence. На последующих этапах развития проекта расчет чувствительности не является целесообразным.

Примечание.

Отдельные и особые слова следует сказать о «любимой теме» автора — о понятии общей площади объекта, используемом в процессе оценки проектов (см также графическую интерпретацию в Главе «Технология расчета сметной стоимости строительства на разных этапах развития девелоперских проектов»). Разные участники рынка, употребляя это понятие, имеют в виду, по крайней мере, 5 вариантов смысла в него вкладываемого: общая площадь в габаритах внешнего периметра внешних стен, общая площадь в габаритах внутреннего периметра внешних стен, рассчитанная в соответствии со СНиП, общая поэтажная площадь, общая площадь помещений, и даже общая коммерческая площадь. Первый вариант дает максимальный показатель площади и используется проектировщиками-генпланистами, что обусловлено объективной необходимостью, а также проектировщиками-архитекторами, что чаще обусловлено субъективно-меркантильными соображениями (чем больше площадь объекта, тем выше стоимость работ по проектированию). Второй вариант меньше первого с поправочным коэффициентом 0,89-0,92, зависящим от типа проектируемого здания, используется обычно строителями, а также опытными заказчиками и очень-очень опытными инвесторами. Другие варианты используются прочими участниками. Скажем еще, что, например, для жилого монолитного здания общая коммерческая площадь соответствует примерно 0,75 от общей площади во внешнем периметре.

А теперь читателю предлагается представить «дебаты» по цене строительства некоего объекта, происходящие между 2-мя среднестатистическими участниками рынка, каждый из которых может использовать любой из 5 вариантов общей площади. Имеется «всего-то» 25 сценариев этих переговоров. Далее необходимо учесть, что на рынке нет единого понятия, что такое стоимость строительства объекта (см. главу «Технология расчета сметной стоимости строительства на разных этапах развития девелоперских проектов»). Это понятие у разных участников рынка находится где-то в интервале от отдельно взятой 2 главы ССР до суммы всех глав с 1 по 12. К тому же не всегда бывает просто привести к общей размерности наземную и подземную площади, существующие в разных объектах в разном соотношении. Итоговая картина становится похожей на библейскую историю о строителях Вавилонской башни.

Для «нормального» девелопера или оценщика существует единственный выход из описанного тупика — путь развития и повышения технологического уровня своего собственного и своей компании, когда с легкостью можно оперировать любым из приведенных показателей в зависимости от ситуации и

стоящих перед компанией задач. Этот выход отнюдь не является простым - автору в свое время потребовалось «всего лишь» 4-5 лет целенаправленных усилий, чтобы полностью разобраться в этой «пустяковой проблеме».

Заканчивая данную главу, хочется вспомнить гениальный принцип, сформулированный еще в 14 веке монахом-францисканцем, а по факту философом Уильямом Оккамом. Этот принцип прекрасно подходит ко многим областям жизни в качестве базового, в том числе и к деятельности по оценке проектов недвижимости. Называется он – «Бритва Оккама» - и звучит так: «Что утверждаемо посредством меньшего, не следует выражать посредством большего» (*Frustra fit per plura quod potest fieri per pauciora*) или, выражаясь короче: «Не нужно множить сущее без необходимости». В конце-то концов, оценка должна делаться не только для самих оценщиков... Ее результаты и последовательность операций, приведших к ним, должны быть понятны коллегам, многие из которых не имеют финансового образования. «Птичий язык» здесь не очень уместен!

4.7. Актуализация проектов. Плановое повышение эффективности проектов.

При развитии любого процесса человек, имеющий в этом процессе ту или иную степень заинтересованности, периодически рассматривает перспективу развития процесса во времени (сегодня я продал десять кг. помидоров, значит за месяц продаж триста, или за 3 месяца я выучил 300 английских слов, следовательно за год выучу 1200 и т.д.). Таким образом, производится *экстраполяция* тенденций развития процесса, имевшихся до момента оценки, на сколь угодно продолжительный будущий период. Безусловно, экстраполяция крайне полезна при планировании. Однако!.. Экстраполируя тенденции прошлого на будущее, мы абсолютно не защищены от неожиданных и случайных событий, ожидающих нас впереди (преждевременное окончание с/х сезона в связи с ранними заморозками, немотивированное решение администрации города о сносе палатки, отчисление или болезнь студента и т.д. и т.п.).

Сказанное выше имеет отношение и к проектам развития недвижимости,... но в еще большей степени, так как девелопмент, как вид бизнеса, характеризуется максимальным уровнем неожиданных и случайных внешних и внутренних (часто неосознанно спровоцированных) факторов.

Защититься от ошибок развития, вызванных воздействием массы негативных факторов, носящих случайный характер и не учитывающихся в процессе экстраполяции, можно единственным способом — с определенной периодичностью сверять реальное развитие процесса с планом его развития, полученным на основе экстраполяции. Чем чаще производится сверка, тем меньше отклонение развития от плана и ниже потенциальные потери. А далее, анализируя параметры отклонения, принимать решения о необходимости и характере корректирующего воздействия, в идеале приводящего развиваемый процесс в соответствие с утвержденным планом его развития. Коррекция может подвергаться как план развития самого процесса, с одной стороны, так и его текущие структура и содержание, с другой стороны, если они не соответствуют реалиям жизни. В технических дисциплинах подобная процедура называется ситуационным управлением. В

девелопменте аналогичные задачи решает процесс, называемый **актуализация проекта**.

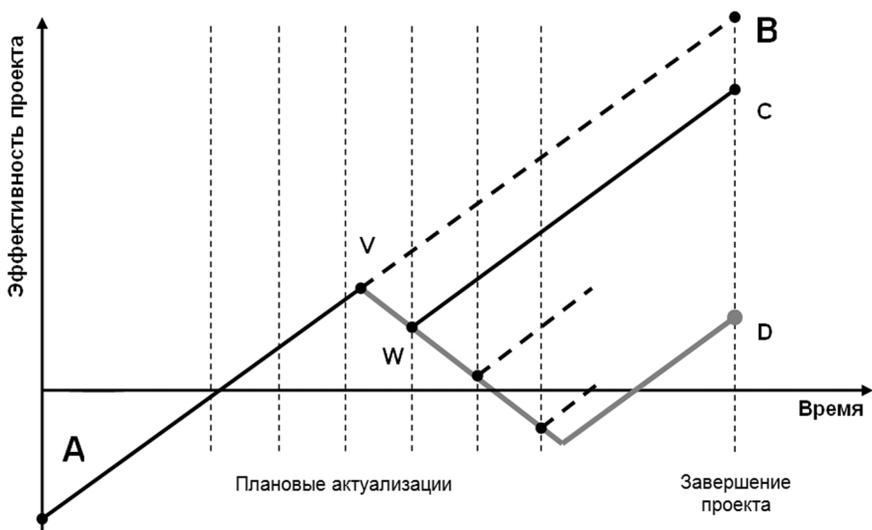
Актуализация – это периодически повторяющийся комплексный процесс, синхронизирующий отдельные компоненты проекта между собой и приводящий развиваемый проект в соответствие с изменениями внутренней (внутри компании) и внешней (комплекс внешних факторов, с которыми взаимодействует компания при развитии проектов) бизнес-среды, в целях сохранения или улучшения показателей проекта. **Актуализация проекта – периодическая «встряска» самого проекта и его участников.**

Примечание.

Автору в силу его первичного высшего образования и длительного периода трудовой деятельности близка тема радиолокации в зенитно-ракетной технике. Радиолокационная станция (РЛС) любого зенитно-ракетного комплекса работает в двух режимах: «обзор» – сканирование пространства в диапазоне до 360° с целью поиска целей, которых может быть несколько десятков одновременно, для последующего их захвата и сопровождения; «сопровождение» - удержание целей для определения параметров их движения и последующего поражения.

В девелопменте набором целей являются отдельные задачи и процессы, выполняемые в целях развития проекта. Выполняя большое количество локальных задач в рамках реализации проекта (режим сопровождения), компания рискует утратить контроль над поведением проекта в целом, получив неожиданные результаты его развития. Поэтому периодически требуется осматривать, мониторить, контролировать проект как бы со стороны, отрываясь от набора мелких деталей. Решается эта задача посредством осуществления регулярных актуализирующих действий (режим обзора), в ходе выполнения которых оценивается текущее состояние проекта и обнаруживаются новые цели, не видимые ранее по тем или иным причинам, например, будучи слишком удаленными на момент предыдущего обзора (для проекта – по времени, для оператора РЛС – по расстоянию). Не обнаруженные своевременно новые цели могут привести к фатальным последствиям (финансовым – для проекта, физическим – для РЛС и ее оператора).

Значение процесса актуализации в борьбе за эффективность проекта удобно продемонстрировать в графическом формате. Ниже, на рисунке условно изображено развитие отдельного проекта как восходящее движение от точки «А» к точке «В».



Точка «В» соответствует расчетной эффективности проекта, определенной при вхождении. В точке «V» на проект оказано воздействие, резко изменяющее запланированный ход его развития и ухудшающее его эффективность. В точке «W» осуществляется первая актуализация от момента начала воздействия. Точка «С» - итог развития проекта, при блокировке негативного воздействия, осуществленной в результате ближайшей по времени плановой актуализации. Точка «D» - итог развития проекта без блокировки указанного негативного воздействия (без актуализаций). Комментарии излишни. Заметим, что в соответствии с представленной схемой компания имеет еще 2 дополнительных шанса при последующих актуализациях (в дополнение к актуализации в точке «W»), чтобы упредить самый негативный сценарий развития проекта.

Очевидно, что, чем меньше период между плановыми актуализациями, при том, естественно, условии, что они носят неформальный характер, тем меньше потери. Понятно, что интервал времени между актуализациями необходимо выбирать соразмерно рискам текущего этапа развития проекта, не забывая при этом, что кроме актуализации существуют и другие не менее важные и значимые бизнес-процессы, на которые должно оставаться время и силы у сотрудников. Максимальное внимание актуализации проекта должно уделяться на предпроектном этапе, в силу повышенной подверженности проекта изменениям. Существующий опыт говорит о том, что разумно (и об этом уже неоднократно говорилось выше) определить период актуализации на предпроектном этапе равным 1 месяцу, а на последующих этапах - 1 кварталу.

Главная задача актуализаций проекта состоит в максимально адекватном отражении влияния изменений внешней и внутренней среды на показатели проекта с целью своевременной выработки и принятия последовательности корректирующих воздействий, направленных как на структуру и состав проекта, так и, при необходимости, на сценарий его развития. Указанные воздействия реализуются в целях обеспечения показателей эффективности развиваемого проекта не худших, чем на момент вхождения компании в этот проект.

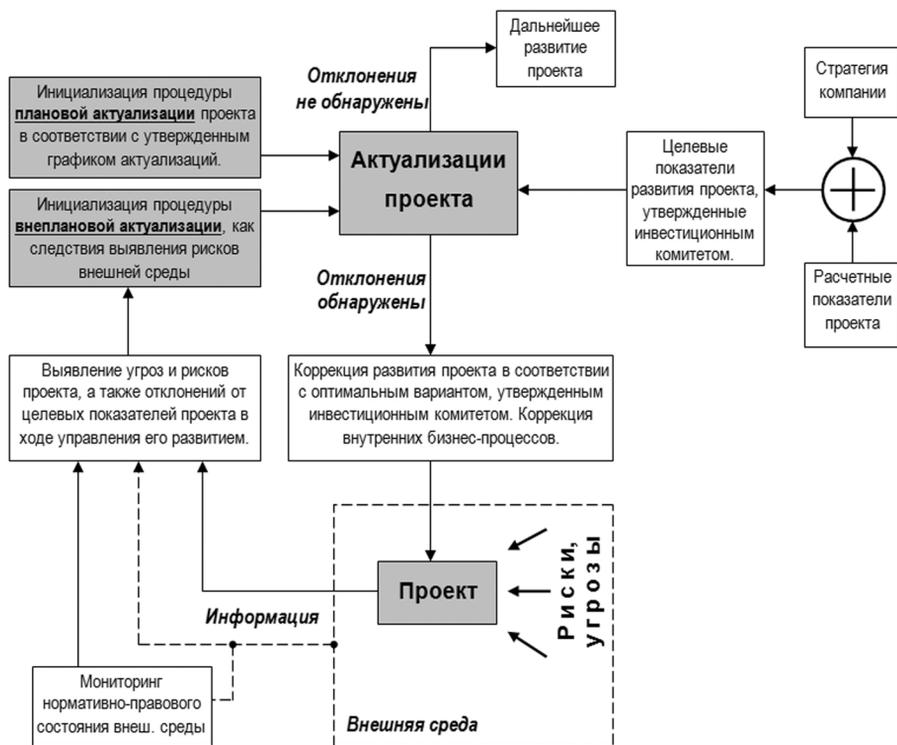
К внешним факторам можно отнести изменение цен реализации, стоимости строительных работ и материалов, административных и технических регламентов, образа жизни целевых групп покупателей и многое другое. К внутренним факторам следует причислить изменение регламентов внутри компании, ошибки тендерной политики, кадровые ошибки, силовое изменение финансовой политики, ошибки бюджетирования и учета и пр. Подход к блокированию негативного воздействия на эффективность проекта принципиально различен для внешних и внутренних факторов. **При воздействии внешних факторов** следует корректировать проект, максимально быстро адаптируя его к изменениям внешней среды. **При воздействии внутренних факторов** корректируются сами факторы в плановом порядке и на регулярной основе.

Актуализации проекта производятся в плановом или внеплановом порядке:

- **плановый порядок актуализаций** предполагает обязательное и регулярное их осуществление с периодом, зависящим от этапа развития проекта — 1 раз в месяц на предпроектном этапе и 1 раз в квартал на этапах проектном и строительства и коммерческой реализации;

- **внеплановый порядок актуализаций** предполагает осуществление дополнительных (к плановым) актуализаций, осуществляемых по мере возникновения необходимости в них — при резком изменении воздействующих факторов внешней среды, при выявлении рисков проекта, не учтенных при планировании его развития, при обнаружении в ходе осуществления производственного и управленческого учета ошибок в планировании бюджета и т.д. и т.п.

Как правило, плановые актуализации позволяют выявлять негативные воздействия на проект (обычно внутреннего происхождения) — ошибки учета, планирования, технологии управления проектом, ошибки в определении показателей эффективности и бюджетных потоков и т.д. Внеплановые актуализации, напротив, осуществляются как прямое следствие выявления компанией угроз и негативных воздействий на проект. Причем указанные воздействия и угрозы чаще приходят из внешней бизнес-среды. На приведенной ниже схеме процесс актуализации представлен в окружении совмещенных с ним проектных операций. Для упрощения восприятия внутреннее содержание самого процесса актуализации не развернуто - это будет сделано ниже.



Несколько слов о такой важной процедуре как мониторинг нормативно-правового состояния внешней среды. Внешняя среда проекта за период развития любого среднего или крупного проекта претерпевает существенные изменения. Эти изменения можно разбить на две группы:

- **естественные изменения** объективного характера (объем и структура спроса, цены реализации, стоимость подрядных работ, оборудования, материалов и комплектующих изделий и т.д.), определяемые состоянием рынка; изменения данной группы, как правило, имеют плавный характер;
- **принудительные изменения** субъективного характера (изменения законодательства, технических регламентов, норм и правил), определяемые интересами участников рынка - прочих компаний, администрации, политических объединений и партий и т.д.

Первый вид изменений касается всех участников рынка примерно в равной степени. Место компании и принадлежащая ей доля рынка по-прежнему, как и до этих изменений, зависят от наличия необходимых ресурсов и компетенции у компании. Второй вид изменений искажает структуру конкурентного пространства, давая преимущества одним участникам рын-

ка, и одновременно создавая значительные затруднения для других. Положение компании на рынке при такого рода изменениях в большой степени определяется ее аффилированностью с ними. Роль ресурсооборуженности и уровня компетенции компании тем выше, чем раньше получена информация о происходящих (а лучше планируемых) изменениях.

Наглядным примером принудительных изменений внешней среды являются трансформации структуры взаимоотношений инвесторов с Москвой на протяжении двух десятилетий. Эта структура в части финансовых отношений демонстрировала относительную стабильность до начала 2000-х годов – участие города в проектах сводилось к долевному участию, которое, как правило, находилось в интервале 20-50% от полезных (нежилые помещения, квартиры, машиноместа) площадей проектов, в зависимости от локализации развиваемого проекта. Однако, начиная с 2003 г., когда было выпущено знаменитое постановление № 698 от 19.08.2003 г. «Об определении методики определения размера компенсации инвесторами городу за социальную и инженерную инфраструктуру при строительстве и реконструкции жилых объектов», отношение города к инвесторам многократно видоизменялось как по структуре, так и по содержанию. И все это на фоне многочисленных вариаций порядка согласований и состава документов, разрабатываемых при развитии инвестиционно-строительных проектов. Кроме того существенные изменения имели место в отношении разграничения обязательств города и инвесторов по возведению инженерной инфраструктуры. К 2010 г. до фантастических значений возросла стоимость получения технических условий на подключение электроэнергетики.

Чем позже компания узнает о происходящих изменениях, тем тяжелее последствия. В связи с изложенным выше возникает очевидный вывод – мониторинг нормативно-правового состояния внешней среды является залогом выживания для любой компании. Изменения внешней среды, выявленные в процессе осуществления мониторинга, должны являться безупречной причиной внеплановых актуализаций.

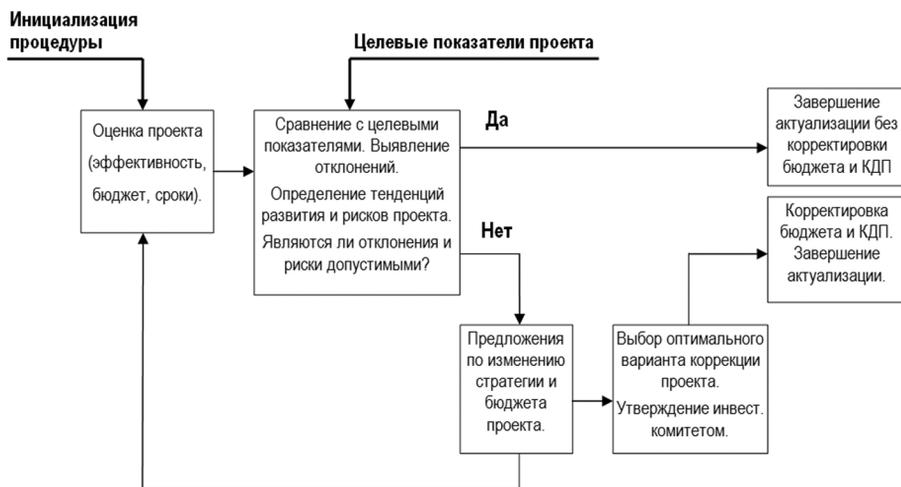
Актуализация проекта предусматривает осуществление приведенного ниже комплекса мероприятий:

- оценка проекта, позволяющая оценить текущие показатели эффективности и бюджета проекта;
- сравнение результатов оценки проекта с его целевыми показателями; выявление отклонений; определение тенденций развития и рисков проекта;
- формирование предложений по изменению структуры и содержания проекта, а также по изменению внутренних бизнес-процессов;
- оценка последствий планируемых изменений проекта с точки зрения показателей эффективности, сроков, бюджетных потоков проекта;

- выбор и утверждение наиболее эффективного варианта изменений, вносимых в развиваемый проект;

- корректировка бюджета проекта; отображение результатов актуализации посредством корректировки комплекта документации проекта (КДП), в том числе общей схемы развития и сетевого графика развития проекта, определяющих его дальнейшую стратегию.

Ниже в виде схемы представлен комплекс мероприятий по актуализации проекта.



Цикл оценки проекта с учетом предлагаемых корректирующих изменений может повторяться неограниченное количество раз — до нахождения оптимального варианта корректирующего воздействия. Естественно, что оценка проекта является основной операцией, применяемой в процессе актуализации, а подразделение оценки (или специалист по оценке) является самым загруженным исполнителем при осуществлении процесса актуализации.

Как говорил известный советский киногерой: «Запоминается последняя фраза». Поэтому в завершение сформулируем главное содержание этой главы (а может быть и книги). Оно состоит в том, что **ПРОЦЕСС АКТУАЛИЗАЦИИ — ЭТО КЛЮЧЕВАЯ ПРОЦЕДУРА, ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ ПЛАНОВЕРНОЕ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА, ПРОИЗВОДИМОЕ В ХОДЕ ЕГО РАЗВИТИЯ.**

Примечание.

Процедура актуализации проекта сопоставима по влиянию на эффективность проекта с процессом ценообразования, совмещенным со сбалансированной тендерной политикой. В практике обе процедуры тесно связаны

между собой. Результаты процедуры ценообразования используются при проведении ближайшей плановой актуализации и включаются, таким образом, в утвержденный бюджет проекта. Показатели утвержденного бюджета, в свою очередь, определяют лимиты стоимости договоров, выносимых на тендер, который в свою очередь является принципиально важным элементом процедуры ценообразования.

Поясняется приведенное выше утверждение достаточно просто. Рассмотрим при этом схему, представленную ниже. При оценке проекта в начале его развития мы имеем дело с грубой моделью проекта и пользуемся соответственно грубыми методами при определении его показателей по затратам и выручке, а именно:

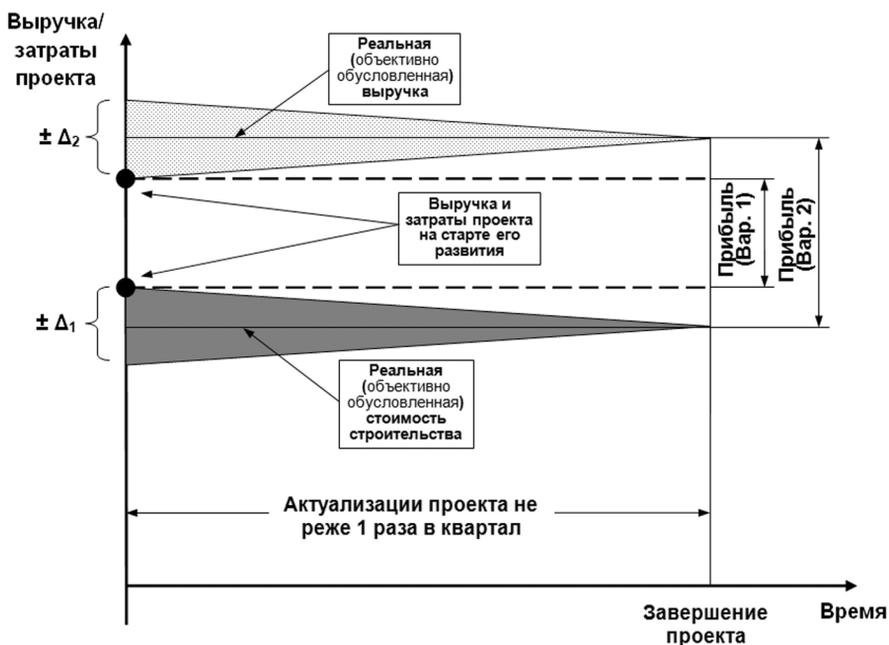
1. СДО (сметно-договорный отдел) формирует ССР (сводный сметный расчет стоимости строительства) на основании показателей по объектам-аналогам. Точные методы бессмысленны (расчет в укрупненных показателях по видам работ и тем более расчет в единичных расценках), если мы лишь отдаленно представляем то, как будет выглядеть объект с точки зрения архитектуры, какого он будет качества, какие у него будут объемные показатели и т.д. и т.п. Итог расчета – стоимость строительства в структуре ССР, определенная с точностью $\pm \Delta_1$. (Постольку поскольку большая часть затрат проекта - 70 – 80 % - это строительные затраты, а оставшиеся статьи затрат в значительной степени зависят от строительных затрат, будем в настоящей главе в качестве аналога затрат проекта пользоваться термином «стоимость строительства»).

2. Маркетолог (маркетинговый отдел), работая с аморфной моделью проекта (описание в предыдущем пункте), формирует показатели продаж в определенной степени как «среднюю температуру по больнице» для суммы объектов-аналогов, существенно отличающихся между собой по ключевым характеристикам. Точность оценки в данном случае составляет $\pm \Delta_2$.

Мы уже неоднократно отмечали ранее и повторно отметим позже, что точность определения показателей выручки, затрат и эффективности проекта зависит от этапа развития проекта. На предпроектном этапе точность оценки минимальная ($\pm 30\%$ и даже хуже). На последующих этапах точность оценки выручки и затрат планомерно растет (должна расти!!!) за счет конкретизации проекта и использования, как следствие, более тонких механизмов оценки его показателей по затратам и выручке. В результате точность определения показателей эффективности проекта также растет. Точность оценки выручки, затрат и эффективности проекта становится максимальной к моменту его завершения (0%), когда однозначно определены/сформированы показатели затрат и выручки, а также эффективность проекта.

На схеме, представленной ниже, разброс оценки выручки и затрат проек-

та изображен как два равнобедренных треугольника. Вершины этих треугольников расположены на временной оси в точке завершения проекта. Биссектрисы (они же высоты, они же медианы), проведенные из вершин соответствующих треугольников, совпадают со значениями реальной (объективно обусловленной) стоимости строительства и реальной (объективно обусловленной) выручки проекта. В данном случае формулировка «**реальный (объективно обусловленный)**» означает то, что соответствующий показатель сформирован на основании объективных рыночных условий, действующих на момент формирования показателя, а также что в процессе формирования исключены любые манипуляции искусственно занижающие (выручка) или завышающие (стоимость строительства) значение показателя.



Оценка проекта в начальной стадии его развития формируется на основе сдержанно-пессимистических показателей затрат и выручки (не путать с агрессивным оптимизмом оценки, обосновывающей вхождение в проект). Такие показатели формируются под влиянием 2 факторов:

- объективного - наличия у компании достаточного опыта и квалификации сотрудников в отношении стройки и продаж;

- субъективного - стремления строителя к максимизации стоимости строительства, а коммерсанта к минимизации цены продаж (данная тема подробно рассмотрена в Главе «Структура девелоперской компании. Особенности взаимодействия производственных подразделений при развитии проектов»).

Отклонение $-\Delta_2$ для выручки и $+\Delta_1$ для стоимости строительства можно, как это обычно делается на практике, назвать «запасом». В зависимости от действий компании при развитии проекта существует 2 основных варианта работы с «запасами» и формирования эффективности проекта.

Вариант 1

Компания определяет для себя эффективность проекта при вхождении в него. Далее в силу ряда причин работа по уточнению, а тем более по увеличению эффективности проекта (актуализация проекта + ценообразование + планирование и учет) не проводится или проводится урывками. Понятие текущей эффективности проекта (рассчитанной в текущий момент его развития) — отсутствует (см. иллюстрацию в начале данной главы). «Запасы» поступают в пользу контрагентов, подрядчиков и аффилированных с ними собственных сотрудников компании. Итог развития проекта, в зависимости от уровня компетенции компании (развитости технологического ресурса) и адекватности начальной оценки эффективности проекта, находится в пределах значений, определенных при вхождении в проект, отличаясь от них только в худшую сторону.

Вариант 2

В данном варианте речь идет об идеале, к которому приближаются ведущие, с токи зрения развитости технологического ресурса, компании. Компания производит плановые актуализации, используя методы и приемы формирования затрат и выручки проекта, точность которых планомерно возрастает на фоне уточнения показателей самого проекта, осуществляемого все в более и более мелких деталях. Эффективная система учета и планирования обеспечивает максимальную отдачу актуализирующих и ценообразующих манипуляций. Таким образом, происходит планомерная выборка «запасов», заложенных при первичной оценке проекта и расширение базы для формирования и увеличения прибыли. Прибыль в данном варианте может в разы превышать результаты развития по варианту 1.

Разница в подходах к работе, сформулированных в описании вариантов, состоит в наличии или отсутствии в деятельности компании процедуры плановых /внеплановых актуализаций и эффективной процедуры ценообразования, увязанных воедино системой планирования и учета.

4.8. Система совещаний при развитии проектов.

Система совещаний включает в себя 2 основных процедуры:

- проектные совещания;
- заседания инвестиционного комитета компании.

Проектные совещания (см Принцип 5) – это рабочая (тактическая) процедура, позволяющая повысить эффективность проектного управления, а также минимизировать негативные последствия от принятия потенциально некорректных или поспешных решений по развитию проекта со стороны руководителя проекта. Заседания инвестиционного комитета компании (см. главу «Этапы развития проектов (содержание и процедуры)») – это утверждающая (стратегическая) процедура, позволяющая руководству компании и акционерам получать достоверную информацию по каждому развиваемому проекту, с одной стороны. С другой стороны, эти заседания позволяют управлять эффективностью проектов, непосредственно влияя на принятие стратегических решений, не подпадающих в зону полномочий нижерасположенных управленческих уровней.

Система совещаний при развитии проектов тесно связана с процедурами актуализации и оценки проектов. Более того, процедуры оценки и актуализации являются необходимым базисом для формирования эффективной системы совещаний. Развивая аналогию, использованную в Принципе 6 (где процедуры оценки и актуализации были уподоблены регулярным манипуляциям по замеру температуры, давления и взятию необходимых анализов у больного, можно сравнить систему совещаний при развитии проектов с процедурой составления плана лечения и дальнейшего его утверждения. Руководителю проекта - основному участнику процесса выработки решений (плана лечения) по развитию проекта - остается лишь корректно воплотить эти решения в жизнь, используя доступные ему механизмы оперативного управления вверенным проектом.

Очевидно, что чем позже мы узнаем о негативном факторе, воздействующем на проект, и поймем, насколько негативно это воздействие, тем больше будут потери. Основной механизм выявления подобных факторов и определения последствий от их воздействия – актуализация проектов (см. главу «Актуализация проектов. Плановое повышение эффективности проектов»). Дополнительную возможность по выявлению негативных фак-

торов и ускорению реакции на них дает практика проектных совещаний по развиваемым проектам. *Процедура проектных совещаний во взаимодействии с процедурой актуализации и оценки проектов обеспечивают непрерывность процесса выявления и идентификации рисков проекта.*

На проектном совещании, проводимом под эгидой руководителя управления девелопмента компании, необходимо присутствие не только руководителя и строительного менеджера рассматриваемого проекта (присутствие прочих специалистов управления девелопмента и других подразделений компании — по мере необходимости), но и руководителей и строительных менеджеров не менее, чем 2-3 других проектов, которые для удобства далее будем называть «прикрепленными», имеющих общие черты с рассматриваемым проектом. Такая необходимость продиктована 3 причинами. Во-первых, масса разномасштабных проблемных или, наоборот, успешных ситуаций повторяется в различных проектах с небольшими вариациями, поэтому тиражирование положительного опыта устранения проблем и применения эффективных операций чрезвычайно полезно не только в целях минимизации рисков, но и для существенного роста капитализации как отдельных проектов, так и компании в целом. Во-вторых, проектные совещания являются той процедурой, которая позволяет сбалансировать самостоятельность руководителей проектов, каждый из которых обладает личными способностями к эффективному управлению вверенными проектами, находящимися на различном уровне. Принятие на совещаниях коллективных решений в критических ситуациях, складывающихся при развитии проектов, устраняет массу потенциальных ошибок. В-третьих, в ходе совещаний регулярно выявляются ошибки или низкая эффективность в принципах и бизнес-процессах, принятых в компании и положенных в основу организации проектов и управления ими. Ярким примером негативных последствий отсутствующей или формальной актуализации проектов на фоне экстраполяции оптимистического состояния рынка (или настроения участников рынка) является непростая судьба ряда крупнейших московских ИСК в 2009-2010 г.г. Экстраполяция благоприятных тенденций рынка 2005-2007 г.г. на фоне «неожиданного кризиса» привела к печальным последствиям. Те, кто дольше всех не хотел или не мог увидеть и осознать глубины «неожиданного кризиса», пострадали в максимальной степени.

Список прикрепленных проектов утверждается руководителем Управления девелопмента на длительный срок. Состав необходимых участников совещания (с учетом прикрепленных проектов) определяет руководитель проекта самостоятельно. В ходе совещания руководитель проекта докладывает о текущем состоянии проекта, мероприятиях, реализованных за время прошедшее от даты предыдущего совещания, а также о мероприятиях,

планируемых на период времени до последующего совещания. Периодически предметом доклада становятся итоги актуализации проекта. При проведении проектных совещаний в указанном формате, компания получает дополнительный позитив от актуализаций, комплексно используя результаты актуализаций всех проектов компании – прикрепленные проекты подобны призме, через которую руководитель проекта и строительный менеджер могут рассмотреть свой собственный проект. Таким образом, в приложении к отдельному проекту мы имеем последовательность собственных плановых актуализаций, интервалы между которыми заполнены плановыми актуализациями прикрепленных проектов. Это многократно увеличивает скорость реакции на негативные воздействия (за счет того, что актуализация разных проектов разнесена по времени, а многие негативные ситуации повторяются одновременно в нескольких проектах), уменьшая при этом масштаб последствий для компании (за счет быстрого тиражирования коллективно найденных правильных решений).

Понятно, что при использовании подобного подхода, чем больше проектов одновременно развивает компания, тем выше скорость реакции на негативные воздействия и угрозы. При этом, каждая неудача по одному из проектов ведет к масштабному успеху, растиражированному на другие проекты. Проектные совещания проводятся в двух форматах – плановые и внеплановые проектные совещания. Проведение всех совещаний по конкретному проекту инициализируется руководителем проекта. Плановые проектные совещания разумно проводить на предпроектной стадии 2-4 раза в месяц, на последующих стадиях – не реже 1 раза в месяц. Внеплановые совещания проводятся по мере необходимости при возникновении внутренних или внешних обстоятельств, негативно влияющих на показатели развиваемого проекта. Оценка отрицательного потенциала указанных обстоятельств и, соответственно, потребности в проведении внепланового проектного совещания находится полностью в компетенции руководителя проекта.

Заседания инвестиционного комитета компании проводятся, так же как и в случае проектных совещаний, в плановом и внеплановом режиме. Каждый проект должен рассматриваться инвестиционным комитетом плановым образом не реже 1 раза в квартал, то есть, учитывая количество одновременно развиваемых компанией проектов и не совпадение рассмотрения отдельных проектов во времени, сами заседания могут происходить с частотой до 1-2 раз в месяц или чаще. При проведении плановых заседаний рассматриваются и утверждаются итоги развития проекта за период времени, прошедший после предшествующего заседания.

Внеплановые заседания инвестиционного комитета происходят по мере необходимости. Инициализация внеплановых заседаний осуществляется

на основании решения соответствующего проектного совещания, зафиксированного в протоколе, утвержденном руководителем Управления развития компании. Повестка, рассматриваемая на заседании инвестиционного комитета, готовится на основании предложений, зафиксированных в упомянутом выше протоколе. Инвестиционный комитет (совет директоров, наблюдательный совет) компании, в рамках полномочий утвержденных акционерами компании, может иметь право принимать любые обязательные к исполнению решения по развиваемым проектам вплоть до приостановки и закрытия проектов. См. также взаимодействие в формате «руководитель проекта — проектные совещания — заседания инвестиционного комитета компании» в главе «Права и обязанности руководителя проекта. Система принятия решений по развиваемым проектам».

Система совещаний при развитии проектов, в силу очевидных причин, самым тесным образом взаимосвязана с корпоративной системой обучения и обмена опытом (см. Главу «Формирование самообучающейся организации»).

4.9. Процедура согласования договоров.

Чрезвычайно важная процедура! Тем не менее, ее значение для повышения эффективности компании недооценивается повсеместно. Приходится сталкиваться с 2 крайними проявлениями:

1. Процедуре согласования уделяется минимальное внимание (первое лицо компании «подмахивает» самолично все договоры; хорошо бы, если его имя было Юлий Цезарь..., но чаще это не совсем так) или формальное внимание (например, полностью электронное согласование договоров без соответствующей фиксации исходного содержания документов и результатов согласования; проголосовали и, как говорится, «концы в воду»). За последствия принятых решений отвечать не кому. Согласование проходит быстро, но качество подписанных документов таково, что оно совершенно не соответствует масштабу и уровню сложности задач, решаемых компанией при развитии проектов.

2. Процедура согласования излишне формализована, часто заменяет собой систему совещаний (см. главу «Система совещаний при развитии проектов») и фактически подменяет личную ответственность сотрудников на коллективную ответственность участников согласовательной процедуры. Листы согласований проходят многократные циклы до завершения процедуры, ключевые сотрудники компании вынуждены многократно уделять время одним и тем же документам в заочных попытках устранить взаимные замечания другу друга. Абсолютное большинство проектов документов поступают на согласование со служебной пометкой «Срочно!». Но это никак не помогает - длительность согласований превышает всякие разумные пределы и может достигать нескольких месяцев. Не смотря на чрезмерную длительность согласований, которая, казалось бы, должна приводить к высокому качеству подписываемых договоров, практика демонстрирует совершенно противоположную картину - качество документов падает. Происходит это по 2 причинам. Во-первых, трудно обеспечить адекватность решений, занимаясь договором эпизодически в рваном режиме в течение нескольких месяцев (с учетом того, что аналогичные операции согласующим лицам одновременно приходится производить по целому ряду договоров, в том числе относящихся к другим проектам). Во-вторых, сверхнормативные сроки согласований во многих случаях приходится пресе-

кать директивными решениями руководства, что, естественно, также отражается на качестве подписываемых договоров.

Таким образом, и в первом и во втором случае, не смотря на очевидные внешние отличия, результатом процедуры оказывается низкое качество документов, полученных при согласовании, на фоне отсутствия ответственных за принятые решения. Мы, конечно же, не говорим здесь о руководителе проекта, который, несмотря на низкое качество внутрикорпоративных процедур и отсутствие реальных прав по управлению проектом, не должен уйти и не уйдет от ответственности и всегда окажется крайним.

Кроме того, во втором случае имеем чрезмерно растянутые сроки согласовательных процедур. Приводит это обычно к весьма неприятным последствиям. Рассмотрим их подробно. Известно, что реализация любого проекта связана с выполнением десятков, а часто сотен договоров, обеспечивающих эту реализацию. Указанные договоры формируют сеть последовательно-параллельных причинно-следственных связей. Увеличение сроков согласования в цепочках последовательных договоров, приводит в итоге к увеличению срока реализации проекта в целом. При этом, прибыль, которую компания должна была получить в течение запланированного срока развития проекта, формируется в гораздо более продолжительном интервале времени. Кроме того, завышенный срок реализации проектов приводит к росту затрат проекта сверх запланированного бюджета практически по всем статьям. К тому же, затянутая реализация проекта позволяет «нахватать» дополнительные риски, которые при нормальном сроке реализации не могли возникнуть в принципе. Итог - эффективность проектов падает, ежегодная прибыль и капитализация компании падают.

Очевидно, что процедура согласования договоров, осуществляемая в формате описанных крайних проявлений, создает серьезные дефекты в проектном управлении, значительно искажая или даже размыкая цикл «бюджетирование - планирование операций и затрат - осуществление операций и затрат - учет понесенных затрат - актуализация (оценка) проекта». (см. Традиционную ошибку 18, Принцип 10).

Описанные выше проявления не случайно названы «крайними». Истина, представляющая собой эффективную систему согласования договоров, лежит где-то посередине и это факт, проверенный многолетней практикой. ***Эффективная система согласований должна обеспечивать подготовку качественных договоров, имеющих максимально выгодный для компании формат, в минимально возможные сроки и с минимальными внутренними издержками.***

Основные подходы, позволяющие воплотить в жизнь эффективную систему согласований, приведены ниже:

1. Инициатором процедуры согласования договора может являться толь-

ко руководитель того проекта, в рамках развития которого предполагается подписание указанного договора.

2. Договоры, передаваемые на согласование, должны быть предварительно проработаны и отформатированы до уровня 100% готовности к подписанию. Подготовкой договора занимается руководитель проекта, согласовывая при необходимости отдельные его разделы и условия с профильными специалистами компании. За качество подготовки документов, подаваемых на согласование, отвечает руководитель проекта.

3. Процедура согласований должна проходить в комбинированном электронно-бумажном формате. Рассылка исходных данных и проектов согласуемых документов производится в электронном виде. Это дает возможность существенно ускорить саму процедуру за счет параллельного осуществления необходимых операций всеми ее участниками. Замечания, внесенные участниками процедуры согласования, и итоговое согласование документов фиксируется на бумажном носителе, именуемом «Лист согласований». Это позволяет фиксировать ответственность за принятые решения.

4. Итогом процедуры согласования является лист согласований с промежуточными замечаниями и итоговыми согласующими подписями всех участников процедуры. К листу согласований прилагается итоговый вариант согласованного документа.

5. Ответственность за согласованный документ несут все участники процедуры согласования (в отличие от первичных документов, подаваемых на согласование, за качество которых отвечает руководитель проекта) в рамках собственных производственных компетенций.

6. Листы согласований и тексты согласованных договоров хранятся в архиве у руководителя проекта в разделе № 10 КДП (см. Главу «Структурирование проектного документооборота. Комплект документации проекта.»). Листы согласований и соответствующие им тексты договоров, хранящиеся в архиве, позволяют выявлять источники ошибок, возникших в отдельных договорах, а также помогают локализовать системные дефекты договорной практики и иных бизнес-процессов, применяемых в компании.

7. Порядок процедуры согласования и список участников процедуры должны иметь жесткий формат. Указанный формат может иметь несколько вариантов в зависимости от того, относится ли предмет договора к доходной или расходной части бюджета. Если договор относится к расходной части, дальнейшие вариации формата могут зависеть от статьи утвержденного бюджета, соответствующей предмету согласуемого договора.

8. Порядок согласовательной процедуры и состав ее участников утверждается и изменяется на основании решения самого высокого уровня (генеральный директор или инвестиционный комитет компании).

9. Существенным элементом формата процедуры согласования является ее длительность. Длительность процедуры согласования зависит от объема документа и его принадлежности к определенной статье утвержденного бюджета. Однако, по глубокому убеждению автора, ни один из стандартных договоров (за исключением, возможно, генподрядного контракта) не должен удаваться согласования, имеющего длительность более 5 рабочих дней. Но, конечно же, при том условии, что договор, вынесенный на согласование, имеет достаточную степень проработки (см. выше п.2). Непосредственно в ходе процедуры согласования должны только фиксироваться и перепроверяться те корректирующие моменты, которые были внесены в согласуемый комплект документов участниками согласовательной процедуры до ее официального старта (см. еще раз п.2).

10. Учитывая содержание п.9, процедура согласования должна предусматривать и поощрять необходимость прямого общения между ее участниками.

11. В случае несоблюдения директивного срока согласования руководитель проекта обязан в первый день после окончания указанного срока собрать совещание с присутствием всех участников согласовательной процедуры, задачей которого является полное снятие всех не устраненных замечаний и согласование рассматриваемого документа в ходе совещания. «Виновнику торжества» придется объяснить коллегам (а их количество может составлять до 10-15 человек), почему он не смог снять свои (во многих случаях надуманные или формальные) замечания в рабочем порядке и для чего устроил весь этот «спектакль». Необходимость в подобных совещаниях полностью отпадает в течение непродолжительного периода времени, необходимого для перестройки сознания ее участников. Автор убедился в этом на практике.

Внутри процедуры согласования договоров разумно выделить 3 этапа:

Предварительный этап не лимитируется по времени. Этап предназначен для тщательной проработки договора с участием инициатора (руководителя проекта) и ключевых участников процедуры согласования (например, юристов, финансистов) в рабочем режиме. В начале этапа, если договор разрабатывается по итогам проведенного тендера, или к моменту завершения этапа, если проведение тендера не требуется, осуществляется проверка контрагента службой безопасности. Завершается этап подготовкой инициатором электронной версии договора в состоянии 100% готовности к подписанию (в том числе названия и реквизиты компаний, имена директоров) и рассылкой всем участникам процедуры с уведомлением о дате начала и завершения основного этапа процедуры согласования. Также инициатором оформляется лист согласований договора, на котором должны иметься как минимум подписи инициатора и службы безопасности компании.

Основной этап имеет фиксированную продолжительность, например, 5 (Пять) рабочих дней. Этап предназначен для согласования договора всеми участниками согласовательной процедуры. Реализация этапа сопровождается бумажной версией договора с прикрепленным к нему листом согласований. Участники согласуют договор или вносят свои замечания, возникшие в ходе процедуры. Замечания фиксируются участниками на листе согласований в течение 3 (Трех) рабочих дней; в течение 2 (Двух) рабочих дней инициатор процедуры производит необходимые корректировки договора и получает недостающие подписи участников процедуры.

Дополнительный этап реализуется как следствие отсутствия 100% согласований на листе согласований к моменту завершения процедуры. Старт дополнительному этапу дает инициатор, обоснованием является – отсутствие 100% согласующих подписей. Этап является как правило, разовой процедурой, стимулирующей ее участников к завершению согласования договоров в рамках основного этапа процедуры. Реализуется в форме совещания с участием *всех согласующих лиц*, указанных на листе согласований. Этап предназначен для выявления случаев недостаточной проработки договоров на предварительном этапе по вине инициаторов, либо случаев саботажа и «показательных выступлений» (дискуссии по мелким незначительным деталям договора, придирки по форме, необоснованное затягивание времени и пр.) со стороны участников процедуры.

Очевидно, что основной этап процедуры согласования, может быть осуществлен в электронной форме. В этом случае лист согласования приобретает виртуальный вид. Предварительный и дополнительный этап допускают свободную форму проведения, однако, в электронном виде проводить эти этапы не рекомендуется. Электронную часть согласования договоров рационально осуществлять на базе программного продукта, который поддерживает операции, входящие в систему учета и планирования.

Придерживаясь приведенных в данной главе подходов, очень быстро замечаешь, что при работе с документами в компании стало гораздо меньше показательных выступлений ряда сотрудников, формализма, шума и бессмысленной суеты.

4.10. Права и обязанности руководителя проекта. Система принятия решений по развиваемым проектам.

Круг прав и обязанностей руководителя проекта достаточно обширен. Приводить весь список не имеет смысла, так как его значительный объем, уводя изложение материала от принципиальных моментов к мелким деталям, спровоцирует ненужные трудности в восприятии. К тому же содержание деятельности руководителя проекта зависит от массы внутренних и внешних факторов, различаясь в массе мелких и средних деталей от компании к компании. Что касается принципиальных моментов, относящихся к деятельности любого руководителя проекта, - их мы перечислим ниже:

1. Руководитель проекта обеспечивает общее руководство проектом, реализуя утвержденную инвестиционным комитетом компании стратегию его развития.

2. Руководитель проекта организует такое взаимодействие подразделений компании и такое распределение имеющихся в распоряжении запланированных ресурсов, которое позволяет достичь цели управления – показателей эффективности проекта, утвержденных инвестиционным комитетом.

3. Руководитель проекта, осуществляя оперативное управление проектом, организует планирование операций по его развитию, координацию и контроль деятельности всех участников проекта, как внутренних подразделений компании, так и внешних контрагентов.

4. Руководитель проекта осуществляет качественное ведение КДП проекта, позволяющее в минимальные сроки получать объективные данные о проекте в любой необходимой структуре, в любой момент времени.

5. Руководитель проекта управляет процессом ценообразования в затратной и в доходной части проекта, осуществляя реализацию эффективной ценовой и тендерной политики при участии специалистов компании. См Главы «Актуализация проектов. Плановое повышение эффективности проекта», «Этапы развития проектов (содержание и процедуры)», «Тендерная политика».

6. Руководитель проекта, взаимодействуя с финансовым управлением, организует управленческий учет по проекту, поддерживая баланс потоков выручки и затрат проекта, соответствующий утвержденному бюджету.

Руководитель проекта должен нести индивидуальную ответственность за соответствие текущих показателей эффективности проекта их утвержденным значениям. Соответствие текущих значений выручки и затрат показателям утвержденного бюджета должно быть предметом коллективной

ответственности руководителя проекта с подразделениями компании, в первом случае – совместно с управлениями коммерции и финансов, во втором – с управлением строительства, СДО компании и управлением финансов.

Работы, производимые при развитии проектов, могут отклоняться по стоимости и срокам их выполнения от утвержденного бюджета и сетевого графика проекта. Более подробный материал на эту тему изложен в Главе «Плановые и фактические показатели выполненных и планируемых работ по реализации проекта. План/факт-анализ выполненных и планируемых работ.». Для того, чтобы не тормозить реализацию проекта бесконечными согласованиями незначительных отклонений текущих затрат от их плановых бюджетных значений, руководитель проекта должен иметь права по изменению бюджета, естественно ограниченные определенными рамками. В более широких, но, тем не менее, ограниченных рамках могут приниматься решения на проектных совещаниях. Перед тем, как определить упомянутые рамки рассмотрим структуру расходной части бюджета.

Наименование статей (глав)	Период (квартал)										Всего по статье / главе
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Затраты на выкуп актива (права на недвижимость, инвестиционные права)											
Понесенные затраты											
Платежи городу (изменение назначения земельного участка, снятие запрета на капитальное строительство)											
Аренда земельного участка на период строительства											
Стоимость строительства, в т.ч.											
Глава 1. Подготовка территории строительства.											
Глава 2. Основные объекты строительства.											
Глава 3. Объекты подсобного и обслуживающего назначения.											
Глава 4. Объекты энергетического хозяйства.											
Глава 5. Объекты транспортного хозяйства и связи.											
Глава 6. Наружные сети и соору. водоснаб., канализ., тепло- и газоснаб.											
Глава 7. Благоустройство и озеленение территории.											
Глава 8. Временные здания и сооружения.											
Глава 9. Прочие работы и затраты.											
Глава 10. Содержание службы заказчика-застройщика (технич. надзор).											
Глава 11. Подготовка эксплуатационных кадров.											
Глава 12. Проектные и конструкторские работы; авторский надзор.											
Затраты на непредвиденные расходы											
Коммерческие расходы											
Затраты по финансированию											
% по использованию кредитных средств											
% по использованию собственных средств											
Налоги, в т.ч.											
НДС											
Налог на прибыль											
Налог на имущество											
ИТОГО											

Распределение квартальных лимитов бюджета по статьям и главам затрат (допустимая коррекция в пределах 10%)

Распределение лимитов отдельных статей и глав бюджета по кварталам (допустимая коррекция в пределах 5%)

Серой заливкой выделены статьи, которые руководитель проекта не имеет права корректировать самостоятельно (налоги, выплата процентов по заемным и кредитным средствам). Нас интересуют статьи, начиная от «Затраты на выкуп прав» до статьи «Коммерческие расходы». Статью «Стоимость строительства» разумно утверждать в развернутом виде, так как лимиты ряда глав внутри этой статьи обычно соизмеримы или даже превосходят лимиты прочих статей расходной части бюджета.

Любой проект испытывает серьезные внутренние перегрузки, определяемые простой причиной, - невозможно со 100% точностью определить заранее параметры развития проекта, в первую очередь лимиты статей расходной части бюджета. Подробности на эту тему см. в Главах «Оценка проектов», «Актуализация проектов. Плановое повышение эффективности проектов.». Неточность в установлении плановых показателей тем выше, чем на более раннем этапе развития находится проект. Реально необходимые значения затрат, как правило, отличаются от плановых в связи с объективно существующей неточностью и, естественно, ошибками планирования — запланированные лимиты одних статей могут быть завышены, других наоборот занижены по отношению к реальным значениям. Кроме того, отклонения возникают из-за постоянного воздействия комплекса случайных факторов внешней и внутренней среды. Таким образом, происходят случайные флуктуации между плановыми показателями затрат и теми их значениями, которые фактически потребны для развиваемого проекта. Флуктуации имеют как положительные, так и отрицательные значения, что проявляется в завышении или занижении лимитов бюджета соответственно.

Безусловно, можно «прогонять» по цепочке согласований все отклонения, теряя при этом массу времени квалифицированных сотрудников компании, задействованных в функционировании системы учета и планирования, в том числе членов инвестиционного комитета. Но есть иная возможность — «сгладить» описанные выше флуктуации посредством их взаимной компенсации, когда завышения лимитов одних статей и глав компенсируют занижения других. Осуществляется это посредством права руководителя проекта личным решением перебрасывать лимиты между отдельными статьями и главами (вертикальная компенсация — см. выше структуру расходной части бюджета), а также между соседними кварталами отдельной главы или статьи бюджета (горизонтальная компенсация — см. там же). Расходная часть бюджета при этом остается неизменной!!! Естественно, что не изменяются и утвержденные показатели эффективности проекта (возникающие изменения, как правило, бесконечно малы).

Разумным представляется право руководителя проекта производить самостоятельную коррекцию в пределах 10% от квартального лимита любой статьи (или приравненной к статье главы статьи «Строительство») расходной части бюджета за исключением налогов и затрат по финансированию. При этом изменение квартального лимита проекта за исключением нало-

гов и затрат по финансированию не должно превышать 5%. Очевидно, что при вертикальной компенсации временно нарушаются утвержденные лимиты отдельных статей и глав, а при горизонтальной – квартальные лимиты расходной части бюджета. *«Временно» в данном случае означает 1 квартал, при завершении которого руководитель проекта обязан запланировать бюджетные лимиты на следующий квартал таким образом, чтобы устранить последствия произведенной вертикальной или горизонтальной компенсации.* В таком случае произведенные корректировки не требуют утверждения на проектном совещании или заседании инвестиционного комитета и просто фиксируются в ходе осуществления производственного и управленческого учета. Узаконивание этих корректировок производится далее в результате очередной плановой актуализации проекта.

Корректировки бюджета, производимые в пределах 10% от квартального лимита отдельных статей и 5% от квартального лимита проекта (за исключением налогов и затрат по финансированию), последствия которых не могут быть устранены в следующем квартале (например, требуется не менее 2-х кварталов), принимаются на уровне проектного совещания. Проценты корректировки для уровня проектного совещания могут быть установлены и на более высоком уровне, например, 20% и 10% соответственно, а срок до 2-3 кварталов. Рассмотрение вопроса на заседании инвестиционного комитета компании не требуется, если только показатели эффективности проекта не ухудшились относительно их утвержденных значений ниже допустимого уровня, определяемого каждой компанией самостоятельно (например, 0,5-1% от рентабельности проекта на все вложенные средства).

Все прочие корректировки, то есть:

- корректировки сверх 10-20% от квартального лимита отдельных статей/глав и 5-10% квартального лимита проекта (если такой показатель установлен для уровня проектного совещания);

- корректировки, которые ухудшают показатели эффективности проекта ниже установленного в компании предела,

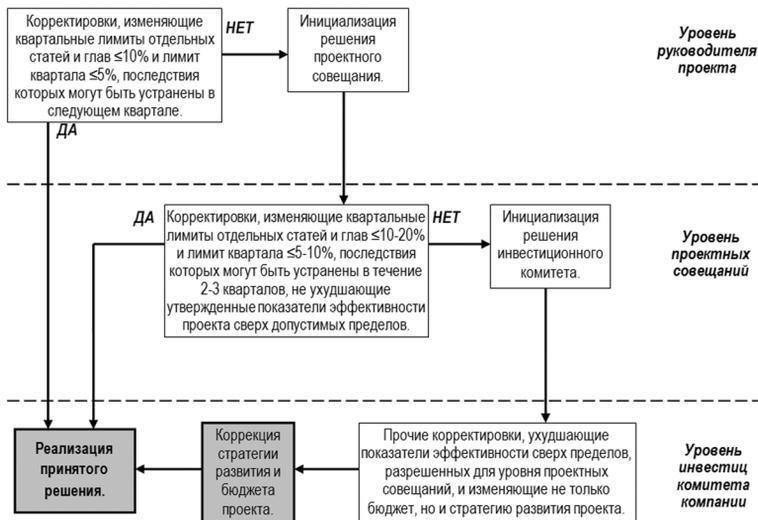
предусматривают не только коррекцию бюджета, но и изменение стратегии развития проекта. Поэтому эти действия производятся только при условии одобрения инвестиционным комитетом компании или иным органом, обладающим эквивалентными правами. Предложения по корректировке готовит руководитель проекта, как правило, в нескольких вариантах. Предложения руководителя проекта рассматриваются на проектном совещании, где они могут быть видоизменены или заменены на предложения, разработанные участниками проектного совещания. Итоговые предложения, одобренные участниками проектного совещания, выносятся на рассмотрение инвестиционного комитета компании. Формирование инвестиционным комитетом окончательного решения по корректировке стратегии проекта и его бюджета производится по процедуре, аналогичной описанной выше для проектных совещаний.

Примечание.

Особым образом производятся бюджетные манипуляции, связанные с необходимостью выполнения работ, стоимость которых не учтена в бюджете. Работы неучтенные при планировании бюджета оплачиваются через статью «Затраты на непредвиденные расходы». При этом, стоимость произведенных/планируемых неучтенных работ увеличивает лимиты тех статей затрат, к которым, в соответствии с предметом заключенных договоров по их исполнению следует отнести указанные работы. Одновременно производится уменьшение лимита статьи «Затраты на непредвиденные расходы». Лимит данной статьи к моменту завершения проекта будет, таким образом, равен «0». То есть в ходе развития проекта происходит «перетекание» лимита статьи «Затраты на непредвиденные расходы» в лимиты прочих затратных статей бюджета.

Очевидно, что при оплате неучтенных бюджетом видов работ, возникает необходимость одновременно корректировать лимиты двух статей бюджета. Утверждаться подобного рода корректировки могут решениями проектного совещания, так как показатели эффективности проекта при этом не изменяются.

С учетом материала, изложенного в настоящей главе, система принятия решений по развиваемым проектам подразделяется на 3 уровня. Решения руководителя проекта по оперативному управлению проектом дополняются решениями более высоких уровней, генерируемыми в результате функционирования системы совещаний (см. главу «Система совещаний при развитии проектов») – проектных совещаний и заседаний инвестиционного комитета.



I. Уровень руководителя проекта.

Руководитель проекта самостоятельно принимает оперативные решения по управлению проектом (в том числе и по корректировке бюджета) в рамках своих полномочий и в соответствии с целевыми показателями проекта, утвержденными инвестиционным комитетом компании. Руководитель проекта готовит при необходимости обоснование для принятия решений, превышающих его полномочия, в том числе по изменению общей стратегии (концепции) и бюджета проекта. Обоснования решений утверждаются на проектных совещаниях и передаются в инвестиционный комитет компании для принятия соответствующих решений.

II. Уровень проектных совещаний.

Система проектных совещаний обеспечивает принятие оперативных решений в критических ситуациях при развитии проектов, с одной стороны, с другой, утверждает предложения руководителя проекта или генерирует свои собственные предложения по корректировке стратегии и бюджета проекта с целью сохранения или повышения его эффективности, выносятся в дальнейшем на рассмотрение инвестиционного комитета компании.

III. Уровень инвестиционного комитета компании.

Инвестиционный комитет обладает исключительными правами по принятию решений по коррекции стратегии развития и бюджета проекта. При этом инвестиционный комитет опирается на предложения, подготовленные на 2-х ниже расположенных уровнях, и учитывает стратегические цели компании и состояние внешней и внутренней среды, а также показатели эффективности проекта, явившиеся основанием для принятия решения о вхождении в проект. Итогом принятых решений является набор утвержденных целевых показателей проекта (бюджет, показатели эффективности, сроки), реализуемых в дальнейшем руководителем проекта (см. схемы в главе «Актуализация проектов»). Целевые показатели проекта, утвержденные инвестиционным комитетом, воплощаются в жизнь посредством корректировки утверждаемой части КДП, осуществляемой руководителем проекта (см. главу «Структурирование проектного документооборота. Комплект документации проекта (КДП)».).

4.11. Ценообразование.

Качество процесса ценообразования является ведущим фактором, обеспечивающим высокую эффективность развиваемых компанией проектов (подробности см. в Главе «Структура девелоперской компании. Особенности взаимодействия производственных подразделений при развитии проектов.» и в завершающей части Главы «Актуализация проектов. Плановое повышение эффективности проектов.»). Под ценообразованием далее будем понимать процесс формирования цен (стоимостей) в доходной и расходной частях бюджета при развитии девелоперских проектов. Цены расходной части — это стоимости приобретаемых компанией в ходе развития проекта активов товаров и услуг, необходимых для его развития. Цены доходной части бюджета — это стоимости коммерческих продуктов, реализуемых на рынке, являющихся результатом развития проекта.

Важнейшей составной частью процесса ценообразования является тендерная политика компании. Подробное рассмотрение этой темы будет осуществлено в Главе «Тендерная политика».

Учитывая тот факт, что большая часть затрат в расходной части бюджета проходит по статье «Строительство», а затраты по иным статьям прямо или косвенно зависят от затрат этой статьи, для упрощения изложения будем в дальнейшем рассматривать затраты по строительству, как эквивалент расходной части бюджета. Таким образом, в вопросах ценообразования будем иметь дело со стоимостью строительства в расходной части бюджета и со стоимостью коммерческой реализации в его доходной части.

По целому ряду причин, изложенных ниже, более пристальное внимание в дальнейшем будет уделено формированию расходной части бюджета (стоимости строительства). Вопросы, связанные с формированием доходной части (стоимости коммерческой реализации продукции), здесь придется опустить, отослав читателя к широкому спектру специальной литературы, посвященной этой теме. Такое решение было принято автором по следующим причинам:

1. Основной объем затрат, производимых при осуществлении строительства, всегда заметно опережает поступление основного объема средств от коммерческой реализации. Таким образом, вопросы ценообразования расходной части бюджета требуют решения намного раньше, чем аналогичные вопросы, относящиеся к доходной части.

2. От качества строительства и соблюдения его сроков принципиально зависит характер последующей коммерческой реализации.

3. Параметры процесса строительства намного более инертно отзываются на управляющие воздействия, чем параметры процесса коммерческой реализации.

4. От стоимости строительства, как сказано выше, прямо или косвенно зависят другие статьи затрат проекта.

5. В затратах по строительству, велика доля собственных средств компании. Потеря этих средств или значительное увеличение срока их возврата всегда бывает крайне болезненными для компании.

6. Процесс формирования стоимости строительства значительно, на порядок сложнее, чем аналогичный процесс, относящийся к стоимости коммерческой реализации.

7. Не смотря на сравнительную простоту ценообразования при продажах (а возможно именно по этой причине) существует масса доступной литературы, посвященной этой теме. А попробуйте найти книги, подробно и одновременно доступно описывающие процесс формирования цены строительства?

Постараемся в ходе дальнейшего изложения заполнить описанный выше пробел.

Отметим в очередной раз (см. Традиционную ошибку 10 и Принцип 7), что чрезвычайно важным моментом в ценообразовании является вопрос локализации и подчиненности подразделений, формирующих стоимости строительства и коммерческой реализации. Для того, чтобы исключить возможности негативного влияния на ценовую политику и эффективность проекта, возникающие как результат совершенно естественных и объективно обусловленных местных интересов строителей и коммерсантов, необходимо совершить единственно возможное и логичное действие — вынести центры ценообразования из структур, соответственно, управления строительства и управления коммерции. *Независимость центров ценообразования, от строительного и коммерческого подразделений компаний, обеспечивает гарантированную возможность отделения процессов формирования цен от процессов осуществления затрат и получения выручки проекта.* Это, в свою очередь, позволяет реализовывать эффективную ценовую политику, направленную на максимальную эффективность проекта.

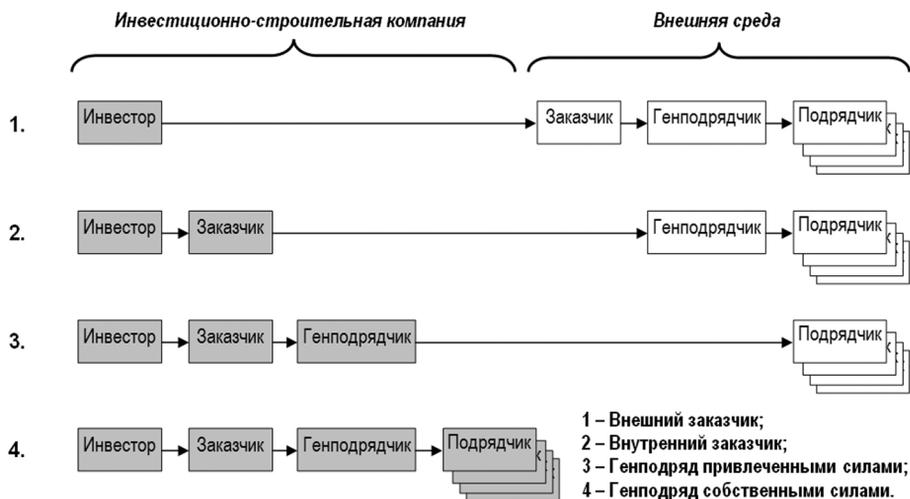
Центрами ценообразования, о которых говорилось выше, в компании должны являться сметно-договорной отдел (СДО) и маркетинговый отдел, входящие в структуру Управления девелопмента, либо подчиненные напрямую руководителю девелоперской компании.

Процесс ценообразования включает в себя:

1. Разовые высоко затратные операции по расчету перерасчету (уточнению) ССР, осуществляемые за период развития проекта не менее 4 раз — на этапах допроектном, предпроектном, проектном, а также этапе строительства и коммерческой реализации. См Главу «Технология расчета сметной стоимости строительства на разных этапах развития девелоперских проектов».

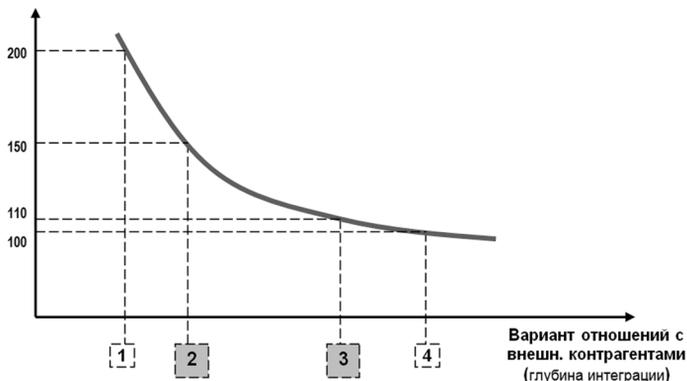
2. Комплекс многочисленных операций по воплощению расходной части утвержденного бюджета строительства в комплекс договоров с контрагентами, достаточный для осуществления строительства объекта в полном объеме и сдачи его в эксплуатацию. Формирование описанного выше комплекса договоров должно производиться на тендерной основе. Дополнительно к содержанию настоящей главы см. также Главы «Тендерная политика», «Система учета и планирования. Взаимодействие операций бюджетирования, планирования, управленческого учета и производственного учета при развитии проектов.»

В целях установления единого понимания терминов «инвестор», «заказчик» («технический заказчик»), «генподрядчик» и «подрядчик», используемых далее в тексте, остановимся на них подробнее. Содержание отношений инвестиционно-строительной компании (инвестора) с внешними контрагентами – заказчиком/генподрядчиком/подрядчиками - естественным образом зависит от глубины интеграции инвестиционно-строительного процесса, то есть от того, насколько значительную часть функций, составляющих этот процесс, компания выполняет собственными силами (см. также Главу «Степень интеграции производства при осуществлении инвестиционно-строительной деятельности»). Возможные варианты изображены ниже графически. Функции, выполняемые собственными силами, отмечены серой заливкой.



Достоинством, возникающим в результате усложнения структуры инвестиционно-строительной компании при движении от варианта 1 к варианту 4, является снижение итоговой стоимости строительства. Лучшее всего это снижение себестоимости можно отобразить на графике, представленном ниже.

Стоимость строительства
(в % к стоимости по Варианту 4)



Соотношение стоимости между различными вариантами может варьироваться. Но общая тенденция изменения цены будет выглядеть представленным образом. Особо следует отметить, что риски компании в интервале между вариантами 3 и 4 резко возрастают. Это ярко проявляется на нестабильном рынке, когда для сохранения собственной капитализации от инвестиционно-строительной компании требуется повышенная мобильность в организации производственной деятельности. А о какой мобильности можно говорить, если компания, например в период кризиса, пытается выполнять полный спектр операций инвестиционного цикла, будучи при этом обремененной значительными издержками, связанными с сотнями единиц техники и сотнями/тысячами штатных производственных специалистов от прорабов до разнорабочих?!

Обращаясь к представленным выше вариантам, не будем рассматривать в дальнейшем 2 крайних случая. Первый случай, когда подавляющее количество операций по развитию проекта (в том числе и управление стройкой) осуществляются через внешнего заказчика (вариант 1). Подобное распределение функций характерно для компаний, пребывающих в стадии становления. Подобная компания в максимальной степени зависит от действий внешнего заказчика и мирится с этим, обычно, в течение непродолжительного периода времени, необходимого для приобретения опыта, достаточного для выполнения функций заказчика собственными силами. Данный формат организации инвестиционного процесса крайне неэффективен для инвестирующей компании. Второй случай, когда подавляющее количество операций по развитию проекта осуществляются собственными силами (вариант 4). Подобное распределение функций часто присуще инвестиционно-строительным компаниям, которые сформировались на основе строительных компаний, возникших еще в доперестроечные времена. Такому формату инвестиционного процесса присущи значительные внутренние издержки, которые крайне сложно минимизировать, когда рынок диктует такую необходимость. Данный формат, как правило, постоянно провоцирует компанию перейти полностью или частично в формат варианта 3.

Максимальной гибкостью, с одной стороны, а с другой стороны, умеренными издержками при высокой эффективности обладает формат организации инвестиционно-строительного процесса, представленный в интервале между вариантами 2 и 3. Учитывая максимальное представительство на рынке, будем именно этот производственный формат иметь в виду при дальнейшем изложении материала.

Для упрощения изложения (за счет устранения многочисленных оговорок), а также, учитывая то, что в варианте 3 компания-заказчик и компания-генподрядчик, входящие в структуру инвестиционно-строительной компании, выступают по отношению к внешним контрагентам как единое целое, будем называть термином «заказчик», как одноименную компанию в варианте 2, так и связку заказчик-генподрядчик в варианте 3. Комбинация заказчика и инвестирующей компании, обычно владеющей необходимыми правами на землю, представляет собой «заказчика-застройщика». Термин «подрядчик» будем относить к внешним контрагентам, взаимодействующим с инвестиционно-строительной (девелоперской) компанией, в том числе и генеральному подрядчику.

Заказчик, формируя отношения с подрядчиком, являющимся соискателем в проводимом тендере, должен определить для себя в первую очередь ориентировочную стоимость передаваемых на подряд работ и формат ценовых отношений с будущим контрагентом, то есть содержание и форму ценового приложения к договору подряда. Только на основании этого следует формировать структуру договорных отношений.

Опыт со всей однозначностью указывает на то, что при организации тендера крайне опрометчиво полагаться на стоимостные расчеты от проектировщиков. Это касается, во-первых, объемных показателей, приводимых в проектной документации, которые, как правило, содержат ошибки, в том числе чисто арифметические. Во-вторых, сами стоимостные расчеты, представленные в документации, в большинстве случаев не имеют ничего общего с реальными ценами на рынке — обычный проектировщик слишком оторван от практики строительства, чтобы быть в состоянии произвести точный сметный расчет. Именно поэтому «нормальный заказчик» до начала тендера должен:

1. Произвести полную выверку объемных показателей, приводимых в проектной документации, относящейся к предмету договора, выносимого на тендер.

2. Только после выполнения п. 1 произвести сметный расчет стоимости работ, выносимых на тендер. Желательно чтобы расчет был произведен на основании единичных расценок. В дальнейшем результаты расчета, будучи использованными для практических задач, могут быть укрупнены (свернуты) до любого уровня и разнесены в любой структуре - по видам работ, комплексам работ, объектам, конструкциям, элементам конструкций — в зависимости от текущей потребности заказчика. Структура стоимости работ должна

обеспечивать заказчику требуемое качество их приемки и минимальные издержки при ведении производственного и управленческого учета.

3. Использовать выверенные объемные показатели, как основание для формирования комплекта тендерной документации, а собственный сметный расчет, как ориентир при подведении итогов тендера.

Очевидно, что будущий подрядчик в отношении работ, являющихся предметом договора подряда (в том числе и в части определения их стоимости), имеет квалификацию намного более высокую, чем заказчик. Иначе, зачем бы был нужен подрядчик? Поэтому, чем в более мелкие детали производственного процесса и формирования цены углубляется заказчик, пытаясь «играть на чужом поле» при организации и проведении тендера, тем меньше у него шансов противостоять естественному стремлению подрядчика повышать стоимость подряда и возможностей самостоятельно формировать цену договора в свою пользу. Кроме того, поведение подрядчика, участвующего в тендере зависит от привлекательности объема работ, выставляемых на тендер. Чем выше их стоимость и чем ниже сложность расчета и меньше количество соискателей, участвующих в тендере, тем больше вероятность «честного расчета». «Честный расчет» в единичных расценках требует значительных трудозатрат, что будет продемонстрировано чуть позже. Поэтому в большинстве случаев расчет в единичных расценках при подготовке коммерческого предложения к тендеру производится подрядчиком в обратном порядке — руководитель подрядной компании дает сметчику итоговую стоимость выполнения объема работ (свою ориентировочную оценку), а сметчик «разгоняет» ее единичными расценками так, чтобы «расчет», произведенный таким образом, имел вид «сметы по госрасценкам». Заказчик в итоге проведенного в единичных расценках тендера получает (см. ниже пример Локальной сметы) ворох формальных бумаг от нескольких подрядчиков, формирующих несколько вариантов сметной стоимости выполнения требуемых работ, представляющих собой всего лишь экспертные оценки этой стоимости. Это с одной стороны.

С другой стороны, укрупнение деталей ценового приложения не должно препятствовать качественной приемке и контролю выполненных работ, а также бюджетному планированию и контролю (см. Главу «Система учета и планирования. Взаимодействие операций бюджетирования, планирования, управленческого учета и производственного учета при развитии проектов.»). Следует отметить, что слишком укрупненное представление цены договора (в предельном случае - цена договора одной строкой) во многих случаях является характерным признаком «открытой цены» (см. ниже по тексту).

Практика показывает, что оптимальным является приведение ценового приложения к разбивке на укрупненные расценки по видам работ и/или комплексам работ и/или по конструкциям. В качестве примера ниже приводится ценовое приложение к подрядному договору на строительство в Москве административного здания без подземного уровня общей площадью 5.000 кв.м.

Наименование работ	Ед. изм.	Кол-во	Цена, руб с НДС	Сумма, руб. с НДС
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Работы подготовительного периода, мобилизация, демобилизация				
Ограждение площадки: временный забор, пешеходная галерея	м.п.	240,00	3 950,00	948 000,00
Устройство временных дорог и проездов	м ²	360,00	1 850,00	666 000,00
Устройство бытового городка- бытовки и туалеты: установка, подключение	Компл.	1,00	255 000,00	255 000,00
Устройство временных сетей: электро-снабжения строительства, водопровода, канализации.	Компл.	1,00	135 000,00	135 000,00
Установка пункта мойки колес	Компл.	1,00	285 000,00	285 000,00
Перебазировка крана	Компл.	1,00	212 000,00	212 000,00
Демобилизация	Компл.	1,00	720 000,00	720 000,00
Итого				3 221 000,00
Земляные работы				
Разработка грунта с погрузкой	м ³	6 000,00	245,00	1 470 000,00
Планировка, уплотнение	м ²	2 000,00	134,00	268 000,00
Обратная засыпка грунтом	м ³	1 500,00	104,00	156 000,00
Обратная засыпка песком	м ³	108,00	1 500,00	162 000,00
Вывозка грунта	м ³	4 500,00	329,00	1 480 500,00
Итого				3 536 500,00
Шпунтовое ограждение котлована				
Устройство шпунтового огражд. из металл. свай, дл 6 м.п., труба Д 273х6, метод задавливания	Шт.	236,00	21 200,00	5 003 200,00
Устройство обвязочного пояса и металл. креплений забирки из досок - уголок 50х50	Тн.	18,68	49 000,00	915 320,00
Устройство забирки из деревянных досок	м ²	850,00	320,00	272 000,00
Итого				6 190 520,00
Изоляционные работы фундаментов и подземной части				
Итого				4 468 770,00

Монолитные бетонные и ж\б конструкции до отметки «0»				
Устройство бетонной подготовки, бетон В10, Т=70 мм	м ³	91,14	5 900,00	537 726,00
Устройство ж\б фундаментной плиты, бетон В25, Т=500 мм	м ³	651,00	14 430,00	9 393 930,00
Устройство ж\б стен подвала, бетон В25	м ³	202,60	18 530,00	3 754 178,00
Устройство ж\б колонн подвала, бетон В25	м ³	24,20	22 150,00	536 030,00
Устройство ж\б плиты перекрытия над подвалом, бетон В25	м ³	220,00	16 580,00	3 647 600,00
Устройство ж\б лестниц Л-1,Л-2 подвала, бетон В25	м ³	11,68	18 850,00	220 168,00
Итого		1 200,62		18 089 632,00
Монолитные бетонные и ж\б конструкции выше отметки «0»				
Итого				23 086 303,20
Работы по кладке				
Итого				14 413 484,00
Кровля				
Итого				6 096 244,00
Навесы (козырьки) металлические, обустройство входов				
Итого				3 485 420,00
Отделка фасадов				
Итого				22 369 140,00
Устройство полов				
Итого				13 271 160,00
Отделка потолков				
Итого				7 211 740,00
Отделка стен				
Итого				20 436 460,00
Установка дверей				
Итого				5 601 518,00

Отопление				
Итого				4 655 000,00
Водопровод, канализация				
Итого				6 240 000,00
Вентиляция, кондиционирование				
Итого				19 710000,00
Электрооборудование, электроосвещение				
Итого				12 910 000,00
Телефонизация, связь				
Итого				3 940 000,00
Установка пожарной сигнализации				
Итого				2 745 000,00
Радиосеть, оповещение о пожаре				
Итого				4 270 000,00
Вертикальный транспорт: лифты				
Итого				4 000 000,00
Компьютерная сеть (на 55 мест)				
Итого				2 675 000,00
ИТОГО ПО ДОГОВОРУ				212 622 891,20

С целью не загромождать излагаемый материал лишними деталями, не-которая часть разделов, описывающих общестроительные виды работ, пред-ставлена в свернутом виде.

Заметим, что то же самое приведенное в качестве примера ценовое прило-жение, будучи развернутым до единичных расценок, приобретет объем *в не-сколько десятков раз больший и будет занимать не менее 200-300 страниц тек-ста*. В качестве примера расчета в единичных расценках ниже приведена сме-та на наружную сеть водопровода к тому же объекту. Подчеркнем, что это толь-ко наружная сеть водопровода, и что развернута она только по 1 разделу из 10.

ЛОКАЛЬНАЯ СМЕТА № _____

(локальный сметный расчет)

НАРУЖНЫЕ СЕТИ ВОДОПРОВОДА

(наименование работ и затрат, наименование объекта)

Основание: чертежи № _____

Составлена в базовых ценах 1998 г. с коэффициентом пересчета на дек. 2009 г.

№ п/п	Шифр расценки и коды ресурсов	Наименование работ и затрат	Единица измерения	Кол-во единиц	Цена на ед. изм. руб.	Коэффициенты		ВСЕГО в базисных ценах, руб.	Коэфф. пере-счета и нормы НР и СП	ВСЕГО в текущих (прогнозн.) ценах, руб.
						Погра-вочные	Зимних удоро-жаний			
Раздел Земляные работы										
1	3.1-6-7	РАЗРАБОТКА ГРУНТА С ПОГРУЗКОЙ НА АВТОМОБИЛИ-САМОСВАЛЫ ЭЖСКАВАТОРАМИ С КОВШОМ ВМЕСТИМОСТЬЮ 0,65 М3 ГРУППА ГРУНТОВ 1-3	м3	4,9767	9,75					
		ЗП			9,75		1,192	57,84	12,48	721,83
		ЭМ			441,99		1,192	2 621,98	6,51	17 069,12
		в т.ч. ЗПМ			94,05		1,192	(557,93)	12,48	(6962,92)
		МР			0,00		1	0,00	1	0,00

	НР от ЗП	%	102				59,00	102	736,27
	СП от ЗП	%	61				35,28	61	440,32
	НР и СП от ЗПМ	%	175				976,37	194	13 508,06
	ЗТР	чел-ч	1,05			1,192	6,23		
							3 750,47		32 475,60
2	3.1-50-3 РАЗРАБОТКА ГРУНТА ВРУЧНУЮ В ТРАНШЕЯХ ШИРИНОЙ БОЛЕЕ 2М И КОТЛОВАНАХ ПЛОЩАДЬЮ СЕЧЕНИЯ ДО 5 М2 С ГЛУБИНОЙ ТРАНШЕЙ И КОТЛОВАНОВ, ДО 3 М ГРУППА ГРУНТОВ 1-3								
	ЗП				3 487,24		1 883,58	12,48	23 507,06
	ЭМ				0,00		0,00	1	0,00
	в т.ч. ЗПМ				0,00		(0,00)	12,48	(0,00)
	МР				0,00		0,00	1	0,00
	НР от ЗП	%	94				1 770,56	94	22 096,64
	СП от ЗП	%	51				960,62	51	11988,60
	НР и СП от ЗПМ	%	175				0,00	194	0,00
	ЗТР	чел-ч	346,3			1,248	187,05		
							4 614,77		57 592,30
3	6.66-88-1 ПОГРУЗКА ГРУНТА ЭКСКАВА- ТОРОМ В САМОСВАЛ								
		10 м3	4,3276						
	ЗП				7,46		38,48	12,48	480,26
	ЭМ				84,00		433,31	7,8	3 379,85
	в т.ч. ЗПМ				16,75		(86,40)	12,48	(1078,33)
	МР				0,00		0,00	1	0,00

	НР от ЗП	%	81			31,17	81	389,01	
	СП от ЗП	%	51			19,63	51	244,93	
	НР и СП от ЗПМ	%	175			151,21	194	2 091,96	
	ЗТР	чел-ч	0,65		1,192	3,35			
						673,80		6 586,01	
4	15.1-1-2	ПЕРЕВОЗКА ГРУНТА ИЗ-ПОД ЗДАНИЙ И КОММУНИКАЦИЙ НА РАССТОЯНИЕ 1 КМ АВТОСАМОСАЛАМИ ГРУЗОПОДЪЕМНОСТЬЮ БОЛЕЕ 16Т, ПЕРЕВОЗКА ДО 1 КМ							
	ЗП				0,00	1	0,00	1	0,00
	ЭМ				5,54	1	2 996,86	6,03	18 071,08
	в т.ч. ЗПМ				0,00	1	(0,00)	1	(0,00)
	МР				0,00	1	0,00	1	0,00
	НР от ЗП	%	0				0,00	0	0,00
	СП от ЗП	%	0				0,00	0	0,00
	НР и СП от ЗПМ	%	175				0,00	194	0,00
	ЗТР	чел-ч	0			1	0,00		
							2 996,86		18 071,08
5	15.1-1-2	ПОДВОЗКА ГРУНТА С ВРЕМЕННОГО ОВАЛА ДЛЯ ОБРАТНОЙ ЗАСЫПКИ							
	ЗП				0,00	1	0,00	1	0,00
	ЭМ				5,54	1	2 488,85	6,03	15 007,74
	в т.ч. ЗПМ				0,00	1	(0,00)	1	(0,00)
	МР				0,00	1	0,00	1	0,00
	НР от ЗП	%	0				0,00	0	0,00

		СП от ЗП	%	0				0,00	0	0,00
		НР и СП от ЗПМ	%	175				0,00	194	0,00
		ЗТР	чел-ч	0		1		0,00		15 007,74
6	3.1-49-3	РАЗРАБОТКА ГРУНТА ВРУЧНУЮ СКРЕПЛЕНИЯМИ В ТРАНШЕЯХ ШИРИНОЙ ДО 2 М ГЛУБИНОЙ, ДО 3 М ГРУППА ГРУНТОВ 1-3	100 м3	1,2845						
		ЗП			3 188,36	*1.2	1,248	6 133,34	12,48	76 544,13
		ЭМ			0,00		1,248	0,00	1	0,00
		в т.ч. ЗПМ			0,00		1,248	(0,00)	12,48	(0,00)
		МР			0,00		1	0,00	1	0,00
		НР от ЗП	%	94				5 765,34	94	71 951,48
		СП от ЗП	%	51				3 128,01	51	39 037,51
		НР и СП от ЗПМ	%	175				0,00	194	0,00
		ЗТР	чел-ч	309,85			1,248	496,71		
								15 026,69		187 533,12
7	3.1-52-1	УСТРОЙСТВО ПРИЯМКОВ ДЛЯ СТЫКОВ ТРУБ	100 м3	0,0162						
		ЗП			3 201,66		1,248	64,73	12,48	807,83
		ЭМ			0,00		1,248	0,00	1	0,00
		в т.ч. ЗПМ			0,00		1,248	(0,00)	12,48	(0,00)
		МР			0,00		1	0,00	1	0,00
		НР от ЗП	%	94				60,85	94	759,36
		СП от ЗП	%	51				33,01	51	411,99
		НР и СП от ЗПМ	%	175				0,00	194	0,00
		ЗТР	чел-ч	329,05			1,248	6,65		

8	3.23-1-1	УСТРОЙСТВО ОСНОВАНИЯ ПОД ТРУБОПРОВОДЫ ПЕСЧАНОГО ЗП	10 м3	0,0162							158,59		1 979,18
		ЭМ				99,25		1,067	1,72	12,48			21,41
		в т.ч. ЗПМ				16,12		1,067	0,28	6,59			1,84
		МР				4,92		1,067	(0,09)	12,48			(1,06)
						0,00		1,003	0,00	1			0,00
8,11.1-1-766		ПЕСКОК ДЛЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ РАБОТ, РЯДОВОЙ	м3	0,1782		77,20		1,003	13,80	7,77			107,21
		НР от ЗП	%	118					2,02	118			25,26
		СП от ЗП	%	68					1,17	68			14,56
		НР и СП от ЗПМ	%	175					0,15	194			2,06
		ЗТР	чел-ч	10,2				1,067	0,18				
									19,13				172,34
9	3.1-53-1	ЗАСЫПКА ВРУЧНУЮ ТРАНШЕЙ, ПАЗУХ КОТЛОВАНОВ И ЯМ ГРУППА ГРУНТОВ 1-3	100 м3	0,3594									
		ЗП				955,87		1,248	428,74	12,48			5 350,64
		ЭМ				0,00		1,248	0,00	1			0,00
		в т.ч. ЗПМ				0,00		1,248	(0,00)	12,48			(0,00)
		МР				0,00		1	0,00	1			0,00
		НР от ЗП	%	94					403,01	94			5 029,60
		СП от ЗП	%	51					218,66	51			2 728,83
		НР и СП от ЗПМ	%	175					0,00	194			0,00
		ЗТР	чел-ч	107,04				1,248	48,01				
									1 050,41				13 109,07

10	3.1-14-1	ЗАСЫПКА ТРАНШЕЙ И КОТЛОВАНОВ БУЛЬДОЗЕРАМИ МОЩНОСТЬЮ 59 (80) КВТ (Л.С.) ПРИ ПЕРЕМЕЩЕНИИ ГРУНТА ДО 5 М ГРУППА ГРУНТОВ 1-3	100 м3	4,1331															
		ЗП			0,00	1,014	0,00	12,48											0,00
		ЭМ			67,62	1,014	283,39	5,9											1 672,02
		в.т.ч. ЗПМ			18,03	1,014	(75,56)	12,48											(943,03)
		МР			0,00	1	0,00	1											0,00
		НР от ЗП	%	102			0,00	102											0,00
		СП от ЗП	%	61			0,00	61											0,00
		НР и СП от ЗПМ	%	175			132,24	194											1 829,48
		ЗТР	чел-ч	0		1,014	0,00												
							415,63												3 501,50
11	3.1-29-1	УПЛОТНЕНИЕ ГРУНТА ПНЕВМАТИЧЕСКИМИ ТРАМБОВКАМИ ГРУППА ГРУНТОВ 1,2	100 м3	4,1331															
		ЗП			109,73	1,047	474,84	12,48											5 926,01
		ЭМ			480,40	1,047	2 078,86	7,67											15 944,87
		в.т.ч. ЗПМ			177,28	1,047	(767,15)	12,48											(9574,08)
		МР			0,00	1	0,00	1											0,00
		НР от ЗП	%	102			484,34	102											6 044,53
		СП от ЗП	%	61			289,65	61											3 614,87
		НР и СП от ЗПМ	%	175			1 342,52	194											18 573,72
		ЗТР	чел-ч	10,8		1,047	46,74												
							4 670,21												50 104,00
12	3.1-56-2	КРЕПЛЕНИЕ ИНВЕНТАРНЫМИ ШИТАМИ СТЕНОК ТРАНШЕЙ ШИРИНОЙ ДО 2 М В ГРУНТАХ УСТОЙЧИВЫХ	100 м2	0,165															

						203,41	1,047	35,14	12,48	438,55
		ЗП				38,46	1,047	6,64	10,88	72,29
		ЭМ				12,95	1,047	(2,24)	12,48	(27,92)
		в т.ч. ЗПМ				844,35	1	139,32	7,07	984,98
		МР								
		НР от ЗП	%	94				33,03	94	412,24
		СП от ЗП	%	51				17,92	51	223,66
		НР и СП от ЗПМ	%	175				3,92	194	54,16
		ЗТР	чел-ч	20,2			1,047	3,49		
								235,97		2 185,883
13	15.1-40-2	ПЕРЕВОЗКА ГРУНТА ИЗ-ПОД ЗДАНИЙ И КОММУНИКАЦИЙ НА РАССТОЯНИЕ 40 КМ АВТОСАМОСТАЛАМИ ГРУЗОПОДЪЕМНОСТЬЮ БОЛЕЕ 16Т, ПЕРЕВОЗКА ДО 40 КМ								
			м3	91,7						
		ЗП				0,00	1	0,00	1	0,00
		ЭМ				57,74	1	5 294,76	4,89	25 891,37
		в т.ч. ЗПМ				0,00	1	(0,00)	1	(0,00)
		МР				0,00	1	0,00	1	0,00
		НР от ЗП	%	0				0,00	0	0,00
		СП от ЗП	%	0				0,00	0	0,00
		НР и СП от ЗПМ	%	175				0,00	194	0,00
		ЗТР	чел-ч	0			1	0,00		
		Итого						5 294,76		25 891,37
								41 396,14		414 209,19
		Раздел Упор бетонный для труб D100 шт. -2								
		Итого						2 672,26		18 054,62

	Раздел	Упор-обойма					3 200,46			23 243,04
	Итого									
	Раздел	Футляры								
	Итого						25 012,37			207 406,87
	Раздел	Гильзы								
	Итого						2 499,79			24 637,90
	Раздел	Трасса								
	Итого						10 888,24			57 004,12
	Раздел	Продавливание на длину 15м								
	Итого						46 046,30			459 311,43
	Раздел	строительная часть камеры ВКН-45А								
	Итого						31 503,65			285 395,63
	Раздел	Технологическая часть камеры								
	Итого						7 744,73			72 467,58
	Раздел	сантехнические работы водомерного узла								
	Итого						11 753,04			69 386,17
	Итого по локальной смете									
	Итого по смете									1 631 116,56
	НДС									293 600,98
	Итого с НДС									1 924 717,54
	Итого по локальной смете									
	Итого по смете									182 716,98
	НДС									
	Итого с НДС									182 716,98
	Итого по локальной смете									1 631 116,56
	Итого по смете									293 600,98
	НДС									293 600,98
	Итого с НДС									1 924 717,54

При этом указанные 200-300 страниц текста содержат сотни и тысячи переменных величин (базовые расценки, набор коэффициентов и поправок), которые, в особенности при ограниченном временном ресурсе, не может охватить мозг нормального специалиста, даже имеющего строительное образование. Заказчик тонет в этом мутном потоке, организованном подрядчиком намеренно или, во многих случаях, по неумению работать в формате ином, чем единичные расценки.

Естественно возникает вопрос - что может обсудить заказчик с подрядчиком, имея перед собой эту кипу бумаг? Только одно - правильность применения единичных расценок. У профессионалов это называется «ловлей блох», так как владение технологией расчета в «единичках», обогащая ненужными мелочами заказчика, ничего не дает ему для управления качеством строительного процесса и ценой договора. «Ковыряясь», таким образом, в единичных расценках, заказчик совершенно упускает из виду саму технологию производства работ, заложенную подрядчиком в расчет (она, как правило, основана на самых дешевых приемах, не учитывающих реальные условия на площадке и не соответствующих проектным материалам), а также полноту и объемы приведенных в расчете работ. И тот и другой показатель, совершенно удивительным образом, всегда оказываются существенно ниже реально требуемых значений. Дальнейший «развод» заказчика — дело несложной техники.

Договор, естественно, заключается в открытой цене — цена договора ориентировочная (уточняется по ходу производства работ), фиксируются только единичные расценки. Либо другой вариант, более тонкий. Цена договора фиксированная и изменению не подлежит. Но! Не подлежит изменению только при сохранении условий строительства, заложенных в расчет. Заказчик полагает, что «закрывает» цену договора, но подрядчик понимает, что цена договора привязана к стартовым условиям, которые будут изменяться, а потому фактически открыта к дальнейшему увеличению. А дальше самое интересное!... После выхода на площадку (как только подрядчик хорошенько окопался) «совершенно неожиданно» оказывается, что реальные условия производства работ на площадке гораздо тяжелей, тех, что имелись в виду до начала этих работ и, следовательно, необходимо применять более сложные технологии, то есть работы с более высокими расценками. А кроме того, при сдаче первых же актов (КС-2, КС-3) обнаруживается, что изменились и объемы работ ... и «к сожалению» в сторону увеличения.

Выше речь шла о взаимодействии заказчика с подрядчиком в режиме «один на один». Что же будет при проведении тендера с участием от 5 до 10 подрядчиков в описанном выше, или близком к нему формате пытливого читателю предлагается представить самостоятельно. Понятно, что к завершению подобного тендера заказчик, обессиленный «научными исследова-

ниями» расценок, и сравнивающий между собой массивы смет в единичных расценках от разных подрядчиков, будет в состоянии адекватно сопоставить только итоговые (при этом ориентировочные) цены договоров от разных подрядчиков, попадая, в конце концов, в объятия самого ловкого и хитрого из них. Конечно же, заказчик во всем этом разберется... через несколько недель или месяцев работы, потратив массу времени, и, «попав» неоднократно на повышение цены.

Но возникает логичный вопрос. А зачем? Не проще ли укрупнить формат ценового приложения до комфортного и, самое главное, понятного заказчику уровня?

Совершенно очевидно, что **укрупненная структура ценового приложения к подрячному договору не должна исключать для заказчика (и имеет смысл только в этом случае) необходимости собственного расчета сметной стоимости работ, передаваемых на подряд (тем более генподряд)**, если, конечно, он планирует влиять в дальнейшем на стоимость строительства и реально управлять строительством.

Примечание.

Особенно важно понимать необходимость осуществления собственного расчета на фоне того факта, что в большинстве случаев расчеты в «единичках», произведенные подрядчиками, носят формальный характер, а, следовательно, не решают главной задачи, стоящей перед заказчиком — точного определения стоимости строительства. Обычно подрядчик предпочитает «не заморачиваться», ведь он считает, что прекрасно знает, сколько реально стоит подряд (во всяком случае, гораздо лучше заказчика) и хорошо понимает, что нужно сделать, что бы получить этот подряд с максимальной вероятностью и с возможно более высокой ценой. Поэтому расчет производится как следствие понимания подрядчиком той цены, которую необходимо выставить заказчику, что бы ввести процесс в «правильное русло» с самого его начала. Сметчик подрядчика получает команду «разогнать по расценкам» именно эту цену. Кто еще в этой ситуации как не заказчик может произвести «честный расчет» в единичных расценках, дающий результат, максимально приближенный к реальной стоимости строительства? Ответ очевиден — расчету заказчика, как бы сложен не был для него этот процесс, нет других альтернатив.

Расчет производится на основании рабочей документации (или проектной документации стадии «П» с последующим уточнением при выпуске рабочей документации). Соответственно, локальные и объектные сметы (см. примеры выше) в большинстве случаев рассчитываются в единичных рас-

ценках. От этой тяжелой и кропотливой работы не уйти. Но проводить ее следует загодя и в спокойной атмосфере, а не в обстановке проводимого тендера, максимально приближенной к боевой. Результаты расчета объединяются в сводный сметный расчет (ССР), форматируясь в укрупненные расценки по видам работ, как было показано выше.

Расчет в единичных расценках должен обязательно производиться заказчиком при формировании ССР за счет использования собственных сил. Результаты расчета могут использоваться в дальнейшем желательно в укрупненном формате, максимально удобном одновременно для ценового взаимодействия с подрядчиками и управленческого учета, как исходный материал, обосновывающий ценовую политику при проведении тендеров и заключении договоров.

Технология расчета стоимости строительства на разных этапах развития проекта существенно различается. Подробности процесса формирования строительных цен приведены в Главе «Технология расчета сметной стоимости строительства на разных этапах развития девелоперских проектов», а также в комментариях к схеме, описывающей функционирование системы учета и планирования, представленной ниже в Главе «Система учета и планирования. Взаимодействие операций бюджетирования, планирования, управленческого учета и производственного учета при развитии проектов».

В заключительной части Главы «Актуализация проектов. Плановое повышение эффективности проектов» было дано пояснение процесса планового повышения эффективности проекта в ходе его развития. При этом было отмечено, что процедура актуализации проектов является ключевым процессом, обеспечивающим планомерное повышение эффективности проекта, осуществляемое в ходе его развития.

ПРОЦЕСС ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ (включающий тендерные процедуры) – ЭТО ВТОРАЯ ПО ЗНАЧИМОСТИ (после процедуры актуализации) КЛЮЧЕВАЯ ПРОЦЕДУРА, ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ ПЛАНОМЕРНОЕ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА, ПРОИЗВОДИМОЕ В ХОДЕ ЕГО РАЗВИТИЯ.

Процесс ценообразования дополняет процедуру актуализации в ходе борьбы за повышение эффективности развиваемых проектов. Две указанные процедуры тесно взаимодействуют и дополняют друг друга. Результаты процедуры ценообразования используются при проведении ближайшей плановой актуализации и включаются, таким образом, в утвержденный бюджет проекта. Показатели утвержденного бюджета, в свою очередь, определяют лимиты стоимости договоров, выносимых на тендер, являющийся важнейшей составной частью процесса ценообразования. Взаимодействие процессов ценообразования и актуализации представлено ниже на схеме.



Взаимодействие процессов ценообразования и актуализации дает максимальные результаты при наличии в компании эффективной системы учета и планирования, которая, надо сказать, является базисом практически для всех бизнес-процессов, применяемых при развитии проектов. Указанное взаимодействие отражено в Главе «Система учета и планирования. Взаимодействие операций бюджетирования, планирования, управленческого учета и производственного учета при развитии проектов.»

4.12. Технология расчета сметной стоимости строительства на разных этапах развития девелоперских проектов.

Сметная стоимость строительства – расчетная сумма денежных средств, необходимых для осуществления строительства в полном объеме. Логично сгруппировать эти средства по смысловой нагрузке, объединив их в 2 группы затрат.

В ПЕРВУЮ ГРУППУ входят *затраты строительно-монтажного характера*, то есть затраты на виды работ, предполагающие для их осуществления использование как рабочей силы, так и материалов и механизмов. В эту группу входят затраты по возведению составных частей будущего строительного проекта:

- основное здание («коробочка»);
- подводящие внешние инженерные коммуникации (кроме электросетей);
- внешние электросети;
- благоустройство;
- дорожная сеть.

Эти затраты составляют для среднестатистического проекта *около 80% от общей стоимости строительства*. Все виды работ, формирующих перечисленные выше затраты, стандартизированы в большей или меньшей степени. Для этих работ существуют типовые технологические карты, описывающие последовательность и состав манипуляций, необходимых для их осуществления. В приложении к типовым технологическим картам имеются соответствующие им элементные нормативы на количество необходимых ресурсов - труда, материалов, комплектующих, единиц техники, механизмов и пр. - для осуществления этих работ (см. ресурсную разбивку затратных расценок в Локальной смете, представленной в качестве примера в Главе «Ценообразование»).

Технологические карты разрабатывают по единой схеме, рекомендуемой методическими указаниями по разработке типовых технологических карт в строительстве, разработанных ЦНИИОМТП (Центральный научно-исследовательский и проектно-экспериментальный институт организации, механизации и технической помощи строительству - головной институт в области строительного производства был основан в 1931 году при

Госстрое СССР). В технологических картах освещены вопросы технологии и организации строительного процесса, указаны потребности в материалах, полуфабрикатах, конструкциях и инструментах, технологические схемы, калькуляции затрат, требования к качеству работ, технико-экономические показатели работ. Технологическая карта состоит из восьми разделов, каждый из которых формирует свои условия и требования, совокупное выполнение которых позволяет получить строительную продукцию при максимальной эффективности (требуемое качество при минимальных затратах). Технологические карты разрабатываются согласно существующим СНиПам и ГОСТам на строительные процессы, результатом которых являются законченные конструктивные элементы, а также части сооружения.

Но для того, чтобы подрядчики имели юридические, технические и документальные основания для производства строительно-монтажных работ, заказчик должен заказать и оплатить ряд необходимых операций. К тому же заказчик должен сам существовать на какие-то средства — оплачивать заработную плату, аренду, канцтовары. То есть заказчику следует осуществить дополнительные платежи, которые составляют в сумме **до 20% от общей стоимости строительства**. Эти платежи разумно объединить во **ВТОРУЮ ГРУППУ — затраты не строймонтажного характера**. В данную группу входят затраты на следующие виды работ:

- предоставление услуг заказчика;
- производство изыскательских и исследовательских работ;
- разработка проектной документации;
- получение согласований и заключений;
- экспертиза проекта;
- получение технических условий на подключение;
- получение разрешения на строительство (открытие ордеров по видам работ);
- прочие виды работ.

При этом, затраты **строймонтажного** и **нестроймонтажного** характера осуществляются и в процессе строительства непосредственно корпусов зданий (устройство фундаментов, ведение технадзора) и в периоде подготовки территории строительства (вырубка деревьев, снос старых строений, получение порубочных билетов и разрешений на снос, ведение технического надзора). Именно поэтому для систематизации и понимания того, на что конкретно будут затрачены средства, существует система группировки всех затрат на строительство объекта. На профессиональном языке эта система группировки называется Сводный сметный расчет стоимости строительства (ССР). Стандартный ССР состоит из 12 глав, наименование и описание которых представлено ниже:

1. «Подготовка территории строительства»
(средства на работы и затраты, связанные с отводом и освоением застраиваемой территории).
2. «Основные объекты строительства»
(сметная стоимость возводимых зданий и сооружений).
3. «Объекты подсобного и обслуживающего назначения»
(сметная стоимость объектов подсобного и обслуживающего назначения — зданий мастерских, управлений, складов, хозяйственных корпусов, проходных, мусоросборников, зданий поликлиник, столовых, магазинов, объектов бытового обслуживания и пр.).
4. «Объекты энергетического хозяйства»
(перечень объектов, соответствующих наименованию главы).
5. «Объекты транспортного хозяйства и связи»
(перечень объектов, соответствующих наименованию главы).
6. «Наружные сети и сооружения водоснабжения, канализации, теплоснабжения и газоснабжения»
(перечень объектов, соответствующих наименованию главы).
7. «Благоустройство и озеленение территории»
(перечень объектов, соответствующих наименованию главы).
8. «Временные здания и сооружения»
(включаются средства на строительство и разборку временных зданий и сооружений, специально возводимых на период строительства и необходимых для производства строительно-монтажных работ и обслуживания работников строительства).
9. «Прочие работы и затраты»
(затраты при производстве строительно-монтажных работ в зимнее время; затраты на содержание и восстановление действующих постоянных автомобильных дорог, затраты по перевозке автомобильным транспортом работников или компенсации расходов по организации специальных маршрутов городского пассажирского транспорта, затраты, связанные с командированием рабочих для выполнения строительных, монтажных и специальных строительных работ, затраты, связанные с перебазированием строительно-монтажных организаций с одной стройки на другую и пр.).
10. «Содержание службы заказчика-застройщика (технического надзора)»
(средства на содержание аппарата заказчика-застройщика и технического надзора).
11. «Подготовка эксплуатационных кадров»

(средства на подготовку эксплуатационных кадров для строящихся и реконстр. предприятий).

12. «Проектные и изыскательские работы, авторский надзор»

(средства на: выполнение проектно-изыскательских работ - отдельно на проектные и изыскательские; проведение авторского надзора проектных организаций за строительством; проведение экспертизы предпроектной и проектной документации; испытание свай, проводимое подрядной строительно-монтажной организацией в период разработки проектной документации по техническому заданию заказчика строительства; подготовку тендерной документации).

Кроме того при формировании ССР необходимо предусмотреть **резерв средств на непредвиденные работы и затраты**, предназначенный для компенсации дополнительных затрат, связанных с:

- уточнением объемов работ по рабочим чертежам, разработанным после утверждения проекта (рабочего проекта);
- изменениями проектных решений в рабочей документации и т.д.

Резерв средств на непредвиденные работы и затраты определяется от итога глав 1-12 и приводится в ССР отдельной строкой с распределением по графам 4-8 (см. ниже образец ССР). Резерв средств может определяться в размере 2-3 %, а по уникальным и особо сложным объектам строительства (или на предпроектном этапе для всех объектов) размер этого резерва может быть установлен в размере до 10 %. Очевидно, что коммерческая организация может установить плавающий размер лимита средств на непредвиденные расходы. Максимальный лимит предпроектного этапа плавно снижается по мере развития проекта. См. также Примечание на тему управления статьей «Непредвиденные расходы» в Главе «Права и обязанности руководителя проекта. Система принятия решений по развиваемым проектам.».

Основным документом, регламентирующим технологию расчета сметной стоимости строительства в РФ, является «Методика определения стоимости строительной продукции на территории РФ» МДС 81-35.2004. Принципы, изложенные в ней, обязательны для использования при формировании сметной стоимости строительства для объектов, предусматривающих государственное финансирование. Для объектов внебюджетного финансирования методика носит рекомендательный характер. Тем не менее, данный документ отвечает на главный вопрос: «Для чего рассчитывается ССР?» - для определения общего лимита средств на строительство объекта. Методика описывает, какими способами можно посчитать стоимость строительства на разных этапах развития проекта. К тому же она прошла проверку практикой у нескольких поколений отечественных строителей. Поэтому представляется разумным использование методов ценообразова-

ния, содержащихся в ней, и для коммерческих объектов. Указанную методику следует использовать в качестве основы системы ценообразования в инвестиционно-строительной (девелоперской) компании.

В главы ССР включаются отдельными строками итоги расчетов всех объектных и локальных сметных расчетов/смет (сметных стоимостей всех отдельных объектов и работ, предусмотренных проектом), а также сметных расчетов на отдельные виды затрат. В ССР рекомендуется применять разбивку по главам (см графу 3). Ниже представлена «шапка» для таблицы ССР.

№ п.п.	Номера сметных расчетов и смет	Наименование глав, объектов, работ и затрат	Сметная стоимость				Общая сметная стоимость
			строительных (ремонтно-строительных) работ	монтажных работ	оборудования, мебели и инвентаря	прочих затрат	
1	2	3	4	5	6	7	8

Расчет ССР производится на основании следующих исходных данных:

1. Исходных данных от заказчика расчета (формат исходных данных — любой, зависит в основном от технической подготовленности заказчика и этапа развития проекта), предпроектной и проектной документации, ведомостей объемов строительных и монтажных работ, спецификаций и ведомостей потребности оборудования и инвентаря, решений по организации и очередности строительства, принятых в проекте организации строительства (ПОС), пояснительных записок к проектным материалам.

2. Действующих сметных нормативов (элементных, укрупненных по видам или комплексам работ, укрупненных по объектам-аналогам).

3. Рыночных цен на материалы, оборудование и инвентарь.

4. Отдельных, относящихся к проекту, решений органов власти, определяющих возникновение индивидуальных затрат, относящихся к данному проекту.

Исходные данные на ранних этапах могут состоять только из адреса объекта, его функционала и ориентировочной площади, на поздних — это полный состав исходных данных, описанных выше, в том числе комплект рабочей документации. Напрямую от этапа реализации проекта и, соответственно, имеющихся исходных данных, зависит выбор и использование сметных нормативов. При расчете ССР используются следующие 3 вида сметных нормативов (показателей):

1. Элементные (используются для формирования единичных расценок, выражены как правило, в абсолютных показателях) - государственные ГСН, отраслевые ОСН, территориальные ТСН и фирменные ФСН (разработанные на основе ГЭСН, ОСН и ТСН с учетом особенностей деятельности организации), индивидуальные ИСН (сформированные организацией самостоятельно в том случае, когда отсутствуют соотв. ГСН, ОСН, ТСН). Элементные нормативы формируются на основании замеров, позволяющих оценить количество ресурсов, необходимых для производства той или иной операции/вида работ – количества рабочего времени определенной квалификации (человеко-часов), требуемого времени эксплуатации техники и механизмов, необходимого объема материалов, комплектующих и т.д.

2. Укрупненные (могут быть выражены как в абсолютных показателях, так и в процентах или же в виде стоимости) – укрупненные показатели базисной стоимости УПБС и показатели по видам работ УПБС ВР, сборники показателей по видам работ ПВР, укрупненные показатели ресурсов УПР, укрупненные ресурсные нормативы УРН, укрупненные показатели сметной стоимости УПСС, прейскуранты, нормативы из Регионального справочника стоимости (РСС), укрупненные нормативы цен строительства НЦС. Часто укрупненные показатели формируются по тем работам, которые компания реализовала ранее на своих строительных объектах. Укрупненные показатели формируются на основе статистических данных, полученных в отношении работ, реализованных на объектах, сданных в эксплуатацию после завершения строительно-монтажных / ремонтно-отделочных работ.

3. Показатели по объектам-аналогам (выражены, как правило, в стоимостных показателях, приводимых в привязке к отдельным видам строительно-монтажных и отделочных работ, осуществляемым при строительстве/ремонте объектов) – собственные (фирменные) показатели по объектам-аналогам, ранее реализованным компанией, показатели из Регионального справочника стоимости (РСС, том, посвященный новому строительству объектов), федеральные сборники, издаваемые Министерством регионального развития РФ.

При составлении отдельных смет (сметных расчетов), именуемых также локальными сметами, формирующих в дальнейшем объектные сметы (сметные расчеты), которые, в свою очередь, формируют ССР, могут применяться следующие методы определения стоимости, представленные в таблице.

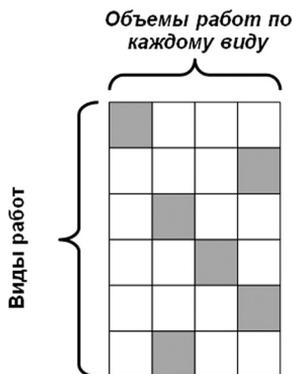
Методы определения стоимости	Описание метода. Трудоемкость расчета.	Исходные проектные материалы и итог расчета	Используемые сметные нормативы
<i>Ресурсный</i>	Осуществляется калькулирование в текущих (прогнозных) ценах и тарифах ресурсов, необходимых для реализации проектного решения. Потребность в ресурсах выражена в натуральных показателях: трудоемкость по видам работ (чел.-час), время использования машин и механизмов (маш.-час), расход материалов, изделий и конструкций (м ³ , м ² и пр.)	Комплект рабочей документации. Комплект <u>локальных смет</u> , формирующих в сумме <u>объектные сметы</u>	Элементные (например, ГЭСН-2001)
<i>Ресурсно-индексный</i>	Предусматривает сочетание ресурсного метода с системой индексов на ресурсы, используемые в строительстве.	Комплект проектной документации стадии «П»	
<i>Базисно-индексный</i>	Используется система текущих и прогнозных индексов по отношению к стоимости, определенной для базисного периода (в настоящее время, как правило, 2001 г.). Индекс состоит из целых чисел и двух знаков после запятой. Приведение в уровень текущих (прогнозных) цен производится путем перемножения элементов затрат или итогов базисной стоимости на соответств. индекс с последующим суммированием итогов по соответствующим графам сметного документа. При этом для пересчета стоимости эксплуатации машин в соответствующий уровень цен рекомендуется применять индекс на эксплуатацию машин, а к оплате труда механизаторов, входящей в стоимость эксплуатации машин, - индекс на оплату труда.	Комплект проектной документации стадии «П» <u>Локальные сметные расчеты</u> , формирующие далее <u>объектные сметные расчеты</u> . При последующ. разработке РД пересчитываются в локальные и объектные сметы.	Укрупненные сметные нормативы (в отдельных случаях — стоимостные показатели по объектам-аналогам).
<i>По объектам-аналогам</i>	Метод основан на использовании стоимостных данных по ранее построенным и запроектированным аналогичным зданиям и сооружениям (собственным или других компаний), сметные расчеты по которым составлены на основе рабочей документации РД. Показатели, как правило, приводятся к общей площади и площади коммерческих площадей объектов-аналогов. Метод используется, как правило, только на допроектном и предпроектном этапах развития проекта.	Задание на расчет в произвольной форме. <u>Локальные сметные расчеты</u> , формирующие далее <u>объектные сметные расчеты</u> . При последующ. разработке РД пересчитываются в локальные и объектные сметы.	Банк собственных данных или справочники по объектам-аналогам

Полученные в результате расчетов с использованием любого из описанного выше методов локальные и объектные сметные расчеты / сметы формируют сводный сметный расчет стоимости строительства (ССР). Необходимо учитывать, однако, что точность осуществленных расчетов прямо пропорционально зависит от места, которое соответствующий метод занимает в представленной выше сравнительной таблице — чем выше расположен метод, тем выше его точность и наоборот. Исходные данные для расчета локальных смет / сметных расчетов на отдельные виды работ и затрат те же, что были приведены выше для расчета ССР.

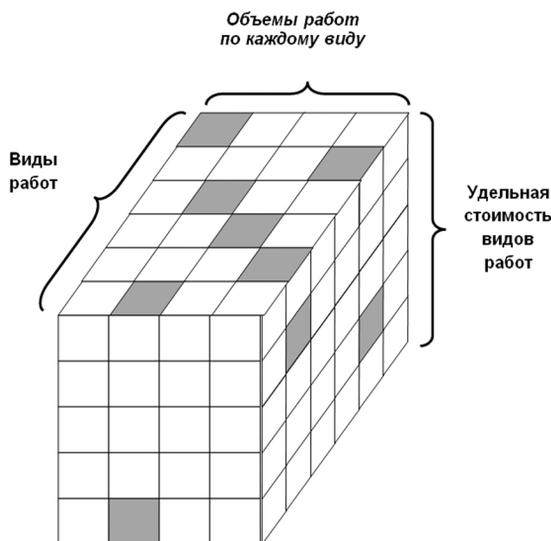
Необходимо несколько слов сказать об особенностях расчета 12 главы ССР («Проектные и изыскательские работы, авторский надзор»). Для расчета стоимости проектирования необходимым и достаточным условием является наличие сведений о натуральных показателях объекта (объем и функционал). Эти показатели могут изменяться от этапа к этапу при развитии проекта. Но! Точность и полнота расчета являются неизменными и не зависят от этапа развития проекта. Расчет следует производить на основании соответствующих сборников на проектные работы (МРР для Москвы и федеральные сборники).

Автор достаточно давно сформировал для себя графическую модель ценообразования в строительстве. Эта модель позволяет достаточно легко воспринять информацию, изложенную на нескольких десятках страниц в настоящей и предыдущей главах. Итак, каким образом формируется сводный сметный расчет стоимости строительства (ССР) для отдельного объекта или для группы функционально связанных объектов (например, квартальной застройки)?

Общий объем работ, включаемый, скажем, в подрядный договор, зависит от состава работ по видам, а также от объемов работ по каждому отдельному виду. Получаем следующую графическую интерпретацию *общего объема работ*.



После того как представленная выше 2-мерная модель общего объема работ будет дополнена 3-м измерением — удельной стоимостью видов работ, формируемой на основании расценок единичных, укрупненных или по объектам-аналогам — получим 3-мерную модель *общей стоимости работ*. Описывать такая модель может как объект полностью (например, отдельно стоящее здание), так и отдельные объекты, формирующие более сложный объект (отдельные здания при квартальной застройке), а также стоимость отдельных частей строящегося объекта или отдельных комплексов функционально схожих работ (стоимость внешних сетей / стоимость квартальных работ по возведению улично-дорожной сети или благоустройству) при строительстве объекта. Называться такая общая стоимость будет в соответствии с содержимым произведенного расчета соответственно сводный сметный расчет стоимости строительства (ССР), объектная или локальная смета/сметный расчет.



Примечание.

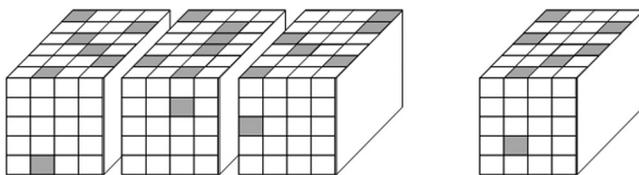
Здесь, учитывая крайнюю важность, необходимо повторно (см. Традиционную ошибку 5) поднять тему сопоставимости показателей при обсуждении (предварительных переговорах) и формировании (в ходе тендерных процедур) стоимости строительства.

Обсуждение стоимости строительства 2-мя сторонами может быть адекватным в одном и только в одном случае — если у сторон совпадают хотя бы модели общего объема работ (2-мерная интерпретация). Учитывая, что представленная выше интерпретация общего объема работ явля-

ется упрощенной моделью (в реальности число строк и столбцов в ней может достигать до десятков и сотен), можно понять, что для разговора сторон «на одном языке» требуется потратить массу времени, которого всегда не хватает. Поэтому результат предварительных переговоров, как правило, определяется ловкостью и хитростью в гораздо большей степени, чем квалификацией участников.

Исключением является (должна являться!!!) процедура тендера, когда заказчик самостоятельно производит необходимую предварительную подготовку, достаточную для разговора с соискателями на одном языке (см. Традиционную ошибку 19, а также Главу «Тендерная политика»). Отношения между инвестирующей группой компаний (заказчиком) и подрядчиком начинают выстраиваться с синхронизации 2-мерной модели (виды необходимых работ и их объемы), что происходит при подготовке тендера и формировании тендерного лота. Тендерная процедура, завершающаяся подписанием подрядного договора с победителем тендера, представляет собой процесс синхронизации 3-мерной модели (виды необходимых работ, их объемы и удельные стоимостные показатели).

ССР (общая стоимость работ) для группы функционально связанных объектов характеризуется следующей графической аналогией, представляющей собой композицию общих стоимостей работ, рассчитанных для отдельных объектов (объектные сметы), частей объектов и комплексов работ (локальные сметы/сметные расчеты), формирующих полный объем работ для строительства и сдачи в эксплуатацию группы функционально связанных объектов.

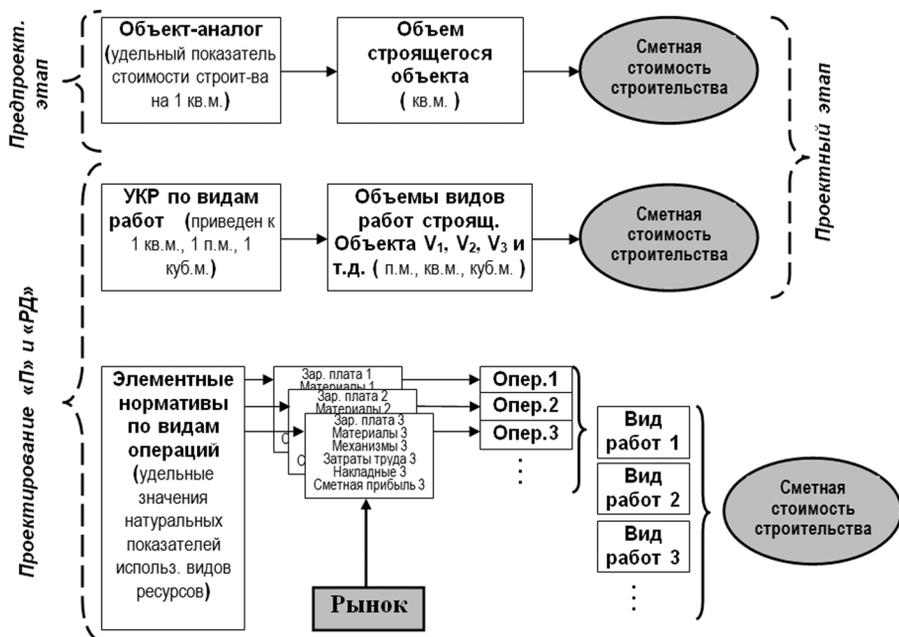


Общий порядок формирования сметной стоимости строительства представлен далее с учетом изложенной выше графической (и не только!) информации отдельно для каждого этапа развития проекта в порядке от простого к более сложному (трудоемкому) этапу.

Представленные схемы отражают только работы строймонтажного характера. **Работы не строймонтажного характера рассчитываются, как правило, так же как проектные работы, на основании соответствующих сборников - МРР для Москвы или/и система федеральных сборников для**

Москвы и других регионов. Методики, приводимые в сборниках, не зависят от этапа развития проекта, требуется наличие только натуральных показателей будущего объекта. Поэтому для того, что бы дополнительно не загромождать излагаемый материал второстепенными моментами (составляют менее 20% сметной стоимости строительства), работы не строительного характера не отражены в нем в явном виде.

Общая схема, поясняющая методику расчета сметной стоимости на разных этапах развития девелоперских проектов, представлена ниже.



Следует обратить особое внимание на то, что только при расчете ресурсно-индексным методом с использованием элементарных нормативов (по единичным расценкам — нижняя часть схемы) возможен учет текущих рыночных показателей. При расчетах же, основанных на применении укрупненных показателей по объектам-аналогам или по видам работ, некоторая синхронизация с рынком производится через использование инфляционных коэффициентов (индексов-дефляторов). Кроме того, расчет «в единичках» при грамотном осуществлении дает предельно достижимую точность значения сметной стоимости строительства.

Методы и инструменты, используемые при расчете сметной стоимости строительства, существенно зависят от этапа развития проекта. Они представлены ниже.

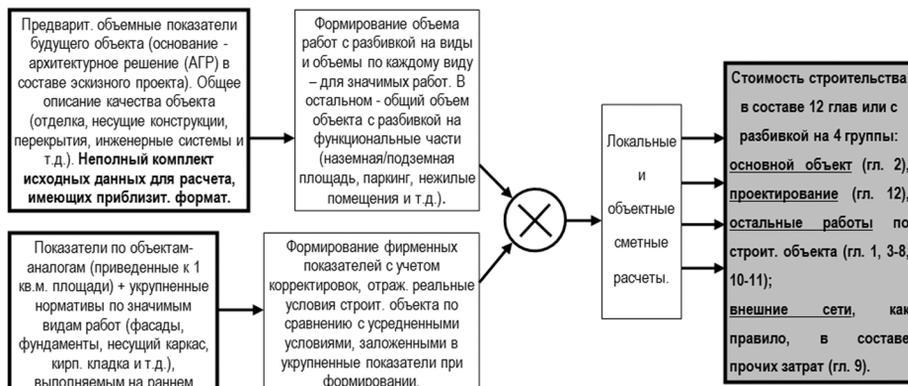
Допроектный этап



Минимальная трудоемкость расчета. Для объекта площадью 10.000 кв.м. время расчета не более 1-2 дней. Все исходные данные для расчета «собственного производства», формируются в соответствии с виртуальной моделью развития проекта, разработанной своими силами. Поэтому в дальнейшем обвинять в неадекватности произведенного расчета можно будет только низкий технологический уровень собственной компании.

Точность расчета $\pm 30\%$ от реальной, объективно обусловленной стоимости строительства (определение реальной стоимости см. в окончании Главы «Актуализация проектов. Плановое повышение эффективности проектов») и даже хуже. А с учетом неточности прогнозов по общей площади проекта, сметная стоимость строительства, рассчитанная на данном этапе, может отличаться в разы от реальных значений. Поспешность и неточность расчета на данном этапе могут вести к катастрофическим последствиям при дальнейшем развитии проекта.

Предпроектный этап



Низкая трудоемкость расчета. Для объекта площадью 10.000 кв.м. время расчета - несколько дней. Необходима проверка объемных данных объекта, представленных проектировщиком в проектных материалах, в первую очередь общей площади объекта.

Примечание.

Методика определения площадей объектов, применяемая при градостроительном планировании и проектировании (обычно совпадающем по времени с предпроектным этапом развития проекта), имеет дело с общей площадью зданий во внешнем периметре внешних стен, в то время как методика замеров площадей в строящихся объектах, определяемая СНИП 2.08.01-89, привязана к внутреннему периметру внешних стен. См. на эту же тему последнее примечание в Главе «Оценка проектов». Разница между первым и вторым показателем при этом составляет около 10%. Адекватный переход от одного показателя к другому на предпроектном этапе представляет собой серьезную проблему. Последствия неразберихи, вносимой в проекты двойственностью определения общей площади ощущаются до завершения этапа проектирования и негативно влияют на все проектные решения и процедуры (формирование лимитов затрат, изменение показателей эффективности проекта, неопределенность при выпуске распорядительного документа администрации и т.д.).

«Лечится» указанная проблема простым способом. Производится аналитика разработанной проектной документации по реализованным или реализуемым проектам (собственным и/или иных компаний). Результатом является система переходных коэффициентов, позволяющая легко осуществлять переходы между видами площади в зависимости от потребности текущего момента (также см. последнее примечание в Главе «Оценка проектов»).

Указанная проблема к тому же подпитывается объективным интересом проектировщика (речь в первую очередь о проектировании стадии «П») получить за свою работу сумму на 10% большую за счет того, что заказчик слабо владеет вопросом определения площади проектируемого объекта.

Основные методы осуществления сметных расчетов на данном этапе — базисно-индексный с использованием укрупненных сметных нормативов и укрупненных показателей по объектам-аналогам собственным или представленным в справочной литературе. Исходные данные для расчета имеются в неполном объеме (см. п.п. 1-4 Исходных данных для расчета локальных смет в начале настоящей главы) и приблизительном формате. Недостающие данные для расчета готовятся собственными силами методом аппроксимации на основе показателей разрабатываемого архитектурно-градостроительного решения (АГР) с привлечением для консультаций и разъяснений сотрудников строительного управления компании. Общая стоимость строительства рассчитывается единовременно.

На данном этапе отсутствует принципиальная необходимость представления сметной стоимости строительства в составе 12 глав (хотя это может

быть сделано и во многих случаях делается). Гораздо практичнее сформировать общую стоимость строительства с разбивкой на 4 группы:

- **проектирование** - определяет лимиты затрат по проектным работам, выполняемым в том числе в текущем периоде;

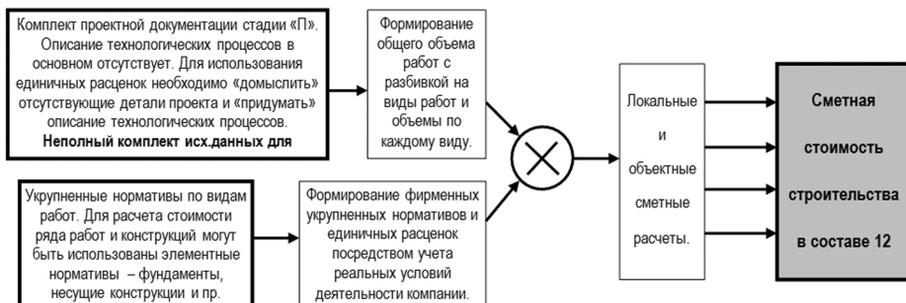
- **основной объект строительства** — данная группа затрат имеет максимальный вес в общей стоимости строительства, легко рассчитывается по объектам-аналогам (тем более при наличии информационной базы по собственным объектам-аналогам);

- **внешние сети** — затраты по внешним сетям могут варьироваться в широком интервале и кардинально влиять на эффективность проекта, сформировать понимание общего лимита этих затрат необходимо на возможно более раннем этапе развития проекта; проработка затрат этой группы может быть начата еще на допроектном этапе;

- **остальные работы** — эта группа включает «одной строкой» стоимости работ, осуществление которых планируется на последующих этапах, или тех работ, незначительные стоимости которых (в сравнении с тремя предыдущими группами) не смогут в дальнейшем оказать принципиального влияния на потоки и эффективность проекта.

Точность расчета не хуже $\pm 25-30\%$ от фактической стоимости строительства.

Проектный этап



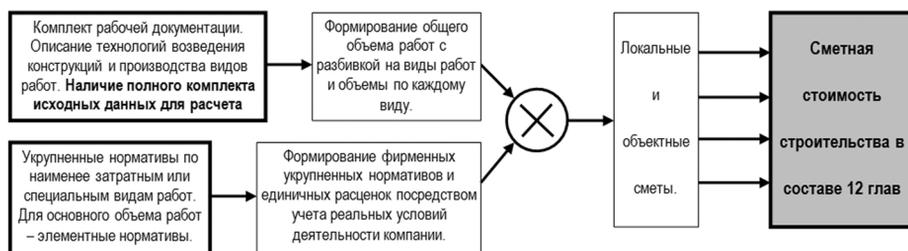
Средняя трудоемкость расчета. Для объекта площадью 10.000 кв.м. время расчета от нескольких дней до 1 месяца и более при условии наличия полного комплекта проектной документации стадии «П». Требуется тщательная проверка (экспертиза): архитектурных решений по проекту на предмет максимальной их реализуемости при помощи общеупотребительных строительных приемов и технологий; конструктивных решений по проекту на предмет наличия избыточности конструкций, материалов и комплектую-

щих (избыточность по бетону и арматуре может достигать 50% от реальной, объективно обусловленной потребности!!!). Требуется тщательная проверка объемных данных, приведенных в материалах проекта, рассчитанных проектировщиком, на предмет выявления ошибок и неточностей.

Основные методы составления сметных расчетов (смет) – базисно индексный с использованием укрупненных сметных нормативов и ресурсный/ресурсно-индексный с использованием элементных нормативов. Исходные данные для расчета имеются в неполном объеме (см. п.п. 1-4 Исходных данных для расчета локальных смет в начале настоящей главы). Недостающие данные готовятся собственными силами с использованием опыта сотрудников строительного управления компании. ССР рассчитывается по мере выдачи проектировщиком и проверки частей проектной документации стадии «П».

Точность расчета составляет $\pm 10-15\%$ от фактической стоимости строительства.

Этап строительства и коммерческой реализации



Предельная трудоемкость расчета. Для объекта площадью 10.000 кв.м. время расчета от нескольких недель до нескольких месяцев (в зависимости от числа задействованных сотрудников) при условии наличия полного комплекта рабочей документации. Для исключения грубых ошибок при формировании стоимости строительства требуется тщательная проверка количественных данных, приведенных в проектных материалах. В первую очередь это касается спецификаций и ведомостей, тем более, если проектные материалы подготовлены внешним проектировщиком. При этом будем считать, что с вопросами адекватности/оптимальности архитектурных и конструктивных решений проекта мы полностью разобрались на предыдущем этапе.

Основной метод составления смет (сметных расчетов) – ресурсный/ресурсно-индексный с использованием элементных нормативов. Вспомогательный метод – базисно индексный с использованием укрупненных сметных нормативов. Исходные данные для расчета смет имеются в полном

объеме (см. выше п.п. 1-4 Исходных данных для расчета). ССР формируется по мере готовности и проверки частей рабочей документации.

Точность расчета составляет $\pm 5\%$ от фактической стоимости строительства.

Предварительный расчет ССР производится на основании проектной документации стадии «П» при определенном «домысливании» недостающих (в связи с недостаточной степенью детализации документации на этой стадии) деталей и элементов конструкций, а также комплексов технологических операций по их возведению. «Домысливание» недостающих элементов конструкций и технологий осуществляется на базе собственного опыта компании, в худшем случае, при отсутствии такового, — опыта внешних консультантов и советников, при самом плохом раскладе — опыта подрядчиков, готовых помочь, ставя во главу угла собственные интересы. Далее, на основании рабочей документации осуществляется подтверждение или перерасчет частей ССР, относящихся к «домысленным» элементам.

Деятельность по формированию стоимости строительства ССР (в том числе договорная политика проекта, как основной фактор, влияющий на «закрытие» цены договоров по реализации лимитов глав ССР) и контролю соблюдения лимитов глав в составе ССР, с одной стороны, принципиально отличается от деятельности по производственному учету и сопровождению заключенных договоров, с другой. См. также окончание Главы «Система учета и планирования. Взаимодействие операций бюджетирования, планирования, управленческого учета и производственного учета при развитии проектов».

4.13. Тендерная политика.

По тем же причинам, которые были перечислены в главе «Ценообразование», в дальнейшем основное внимание будет уделено тендерной политике при организации строительства. *Тендерная политика, является естественным продолжением процедуры ценообразования и связана с ней теснейшим образом.* Это — главный инструмент формирования производственно-финансовых отношений заказчика с контрагентами (в том числе подрядчиками и генподрядчиком), позволяющий реализовать комплекс операций в рамках расходной части бюджета, достаточный для осуществления строительства объекта с требуемым качеством и сдачи его в эксплуатацию в запланированный срок. Формирование описанного выше комплекса договоров производится на тендерной основе. От эффективности тендерной политики в максимальной степени зависит себестоимость строительства, которая, в свою очередь, влияет на эффективность развиваемого проекта и капитализацию компании.

Главная цель проведения любого тендера — это, во-первых, минимальная цена подрядного договора, во-вторых, закрытая цена договора, то есть цена не подверженная произвольному или целенаправленному увеличению во время действия договора со стороны подрядчика. Безусловно, что выбранный подрядчик должен при этом обеспечить требуемое качество и сроки выполнения работ. Описанию техники достижения именно этой цели посвящена настоящая глава. Дальнейшее изложение материала построено на предпосылке, что заказчик перед началом подготовки тендера имеет на руках достаточный набор исходных материалов и информации, необходимых для его организации. Но, что делать, если необходимые для тендера исходники у заказчика отсутствуют, а провести тендер и начать работу крайне необходимо. Ответ на данный вопрос мы сформулируем в завершающей части Главы «Структура и особенности подрядных договоров».

При проведении любого тендера существует широко распространенная проблема — потенциал аффилированности сотрудников компании-заказчика с интересами соискателя тендера. Указанная проблема может любой проведенный тендер привести к заведомо худшим результатам, чем вправе изначально рассчитывать компания. И, хотя, существует мнение, что достичь указанной цели почти невозможно, а избавиться от обозначенной

проблемы невозможно никогда, тем не менее, оно (это мнение) не может являться основанием для отказа от работы в необходимом направлении. Подтверждение этой мысли мы увидим ниже.

В Главе «Ценообразование» мы определили для себя, каким должен быть эффективный формат ценовых отношений с контрагентом. Тендерные процедуры, описанные в настоящей главе, позволяют воплотить указанный формат в жизнь. Практика проведения тендеров позволяет сформулировать **4 принципа**, применение которых значительно повышает эффективность тендерной политики компании:

	<i>Название</i>	<i>Описание</i>
<i>Принцип 1.</i>	Тендер проводится в строгом соответствии с внутрикорпоративным тендерным регламентом.	Состав и общее содержание тендерных операций, порядок их проведения, а также ответственные исполнители определяются в соответствии с утвержденным внутрикорпоративным тендерным регламентом.
<i>Принцип 2.</i>	Жесткий формат комплекта тендерной документации, передаваемого претендентам.	Комплект тендерной документации, предоставляемый претендентам, должен иметь состав, а также структуру отдельных документов, соответствующую утвержденному внутрикорпоративному тендерному регламенту.
<i>Принцип 3.</i>	Жесткий формат комплекта конкурсной документации, передаваемого претендентами заказчику.	Комплект конкурсной документации, передаваемый претендентами заказчику, должен быть заполнен в строгом соответствии с требованиями, предъявляемыми к нему заказчиком.
<i>Принцип 4.</i>	Разделение полномочий.	При подготовке, проведении и подведении итогов тендеров используется принцип разделения полномочий участников тендерной процедуры

Изложенные принципы сформулированы в первую очередь в отношении тендеров строительной части проектов в силу их существенно более высокой сложности по сравнению с тендерами коммерческой части проектов. Тем не менее, сами принципы и их описание полностью относятся к обоим видам тендеров.

Принцип 1.

Состав, содержание и последовательность тендерных операций, состав и полномочия участников тендерной процедуры должны быть сформулированы в виде внутрикорпоративного тендерного регламента (Тендерный регламент на привлечение контрагентов и подрядчиков при реализации инвестиционно-строительных проектов).

Наличие указанного регламента позволяет:

- 1) Существенно снизить ресурсоемкость (время, деньги, трудовые затраты) тендерных процедур.
- 2) Предельно упростить операцию подведения итогов тендера.
- 3) Исключить принятие необоснованных или ошибочных решений при определении победителей тендеров.

Последовательность операций тендерной процедуры представлена ниже в графическом виде.



Тендерная процедура состоит из 9 основных операций, описанных ниже:

1. Собственный расчет силами заказчика стоимости работ, выносимых на тендер. Определение лимитов по отдельным видам работ.

Для строительной части проектов сметный расчет стоимости работ следует производить в единичных расценках при наличии проектной документации, а при ее отсутствии возможно также использование укрупненных расценок. Расчет сметной стоимости работ производится в текущих ценах, существующих на рынке в момент проведения тендера.

Для коммерческой части проектов определение показателей планируемых тендеров производится на основании внутрикорпоративного маркетингового исследования.

2. Подготовка проекта договора на выполнение работ, выносимых на тендер, а также ценового приложения к договору и совмещенного графика производства работ и финансирования.

В договоре должна быть сформулирована методика, предусматривающая индексацию расчетных показателей. Проиндексированная цена договора должна укладываться в рамки соответствующего лимита утвержденного бюджета.

Примечание.

Любой «нормальный подрядчик», заходя на тендер и формулируя сегодня цену договора, закладывает в нее резерв на инфляцию на строительном рынке. Если, конечно, в договоре не прописана внятная процедура индексации этой цены. Указанный резерв формируется подрядчиком из вероятно самых худших инфляционных условий, при этом резерв берется с «запасом». Плюс резерв на неточность расчета — невозможно получить точный расчет, если не известно, что произойдет с ценами через год-два.

*Расчет стоимости в текущих, и потому совершенно понятных ценах, с последующей их индексацией по согласованной методике, позволяет как заказчику, так и подрядчику произвести расчет с предельной точностью, ограничиваемой лишь качеством проектной документации и уровнем квалификации сметчиков. **Итоговая стоимость подрядных работ по договору, заключенному в формате индексированной цены, всегда ниже, чем для цены без индексации.***

Индексация может производиться в соответствии с коэффициентами, публикуемыми уполномоченными организациями (например, показатели, публикуемые Департаментом экономической политики и развития для г. Москвы или Минрегионразвития для РФ в целом) или по собственной методике заказчика, согласованной с подрядчиком/генподрядчиком.

3. Подготовка пояснительной записки с условиями тендера (Порядок проведения тендера). Формирование полного комплекта тендерной документации в электронном виде.

4. Публикация тендерного комплекта на корпоративном сайте.

5. Получение конкурсной документации от претендентов. Количество претендентов, участвующих в тендере должно быть не менее 5 (Пяти).

6. Рассмотрение тендерной комиссией конкурсных предложений претендентов. Формирование итоговой сводной таблицы с присвоением рейтингов каждому из претендентов. Оформление справки-заключения по итогам тендера.

7. Уведомление 3 компаний-претендентов, показавших лучшие результаты, о продолжении работы с их конкурсными предложениями. Указанные компании предоставляют сведения о себе для проверки в формате Анкеты участника тендера. Проверка 3 лучших претендентов службой безопасности заказчика.

Примечание.

Распространенная практика подразумевает осуществление квалификационного отбора претендентов. Проверке, производимой до начала тендера, подвергаются одновременно 5-10, иногда более компаний. Процедура квалификационного отбора в большинстве случаев оказывает деструктивное влияние на результаты тендера.

Любые проверки, осуществляемые до проведения тендера, растягивают во времени процедуру тендера, загружая часто бессмысленной работой сотрудников компании (зачем нужна информация о компании-соискателе, если ее коммерческое предложение не вызовет никакого интереса?..). И самое главное! Проверка соискателей как основание для допуска их к тендеру является самым распространенным методом манипулирования процедурой тендера, позволяющим завести «своих», дружественных подрядчиков, репутация которых намеренно отражается в отличие от конкурентов как самая безупречная.

8. Предоставление инвестиционному комитету компании для принятия окончательного решения о победителе тендера следующих документов: справки с итогами проверки 3 лидирующих компаний-претендентов, справки-заключения по итогам тендера.

9. Принятие решения о победителе тендера. Заключение договора. При невозможности заключения договора с победителем работа продолжается с претендентом, имеющим 2-ю позицию в рейтинге и т.д.

Ответственность за корректность тендерных процедур и за достоверность информации, передаваемой претендентам и получаемой от них, а также за состав и качество документов, передаваемых в инвестиционный комитет для подведения итогов тендера, несет руководитель проекта, а при его отсутствии специалист тендерного подразделения.

Принцип 2.

Комплект тендерной документации, предоставляемый претендентам, должен иметь определенный состав, а также жесткую структуру отдельных документов, соответствующую внутрикорпоративному тендерному регламенту.

Несоблюдение данного принципа приводит на практике к несопоставимости предложений претендентов, к огромным трудозатратам при подведении итогов тендера (в том числе за счет проведения повторных этапов того же самого тендера) и неминуемо ведет к ошибочным решениям, срок принятия которых растягивается на месяцы и кварталы. Указанный принцип реализуется при формировании 3-х основных документов тендерного комплекта:

- проекта подрядного договора;
- проект ценового приложения к договору;
- проект совмещенного графика производства работ и финансирования, так же являющегося приложением к договору.

Эти документы полностью определяют формат будущего взаимодействия заказчика и подрядчика при выполнении работ, выносимых на тендер. Все три документа существуют в тесной взаимосвязи и не должны рассматриваться по отдельности. Структура документов и информация, внесенная в них заказчиком, не подлежат самостоятельной корректировке, правке или дополнению со стороны претендентов в ходе заполнения тендерного комплекта. Самостоятельная корректировка претендентами структуры и состава указанных документов является главным нарушением условий тендера и служит безусловным основанием для снятия соискателя с тендера.

Проект подрядного договора полностью определяет условия взаимодействия подрядчика с заказчиком. Условия подрядного договора оказывают определяющее влияние как на стоимость работ, выносимых на тендер, так и на показатели ценового приложения и на совмещенный график производства работ и финансирования. Структура и краткое описание договора строительного подряда, как наиболее сложного из договоров, заключаемых заказчиком при развитии проекта, приведено в Главе «Структура и особенности подрядных договоров».

Проект ценового приложения оформляется в виде таблицы и содержит в себе реестр видов работ и показатели объемов по каждому виду работ. Формат ценового приложения должен быть максимально удобен заказчику для целей приемки выполненных объемов работ. Пример ценового приложения к договору строительного подряда представлен в Главе «Ценообразование».

Лимиты стоимостей отдельных видов работ заказчик для себя определяет самостоятельно, предварительно, до начала тендерной процедуры, рассчитав сметную стоимость работ. Сметная стоимость и лимиты статей затрат, рассчитанные заказчиком, являются главным ориентиром при подведении итогов тендера. ***Именно результаты расчета заказчика позволяют привязать итоги проведенного тендера к утвержденному бюджету проекта.*** Графы 1-3 таблицы должны быть заполнены заказчиком при подготовке тендерной документации. Укрупненные показатели стоимости, соответствующие представленным заказчиком объемным показателям, вносит претендент при подготовке своего конкурсного предложения, заполняя при этом графы 4-5 ценового приложения.

Совмещенный график производства работ и финансирования отражает одновременно, как календарный график выполнения работ, так и распределение во времени финансирования, необходимого для их выполнения. Пример совмещенного графика производства работ и финансирования представлен ниже.

Наименование работ	Стоим., руб	Стоим., тыс.руб	апрель	май
			1 месяц	2 месяц
Подготовительный период	1 694 000	1 694,0	1 482	212
Свайное огражд., земл.работы	4 791 000	4 791,0	2 478	2 157
Фундамент, ж/б констр. до «0»	11 253 100	11 253,1		5 887
Ж/б конструкции выше «0»	11 560 700	11 560,7		
Работы по кладке	7 157 700	7 157,7		
Кровля	3 071 600	3 071,6		
Фасады, витражи, окна	11 090 500	11 090,5		
Внутренние инж. системы	25 717 500	25 717,5		
Вертикальный транспорт	2 521 300	2 521,3		
Отделка помещений	21 923 800	21 923,8		
Козырьки и входы	1 712 800	1 712,8		
Демобилизация	506 000	506,0		
Итого:	103 000 000	103 000,0	3 960	8 256
Авансы	22 300 000	10 300 000		
Реализация (акт КС-2)	103 000 000		3 960 000	8 256 400
Удержание аванса	10 300 000		396 000	825 640
Удержание доп.аванса	12 000 000			
Удержание гар.суммы	4 120 000		158 400	330 256
Оплата, вкл. все удержания	76 580 000		3 405 600	7 100 504

Первая графа (наименование работ) заполняется заказчиком. Стоимостные показатели и их разбивку по времени в вышеуказанный график вносит претендент самостоятельно.

Кроме 3 основных документов в тендерный комплект включаются несколько дополнительных документов, связанных с процедурой самого тендера. В итоге в состав комплекта тендерной документации, передаваемой претендентам, входят:

1. Проект договора, определяющего характер и содержание взаимоотношений заказчика и подрядчика/генподрядчика, при выполнении комплекса работ, выносимых на тендер.
2. Проект ценового приложения к договору.
3. Проект совмещенного графика производства работ и финансирования.
4. Проектная документация, позволяющая претенденту оценить условия проведения и сложность работ, выносимых на тендер. Пояснительная записка к проектной документации.
5. Заявка на участие в тендере.

июнь	июль	август	сентяб.	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февр.
3 месяц	4 месяц	5 месяц	6 месяц	7 месяц	8 месяц	9 месяц	10 мес.	11 мес.
75	81							
5 3651								
3 261	8 110	189						
	3 142	2 590	1 426					
		2 612			341	119		
		997	2 824	5 740	1 747	215	239	
			2 789	5 339	4 929	4 000	4 000	4 661
				2 269		252		
				2 092	7 840	3 500	3 500	4 320
						490	89	332
			253					253
8 702	11 333	6 388	7 292	15 440	14 857	8 576	8 630,0	9 565,8
12 000 000								
8 702 200	11 333 300	6 387 700	7 291 750	15 440 420	14 856 550	8 575 930	8 630 000	9 565 750
870 220	1133 330	638 770	729 175	1 544 042	1 485 655	857 593	863 000	956 575
	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
348 088	453 332	255 508	291 670	617 617	594 262	343 037	345 200	382 630
7 483 892	8 246 638	3993 422	4 770 905	11 778 761	11 276 633	5 875 300	5 921 800	6 726 545

6. Квалификационные требования к претендентам.

7. Порядок проведения тендера.

Документация тендерного комплекта за исключением п.4 (проектная документация) размещается на корпоративном сайте. Комплект проектной документации передается заказчиком претенденту в обмен на заявку от него на участие в тендере.

Принцип 3

Комплект конкурсной документации, передаваемый претендентами заказчику, должен быть заполнен в строгом соответствии с предъявляемыми к нему требованиями.

Конкурсное предложение, передаваемое претендентом заказчику, должно содержать следующие документы:

1) Заявка на участие в тендере с подтверждением готовности претендента подписать договор подряда в форме, предложенной заказчиком, в случае победы в тендере.

2) Ценовое приложение к договору, подготовленное в полном соответствии с требованиями заказчика, изложенными в разделе «Порядок проведения тендера» тендерной документации.

3) Совмещенный график производства работ и финансирования, подготовленный в полном соответствии с требованиями заказчика.

4) Сопроводительное письмо, в котором должна содержаться следующая информация:

- перечень всех спорных (на взгляд претендента) условий договора, требующих корректировки;

- перечень всех ошибок и неточностей (на взгляд претендента), имеющих в проекте ценового приложения к договору, проекте совмещенного графика строительства и финансирования, проектной документации, предоставленных заказчиком претенденту;

- предложения по оптимизации проектной документации (изменения конструкций, материалов и пр.), а также структуры договорных отношений заказчика и подрядчика.

5) Анкета участника тендера.

Заявка на участие в тендере передается претендентом заказчику до начала тендера. Документы 2-4 передаются в ходе проведения тендера. Анкета участника тендера запрашивается у претендента после подведения предварительных итогов, если претендент оказался одним из 3 лидеров тендера. Передача претендентами конкурсных предложений осуществляется в узком временном интервале, установленном организатором тендера (5 дней).

Принцип 4.

При проведении тендера обязанности и полномочия должны быть распределены между сотрудниками и подразделениями компании-заказчика, а именно:

1) Общее руководство процедурой тендера и координацию действий участвующих в нем сотрудников и подразделений компании-заказчика осуществляет руководитель проекта.

2) Привлечением претендентов занимаются руководитель проекта и менеджер строительного/коммерческого подразделения. Также руководителю проекта свои предложения по кандидатам может вносить любой сотрудник компании.

3) Проект договора, ценовое приложение к нему и совмещенный график производства работ и финансирования готовят специалисты тендерного подразделения заказчика.

4) Формирование комплекта тендерной документации и взаимодействие с претендентами осуществляет руководитель проекта при участии специалиста тендерного подразделения.

5) Формированием справки-заключения по итогам тендера занимается руководитель проекта.

6) Проверку 3 лидирующих по итогам тендера претендентов осуществляет служба безопасности компании, которая по итогам проверки оформляет справку с итогами проверки.

7) Итоги проведенного тендера и определение победителя подводит инвестиционный комитет компании (или орган, выполняющий его функции).

Подведение итогов тендера производится на основании:

- цены договора, приведенной в конкурсном предложении претендента;
- срока производства работ и требуемого графика их финансирования, представленных претендентом в совмещенном графике производства работ и финансирования.

При подведении итогов тендера учитываются (далее в порядке убывания приоритета):

- наличие в ценовом предложении от претендента дополнительных или отсутствие предусмотренных тендерной документацией видов работ, так же как и измененных объемов указанных работ (является безусловным основанием для снятия претендента с тендера);

- случаи искусственного завышения стоимости начальных этапов договора, которые прослеживаются при анализе совмещенного графика, предоставленного претендентом;

- спорные условия договора, ошибки и неточности, обнаруженные претендентом в тендерной документации и описанные в сопроводительном письме, сопровождаемые комментарием руководителя проекта относительно обоснованности замечаний претендента и последствий принятия к исполнению этих замечаний;

- деловая репутация и опыт компаний учитывается инвестиционным комитетом в отношении 3 лидирующих претендентов.

Только после подведения итогов тендера с победителем тендера производится работа по доводке договора, ценового приложения к нему и совмещенного графика, устраняющая ошибки и неточности в тендерной документации или отражающая изменения технического задания со стороны заказчика. Кроме того с победителем тендера решается вопрос о включении в договор (с предварительным взаимным расчетом) тех работ, которые не выносились на тендер по тем или иным причинам. В соответствии с до-

стигнутыми договоренностями производится необходимая корректировка договора и приложений к нему.

В случае невозможности заключить договор с победителем, отношения с ним закрываются, а к подготовке и подписанию договора приглашается претендент, занявший 2-е место в тендере и т.д. Процедура, описанная выше по отношению к компании-победителю, повторяется вновь. Претенденты, занявшие 2-3 места в тендере, должны быть заранее уведомлены руководителем проекта о подобной возможности.

При развитии проекта часто складываются ситуации, когда требуется принимать решение относительно необходимости проведения тендера. Более того, с точки зрения «бытовой логики» может показаться, что чем большие объемы работ «прогоняются» через процедуру тендера, тем ниже будет итоговая стоимость строительства объекта. Однако, казалось бы... Во многих случаях проведение тендера может оказаться не только излишним, но и откровенно вредным, создающим предпосылки для роста стоимости строительства вместо ожидаемого ее снижения.

Проведение тендера не требуется в следующих случаях:

1. Объем и стоимость планируемой работы находятся ниже определенного критического уровня, свойственного данной компании (у одной компании это может быть, например, 0,5 млн.руб, а у другой 10-20 млн.руб.). Указанный критический уровень также зависит от объема и стоимости проекта.

2. Планируемые виды работ могут быть выполнены только компанией-монополистом (с компаниями-монополистами приходится иметь дело, например, при строительстве над объектами метрополитена, при производстве разного рода специальных исследований, при проектировании и возведении внешних объектов инженерной инфраструктуры). В этом случае гораздо более важным, чем тендер является тщательный расчет стоимости работ, осуществляемый заказчиком по утвержденным местным или федеральным методикам.

3. Планируемая работа представляет собой узкую технологическую операцию, типовую для рынка (монолитные работы, кирпичная кладка). Стоимость такой работы может быть легко и точно определена заказчиком на основании обширной статистики как рыночной, так и своей собственной. В данном случае, минимизация затрат относительно рынка при помощи тендера мало вероятна (подрядчику доступна та же статистика, что и заказчику). Заниженные затраты будут сопровождаться для заказчика значительным ростом рисков невыполнения или некачественного выполнения работы. Особенно актуальны изложенные соображения в том случае, когда основной претендент на подряд уже работает на объекте и имеет с заказчиком договорные отношения (см. п.4 ниже).

4. Проведение в ходе осуществления строительства объекта тендера,

ущемляющего интересы действующего ключевого подрядчика (генподрядчика), может спровоцировать разрыв отношений с ним. Практика показывает, что выгоды от номинального снижения договорной цены (тем более при «открытой» цене договора), как правило, многократно перекрываются сопутствующими смене контрагента издержками. Заказчик должен подходить к принятию решений о проведении подобных тендеров крайне взвешенно и осмотрительно.

Проведение тендеров для привлечения внешних участников процесса розничной коммерческой реализации площадей, возведенных при реализации проекта, оправдано при значительных объемах этих площадей. Тендерная процедура в такой ситуации позволяет при минимальных операционных издержках отстроить эффективный процесс реализации коммерческих площадей, исключая возникновение хаоса и падение цены продаж в ходе реализации. Естественно, что так же как и в случае строительных тендеров общее руководство процедурой тендера и координацию действий участвующих в нем сотрудников и подразделений компании-заказчика осуществляет руководитель проекта.

Выбор уполномоченных риелторских компаний для осуществления реализации коммерческих площадей проекта организуется руководителем проекта на тендерной основе с привлечением специалистов отдела маркетинга и коммерческого департамента. Общие требования к тендерной документации и процедуре проведения тендера те же, что и в отношении строительства (см. выше в данной главе).

Формат проводимых тендеров определяется наличием разработанной проектной документации (стадий «П» или «РД») и степенью проработки общей концепции (стратегии) развития проекта.

На предпроектном этапе концепция проекта подвержена многократным изменениям, а проектная документация отсутствует. Концепция и структура проекта сформированы в укрупненном формате. Комплекс операций по развитию проекта имеет ориентировочный, примерный характер и требует многократных уточнений. Стоимость всех операций по развитию проекта спрогнозирована в укрупненных показателях на основании данных по объектам-аналогам. Количество одновременно действующих соглашений с контрагентами и подрядчиками не более 10. Большая часть текущих операций по развитию проекта являются уникальными или узкоспециализированными. Как правило, список потенциальных подрядчиков, способных с приемлемым качеством выполнить работу, выносимую на тендер, представлен несколькими компаниями на регион (даже такой большой, как, например, Москва). Многие из указанных выше подрядчиков являются монополистами де-факто, поэтому обычно работают с оригинальными

ми договорами жесткого формата, не подлежащими корректировке со стороны заказчика. Это, например, для Москвы НИиПИ Генплана г. Москвы, Мосгоргеотрест, Метрогипротранс и т.д. **Основной вопрос при проведении тендера – выбор адекватного контрагента, способного с надлежащим качеством выполнить порученную работу, а также защитить интересы заказчика в согласующих организациях.**

Ошибки этапа связаны, в первую очередь, с некорректным планированием сроков, содержания и стоимости операций, а также с привлечением контрагентов, имеющих недостаточную квалификацию. Ошибки приводят к негативным последствиям, достигающим предельно высокого уровня влияния на сроки, качество и эффективность проекта в целом. Последствия ошибок, как правило, тяжело устранимы или неустраимы вообще, так как проявляются через длительное время – в основном на этапе строительства/коммерческой реализации.

Цена работ этапа в общей стоимости строительства ? 2%. Отклонения цены договоров, заключаемых на данном этапе, бесконечно малы в отношении общей стоимости строительства. Стоимость значительного объема операций этапа рассчитывается по утвержденным методикам (для РФ соответствующие федеральные методики, для Москвы - МРР). Вариабельность результатов расчетов определяется исключительно корректностью применения отдельных нормированных коэффициентов.

С учетом изложенных выше факторов тендеры предпроектного этапа должны характеризоваться:

- Мягким форматом проведения (по сравнению с основной процедурой). Тем не менее, действие 4 принципов должно быть сохранено.
- Тщательным предварительным отбором претендентов.

В целях привлечения достаточного для проведения тендера количества претендентов на корпоративном сайте размещается объявление о проведении тендера с описанием предмета планируемого тендера и квалификационных требований к претендентам.

Заказчик осуществляет предварительный отбор претендентов, заявивших о своей готовности участвовать в тендере. Документация тендерного комплекта передается выбранным претендентам в обмен на заявки на участие в тендере.

В состав комплекта тендерной документации, передаваемой претендентам, входят:

1. ТЗ на выполнение работ.
2. Реестр видов работ и их объемов, планируемых для включения в договор.

3. Исходная документация (по запросу), позволяющая соискателю оценить условия проведения и сложность работ, выносимых на тендер. Пояснительная записка к исходной документации.

Конкурсное предложение, передаваемое претендентом заказчику, должно содержать:

1) Проект договора.

2) Проект ценового приложения к договору, подготовленного в полном соответствии с Реестром видов работ и их объемов, планируемых для включения в договор.

3) Проект совмещенного графика производства работ и финансирования.

4) Анкета участника тендера.

Документы 1-3 передаются в ходе проведения тендера. Анкета участника тендера запрашивается у претендента после подведения предварительных итогов, если претендент оказался одним из 3 лидеров тендера. Передача претендентам конкурсных предложений осуществляется во временном интервале, установленном организатором тендера (2 недели).

При подведении итогов тендера учитываются:

- цена договора, приведенная в предложении претендента;
- результаты проверки претендента службой безопасности компании.

Только после подведения итогов тендера с победителем тендера производится работа по доводке договора, ценового приложения к нему и совмещенного графика, аналогичная основной процедуре внутрикорпоративного тендерного регламента.

С выбранным претендентом должна быть проведена работа по тщательной выверке стоимости подрядного договора – проверка расчетов претендента на соответствие методикам МРР, перерасчет стоимости по иной методике (например, Минрегиона РФ и пр.), если такая методика существует. Далее - установление итоговой цены договора в результате переговорного процесса.

4.14. Структура и особенности подрядных договоров.

В данной главе мы сознательно не будем рассматривать договор генерального подряда в связи его определенной искусственностью постольку, поскольку:

1. Договор генерального подряда является вариантом подрядного договора, укрупненного до предельно возможного состава и объема работ, выполняемых при строительстве объекта, комфортного для заказчика.

2. Генеральный подрядчик часто, в особенности, когда не выполняет значительный объем работ собственными силами, фактически является посредником между заказчиком и набором подрядчиков, которых он привлекает и контролирует.

3. Договор генерального подряда актуален для инвестора, развивающего собственный проект, только в том случае, когда собственный заказчик не имеет компетенции, достаточной для организации строительного процесса силами необходимого количества внешних подрядчиков. Заказчик, осуществляющий строительство объекта силами привлеченных подрядчиков (генеральный подряд привлеченными силами), должен быть в состоянии сначала адекватно распределить между подрядчиками полный комплекс работ по строительству объекта, а затем управлять и контролировать ход работ на площадке таким образом, чтобы обеспечить своевременную сдачу построенного с надлежащим качеством объекта в эксплуатацию. Естественно, что стоимость строительства при этом должна укладываться в рамки утвержденного бюджета.

4. Инвестирующая группа компаний всегда вынуждена организовывать выполнение ряда работ по строительству объекта собственными силами. Хотя, конечно всегда можно провести указанные работы через генерального подрядчика, позволив ему дополнительно подзаработать на этом.

5. Опытный инвестор-заказчик всегда стремится при развитии проектов обходиться без помощи внешнего генерального подрядчика. Аффилированный генеральный подрядчик может присутствовать в производственной цепочке в целях минимизации рисков — чтобы максимально дистанцировать проектную (владеющую правами по проекту) и инвестирующие компании от процесса строительства. Кроме того, наличие собственного генерального подрядчика позволяет многим компаниям осуществлять определенные специфические функции, выпадающие за рамки охвата настоящей книги.

Примечание.

Здесь уместно будет сказать о главной ценовой особенности и одновременно недостатке генподрядного договора. В состав такого договора обычно включаются работы, имеющие стоимость не менее 60-70% от общей стоимости строительства. Работы подобного объема проектируются в весьма продолжительном интервале времени. То есть к тому моменту, когда нужно начинать строить, обычно не выполнены полностью не только проектные работы стадии «РД», но часть работ стадии «П». К этому следует добавить, что процедура генподрядного тендера может занять не менее полугода.

Очевидно, что у заказчика имеются 2 варианта действий: выйти на тендер с отсутствующей проектной документацией, наличие которой необходимо для точного определения цены, или ждать когда будет сформирован полный комплект проектной документации стадии «РД» (год или более) и только после этого выходить на тендер. Обычно выбирается первый вариант... и итоговая стоимость выполненных работ зашкаливает выше разумных пределов. Подрядчик не будет заботиться о заказчике, который не в состоянии позаботиться о себе сам.

В итоге заказчик/инвестор «попадает на деньги» дважды. Первый раз, когда решает работать с внешним генеральным подрядчиком и платить ему процент за генподряд. Второй раз и в гораздо большем объеме, когда вынужден запустить генподрядчика в неподготовленный проект. Именно этим фактом определяется разница в стоимости строительства для 3 и 2 вариантов степени интеграции, представленных на схеме в начале Главы «Ценообразование».

Однако, заказчик имеет определенные возможности по минимизации своих потерь - см. следующее приложение в настоящей главе.

В соответствии с договором строительного подряда подрядчик обязуется в установленный договорный срок построить по заданию заказчика определенный объект либо выполнить иные строительные работы. Заказчик при этом обязуется создать подрядчику необходимые для выполнения работ условия, а затем принять результат выполненных работ и уплатить оговоренную при подписании цену.

Подрядный договор в абсолютном большинстве случаев несет в себе кроме чисто подрядных также признаки других договорных отношений: поставки, имущественного найма, услуг, хранения, транспортировки и т.д., представляя собой одну из самых сложных договорных конструкций, применяемых в бизнесе. Ниже представлен стандартный состав статей подрядного договора, а также список приложений к нему.

№ статьи	Наименование статьи
Статья 1	Понятия и определения
Статья 2	Предмет договора
Статья 3	Документы, относящиеся к договору
Статья 4	Цена договора
Статья 5	Условия платежей
Статья 6	Сроки выполнения работ
Статья 7	Уступка и субподряд
Статья 8	Обязательства Подрядчика
Статья 9	Обязательства Заказчика
Статья 10	Проектирование
Статья 11	Строительство
Статья 12	Рабочий персонал подрядчика
Статья 13	Охрана
Статья 14	Страхование
Статья 15	Ответственность Сторон
Статья 16	Гарантийный срок
Статья 17	Транспортировка
Статья 18	Сдача объекта
Статья 19	Форс-мажор
Статья 20	Рассмотрение споров
Статья 21	Расторжение договора
Статья 22	Прочие условия
Статья 23	Уведомления
Статья 24	Перечень приложений к договору
Статья 25	Действие договора
Статья 26	Юридические адреса и реквизиты Сторон
Статья 27	Перечень дополнительных соглашений к договору

Приложение 1. «Совмещенный график производства работ и финансирования».

Приложение 2. «Перечень стоимости контракта по видам работ».

Приложение 3. «Акт передачи строительной площадки».

Приложение 4. «Акт о передаче Объекта в гарантийную эксплуатацию».

Приложение 5. «Акт об исполнении обязательств».

Приложение 6. «Форма рекламационного акта».

Приложение 7. «Техническое задание».

Приложение 8. «Накопительная ведомость».

Приложение 9. «Примерная форма гарантии банка».

Список статей и приложений, перечисленных выше, встречается во всех «нормальных» подрядных договорах. Могут появляться дополнительные статьи, обусловленные спецификой заключаемых договоров. Но! Есть условия договора, о которых нужно упомянуть отдельно. Многолетний и, к сожалению, не всегда позитивный опыт автора со всей однозначностью говорит о том, что особое внимание при подготовке договора следует уделить статьям и приложению, выделенным в тексте жирным шрифтом. Эти разделы регламентируют отношения сторон договора в спорных ситуациях. При условии их наличия в договоре работать будет намного спокойней. А если к тому же ввести в статью «Рассмотрение споров» третью сторону договора - независимого эксперта — можно сэкономить массу времени и денег.

Подготовка зрелого подрядного договора в зависимости от готовности исходных материалов для его разработки может занять от недель до месяцев. При разработке подрядного договора следует придерживаться некоторых простых и логичных правил:

1. Не стоит жалеть времени и сил для подготовки качественного договора. За экономию при подготовке договора заказчику придется заплатить многократными потерями при его реализации.

2. Не стоит заниматься подготовкой подрядного договора, общаясь с подрядчиком в режиме on-line. Тендерные процедуры при их грамотной организации очень способствуют снижению цены подряда (см. Главу «Тендерная политика»).

3. Не стоит бежать впереди паровоза! Если отсутствуют необходимые условия для разработки и подписания договора (например, при отсутствии комплекта рабочей документации, а тем более проектных материалов стадии «П») его подписание обычно приводит заказчика к потере времени и денег.

4. Не стоит приступать к подготовке договора без внятного собственного понимания его цены. Как бы это не было противно, но уважающий себя заказчик обязан уметь самостоятельно рассчитывать сметную стоимость договорных работ, не советуясь с будущими подрядчиками (см. Традиционную ошибку 19 и содержание Глав «Ценообразование», «Технология расчета сметной стоимости строительства на разных этапах развития девелоперских проектов», «Тендерная политика»).

Примечание.

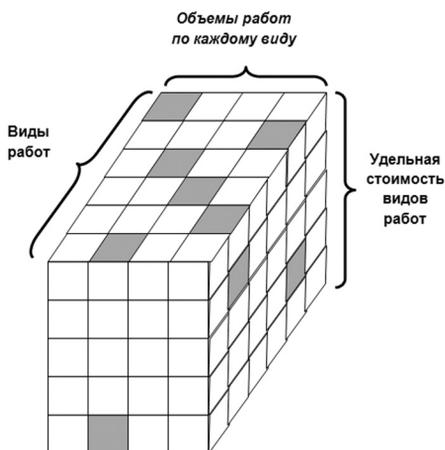
В практике случается, что на тендер выносится договор, цена которого не может быть однозначно и с требуемой точностью сформирована

по объективным причинам, например в связи с отсутствием части проектной или рабочей документации. В подобной ситуации возникает 2 вопроса, которые были сформулированы в начале Главы «Тендерная политика» в качестве цели реализации эффективной тендерной политики, и ожидали своей очереди для ответа до настоящего момента:

1. Как выбрать оптимального с точки зрения цена-качество-сроки подрядчика?

2. Как максимально «закрыть» и минимизировать цену договора?

Ответ на оба вопроса сформулируем, обратившись к графической интерпретации процесса ценообразования в строительстве, представленной в главе «Технология расчета сметной стоимости строительства на разных этапах развития девелоперских проектов». Нас интересует в данном случае 3-мерная модель общей стоимости работ, приведенная здесь для удобства повторно.



Очевидно, что профессиональный подрядчик полностью контролирует планируемый к выполнению **общий объем работ**, как с точки зрения их состава и качества («виды работ» на рисунке), так и с точки зрения объемов выполнения по каждому отдельно взятому виду работ («объем работ по каждому виду»).

Остается 3-е измерение – удельная стоимость видов работ, которая полностью зависит от подрядчиков и которая в итоге позволяет на основании общего объема работ, сформулированного заказчиком, рассчитать **общую стоимость работ**. Для определения именно этого показателя, в конце концов, организуется любой тендер на строительный подряд.

От заказчика при этом не требуется определить точный общий объем работ, более того от него не требуется набора показателей по каждому

отдельному виду работ. Все, что нужно — это подробное описание видов выполняемых работ, исключающее 2-ные или 3-ные толкования, дополненное некими значениями объемов, похожими на реальные. Требование «похожести» связано с необходимостью существенно не нарушать удельный вес требуемых для возведения объекта работ в ССР. Несоблюдение этого требования при подготовке и проведении тендера может сделать его результаты не очень адекватными.

Понятно, что в результате проведения тендера в описанном выше формате мы получим сметную стоимость подрядных работ для «похожего на наш объекта». Понятно также, что придется потратить существенно большие усилия, чем обычно требуется в таких ситуациях для подписания договора с победителем тендера. Понятно также, что придется «помучиться» с договором по мере появления проектной документации и возникновения необходимости корректировать объемы видов работ в договоре. Но!!! Задача досрочного проведения тендера и опережающего начала работ будет выполнена.

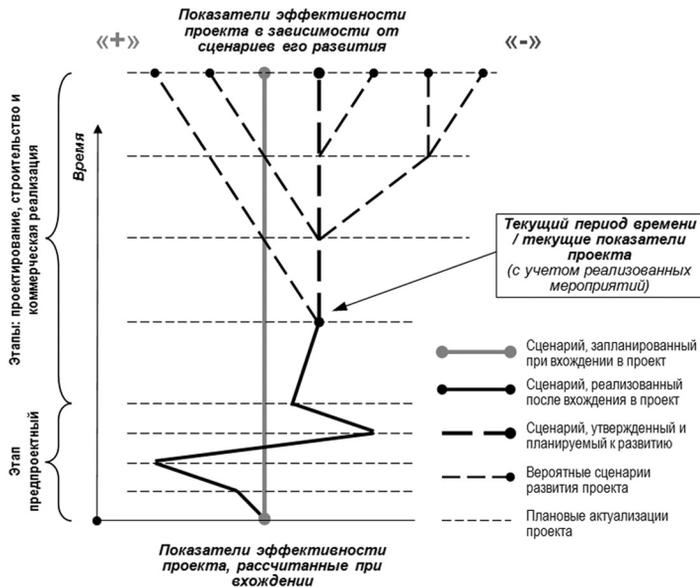
В завершении главы необходимо сказать, что степень закрытости и минимизации цены подрядного договора, всегда является прямым результатом последовательности манипуляций по ее формированию, связанных с:

1. Качеством собственных расчетов заказчика, направленных на определение сметной стоимости работ, выносимых на подряд.
2. Качеством разработки заказчиком тендерной документации.
3. Качеством реализации заказчиком тендерной процедуры.
4. Качеством производственного и управленческого учета у заказчика.

4.15. Плановые и фактические показатели выполненных работ по реализации проекта. План/факт-анализ выполненных и планируемых работ.

Все соображения, излагаемые в данной главе, в целях упрощения восприятия, будут касаться в основном затратной части проекта. В отношении доходной части сделано допущение, что ее формирование происходит в полном соответствии с показателями утвержденного бюджета.

Целевые показатели эффективности проекта, запланированные в начале его развития и утвержденные инвестиционным комитетом компании – это потенциал. В какой мере компания в состоянии реализовать указанный потенциал, а возможно даже превысить его, зависит от уровня ее рыночной компетенции. На старте развития проекта имеется достаточно большой выбор возможных (потенциальных) вариантов его развития с точки зрения эффективности. По мере продвижения развиваемого проекта вариативность его развития сужается – часть операций переходит из разряда планируемых в разряд реализованных. Вариативность развития проекта с точки зрения его показателей эффективности можно изобразить в виде дерева реализованных и вероятных мероприятий проекта, представленного ниже.



Следует отметить, что динамика изменений (потенциальных изменений) проекта на предпроектном этапе на много выше, чем на последующих этапах. Именно этим фактом объясняется повышенная частота осуществления актуализаций и проведения проектных совещаний на предпроектном этапе. Актуализации, выявляя расхождения между утвержденными показателями проекта, и реально полученными в ходе его развития, будучи дополненной расчетными значениями выручки и затрат, уточняемыми с возрастающей точностью от этапа к этапу, позволяют сделать процесс развития проекта управляемым. Естественно, что актуализирующие действия должны быть поддержаны эффективной системой учета и планирования, а также сопровождаемы грамотным документооборотом.

Текущие расчетные показатели эффективности развиваемого проекта определяются соотношением 3-х составляющих, входящих в комплекс работ проекта:

1. Выполненные до текущего момента работы по развитию проекта (постоянная составляющая).

Суммарный итог выполненных операций, в зависимости от их качественных и количественных характеристик, может соответствовать утвержденным показателям проекта, заложенным в его бюджет и экономику, либо отклоняться от них. При отклонении в лучшую сторону, что встречается крайне редко, реализованная часть проекта является базисом для наращивания успехов в его дальнейшем развитии, при отклонении в худшую сторону — «камнем на шее» инвестора-застройщика. Причинами, из-за которых выполненные работы не вписываются в утвержденный бюджет, являются ошибки в стратегии развития проекта, в бюджетном планировании и в реализации запланированных операций.

2. Планируемые работы по развитию проекта, включенные в утвержденный бюджет (переменная составляющая).

Инвестор-застройщик может позволить себе варьировать планируемые работы по срокам, качеству исполнения и стоимости, корректируя одновременно утвержденный бюджет и понимая при этом, что эти изменения могут сделать недостижимыми утвержденные показатели эффективности проекта. Необходимость осуществления такого рода изменений диктуется, как правило, превышением выполненными ранее работами (постоянная составляющая) соответствующих им бюджетных показателей.

3. Виды работ, не учтенные при формировании и утверждении бюджета (случайная составляющая).

Наличие и абсолютный размер случайной составляющей определяется исключительно уровнем компетенции инвестора-застройщика. Негативное влияние случайной составляющей на эффективность проекта, как следствие, может варьироваться в интервале от номинального до определяющего.

Переменная составляющая (не реализованная часть проекта) подвергается многочисленным корректировкам по мере развития проекта. Эти корректировки производятся обычно с целью компенсации ошибок по выполненным ранее работам (постоянной составляющей) или изыскания средств для реализации неучтенных работ (случайная составляющая).

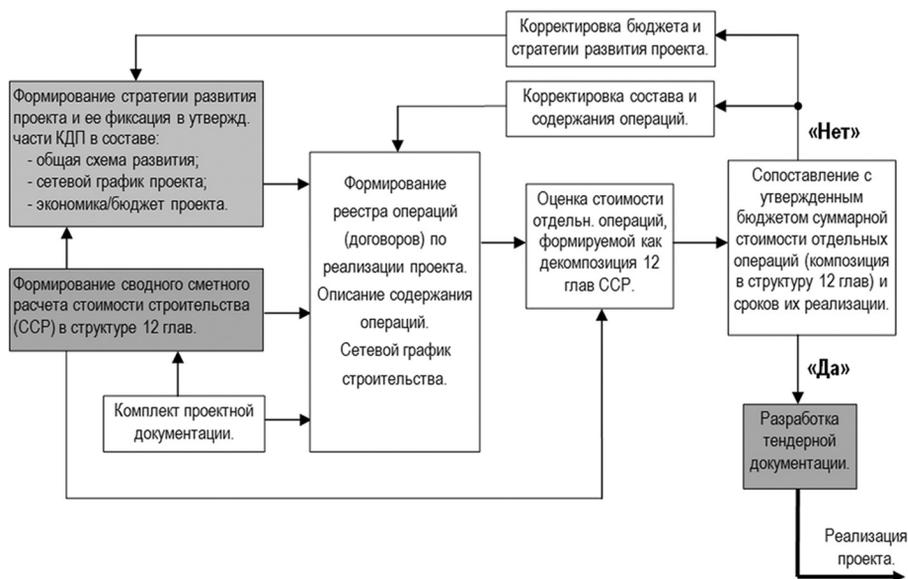
Но такого рода манипуляции не могут выполняться бесконечно долго. Если инвестор-застройщик не делает своевременных выводов, корректируя проект, стратегию проекта и качество своих действий по его развитию, наступает своего рода «точка не возврата» - момент времени, начиная с которого приходится директивно снижать утвержденные показатели эффективности проекта и ... делать соответствующие оргвыводы. Хотя и существует стандартный способ компенсации посредством включения в расходную часть бюджета проекта статьи «Непредвиденные расходы» (см. примечание в Главе «Права и обязанности руководителя проекта...»). Но об этом способе необходимо сказать, что фактически он является искусственным занижением эффективности проекта на начальном этапе его развития.

План/факт-анализом автор называет здесь процедуру сопоставления плановых и фактических (реально полученных в ходе развития проекта) показателей затрат по объемам, срокам и качеству. Вопрос качества выполненных работ относится к производственному учету. Качество строящегося объекта должно соответствовать решениям, заложенным в проектных материалах, и видению инвестора. Специалист по техническому надзору принимает первичное решение о приемке работ только при соблюдении этого условия. Вопросы объемов и сроков так же попадают в зону производственного учета, но лишь отчасти. Основной объем операций по контролю и управлению сроками и объемом выполняемых работ относится к управленческому учету и бюджетированию / планированию. Это наглядно прослеживается при рассмотрении последней схемы, описывающей функционирование системы учета и планирования, в Главе «Система учета и планирования. Взаимодействие операций бюджетирования, планирования, управленческого учета и производственного учета при развитии проектов».

Выполненные и планируемые работы по развитию проекта связаны между собой подобно пазлам. Дисбаланс показателя цена / срок / качество по выполненным работам естественным образом приводит к зеркальному дисбалансу в показателях планируемых работ. Перерасход бюджетных средств по выполненным работам занижает лимиты статей ССР, остающиеся доступными для выполнения запланированных работ. Затяжка сроков реализации выполненных работ сокращает время выполнения запланированных работ. Снижение качества выполненных работ приводит к необходимости их повторного выполнения или планирования компенсирующих дополнительных работ. Именно по этой причине план/факт-анализ имеет отношение одновременно как к выполненным работам, так и к тем которые запланированы (планируются) к выполнению. Сумма тех и других, естественно, должна

давать утвержденный в бюджете лимит затрат по строительству объекта.

Планирование работ по реализации проекта производится в соответствии со схемой приведенной ниже.



Каждая отдельная операция планируется под выполнение отдельным подрядчиком, с которым по факту реализации тендерной процедуры будет заключен соответствующий подрядный договор. Процедура планирования и формирования состава, последовательности, сроков и стоимости операций по реализации проекта состоит из манипуляций, повторяющихся циклически в следующем порядке:

1. В начале планирования стоимость отдельных операций (договоров) формируется как декомпозиция (разнесение по договорам) долей из глав ССР. Структура затрат при этом трансформируется из 12 глав в комплекс видов работ по отдельным договорам.

2. Узвзка отдельных операций между собой производится при помощи сетевого графика строительства (разрабатывает строительный менеджер проекта). В отличие от сетевого графика проекта (разрабатывает руководитель проекта) он описывает только стройку и имеет намного более высокую детализацию - до отдельного договора.

3. Сформированный комплекс операций (договоров) должен соответствовать утвержденному бюджету. Необходимо произвести преобразование стоимости общего объема работ по всем запланированным договорам, осуществив их композицию в структуре 12 глав.

4. Производится сверка суммарной стоимости и сроков запланированных операций с утвержденным бюджетом. При расхождении цикл планирования и формирования комплекса операций по реализации проекта повторяется до тех пор, пока рассогласование не достигнет приемлемого значения. При этом корректируются как содержание и состав запланированных операций (малая петля), так и в отдельных случаях бюджет проекта и стратегия развития проекта (большая петля).

Примечание.

Отклонение может быть как в большую сторону от утвержденного бюджета, так и в меньшую. В практике распространен первый случай. Когда строители первый раз формируют состав операций и оценивают их стоимость, денег на их выполнение всегда требуется больше, чем было утверждено в бюджете. Но! При условии грамотной организации инвестиционного процесса в компании строители к этому моменту должны были уже неоднократно поучаствовать в согласовании бюджета, в том числе строительного, при его первичном формировании и последующих актуализациях. Процесс длиною в несколько кварталов или лет, 5-10 актуализаций и столько же согласующих подписей. Что остается делать теперь? Проходить цикл, описанный в п.4, вновь и вновь до того момента, пока не будет достигнут приемлемый для компании результат.

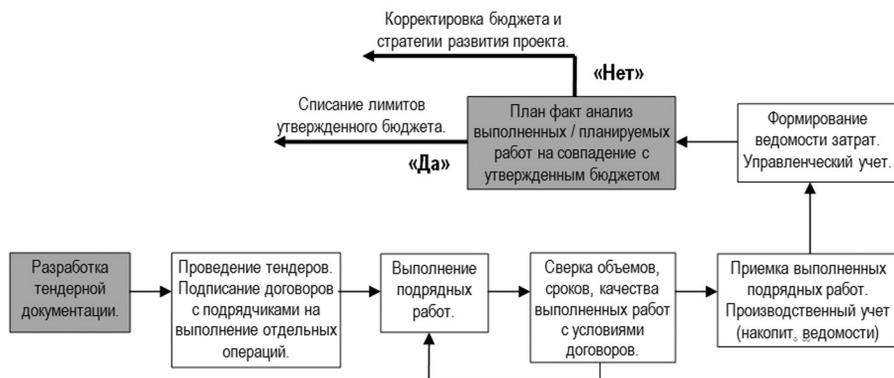
Что касается отклонения в меньшую сторону - такое случается при эффективном управлении проектом. Более того, при наличии у компании достаточной компетенции, такая ситуация является естественным следствием уточнения и детализации проекта по мере его развития. Более тонкие технологии, используемые компанией в процессе ценообразования, содержание которых зависит от этапа развития проекта (см. Главу «Технология расчета сметной стоимости строительства на разных этапах развития девелоперских проектов.»), позволяют в ходе актуализирующих действий плановым образом выбирать «запасы», заложенные в проект при его оценке на ранних этапах развития (см. Главу «Актуализация проектов. Плановое повышение эффективности проектов.»).

При планировании работ особое внимание следует обратить на необходимость преобразования формата данных по затратам в структуре «12 глав – комплекс видов работ по отдельным договорам» и обратно. Это преобразование многократно повторяется при циклическом уточнении состава и содержания работ по реализации проекта.

Цены договоров, направленных на исполнение комплекса операций по развитию проекта, подлежат тщательной проверке (даже если они уклады-

ваются в бюджетные лимиты), а бюджетные лимиты перерасчету и уточнению от этапа к этапу. Это требуется делать, так как точность расчета показателей эффективности проекта и лимитов бюджета повышается от этапа к этапу, соответственно, для лимитов, сформированных на ранних этапах свойственен значительный перезаклад. А это для инвестора не что иное, как чистые потери.

В отношении операций, состав которых подробно описан, а стоимость рассчитана и утверждена ранее в соответствии с изложенной выше методологией, разрабатывается комплект тендерной документации. Эта манипуляция является переходной от процедуры планирования к процедуре реализации. Реализация запланированных работ производится по схеме, представленной ниже.



Естественно, что тендеры в отношении различных операций не производятся одновременно, а привязаны к последовательности выполнения этих операций, установленной сетевым графиком проекта или сетевым графиком строительства. Сверка объемов выполненных работ и ведение накопительных ведомостей по отдельным договорам являются элементами производственного учета. Выполненные работы могут приниматься инженером по технадзору не сразу, а в несколько приемов, в зависимости от их качества и реального объема. Информация из накопительных ведомостей, переработанная в структуру 12 глав, вносится в реестр договорных отношений проекта и ведомость затрат проекта.

План/факт-анализ выполненных/планируемых работ, а также списание бюджетных лимитов производится на основании актуальной информации из ведомости затрат. В случае несовпадения данных ведомости затрат с утвержденным бюджетом (в абсолютном большинстве случаев речь идет о превышении, в отличие от этапа планирования — см. выше Примечание) производится корректировка бюджета и в отдельных случаях может производиться коррекция стратегии развития проекта.

Процессы планирования и выполнения операций описаны по отдельности. Выполнение работ вовсе не начинается после того, как все они запланированы в полном объеме. На самом деле два процесса сложным или даже причудливым образом наложены друг на друга — какие-то работы уже выполняются, какие-то еще находятся в стадии планирования, какие-то в стадии корректировки и циклического уточнения параметров. К сожалению, эти тонкости невозможно изложить в книжном формате - здесь представлено только общее направление действий.

Для корректного выполнения запланированных операций по развитию проекта требуется одновременное соблюдение 2-х условий:

1. Работы на площадке должны выполняться в соответствии с утвержденным графиком.

2. Затраты, понесенные при выполнении работ на площадке, не должны превышать их расчетную стоимость, определенную на этапе планирования комплекса работ по реализации проекта (см. соответствующий рисунок 2 страницами ранее). Иными словами, финансирование работ не должно превышать реальную стоимость этих работ - иначе бюджета строительства не хватит для завершения стройки.

Хотя сроки и стоимость могут отклоняться как в большую, так и в меньшую сторону, учитывая тяжесть последствий и стандартную практику, будем рассматривать далее только случаи ухудшения эффективности проекта за счет отставания выполнения работ от графика или превышения выполняемыми работами бюджетных лимитов. Получаем 3 вида временных зависимостей, описывающих поведение затрат проекта от начала его реализации до завершения.

1. Завышение стоимости работ.

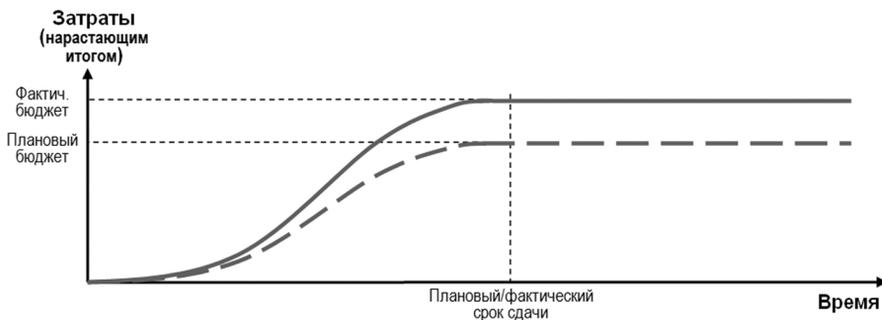
Причины, по которым фактический бюджет проекта превышает утвержденный плановый бюджет, могут быть самые разнообразные. Возникают они, как правило:

- при формировании стоимости работ и бюджета, в который закладываются нереальные показатели;

- на этапе планирования комплекса операций по реализации проекта, когда не учитываются все необходимые для реализации операции; последующее их «появление» вызывает раздувание бюджета;

- в результате некорректной реализации тендерных процедур, а также ошибок при формировании и подписании подрядных договоров (см. подробности в Главах «Тендерная политика» и «Структура и особенности подрядных договоров» соответственно);

- из-за отдельных «пробоев», которые могут происходить при приемке работ и ведении производственного и управленческого учета.

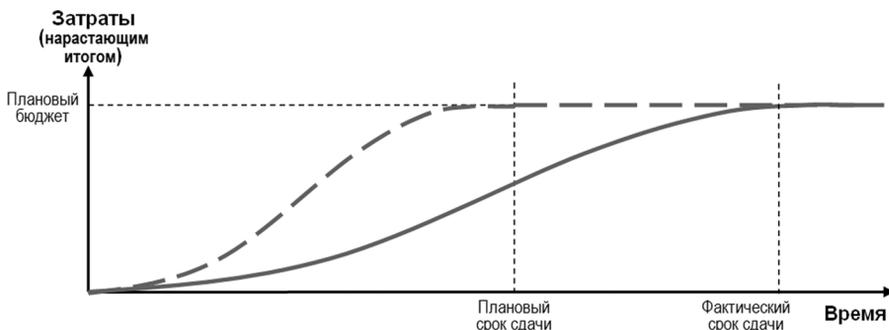


2. Завышение сроков выполнения работ.

У данного вида зависимости имеется 2 главные причины:

- ошибки при формировании бюджета и планировании операций по реализации проекта;

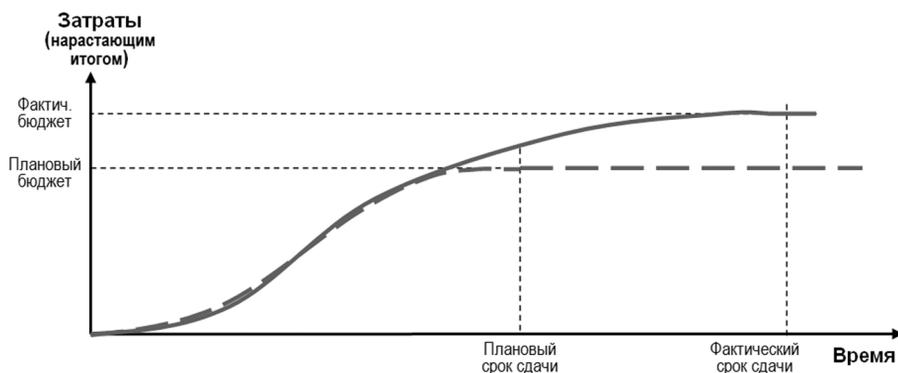
- перебои в финансировании проекта (см. Главу «Баланс потоков выручки и затрат проекта»).



Характерно, что в данном случае компании удастся «вписаться» в утвержденный бюджет, выполнив его, однако, гораздо позже. Цена вопроса - стройка тормозится и сбоит, проект теряет набранную динамику развития, нарушаются обязательства компании перед покупателями и контрагентами, падает рейтинг проекта перед потенциальными покупателями, ухудшаются стоимостные показатели выручки, падает капитализация проекта и чистая прибыль от его реализации. То есть, речь идет о *косвенных потерях*, которые могут быть сопоставимы с разницей между плановым и фактическим бюджетом, определенной для предыдущего вида зависимости.

3. Одновременное завышение стоимости и сроков выполнения работ.

Данный вид зависимости является следствием композиции причин, перечисленных для двух приведенных выше зависимостей.



На графике изображен самый тяжелый вариант для данного вида зависимости, имеющий при этом самое широкое практическое распространение. Для этого варианта характерно совпадение фактически понесенных затрат с утвержденным бюджетом проекта, имеющее место до определенного момента времени.

Указанное выше совпадение может быть:

- мнимым в силу дефектов системы планирования и учета, существующей в компании;
- искусственно созданным в том случае, когда часть операций проекта, относящихся обычно к его завершающей фазе, не включается в процессе планирования (см. выше по тексту) по тем или иным причинам в комплекс операций по реализации проекта

«Прозрение поневоле», как правило, возникает у компании в тот момент времени, когда близок к исчерпанию бюджетный лимит стоимости строительства или его отдельных значимых статей — денег нет, а выполнить еще необходимо огромный комплекс работ. Масштаб последствий, то есть то, насколько фактический бюджет строительства превысит плановый утвержденный бюджет, зависят от качества процедур системы планирования и учета, а также процедур ценообразования и актуализации. Если указанные процедуры не отлажены можно легко получить, например, 1,5-кратное превышение утвержденного бюджета строительства.

Рассмотренные графики зависимостей относятся ко всему строительному бюджету. Строительство объекта может быть разложено на отдельные операции, для каждой из которых могут быть построены аналогичные гра-

фики. В этом случае на форму этих графиков будут действовать 2 дополнительных ухудшающих фактора:

1. Некорректное отнесение понесенных затрат к соответствующим статьям затрат утвержденного бюджета, производимое в процессе производственного и управленческого учета.

2. Произвольное (без выполнения соответствующих утвержденных процедур) перераспределение лимитов отдельных затратных статей бюджета между собой.

Аналогичные манипуляции производятся при осуществлении план/факт-анализа выручки проекта с той лишь разницей, что уровень их сложности значительно ниже, чем у операций по планированию и учету затрат проекта (почему, собственно, они подробно не рассмотрены в данной главе). Точность определения показателей выручки плавно повышается по мере реализации проекта примерно в тех же рамках, что и в отношении строительства. Задача управления выручкой — ее максимизация (см. Главу «Актуализация проектов. Плановое повышение эффективности проектов»). Решается эта задача в первую очередь посредством уточнений бюджетных показателей выручки, осуществляемых в ходе плановых актуализаций проекта.

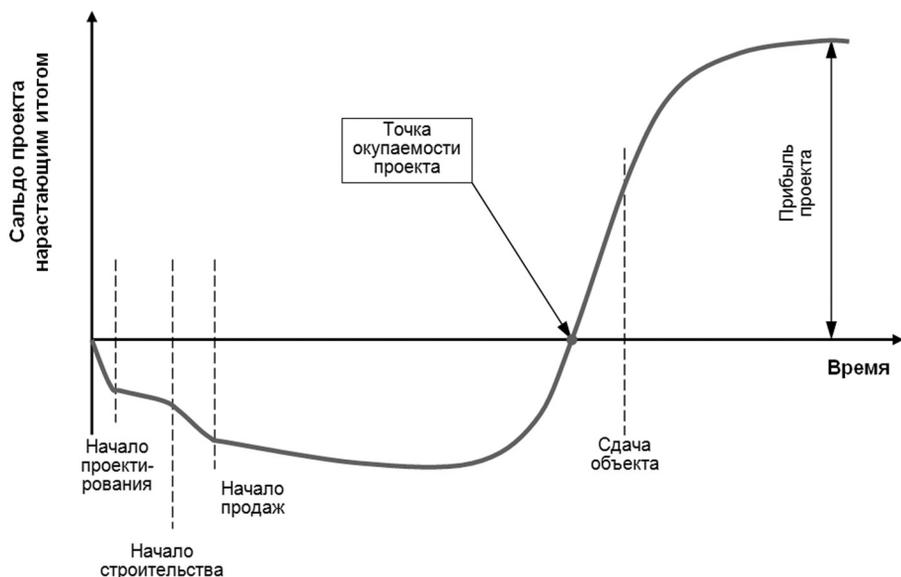
Существенным отличием между управлением лимитами стройки и показателями выручки является различная динамика реагирования показателей эффективности проекта на осуществляемые манипуляции. Реакция на управление выручкой заметно более высокая, чем на управление строительными затратами в силу большей инерции последних. Поэтому, если в стройке работу с минимизацией лимитов необходимо активизировать и подстегивать, начиная эту работу заблаговременно и придерживаясь плановых процедур, то активность манипуляций по управлению выручкой необходимо сдерживать, так как изменчивость политики коммерческой реализации ведет к нестабильности и непредсказуемости изменений потока выручки. Падение выручки дает разрывы в финансировании стройки, что ухудшает рейтинг и капитализацию объекта, что дополнительно угнетает выручку проекта и т.д.

Формировать плановые показатели выручки разумно через собственное маркетинговое подразделение (для жилого класса «эконом» и для нежилого класса С) или с привлечением внешних консультантов (особенно для проектов класса выше «бизнес» в жилье и класса В в нежилье). Маркетинговое подразделение компании при этом должно быть максимально независимо в формулируемых оценках от влияния коммерческого подразделения компании.

4.16. Баланс потоков выручки и затрат проекта.

В предыдущей главе речь шла о балансировании проекта по горизонтали — затраты и выручка реализованной части проекта должны находиться в балансе, определяемом показателями утвержденного бюджета, с нереализованной частью проекта. В данном случае речь пойдет о балансировании по вертикали — потоки затрат и выручки проекта (а также потоки собственных и кредитных средств), находясь в динамическом равновесии, должны в максимальной степени соответствовать показателям утвержденного бюджета.

Рассмотрение вопроса балансирования потоков выручки и затрат проекта правильно будет начать с исследования стандартного сальдо стандартного проекта строительства. Возьмем, для примера строительство жилого объекта, состоящего из одного корпуса. Сальдо проекта нарастающим итогом, представляющее собой арифметическую сумму потоков затрат и выручки проекта, изображено ниже.



Суммарные затраты проекта включают: стоимость всех операций по развитию проекта, затраты по обслуживанию кредитных и собственных средств, а также налоги.

Примечание.

Представленный график сальдо проекта, не смотря на свою видимую простоту, имеет сложную природу формирования, тяжелую для начального понимания, в чем мы убедимся позже. Тем не менее, непродолжительная практика позволяет легко воспринимать графическую информацию, получая от нее несомненную пользу. Автор, к примеру, «натренировался» за многие годы практики, отталкиваясь только от структуры представленного специалистом по оценке сальдо проекта, достаточно легко обнаруживать ошибки в произведенных последним расчетах экономики и сформированных финансовых потоках проекта.

На графике можно выделить 5 значимых точек: начало предпроектных / проектных работ (после завершения оформления прав на проект), начало строительных работ на площадке, начало продаж, точка окупаемости проекта, точка сдачи объекта в эксплуатацию. В отношении представленного графика можно сделать лишь два однозначных утверждения: график пересекает ось абсцисс в точке окупаемости проекта; график имеет максимальное значение, равное прибыли проекта.

Все остальное достаточно условно. Точка окупаемости может находиться, как до момента сдачи объекта, так и после (обычно - до) — это зависит в основном от рентабельности проекта на все вложенные средства, соотношения заемных (собственные + кредитные) и реинвестированных средств проекта, а также от графика продаж.

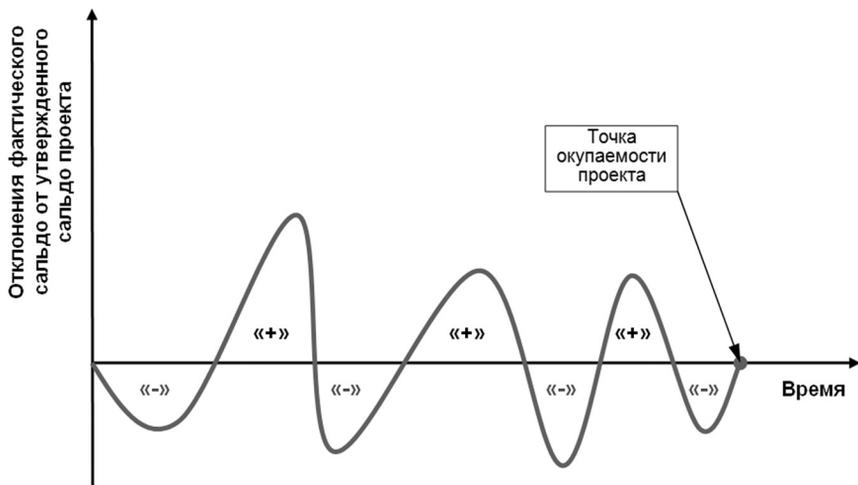
Резкий наклон начального отрезка графика является следствием затрат, понесенных инвестором, в целях приобретения прав на проект. Следующий относительно пологий участок связан с выполнением работ, предваряющих начало строительства (разного рода исследования и изыскания, получение технических условий, проектирование, подготовительные работы на площадке до разрешения на строительство). Все работы по развитию проекта до получения разрешения на строительство осуществляются обычно (но не всегда и не обязательно) за счет собственных средств инвестора-застройщика, после разрешения на строительство задействуются кредитные средства. С началом строительных работ затраты проекта существенно возрастают, что отражается увеличением наклона графика.

Развитие среднестатистического жилого проекта предполагает, что поступление выручки осуществляется через непродолжительный период времени после начала строительных работ на площадке. Положительный поток реинвестированной выручки проекта обеспечивает дополнительную компенсацию (в плюс к собственным и кредитным средствам) увеличившихся затрат проекта, что определяет уменьшение наклона графика. Доля реинвестированных средств в затратах жилого проекта (без учета налогов) может достигать до 80 %.

На отрезке до точки окупаемости, как правило, вся выручка проекта реинвестируется в развитие проекта. К моменту окупаемости из проекта обычно (но не обязательно, так как это зависит от объема реинвестированной выручки на этом отрезке графика) выводятся все собственные и кредитные средства. На отрезке, начинающемся от точки окупаемости, затраты проекта постепенно падают — проценты по заемным средствам уже выплачены, сокращающиеся строительные затраты имеют место только до точки сдачи объекта в эксплуатацию, коммерческие затраты и налоги сопровождают проект до завершения продаж и закрытия проекта соответственно.

Определенная неразбериха при рассмотрении нижней или отрицательной части графика (до точки окупаемости, когда еще не выведены заемные средства) возникает из-за динамического взаимодействия потоков выручки и затрат проекта с потоками кредитных и собственных средств. Все достаточно просто. Та часть затрат проекта до точки окупаемости, которая превышает реинвестированную выручку, полностью компенсируется суммарным потоком собственных и кредитных средств. Поэтому, очевидно, что нижняя, отрицательная часть графика представляет собой, как разницу между потоками выручки и затрат проекта, с одной стороны, так и сумму потоков собственных и кредитных средств проекта, с другой.

Теперь, когда в отношении сальдо проекта все «разложено по полочкам», имеется необходимая основа для рассмотрения вопроса балансирования потоков выручки и затрат этого проекта. На рисунке ниже изображен график возможных отклонений фактического сальдо от утвержденного сальдо проекта. Масштаб данного графика по оси ординат увеличен для наглядности по сравнению с графиком сальдо проекта. На графике представлены периоды избыточности и недостатка средств, находящихся на балансе у инвестора, связанных с развитием проекта. Нас не интересует в данном случае период развития проекта после точки окупаемости, когда (наконец-то!) происходит активное формирование прибыли проекта (см. предыдущий график). Хотя актуальность соображений, которые будут изложены ниже, и падает на этом отрезке времени, но сохраняется все же на ненулевом уровне.



Рассмотрим отдельно специфику последствий, возникающих в результате отклонений фактического сальдо от запланированного:

1. Избыток средств.

Всегда связан с завышенной выручкой проекта (см. выше процент реинвестированных средств в затратах проекта до точки окупаемости) вне зависимости от того, насколько планомерно или хаотично развивается проект. Избыточные продажи, производимые в ходе строительства, когда стоимость квартир и нежилых помещений активно растет в ходе продвижения стройки, могли быть осуществлены позже, через 2-3 квартала или через год по гораздо более высокой цене.

Причиной чрезмерного объема продаж, формирующего завышенную по сравнению с бюджетом выручку, часто является, как это не парадоксально, заниженная текущая цена продаж. Низкая цена, неадекватная высокому (сравнительно высокому) качеству реализуемого продукта, активно разгоняет спрос. Учетная политика, качество которой не в состоянии, например, отслеживать динамику проекта, «ловит» такие ситуации с большим запаздыванием. Завышенные продажи становятся свершившимся фактом. Характерным признаком ситуации является спрос, значительно возросший по сравнению с его ожидаемым значением, при неизменной рекламной политике и общей организации продаж. Спрос проявляется в наборе объективных показателей, имеющих завышенные значения, - количестве звонков в офис продаж, количестве просмотров объекта, количестве визитов потенциальных покупателей в офис продаж и т.д. Упущенная прибыль в данном случае напрямую зависит от избытка средств.

2. Недостаток средств.

В данном случае все гораздо хуже, поэтому остановимся на нем подробнее.

У проекта имеются 3 источника финансирования текущих затрат, имеющих разную степень мобильности с точки зрения их привлечения. Самыми мобильными являются собственные средства компании. Скорость их привлечения, при условии стабильного финансового состояния компании, от нескольких часов до нескольких дней. Однако, стоимость собственных средств может существенно превышать стоимость кредита в силу наличия широкого спектра эффективных вариантов их альтернативного использования. Мобильность реинвестированных средств проекта, представляющая собой незапланированное бюджетом изменение потока выручки, значительно, на порядки ниже и может составлять срок до нескольких месяцев. Для увеличения потока выручки сверх запланированных значений необходимо обновить и утвердить ценовую политику, отразить ее в рекламе, дождаться ее выхода, провести работу с дополнительными покупателями, зарегистрировать договоры с ними в ФРС. Мобильность кредитных средств зависит от качества отношений инвестора с банком, но не может быть лучше 1 месяца.

Причины разрывов в финансировании проекта могут быть самые разнообразные, возникающие последствия окажутся одинаковыми. Незначительные разрывы «затыкаются» собственными средствами, цена которых (может быть до 2-3 раз выше, чем у кредита) в этом случае принципиально не ухудшает показатели проекта. Если разрывы значительные, то приходится идти на поклон к банку или перестраивать поток выручки проекта. Банк может предложить дополнительные ухудшающие условия по кредиту в силу неожиданно, для банка, возникшей у инвестора потребности в дополнительных средствах. А итог от продаж, опережающих запланированные бюджетные показатели, описан выше для случая избытка средств. Таким образом, мы получаем прямые последствия, сопоставимые со случаем избытка средств, находящиеся в прямой зависимости от недостатка финансовых средств у инвестора.

Но в данном случае возникают также и косвенные последствия. При значительных финансовых разрывах собственных средств компании оказывается недостаточно для их ликвидации, да и стоят эти средства слишком дорого. Приходится корректировать кредитную линию или план продаж, а эти процессы в состоянии обеспечить необходимый финансовый результат только через несколько месяцев, как мы установили выше. Стройка тормозится и сбивается, проект теряет набранную динамику развития, нарушаются обязательства компании перед покупателями и контрагентами, падает рейтинг проекта перед потенциальными покупателями, ухудшаются стоимостные показатели выручки и т.д. и т.п.

Примечание.

Автор в силу обстоятельств очень хорошо знаком с одним печальным примером проекта, имеющего низкую капитализацию, обусловленную неустойчивостью его развития. Проект квартальной застройки, развиваемый к моменту издания книги на протяжении 3 лет, характеризуется не менее, чем 1,5 кратным занижением показателей стоимости продаж по сравнению с близ расположенными объектами-аналогами. Достигнутый «результат» на 100% определяется низким качеством организации проекта и вялой динамикой его развития.

Результатом является рост затрат проекта при одновременном падении выручки, что значительно понижает его капитализацию. Таким образом, косвенные последствия могут в разы превышать прямые последствия (которые сопоставимы со случаем избытка средств) от возникновения разрывов в финансировании проекта.

Напрашивается следующий вывод – *девелоперской (инвестиционно-строительной) компании следует всячески избегать недостатка средств на собственном балансе (разрывов в финансировании) при развитии проектов, допуская при необходимости их незначительный избыток.*

В идеальном случае, то есть тогда, когда развитие проекта происходит в точном соответствии с утвержденным бюджетом, отклонения, представленные на рисунке, должны равняться «0», а график вырождаться в прямую линию, совпадающую с осью абсцисс. Минимальные разрывы в финансировании проекта оперативно покрываются из собственных средств компании, быстро возвращаясь (1-2 квартала). Эффективность проекта в таком идеальном случае является максимально возможной для имеющегося утвержденного бюджета.

Особые последствия возникают при комбинированном варианте поведения сальдо проекта (чередование периодов избытка и недостатка средств на балансе инвестора), являющегося следствием «ручного управления» проектом. В таких случаях всегда нарушен производственный цикл «бюджетирование – планирование – исполнение – учет». Поток управляющих воздействий на проект не синхронизирован или, вообще, связан в малой степени с информационным потоком, отражающим текущее состояние проекта (см. Главу «Баланс управляющих и информационных потоков. Делегирование полномочий и обязанностей»). Информация о проекте слабо коррелирована с реальным его состоянием, управляющие воздействия неадекватны и не своевременны. Проект бросает из одной крайности в другую, он испытывает то недостаток средств, то их избыток. При этом, естественным образом, возникает комплекс последствий, характерных одно-

временно как для первого, так и для второго случая, описанных выше. Результат несбалансированности потоков выручки и затрат проекта, являющийся следствием неадекватного управления, выражается обычно в значительном падении эффективности проекта. Особенно это бросается в глаза при оценке проектов квартальной застройки, где падение рентабельности проекта на все вложенные средства может достигать десятков процентов (см. примечание, представленное выше). Комбинированный вариант – худшее, что может ждать компанию в результате неэффективного управления проектом.

Эффективный баланс потоков выручки и затрат проекта полностью определяется:

1. Качеством организации самого проекта.
2. Качеством процесса актуализации / оценки.
3. Степенью структурированности документооборота (КДП) проекта
4. Эффективностью имеющейся в компании системы учета и планирования (см. следующую главу).

При этом не следует забывать о доступных инвестору рычагах воздействия на поведение затрат и выручки проекта. Они естественным образом, отличаются друг от друга. На поведение затрат проекта влияют:

- 1) Качество процедуры ценообразования, включая тендерную политику, осуществляемой инвестором-застройщиком при развитии проекта.
- 2) Качество организации строительного процесса (эффективной схемы распределения работ между подрядчиками и организации их взаимодействия в ходе строительства).
- 3) Качество процедур приемки выполненных работ и производственного учета.

На объем выручки проекта и динамику ее формирования влияют следующие факторы:

- 1) Структура и объем спроса в месте локализации проекта.
- 2) Состояние площадей проекта на момент передачи в собственность покупателю.

Оба фактора анализируются и прогнозируются в ходе комплексного маркетингового исследования, производимого на предпроектном этапе развития проекта, и отражаются в МКП (Маркетинговая концепция проекта = Модель проекта + Модель продаж проекта). Возможности инвестора влия-

ять на указанные 2 фактора в ходе развития проекта весьма ограничены.

3) Состояние строительного процесса.

4) Качество и объем рекламной компании.

5) Качество процедуры ценообразования, позволяющей сформировать оптимальную текущую цену продаж.

Последние 3 фактора полностью подконтрольны (должны быть подконтрольны!) инвестору в ходе развития, что позволяет ему активно влиять на цены продаж и выручку проекта. Отклонение любого из них от запланированных значений приводит к падению выручки проекта и перераспределению этого потока во времени, что с большой вероятностью приводит к разрывам в финансировании.

Отдельно необходимо сказать о моделировании процедур, описанных выше при первичном формировании экономики и бюджета проекта, точнее о трудоемкости этого моделирования. Безусловно, что эффективная система учета и планирования позволяет поддерживать в ходе развития оптимальный баланс потоков выручки и затрат проекта. Но прежде, чем приступить к развитию проекта, компания должна с максимальной точностью оценить его. Для этого, в ряду осуществления прочих манипуляций, необходимо, в том числе, смоделировать будущий процесс балансирования потоков выручки и затрат проекта.

Сделать это можно вручную. Но, в этом случае балансирование потоков при многочисленных последующих актуализациях и оценках проекта придется делать также вручную. Существует другой вариант балансирования потоков — при осуществлении оценки проекта описать процесс балансировки с использованием набора стандартных логических и математических формул. Этот вариант очень гибкий и не требует многократных затрат при дальнейших актуализациях / оценках проекта. Однако! Формирование модели по масштабу сложности (особенно для проектов квартальной застройки) может достигать уровня серьезной научной работы, поэтому требует соответствующей квалификации специалистов. Здесь специалисты, имеющие практику оценки проектов недвижимости, очень хорошо поймут автора. Тем не менее, оставим выбор, отмучиться один раз или возвращаться к мукам каждый месяц / квартал, на усмотрение читателя и конкретной компании.

4.17. Система учета и планирования. Взаимодействие операций бюджетирования, планирования, управленческого учета и производственного учета при развитии проектов.

В ходе развития инвестиционных проектов недвижимости компания сталкивается с необходимостью пропускать через себя огромные объемы разноплановой информации, относящейся к проекту в большей или меньшей степени и имеющей разную степень важности для принятия решений. Структура требующейся информации зависит от функционала подразделения и места сотрудника во внутренней иерархии компании. От качества управления информационными потоками зависит степень перегруженности ключевых специалистов компании и ее руководителей, а, следовательно, адекватность принимаемых компанией решений по развиваемым проектам. См. дополнительные подробности в Главе «Баланс управляющих и информационных потоков. Делегирование полномочий и обязанностей». Приведение информационных потоков внутри компании к требуемой эффективной структуре происходит при формировании и последующей настройке системы учета и планирования.

Мы уже упоминали в начале книги (Традиционная ошибка 12 «А есть ли у них цель?») о том, что целью развития проекта должна являться его эффективность, выраженная в определенных фиксированных показателях (см. главу «Оценка проектов»). При этом текущие значения показателей эффективности должны быть не хуже, чем целевые их значения, определенные на момент вхождения в проект или на момент последнего изменения стратегии развития проекта, сопровождающегося соответствующим изменением бюджета проекта и целевых показателей.

Эффективность проекта при условии неизменности обстоятельств внешней среды зависит в значительной степени от качества функционирования системы учета и планирования (важны также процедуры ценообразования и актуализации/оценки). Система учета и планирования является одним из механизмов управления эффективностью проектов, но в отличие от тех, что были представлены ранее (оценка/актуализация и ценообразование/тендерная политика)— это базис управ-

ление эффективностью, который делает возможным применение остальных механизмов. Если в компании отсутствует система учета и планирования, адекватная сложности и масштабу развиваемых компанией проектов, то влияние всех прочих процедур, нацеленных на повышение эффективности проектов, становится минимальным или стремится к «0».

Учитывая теснейшую связь процессов планирования и учета, нет смысла, более того, чрезвычайно вредно рассматривать их по отдельности друг от друга. Именно по этой причине в данной главе речь идет о системе учета и планирования. Систему учета и планирования формируют 4 взаимосвязанных производственных процесса:

1. Бюджетирование.

Это процесс разработки и последующей корректировки бюджетов проектов в соответствии со стратегическими целями развития проектов (эффективность, выраженная в соответствующих показателях) и комплексом операций, запланированных для реализации этих целей. Утвержденный бюджет является основой для планирования операций по развитию проекта, их последующей реализации и контроля запланированных показателей.

2. Управленческий учет.

Управленческий учет — это объединенная модификация бухгалтерского и производственного учета, дающая исходную информацию для планирования как отдельных операций по развитию проектов, так и для коррекции стратегии развития проектов, а также осуществлять эффективный контроль соответствия параметров реализуемых проектов их плановым показателям. Управленческий учет — основа для принятия управленческих решений по развиваемым проектам. Эффективный управленческий учет всегда является результатом волевых и осознанных усилий акционеров компании и ее руководителей.

У системы управленческого учета имеются 3 группы потребителей внутри компании: акционеры компании, руководство компании, функциональные подразделения и службы компании. Для каждой группы должен формироваться особый набор учетных данных и формат их представления, определяемый уровнем и содержанием решаемых каждой группой задач, при соблюдении условия избыточности этого набора.

3. Производственный учет.

Это учетная система, формирующая информацию о состоянии производственного процесса, под которым в девелопменте подразумевается в первую очередь строительство и коммерческая реализация. Про-

изводственный учет формирует базу первичных документов и информации о производственном процессе, используемую в дальнейшем для целей управленческого учета. Управленческий учет использует данные производственного учета как необходимую базу для анализа и планирования.

4. Планирование.

Процесс организационного и производственного планирования обеспечивает формирование стратегии развития проекта и комплекса производственных операций, обеспечивающих реализацию утвержденной стратегии проекта. Стратегия развития проекта определяется утверждаемой частью КДП проекта, включающей общую схему развития проекта, сетевой график проекта и экономику/бюджет проекта (см. Главу «Структурирование проектного документооборота. Комплект документации проекта»).

Система учета и планирования проявляет себя, оказывая разнообразные воздействия на бюджет проекта на разных стадиях своего функционирования. Укрупненный вариант взаимодействия различных операций внутри системы учета и планирования отражено ниже на схеме.



Формированию бюджета проекта предшествует расчет экономики проекта, первично осуществляемый на допроектном этапе (до вхождения в проект) и многократно уточняемый позже. К моменту принятия решения о вхождении в проект модель проекта, заложенная в экономику проекта, должна содержать бюджетные потоки, сформированные в ходе реализации процедуры комплексной проверки (Due

diligence) проекта при участии профильных специалистов компании (в первую очередь коммерсантов и строителей). На базе бюджетных потоков экономики проекта, которые являются, по сути, полуфабрикатом, используемым для подготовки бюджета, управление финансов формирует бюджет проекта. Описанные операции относятся к процессу бюджетирования.

На основании утвержденного бюджета и целевых показателей развития проекта осуществляется планирование комплекса операций по реализации проекта (исполнению бюджета). Несоответствие стоимости запланированных операций бюджетным лимитам, а также рассогласование между стоимостью реализованных операций (исполнением бюджета) и утвержденными бюджетными лимитами устраняется через процедуру актуализации проекта, результатом которой являются корректировка запланированных операций, либо корректировка бюджета, либо изменение порядка развития проекта. Указанные корректировки и изменения утверждаются решением инвестиционного комитета компании. Через процедуру внеплановой актуализации устраняются угрозы и риски проекта, выявленные в ходе его развития (см. схему).

Данные производственного учета используются при осуществлении актуализаций проекта, реализуемых в соответствии с планом актуализаций, содержащимся в разделе 5 КДП (см. Главу «Структурирование проектного документооборота. Комплект документации проекта.»). Описанные выше операции относятся к процессу управленческого учета. Операции по исполнению бюджета и формированию первичной документации относятся к производственному учету. Все описанные выше операции, осуществляемые в рамках функционирования системы учета и планирования, сопровождаются соответствующими корректировками комплекта документации проекта (КДП).

По целому ряду причин, изложенных выше в Главе «Ценообразование», основное внимание в дальнейшем будет уделено вопросам учета и планирования в отношении расходной части бюджета и в первую очередь строительного бюджета, как самой значимой его части. Для процесса учета и планирования доходной части бюджета, который по сравнению с расходной частью имеет на порядок меньшую сложность, следует использовать те же подходы, что описаны в настоящей главе. Кроме того ответы на вопросы, связанные с учетом и планированием доходной части бюджета, можно найти в широком спектре специальной литературы, посвященной этой тематике.

Расходную часть бюджета любого проекта условно можно разбить на 4 блока. Приведенная ниже таблица подробно описывает эти блоки.

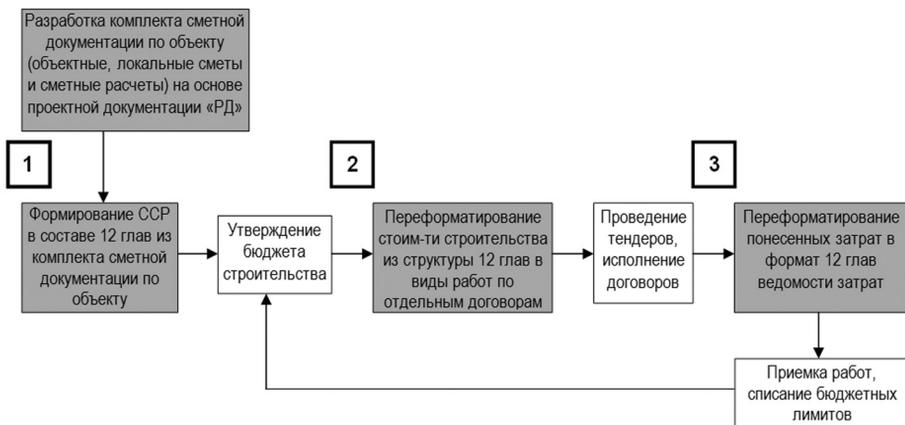
Наименование блока (состав)	Характеристики	Рейтинг влияния на рост расх. части бюджета
<p>1. Строительный (проектирование и строительство)</p>	<p>Максимальный вес в затратном бюджете проекта (не менее 50-60%). Максимальная сложность при формировании и текущем управлении. Эффективное управление данным блоком требует предельно четкого взаимодействия ряда подразделений компании (строительное, девелоперское, финансовое) в режиме on-line. Данный блок всегда имеет устойчивую тенденцию к росту, тем самым оказывая значительное прямое влияние на все блоки, в первую очередь на финансовый блок.</p>	<p>5</p>
<p>2. Финансовый (затраты связанные с привлечением финансирования и налоги)</p>	<p>Средний вес в затратном бюджете проекта (до 20-25%). Высокая сложность формирования, приходящаяся в основном на начальную стадию проекта. Последующее управление в почти автоматическом формате. Не имеет внутренних стимулов к росту, тем не менее, весьма зависим от строительного блока и от потока выручки проекта (качества исполнения затрат коммерческого блока), что может спровоцировать значительное увеличение затрат, входящих в блок. Просчеты в выстраивании финансовых потоков блока на начальной стадии оказывают высокое влияние на строительный блок, приводящее к сдвигу финансирования и изменению календарного графика и стоимости выполняемых работ.</p>	<p>4</p>
<p>3. Девелоперский (затраты, связан. с входением в проект, с взаимодействием с администрацией; непредвиденные расходы).</p>	<p>Средний вес в затратном бюджете проекта (до 15-20%). Затраты данного блока значительно опережают по времени 3 остальных блока, поэтому требуют значительного объема собственных средств для их финансирования. Высокая сложность формирования, приходящегося на начальную стадию проекта. Тем не менее все затраты, входящие в блок легко просчитываются (непредвиденные устанавливаются на прецедентной основе по объектам-аналогам) и не подвержены неожиданным изменениям. Последующее управление в почти автоматическом формате. Непредвиденные расходы данного блока (до 5% затратного бюджета проекта) связаны в первую очередь с неточностью планирования затратного бюджета всего проекта на начальной стадии. Качество исполнения операций, стоимость ко-</p>	<p>2</p>

	торых входит в данный блок, определяет качество дальнейшего развития проекта.	
4. Коммерческий (продажи и реклама).	Минимальный вес в затратном бюджете проекта (до 5%). Сравнительная простота формирования и управления (как правило, % от выручки проекта, определяемый на прецедентной основе). Тенденция к росту минимальная – проценты, отчисляемые от выручки, определяются статистикой рынка. Однако, от качества исполнения операций, стоимость которых входит в данный блок, то есть от поступления выручки, реинвестируемой далее в проект, может значительно варьироваться нагрузка на финансовый блок.	1

Строительный блок, аккумулируя в себе не менее 50-60 % затрат расходной части бюджета проекта, является единственным в своем роде, так как имеет к тому же значительный потенциал к росту. Этот потенциал определяется внешними (состояние строительного рынка, инфляция, изменение регламентов, политические события, глобальные экономические спады и т.д.) и внутренними (просчеты в планировании, в производственном и управленческом учете, неэффективное управление проектом и пр.) факторами. Именно по этой причине подавляющее внимание в данной книге при обращении к расходной части бюджета уделено строительному блоку. Операции, соответствующие прочим блокам затрат бюджета, имеют значительно меньший объем, а учет по ним осуществляется во многом аналогично стройке, с той лишь разницей, что допускает значительные упрощения.

Достаточно актуальным и предельно сложным является вопрос комплексного описания функционирования системы учета и планирования в отношении строительного блока, а также взаимодействия подразделений и исполнителей, действующих в рамках этой системы. Но прежде мы рассмотрим, что происходит с форматом данных по стоимости строительства при функционировании системы учета и планирования.

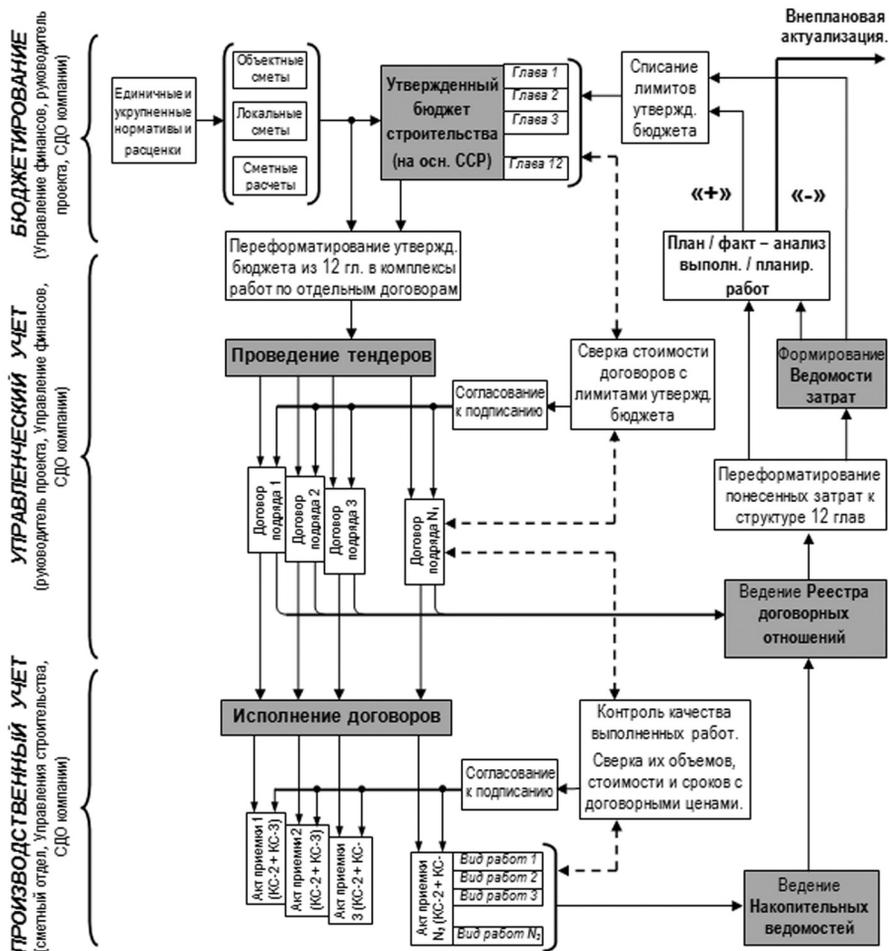
Особое внимание следует обратить на многократное изменение формата данных, описывающих общую стоимость строительства, на разных этапах функционирования системы учета и планирования. Отсутствие понимания этого факта у исполнителей, участвующих в работе системы учета и планирования, вносит серьезные искажения в результаты всех операций цикла ценообразование / бюджетирование / планирование операций / выполнение операций / производственный учет / управленческий учет, формируя оторванные друг от друга и неадекватные результаты на каждом этапе этого цикла. На прилагаемой ниже схеме серой заливкой отражены 4 вида операций, в результате которых эти данные представляются в 4 различных формах.



Таким образом, трансформация формата данных происходит 3 раза:

№ п.п.	Формат данных	
	до трансформации	после трансформации
1.	Комплект объектных смет, локальных смет и сметных расчетов, подготовленных с использованием единичных расценок и на основании проектной документации стадии «РД» и понимания технологии производства планируемых операций и работ.	Сводный сметный расчет стоимости строительства (ССР) в структуре 12 глав.
2.	Сводный сметный расчет стоимости строительства (ССР) в структуре 12 глав.	Стоимость комплекса операций, запланированных в целях полной реализации проекта, каждая из которых сформирована посредством декомпозиции 12 глав ССР с учетом данных из комплекта объектных смет, локальных смет и сметных расчетов, разработанных в целях формирования ССР.
3.	Стоимость комплекса операций, запланированных в целях полной реализации проекта, каждая из которых сформирована посредством декомпозиции 12 глав ССР с учетом данных из комплекта объектных смет, локальных смет и сметных расчетов, разработанных в целях формирования ССР.	Стоимость понесенных затрат, сгруппированная в структуре 12 глав в Ведомости затрат проекта, используемая в качестве основания для списания бюджетных лимитов.

Представляется наиболее эффективным формат функционирования системы учета и планирования с отнесением отдельных операций к компетенции соответствующих подразделений компании, приведенный на прилагаемой ниже схеме. Это более детализированный вариант схемы, представленной в начале данной главы.



На изображенной схеме все операции сгруппированы в соответствии с их принадлежностью к процессам бюджетирования, управленческого учета или производственного учета. В приложении к каждому виду процесса указаны специалисты и подразделения, поддерживающие его осуществление. Разумно максимальное количество операций, изображенных на схеме, «завести» в единый программный продукт. Будет крайне полезно, если

программа сможет поддерживать к тому же бухгалтерский, налоговый учет и процедуру согласования договоров.

Повторимся, что особенно важным моментом при рассмотрении функционирования системы учета и планирования является понимание того, что строительные затраты в процессе учета и планирования непрерывно видоизменяют свой формат. Этот формат определяется локализацией операций над затратами в той или иной части системы учета и планирования, представленной на схеме. Формат затрат варьируется в зависимости от того формируются они, планируются, осуществляются или списываются.

На стадии формирования бюджета и отдельных затратных статей, входящих в него (левый верхний угол схемы), формат затрат строительного блока изменяется от единичных и укрупненных расценок (для формирования которых, кстати, необходимы в свою очередь первичные данные — проектная документация стадии «РД», набор необходимых нормативов и понимание характеристик строительных работ и условий, в которых они будут производиться) к сметным стоимостям, разбитым на объектные, локальные сметы и сметные расчеты на отдельные виды работ, не вошедшие в локальные и объектные сметы. Далее на их основе формируется сводный сметный расчет стоимости строительства (ССР), который, будучи представленным в укрупненном формате, превращается при участии инвестиционного комитета компании в утвержденный бюджет строительства. ССР и утвержденный бюджет строительства имеют стандартную разбивку на 12 глав. Более подробно процесс ценообразования описан выше в Главах «Ценообразование» и «Технология расчета сметной стоимости строительства на разных этапах развития девелоперских проектов».

Утвержденный бюджет строительства исполняется через заключение системы договоров, реализующих запланированный комплекс необходимых действий по строительству объекта. Естественно, что планируемые к реализации договоры заключаются на тендерной основе. Подробности реализации эффективной тендерной политики можно найти в Главе «Тендерная политика». Ценовые приложения к договорам имеют (должны в оптимальном случае иметь) формат, приведенный в качестве примера в Главе «Ценообразование». Формат затрат, имеющий место в договорах с контрагентами (см. в нижней части схемы структуру затрат по видам работ в актах КС-2, КС-3 аналогичную структуре затрат в ценовых приложениях к договорам), привязан к отдельным видам работ и в большинстве случаев не совпадает с форматом объектных и локальных смет и сметных расчетов. Кроме того, он абсолютно не совпадает с форматом утвержденного бюджета. Поэтому решение задачи ценообразования, сводящейся к эффективной трансформации лимитов бюджета в стоимости комплекса договоров, заключаемых с контрагентами и обеспечивающих строительство объекта,

требует тщательной подготовки, с одной стороны, а с другой – максимальной квалификации специалистов, обеспечивающих это решение (специалисты СДО компании).

Реализация договорных операций, а тем более заключение новых договоров, и закрытие актами выполненных работ должно осуществляться только в тесной взаимосвязи – планирование затрат производится на основе утвержденного бюджета при обязательном учете понесенных затрат. Указанная взаимосвязь осуществляется посредством процедуры согласования, в которой решающий голос должны иметь специалисты СДО компании. Взаимосвязь двух согласовательных процессов, имеющих место при подготовке договоров и их последующей реализации, позволяет удерживать оптимальный баланс между показателями строящегося объекта (стоимость работ, их объемы и сроки выполнения), запланированными в утвержденном бюджете и сетевом графике проекта, с одной стороны, и их фактическими значениями в отношении как реализованных, так и планируемых мероприятий по строительству объекта, с другой. Манипуляции, связанные со сравнением плановых и фактических значений указанных показателей, в соответствии с принятой ранее терминологией будем называть план/факт-анализ по выполненным и планируемым работам. Роль план/факт-анализа, находящегося на стыке производственного учета, управленческого учета и бюджетирования, является предельно сложной и одновременно ответственной задачей и, так же как и в случае ценообразования при исполнении бюджета, требует максимальной квалификации специалистов СДО компании, ее решающих. Эти специалисты, как многократно говорилось выше, должны быть независимы в принятии решений, находящихся в рамках их полномочий, и быть при этом отстраненными от процесса исполнения бюджета, то есть от производства строительных работ.

Результатом выводов, сделанных СДО совместно с управлением финансов компании при осуществлении план-факт анализа по выполненным и планируемым работам, может являться инициализация внеплановой актуализации проекта, осуществляемой руководителем проекта.

При списании понесенных затрат их формат должен быть снова приведен к структуре 12 глав утвержденного бюджета (переформатирование понесенных затрат) – задача обратная той, что стояла на этапе планирования операций по исполнению бюджета, но аналогичная ей по сложности. Крайне полезно координировать эти 2 противоположно направленных процесса в едином центре – СДО компании, что дает возможность в ходе мониторинга план/факт-характеристик принимать взвешенные решения о необходимости корректировки бюджета или стратегии развития проекта.

В предыдущих абзацах неслучайно несколько раз упоминается независимый СДО компании. Упоминания имеют место в привязке к операциям,

которые находятся на стыке бюджетирования, а также управленческого и производственного учета, и требуют достаточно универсальных, и главное, глубоких знаний предмета от исполнителей. Альтернатив специалистам СДО при выполнении указанных операций всего 3 и все они представлены на приведенной выше схеме как участники функционирования системы учета и планирования, — руководитель проекта, управление финансов, сметный отдел (СО) управления строительства. Рассмотрим поочередно их «шансы» на осуществления эффективной подмены.

Руководитель проекта имеет широкий охват, опираясь при этом на собственное знание всех составляющих проект процессов, имеющееся у него, по крайней мере, на базовом уровне. Именно широкий охват со стороны руководителя проекта делает возможным эффективный контроль и сбалансированное развитие проекта, требуя при этом, однако, привлечения необходимых профильных специалистов компании, обладающих в границах собственной специализации знаниями намного более глубокого уровня, чем те, что имеются у руководителя проекта. Так же об этом см. Главу «Структура девелоперской компании. Особенности взаимодействия подразделений и исполнителей компании при развитии проектов». Но необходимость широкого охвата в исполнении руководителя проекта делает невозможным его «уход» в отдельные детали проекта такие, например, как тонкости трансформации затрат при учете и планировании, поэтому руководителя проекта можно смело исключить из списка альтернативных кандидатов.

Учет и планирование находятся в списке функциональных обязанностей управления финансов. Но! Сотрудники управления финансов слабо ориентируются в особенностях развития проектов и тонкостях основных производственных процессов, в том числе совершенно не ориентируются в особенностях строительного процесса. Данная альтернатива представляется крайне не эффективной.

СО управления строительства - производственное подразделение, входящее в структуру строительного управления — имеет значительный объем своих производственных задач, требующих постоянного внимания. Специалисты данного подразделения имеют узкую специализацию в рамках осуществления производственного учета, исключаящую эффективную работу и взаимопонимание с руководителем проекта и управлением финансов. Следовательно, эту альтернативу следует также исключить, заметив при этом, что шансы этого альтернативного кандидата можно оценить как самые высокие из всех прочих в силу близости должностного функционала содержанию обсуждаемой задачи.

Не смотря на очевидность и логику сделанных выше выводов, практика, тем не менее, демонстрирует многочисленные примеры попыток дока-

зять то, что изначально не является доказуемым. А именно то, что работу СДО представленного выше формата могут выполнять сотрудники компаний, не имеющие для того достаточных ресурсов рабочего времени, уровня квалификации и необходимой широты навыков и знаний. Результаты их деятельности обычно представляют собой для просвещенного наблюдателя достаточно печальную картину. Ниже, для большей убедительности, в табличной форме представлена подробная сравнительная характеристика деятельности специалистов СДО компании и СО управления строительства.

Наименование подразделения	Сметно-договорный отдел (СДО).	Сметный отдел (СО).
Локализация подразделения	Оптимальная локализация – управление девелопмента или прямое подчинение директору.	В составе производственно технического отдела (ПТО) управления строительства.
Взаимодействие со специалистами подразделений компании	Постоянное взаимодействие с руководителем проекта и управлением строительства (в т.ч. строительным менеджером и СО), управлением финансов.	В основном со специалистами управления строительства и сметными отделами контрагентов и подрядчиков, периодически с СДО компании.
Квалификация в сметном деле. Наличие производственного опыта.	Квалификация максимально возможная (так как деятельность оказывает непосредственное влияние на поток затрат компании). Владение основными финансовыми инструментами, понимание финансовой политики компании. Детальное понимание полного цикла девелопмента, особенностей развития проектов и взаимодействия подразделений компании на всех этапах этого развития. Весьма желателен собственный производственный опыт.	Средний по рынку уровень квалификации. Наличие производственного опыта не требуется, так как поддержку в текущей деятельности оказывают строительный менеджер и специалисты управления строительства, обладающие достаточной квалификацией.
Содержание операций	Формирование стоимости строительства (ССР) на любом этапе реализации проектов. Контроль соблюдения лимитов глав в составе ССР. Первичная подготовка всех договоров по реализации лимитов ССР. Согласование договоров к подписанию. Участие в планировании бюджета. Подготовка тендерной документации, участие в процедуре тендеров. Подготовка отчетов для банка по договорам генподряда.	Сопровождение заключенных договоров. Сверка объемов, стоимости и сроков выполненных работ с ценовыми приложениями к договорам. Участие в приемке и активировании работ, ведение накопительных ведомостей.

Разница более, чем очевидна!

Примечание.

Кстати сказать, СДО, специалисты которого обладают уровнем квалификации, описанным в настоящей главе, выполняет в соответствии со своими должностными обязанностями значительный объем контролирующих функций, которые часто вменяются в обязанность специально создаваемых управлений контроля (см. подробное описание в Традиционной ошибке П «Контроль как двигатель прогресса»). Дело за выбором — внутренний, встроенный в производственный цикл, естественный контроль против контроля внешнего, оторванного от производства, искусственного.

4.18. Оптимальная структура управления девелопмента компании, а также управления строительства и управления коммерции.

Общие вопросы организационной структуры инвестиционно-строительной компании, а также особенности функционала и взаимодействия производственных подразделений компании — управлений девелопмента, строительства и коммерции — в ходе развития проектов были рассмотрены в Главах «Структура девелоперской компании. Особенности взаимодействия производственных подразделений при развитии проектов» и «Этапы развития проектов (содержание и процедуры)». К моменту написания указанных выше 2-х глав, а также в силу реализованной автором структуры изложения материала книги, отсутствовала критическая масса необходимой информации, делающая возможным изложение деталей организационной структуры и функционала производственных подразделений. Этот момент наступил! Перед читателем результат «многочисленных сражений и боев местного значения», в которых автору довелось принимать самое активное участие в течение многих лет, оттачивая понимание эффективной организационной структуры как инвестиционно-строительной компании в целом, так и 3-х ее производственных подразделений, обеспечивающих успешное развитие проектов.

Примечание.

При формировании или реорганизации структуры компании важнейшим является вопрос наделения управления девелопмента полномочиями, достаточными для эффективного выполнения объединяющей и управляющей функции при развитии проектов.

В объединяющей и управляющей функции управления девелопмента заинтересованы объективно 2 участника процесса развития. Первый из них — акционер, который именно ради получения прибыли создал и продолжает поддерживать существование девелоперской компании. Второй — управление девелопмента, которое должно обеспечить акционеру требуемую эффективность проекта, будучи зависимым от прибыли этого проекта. Справиться с этой задачей управление девелопмента может, только имея достаточные права и определенную поддержку подразделений компании. Но!!!

Отношение прочих подразделений компании к поднятому вопросу далеко не однозначно. Можно выделить 2 группы интересов (см. подробности в первом примечании Главы «Структура девелоперской компании. Особенности взаимодействия производственных подразделений при развитии проектов»):

1. Непроизводственные подразделения компании, являющиеся центром стабильности, испытывают постоянный дискомфорт от дестабилизирующих действий управления девелопмента (и в меньшей степени от действий других производственных подразделений) по приведению в баланс, необходимый для эффективного развития проекта, внутренней и внешней среды компании.

2. Два других производственных подразделения компании — управление строительства и управление коммерции — постоянно страдают от усилий управления девелопмента, направленных на снижение стоимости строительства и повышение цены продаж, соответственно (см. подробности в Главах «Структура девелоперской компании. Особенности взаимодействия производственных подразделений при развитии проектов» и «Актуализация проектов. Плановое повышение эффективности проектов»).

Не смотря на огромное различие в выполняемых функциях, указанные 2 группы интуитивно объединяются в противостоянии управлению девелопмента, поступая при этом, однако, каждая по-своему. Первая группа принципиально сбивает активность девелоперов, тормозя или блокируя (часто неосознанно, но от этого факт не перестает быть фактом) выполнение тех стандартных операций, поддерживающих процесс развития проекта, которые зависят от них. Вторая группа старается выйти из-под реального контроля девелоперов и получить максимальную автономию своих действий по реализации расходной части бюджета и формированию его доходной части. Стандартно это делается через «растаскивание» принципиальных функций управления девелопмента, в первую очередь — функции по ценообразованию. Используется широкий спектр приемов, позволяющих управлениям строительства и коммерции де-юре или де-факто перейти на собственное (автономное) управление показателями выручки и затрат проекта, а в конечном счете доходной и расходной частями его бюджета.

Тенденция крайне опасная!!! Акционеры, берегите права своих управлений девелопмента, это в ваших же интересах! Ведь управление девелопмента - единственное производственное подразделение, которое:

- в состоянии реально бороться за эффективность проектов;***
- не имеет при этом прямого доступа к «живым» деньгам...***

Начнем с общих моментов. Все последующие материалы излагаются в привязке к оптимальной (по глубокому убеждению автора) организации строительного производства в девелоперской компании - осуществлению генерального подряда привлеченными силами (силами привлеченных подрядчиков). Подробности на этот предмет изложены в Главе «Степень интеграции производства при осуществлении инвестиционно-строительной деятельности». Ниже представлена схема функционального взаимодействия управления девелопмента, управления строительства и управления коммерции. Непроизводственные подразделения не изображены на схеме в целях упрощения последней.



Примечание.

Центры формирования затрат (управление строительства компании) и выручки (управление коммерции компании), могут быть оформлены в виде самостоятельных юридических лиц. Оптимально это сделать к началу осуществления работ подготовительного периода на площадке и к началу продаж, соответственно. Проектное бюро также может быть оформлено как юридическое лицо, но разумно произвести это в силу отсутствия реального фронта работ не раньше момента выпуска ГПЗУ. При этом:

- 1. Вновь образованные юр. лица продолжают пользоваться услугами подразделений группы компаний (юридическое управление, финансовое управление и бухгалтерия, back-офис), будучи связанными с ними едиными производственными цепочками и часто располагаясь в одном помещении.*
- 2. Управление строительства, преобразуясь в отдельное юридическое*

лицо, должно получить собственное членство в СРО на выполнение функций генерального подрядчика.

Управление девелопмента так же может быть преобразовано в отдельное юридическое лицо. При этом требуется получение собственного членства в СРО на выполнение функций технического заказчика.

Формирование на базе каждого из 3 производственных подразделений отдельного юридического лица позволяет ценой незначительного усложнения их взаимодействия получить заметное снижение рисков инвестирующей группы компаний.

Изображенное на схеме взаимодействие производственных подразделений обеспечивает главную цель развития проектов — достижение максимальной их эффективности. Естественно (по ряду причин, которые подробно отражены в Главе «Структура девелоперской компании. Особенности взаимодействия производственных подразделений при развитии проектов»), что центром оперативного управления и управления эффективностью проекта в ИСК является управление девелопмента компании. Управление эффективностью, осуществляемое в тесном взаимодействии с управлением финансов компании, производится на базе утвержденных инвестиционным комитетом компании экономики и бюджета проекта, общей схемы развития и сетевого графика проекта (утверждаемая часть КДП).

Отталкиваясь от утвержденной документации проекта, управление девелопмента осуществляет ценообразование проекта, как в расходной, так и в доходной части, согласуя свои действия с управлением строительства и управлением коммерции соответственно. Процесс ценообразования выливается как следствие в организацию процедуры формирования тендерной документации, разрабатываемой в целях привлечения строительных подрядчиков и уполномоченных риелторов. Организацию планирования, производственного и управленческого учета управление девелопмента осуществляет, согласуя свои действия с управлением финансов компании.

Все действия по развитию проекта должны быть согласованы с общей концепцией (стратегией) развития проекта, что достигается только через управление и контроль из единого центра — управления девелопмента. О полностью сформированной концепции проекта можно говорить тогда, когда завершены проектные работы стадии «П» и получено соответствующее заключение госэкспертизы. Оптимально, чтобы управление девелопмента при этом осуществляло функции технического заказчика, а управление строительства — генерального подрядчика. Проектное бюро (внешнее или внутреннее), осуществляющее проектирование, до завершения ста-

дии «П» взаимодействует с подразделениями компании только через управление девелопмента.

Таким образом, до момента полной готовности общей концепции проекта (см. Главу «Маркетинговая концепция проекта (МКП). Общая концепция (стратегия) развития проекта.») подразделение девелопмента управляет проектом, непосредственно выполняя манипуляции по его развитию в качестве технического заказчика. После получения разрешения на строительство управление девелопмента только лишь выстраивает взаимодействие и контролирует деятельность всех участников проекта, как внешних, так и внутренних, выполняя ограниченное количество операций собственными силами. Основные процессы, на которые опирается управление девелопмента в своей деятельности, включают:

1. Формирование общей концепции проекта (архитектура, строительные технологии, маркетинговая стратегия, финансовая и налоговая стратегия и т.д.).
2. Формирование экономики и бюджета проекта.
3. Управление ценообразованием в доходной и расходной частях проекта, в том числе контроль тендерных процедур.
4. Осуществление плановых и внеплановых актуализаций проекта.
5. Поддержание (совместно с управлением финансов) необходимого качества функционирования системы учета и планирования при развитии проектов.

Взаимно увязанная интенсивность деятельности 3 производственных подразделений изображена на графике.



Распределение функций между 3 производственными подразделениями при развитии проектов приведено в представленной ниже таблице.

Управление девелопмента формирует фронт работ для начала строительства, является центром управления эффективностью проектов, контролирует деятельность всех участников проектов, выполняя функции технического заказчика, в том числе (*):

1. Разрабатывает и утверждает на инвестиционном комитете компании утверждаемую часть КДП (общие схемы развития, сетевые графики, экономики и бюджеты) проектов.
2. Организует ведение документооборота проекта в составе комплекта документации проекта (КДП, 10 позиций).
3. Производит собственными силами оценку и актуализацию (плановую и внеплановую) проектов. Разрабатывает мероприятия по росту эффективности проектов.
4. Совместно с управлением финансов компании организует функционирование системы учета и планирования (формирование бюджета, планирование, списание лимитов бюджета, управленческий учет) на основе данных, предоставляемых управлением строительства и управлением коммерции.
5. Организует выпуск исходно-разрешительной документации.
6. Организует выполнение проектных работ стадии «П», привлекая для консультаций специалистов управления строительства. При выполнении проектных работ стадии «РД», осуществляет контроль содержания и качества работ, организуемых управлением строительства.
7. Организует проведение исследований и изысканий, необходимых для производства проектных работ, привлекая специалистов строительного управления компании.
8. Производит собственными силами расчет стоимости строительства в отношении видов и комплексов работ, объектов строительства (ССР), используя технологии расчета, соответствующие этапу развития проекта. Привлекает при необходимости специалистов управления строительства.
9. Производит маркетинговые исследования с целью формирования маркетинговой концепции проекта (МКП) собственными силами, а также, привлекая при необходимости специалистов управления коммерции компании и внешних консультантов.
10. Получает необходимые согласования и заключения профильных подразделений администрации.
11. Обеспечивает прохождение экспертизы и получение разрешения на строительство (совместно со специалистами управления строительства компании).
12. Формирует комплекты тендерной документации для привлечения строительных подрядчиков и уполномоченных риелторов.

13. Контролирует проведение и подводит итоги тендеров по привлечению подрядчиков и риелторов.
14. Осуществляет технический надзор за качеством и сроками выполнения строительных работ на площадке.

() Часть функций технического заказчика может быть по согласованию передана управлению строительства в формате, позволяющем осуществлять необходимый контроль со стороны управления девелопмента, при наличии в штате управления строительства специалистов соответствующей квалификации.*

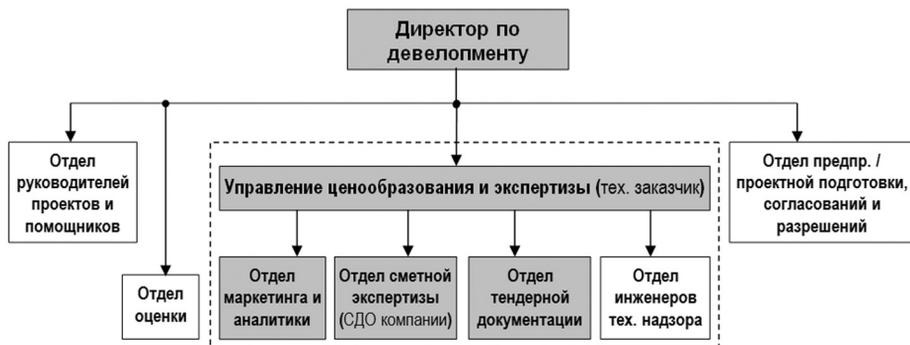
Управление строительства осуществляет генеральный подряд силами привлеченных подрядчиков, в том числе:

1. Управляет строительством в соответствии с утвержденным бюджетом (график затрат, стоимость строительства по видам работ, по комплексам работ, по объектам) и сетевым графиком строительства, выполняя полный комплекс работ в целях своевременной сдачи построенных объектов в эксплуатацию.
2. Производит подготовительные и текущие работы на площадке, необходимые для осуществления деятельности подрядных организаций.
3. Организует своевременную поставку необходимых сырья (в том числе, для собственного бетонно-смесительного узла при его наличии), материалов и комплектующих на строительную площадку, а также их хранение.
4. Осуществляет работы по списанию материалов и комплектующих в себестоимость строительства.
5. Производит необходимое техническое сопровождение процессов проектирования и ценообразования, организуя разработку проектных материалов стадии «РД».
6. Разделяет общий объем работ по строительству объекта на комплекс отдельных операций (формируя сетевой график строительства), согласованных с утвержденным бюджетом и сетевым графиком проекта, взаимодействуя при этом с управлением девелопмента.
7. Во взаимодействии с упр. девелопмента организует проведение тендеров в соответствии с их утвержденным форматом.
8. Организует процесс разработки исполнительной документации по строительству.
9. Осуществляет контроль открытия подрядчиками ордеров по видам работ.
10. Контролирует качество и сроки выполнения работ подрядчиками, производит приемку работ по актам.
11. Осуществляет передачу завершенных строительством объектов техническому заказчику; участвует в процессе сдачи возведенных объектов в эксплуатацию, обеспечивая получение акта ввода объектов, ЗОС и передачу социальных объектов, инженерных сетей и УДС на баланс эксплуатирующих муниципальных компаний.
12. Производит гарантийное обслуживание построенных объектов.
13. Осуществляет производственный учет (накопительные ведомости).

Управление коммерции обеспечивает коммерческую реализацию результатов проекта, в том числе:

1. Производит реализацию коммерческих площадей проекта (квартиры, нежилые / торговые помещения, машиноместа) в соответствии с утвержденным бюджетом и сетевым графиком проекта.
2. Осуществляет продажи в соответствии с утвержденным %-ным соотношением «собственными силами / силами уполномоченных риелторов».
3. Во взаимодействии с управлением девелопмента организует проведение тендеров в соответствии с их утвержденным форматом.
4. Обеспечивает необходимую рекламную и PR поддержку развиваемых проектов.

Оптимальная **структура управления девелопмента** компании, позволяющая реализовать изложенные выше функции, представлена ниже на схеме.



Представленная схема обеспечивает реализацию управлением девелопмента **6-ти главных функций**, позволяющих контролировать эффективность проекта:

1. Контроль реализации проекта и координация действий его участников (отдел руководителей проектов).
2. Контроль процесса воплощения сбалансированной (качество-цена-сроки) общей концепции (стратегии) развития проекта (отдел предпроектной / проектной подготовки, согласований и разрешений).
3. Контроль ценообразования проекта (3 подразделения управления ценообразования и экспертизы, отмеченные на схеме серой заливкой).
4. Контроль качества реализации проекта (отдел инженеров тех. надзора управления ценообразования и экспертизы). (*)
5. Контроль процессов актуализации и оценки проектов (отдел оценки).

6. Контроль функционирования системы учета и планирования (руководитель проекта совместно с управлением финансов при участии СДО)

Особое внимание при формировании структуры управления девелопмента должно быть уделено управлению ценообразования и экспертизы. В первую очередь это касается подразделений управления, отмеченных на схеме серой заливкой. Действия именно этих подразделений оказывают максимальное влияние на процесс ценообразования, как в расходной, так и в доходной части бюджета, и как следствие на эффективность проекта. ***В отсутствие этих подразделений (функция контроля ценообразования проекта) управление девелопмента не в состоянии эффективно реализовывать оставшиеся из указанных выше 6 функций и реально влиять на эффективность проектов.***

О роли и подчиненности отдела маркетинга и отдела сметной экспертизы (СДО компании) многократно говорилось во многих предыдущих главах. Что касается отдела тендерной документации, необходимо вспомнить о неразрывной связи процедуры ценообразования и тендерной политики (см. Главу «Тендерная политика»). Наличие этих подразделений в структуре управления крайне необходимо компании, которая хочет реально управлять эффективностью своих проектов. Что касается подразделения, не отмеченного заливкой, - отдел инженеров тех. надзора - то его функции при соблюдении определенных условий могут быть переданы управлению строительства.

Функционал подразделений, входящих в состав управления девелопмента компании, представлен ниже в укрупненной форме.

Руководитель проекта осуществляет управление эффективностью проекта на основе утвержденного бюджета и сетевого графика. Осуществляет оперативное управление проектом, координируя и контролируя деятельности управлений строительства и коммерции, а также всех прочих участников проекта как внешних, так и внутренних, организуя выполнение комплекса необходимых операций по развитию проекта и достижение проектом показателей эффективности не хуже утвержденных инвестиционным комитетом компании. Обеспечивает качественное ведение КДП проекта, позволяющее в минимальные сроки получать объективные данные о проекте в любой структуре, в любой момент времени. Управляет процессом ценообразования как в затратной, так и в доходной части проекта, осуществляя, в том числе, контроль реализации тендерных процедур. Организует работы по оценке и актуализации проекта. Организует плановое выполнение всех мероприятий, осуществляемых в отношении проекта управлением девелопмента компании (см. выше функции управления девелопмента при развитии проектов).

Отдел оценки — оценка проектов, осуществление плановых и внеплановых

актуализаций проектов с периодичностью: до выпуска ГПЗУ – 1 раз в месяц, далее – 1 раз в квартал; формирование экономики и бюджета проектов; подготовка бизнес-планов проектов, аналитических исследований и заключений по развиваемым и перспективным (рассматриваемым на предмет вхождения) проектам.

Отдел предпроектной/проектной подготовки, согласований и разрешений – взаимодействие с внешним / внутренним проектным бюро; подготовка исходных материалов для осуществления проектирования; организация проведения необходимых для осуществления проектных работ исследований и изысканий; осуществление мероприятий по выработке оптимальных условий технологического подключения к инженерным сетям; получение ТУ на подключение к инженерным сетям; организация необходимых работ по межеванию земельного участка; осуществление выпуска ГПЗУ; осуществление выпуска ППМ, регламентирующих развитие проекта; выполнение комплекса мероприятий, необходимых для прохождения экспертизы и получения разрешения на строительство (с привлечением специалистов управления строительства); сопровождение процесса экспертизы проектной документации стадии «П» (совместно с отделом инженеров технического надзора и управления строительства).

Управление ценообразования и экспертизы выполняет функции ценообразования, экспертизы цены и качества выполненных операций по развитию проекта в отношении расходной (управление строительства) и доходной (управление коммерции) частей проекта; осуществляет полный комплекс работ, необходимых для выхода генерального подрядчика (управление строительства) на строительную площадку; начиная с момента выхода генерального подрядчика на площадку, контролирует сроки, качество и стоимость, производимых им работ на соответствие утвержденному бюджету. Управление выполняет комплекс описанных выше операций, распределяя их между входящими в него подразделениями следующим образом:

Отдел маркетинга и аналитики – координация работ по формированию МКП; маркетинг цен продаж; формирование проектных цен продаж и их согласование с управлением коммерции; формирование договоров (совместно с юр.

Отдел сметной экспертизы – поэтапное формирование ССР; согласование с управлением строительства отдельных показателей будущего ССР, производимое на предпроектном и проектном этапах, а также согласование разработанного ССР; разбивка общего объема строительных работ на комплекс подрядов (совместно с отделом тендерной документации и ПТО управления строительства); расчет договорной стоимости отдельных подрядных договоров; подготовка договоров (совместно с юр. управлением ГК) для управления строительства, согласование разработанных до-

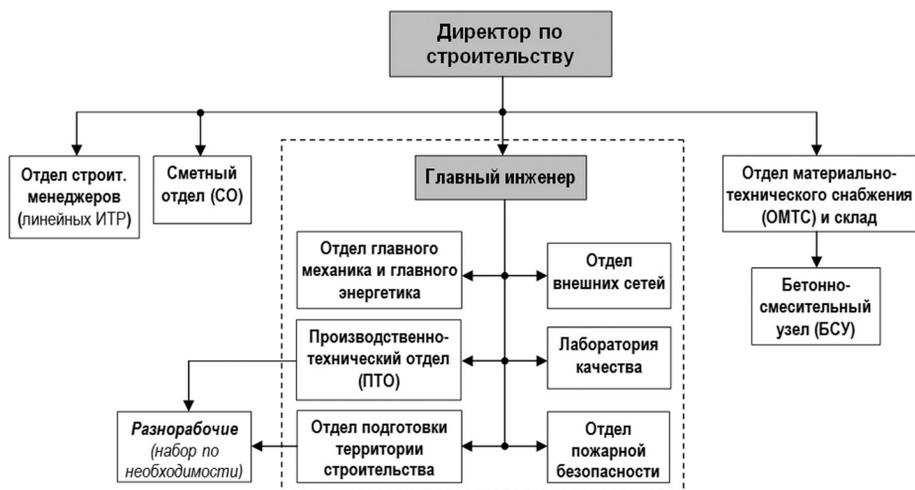
управлением ГК) и тендерных лотов (совместно с отделом тендерной документации) для управления коммерции, согласование разработанной документации с управлением коммерции; внесение по ходу развития проекта предложений по изменению цен продаж.

Отдел тендерной документации – формирование полного комплекта тендерной документации для проведения всех тендеров в Управлениях строительства и коммерции (для стройки – совместно с Отделом инженеров технического надзора); согласование разработанных тендерных комплектов с Управлениями строительства и коммерции; отдел привлекается к выполнению операций Отдела сметной экспертизы в периоды максимальной загрузки последнего.

Оптимальная **структура управления строительства** компании, позволяющая реализовать генеральный подряд силами привлеченных подрядчиков, а кроме того предусматривающая выполнение ограниченного объема работ, не требующих высокой квалификации, собственными силами, представлена ниже на схеме. Приведенная структура предусматривает также управление поставками сырья (для БСУ), материалов и комплектующих, необходимых для осуществления строительства.

говоров с управлением строительства; аналитика стоимости материалов и комплектующих, внесение предложений по закупочным ценам и рекомендуемым поставщикам; формирование лотов тендерной документации для привлечения подрядчиков (совместно с Отделом тендерной документации и ПТО управления строительства); контроль соблюдения лимитов глав в составе ССР на основе данных производственного учета; активное участие в функционировании системы учета и планирования (совместно с руководителем проекта и финансовым управлением ГК); подготовка отчетности для кредитующего банка; внесение по ходу развития проекта предложений по изменению стоимости отдельных операций и строительства в целом.

Отдел инженеров технического надзора – техническое сопровождение процессов проектирования стадии «П» (с привлечением специалистов Управления строительства); контроль разработки проектной документации стадии «РД» внутренним проектным бюро; приемка проектной документации, формирование на ее основе и выдача СДО исходных данных для расчета ССР на весь квартал и на отдельные объекты в его составе; техническая поддержка процесса формирования СДО и Отделом тендерной документации тендерных лотов для строительства; осуществление технического надзора за качеством и сроками выполнения строительных работ на площадке.



Производственные функции подразделений, входящих в состав управления строительством компании, укрупненно представлены ниже.

Строительный менеджер осуществляет управление строительством во взаимодействии с руководителем проекта в рамках сроков и лимитов затрат, установленных утвержденным бюджетом (график затрат, стоимость строительства по видам работ, по комплексам работ, по объектам, по отдельным договорам) и общим графиком производства работ на площадке (сетевой график проекта, сетевой график строительства). Организует эффективное взаимодействие технического заказчика, генерального подрядчика и подрядчиков, обеспечивающее реализацию полного комплекса работ, в целях своевременной сдачи построенного объекта в эксплуатацию. Организует необходимое техническое сопровождение специалистами управления строительством процессов проектирования и ценообразования. Реализует тендерные процедуры в формате согласованном с руководителем проекта. Контролирует процесс открытия ордеров по видам работ. Осуществляет контроль качества и сроков выполнения работ, производя приемку работ по актам с участием ПТО и СО. Контролирует поставку и списание материалов, взаимодействуя с ОМТС и бухгалтерией. Принимает участие в управленческом учете, взаимодействуя с СО, СДО, руководителем проекта и финансовым управлением ГК. Организует передачу завершенным строительством объектов техническому заказчику. Обеспечивает получение акта ввода объекта и ЗОС, передачу инженерных сетей и социальных объектов на баланс эксплуатирующих компаний.

Сметный отдел — участие в приемке и активировании работ от подрядных организаций, формирование на их основе генподрядных актов КС-2/КС-3; производственный учет, ведение накопительных ведомостей; списание в се-

бестоимость строительства материалов и комплектующих (совместно с ПТО и ОМТС, строительным менеджером и бухгалтерией ГК); сопровождение заключенных договоров, сверка объемов, стоимости и сроков выполненных работ с ценовыми приложениями к заключенным договорам.

***Главный инженер** — обеспечивает выполнение комплекса необходимых технических мероприятий на строящихся объектах в целях реализации генерального подряда силами привлеченных подрядных компаний, координируя действия технических отделов Управления строительства (Отделов главного инженера) и подрядчиков, в том числе:*

Отдел подготовки террит. строительства

— временные сети, бытовые, городки, мойки колес, пропускной режим, взаимодействие с контролирующими и надзорными органами, соблюдение санитарных норм, организация выполнения подсобных и не квалифицированных работ и пр.

Отдел внешних сетей

— организация производства комплекса работ по подключению к внешним инженерным сетям.

ПТО (Начальник ПТО, инженеры по общестроительным работам, специалист ПОС (ППР), специалист по согласованиям и разрешениям; инженеры по водоснабжению, водоотведению, отоплению и вентиляции; геодезист; инженер по электрическим и слаботочным системам) — участие в формировании общего графика производства работ на площадке и в разбивке общего объема работ на отдельные подряды; подготовка исходных данных для СДО; формирование графика выдачи РД в соответствии с графиком производства работ, мониторинг исполнения; контроль качества выполнения по видам работ; осуществление приемки и актирования выполненных работ. Организация собственными силами производства типовых работ, не требующих высокой квалификации и использования дорогостоящей техники и механизмов.

Лаборатория качества

— контроль качества поставляемых материалов и комплектующих (в том числе продукции БСУ); контроль качества работ, реализованных подрядными организациями, участие в приемке и актировании работ.

Отдел главного механика и главного энергетика и Отдел пожарной безопасности и ТБ

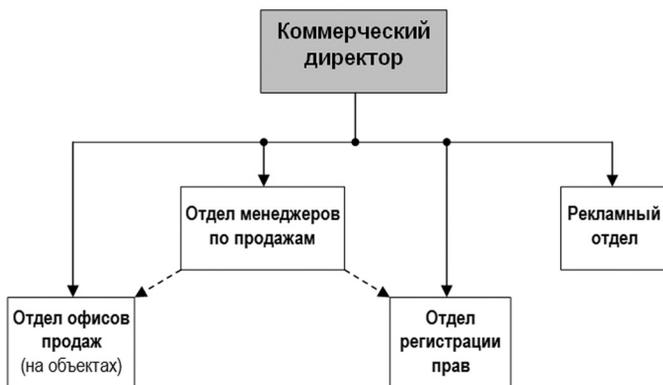
— стандартные функции в ходе подготовки осуществления строительства.

***ОМТС и склад** — организация поставки необходимых материалов и комплектующих в соответствии с рекомендациями СДО и руководителя проекта или без этой рекомендации, но с получением соответствующего согласования СДО и руководителя проекта; списание материалов во взаимодействии со строительным менеджером, СО и бухгалтерией ГК.*

***Бетонно-смесительный узел** — организация производства бетона на площадке требуемого качества в объеме 100%-ной потребности строительства.*

*Оптимальная структура **управления коммерции** компании, позволяющая*

осуществлять комбинированную реализацию коммерческих площадей проекта (квартиры, нежилые помещения, машиноместа) собственными силами и силами уполномоченных риелторов.



Основные функции управления коммерции компании перечислены ниже в привязке к подразделениям управления.

Отдел менеджеров по продажам — взаимодействие с покупателями и уполномоченными риелторами в соответствии со сроками и ценами утвержденного бюджета, в рамках существующей структуры договорных отношений с ними; реализация тендерных процедур в формате согласованном руководителем проекта. Прерывистыми стрелками отражено функциональное влияние менеджеров по продажам, прикрепленных к объектам, на сотрудников офисов продаж и отдела регистрации.

Отдел офиса продаж — взаимодействие с покупателями и уполномоченными риелторами, осуществляемое непосредственно на строящихся объектах, осуществляемое под контролем прикрепленных к объектам менеджеров по продажам.

Отдел регистрации прав — обеспечение (совместно с юридическим управлением ГК) 100% документооборота, поддерживающего взаимоотношения с покупателями и уполномоченными риелторами, осуществляемое под контролем прикрепленных к объектам менеджеров по продажам; обеспечение регистрации прав покупателей в ФРС.

Рекламный отдел — рекламная и PR поддержка развиваемых проектов; маркетинговый мониторинг рынка.

Глава 5. САМЫЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ЗАБЛУЖДЕНИЯ ДЕВЕЛОПМЕНТА («ЛЕГЕНДЫ ДЕВЕЛОПМЕНТА»).

*Глупость - дар божий, но не следует им злоупотреблять.
(Бисмарк)*

*Заблуждения, заключающие в себе некоторую долю
правды, - самые опасные.*

(А. Смит)

*Есть только две бесконечные вещи: Вселенная и глупость.
Хотя насчет Вселенной я не вполне уверен.*

(А. Эйнштейн)

Глупость не должна становиться правилом ведения бизнеса, даже если ее повторяет большинство участников рынка! Существует несколько ошибочных идей или штампов, устойчиво циркулирующих по рынку годами и десятилетиями в качестве, казалось бы, очевидных истин. При ближайшем рассмотрении их устойчивость, очевидность и истинность определяются сравнительно большим сдерживающим объемом затрат ресурсов, требующихся от желающего разобраться (время, квалификация лица, производящего анализ и пр.) и фоном непонимания со стороны профессиональной общественности, не понимающей, в чем, собственно говоря, проблема, если «все так считают». Так же значительное влияние на сохранение status quo оказывают лица, материально заинтересованных в существовании этих заблуждений. Автор и сам имел общепринятое представление по проблемам, которые будут детально рассмотрены в данной главе, блуждая впотьмах общепринятых иллюзий до тех пор, пока не сталкивался с ситуацией, которая вынуждала поставить перед собой цель разобраться с какой-либо из них. Результаты «разборок» изложены ниже.

5.1. Монолит или «типовуха».

Кажется, что проблема выбора между типовым и индивидуальным строительством стара как мир — настолько часто приходится с ней сталкиваться. Она беспокоит каждого первого инвестора, планирующего, например, развивать объекты квартальной жилой застройки. Беспокойство формализуется в виде огромного разнообразия идей собственного производства, слухов, гуляющих по рынку, чрезмерно настойчивых посредников, поясняющих чудодейственные свойства навязываемых инвестору подходов к развитию проектов. Наконец, это предложения от компаний-владельцев производственных мощностей, изготавливающих комплекты типовых домов. Особенно активно этот процесс протекает в последние несколько кризисных лет. И очевидно почему — рынок «съезживается», а постоянные издержки по поддержанию производственных мощностей остаются на прежнем уровне, провоцируя повышенную активность компаний-владельцев.

Для того, чтобы выяснить, на чем базируется проблема выбора, рассматриваемая в настоящей главе, обратимся для начала к иллюстрации в Главе «Ценообразование», поясняющей зависимость стоимости строительства от глубины интеграции процесса строительства. Мы можем легко заметить, что минимальная и максимальная цены строительства одного и того же объекта могут различаться в 2 раза (и даже более!). В зависимости от того, какую организационную форму (степень интеграции) выбрала инвестиционно-строительная компания, стоимость строительства монолитного жилого дома класса «эконом» или «комфорт» на момент написания данной главы (2011 г.) находилась в интервале от 700-800 \$ до 1400-1600 \$ за 1 кв.м. общей площади (строительная площадь, замеренная по внутреннему периметру внешних стен). Типовые же комплекты с монтажом, обладающие сопоставимым качеством, при этом предлагались по цене 1.100-1.200 \$.

Дорого это или нет по сравнению с монолитом? Содержание ответа зависит от того, к какой компании мы обратились с подобным вопросом. Если компания осуществляет генеральный подряд собственными или привлеченными силами (варианты 3, 4 в Главе «Ценообразование»), то конечно типовая застройка оказывается намного дороже монолитной. Если же компания работает с внешним заказчиком (вариант 1), то предложение по «типовухе» может показаться подарком судьбы. Во всех же остальных случаях

(внутренний заказчик, вариант 2), а таких случаев на рынке большинство, и возникает описанная выше проблема выбора. Результат сравнения зависит исключительно от уровня компетенции компании. Таким образом, получаем следующий вывод.

Вывод 1

Совершенно очевидно, что результат сравнения себестоимости строительства монолитного и типового жилья зависит в исключительной степени от уровня компетенции (или, что то же самое, глубины интеграции строительного процесса) инвестора-застройщика. Чем указанная компетенция ниже и чем выше соответствующая себестоимость строительства монолита, тем привлекательней становятся предложения по типовой застройке.

Кроме того, полезно обратиться к иллюстрации в Главе «Технология расчета сметной стоимости строительства на разных этапах развития девелоперских проектов», поясняющей процедуру формирования стоимости строительства объекта или группы функционально связанных объектов (например, в случае квартальной застройки). Отметим, что процесс приведения стоимостных моделей 2-х сторон к общему знаменателю чрезвычайно сложен и требует значительного времени и усилий. Тем более, что содержание необходимых манипуляций по монолитной и типовой застройке земельного участка отличается кардинально.

Тем не менее, сравнительные аналитические расчеты такого рода существуют... При сравнении по 2 Главе ССР («Основной объект строительства») монолитный корпус класса «Эконом», имеющий конструкцию с несущими внутренними стенами, аналогичную типовым корпусам, дает себестоимость на уровне 80-90% от себестоимости застройки типовым комплектом (вариации %-в от себестоимости зависят от модификации и конструкции типового комплекта). При этом себестоимость строительства несущих и ограждающих конструкций (самой «коробочки»), «не разбавленная» затратами на работы, относящимися к прочим главам ССР, составляет 70-80% от себестоимости типового комплекта.

Заметим, однако, что:

- понятие себестоимости в отношении монолитного строительства подразумевает естественно, что инвестор-застройщик осуществляет генеральный подряд собственными или привлеченными силами;

- понятие себестоимости в отношении типового строительства включает в себя нормативную прибыль поставщика.

Вывод 2

Расчетная себестоимость строительства монолитного жилого дома класса «Эконом» заметно ниже себестоимости строительства типового жилого дома, имеющего аналогичное качество и аналогичные объемные показатели, предлагаемого внешним поставщиком-изготовителем.

Наконец, попробуем обратиться к вопросу, вынесенному в название настоящей главы, рассмотрев его с позиции здравого смысла. Приведем ниже основные аргументы сторонников типовой застройки, попробовав, пользуясь элементарной логикой и открытой информацией, сформулировать соответствующие контраргументы.

№	Аргументы	
	«За»	«Против»
1.	Детали типового комплекта производятся на заводском оборудовании, поэтому их качество выше, а стоимость ниже, чем в том случае, если бы мы их изготавливали на строительной площадке.	Значительные издержки завода (в особенности при недогрузке в кризис) ложатся на себестоимость производимого комплекта. Транспортные издержки для готовых деталей существенно превышают издержки по доставке сырья, доставляемого на площадку при монолитном строительстве. Качество типовых комплектов – без комментариев!!! Да и какой инвестор, будучи в здравом уме, будет дублировать типовой комплект, изготавливая его на строительной площадке.
2.	Комплекты производятся серийно и это существенный резерв снижения их себестоимости.	Этот резерв имеет место при высокой загрузке завода. При падении спроса – это «камень на шее», повышающий себестоимость продукции. Массовое производство обеспечивает рост прибыли владельца завода ЖБИ, а заказчику дает посредственное качество и значительное снижение выручки.
3.	Типовая застройка может быть произведена в значительно более короткие сроки, чем монолитное строительство.	Логика данного аргумента при ближайшем рассмотрении оказывается не столь очевидной. Скорость монтажа типового комплекта конечно выше, чем скорость возведения монолитного корпуса равного объема. Но, в монолите «сидит» не только монтаж, но и изготовление конструкций, производимое на площадке в отличие от «типовухи». Прибавим ко времени монтажа типового комплекта время на его изготовление. Не забудем, что отдельные детали комплекта находятся в разных производственных

4.		<p>партиях, каждая из которых формируется под пул заказчиков необходимого объема. Эти партии, в связи с особенностями производства, значительно разнесены по времени. Итоговый выигрыш времени может оказаться значительно скромнее ожидаемого.</p> <p>Типовая застройка выигрывает, если сопоставить процессы строительства двух отдельно стоящих типового и монолитного корпусов, производимых в чистом поле. Но! Точечная застройка типовыми корпусами уходит в прошлое. К тому же «вписать» типовой корпус в границы участка со сложной конфигурацией (а таких участков большинство) без потери значительных объемов не представляется возможным.</p> <p>Если говорить о квартальной застройке, то сокращенный срок монтажа отдельного корпуса вообще не является принципиальным, так как скорость такой застройки определяется в большей степени не динамикой возведения корпусов, а состоянием рынка и уровнем спроса.</p>
5.	<p>Застройка с максимально возможной скоростью, которую может дать только «типовуха», крайне выгодна инвестору.</p>	<p>Зачем инвестору возводить дом за 1/2 года, если спрос на рынке диктует, чтобы период строительства составлял 1,5-2 года, и жертвовать при этом качеством и объемами застройки, а следовательно, терять значительную прибыль?.. При этом, получая потенциал быстрой застройки (см. п.3 выше), инвестор попадает в зависимость от изготовителя комплектов, которая может трансформироваться для него в значительные финансовые потери.</p>
6.	<p>Времени на подготовку к началу строительства типового корпуса требуется значительно меньше, чем при застройке монолитом.</p>	<p>Это действительно так. Подготовительный период для типовой застройки сокращается из-за упрощенного проектирования, хотя, что касается разработки ППТ и выпуска ГПЗУ, то он занимает равное количество времени, что для индивидуального строительства, что для типового. Но, что это реально дает инвестору? О точечной застройке мы сказали выше, что возведение типовых комплексов здесь малоприменимо. Что же касается квартальной застройки, то короткая подготовка до начала строительства играет здесь роль только в начале 1-й очереди строительства. Для последующих корпусов, строительство которых наслаивается по времени друг на друга, этот вопрос не актуален, тем более, что при массовой монолитной застройке, обычно используются повторяемые архитектурные и конструктивные решения.</p>

Вывод 3

Аргументы сторонников типовой застройки, имеющие широкое распространение на рынке, не выдерживают критики, построенной на простой логике, и использующей общедоступную информацию.

В завершение главы хочется сформулировать набор последствий, с которыми придется столкнуться инвестору-застройщику при замене монолитной застройки на типовую. Все они приводят в той или иной степени к падению выручки и прибыли проекта (есть правда два исключения, которые мы из соображений объективности и для полноты картины сформулируем ниже):

1. Качество застройки падает, как на микро- (отдельные квартиры и помещения), так и на макро-уровне (жилые корпуса в целом, территория застройки в целом). Это обусловлено крайней ограниченностью выразительных средств, используемых на этапах проектирования и строительства.

Кроме того, при типовом строительстве в возведенных корпусах отсутствует набор принципиально важных характеристик, являющихся совершенно естественными при монолитной застройке (подземные паркинги, легкость перепланировок помещений, широкий спектр планировок квартир, возможность установки систем центрального кондиционирования и т.д.).

2. Существенно сокращается суммарная площадь коммерческих площадей проекта. Происходит это по четырем причинам. Во-первых, этажность при типовой застройке ограничена, что ухудшает процент выхода полезных площадей проекта. Во-вторых, особенностью типовых конструкций жилых домов является более низкий, чем у грамотно спроектированного монолита, коэффициент выхода поэтажной полезной площади. В-третьих, типовые корпуса и секции в большинстве случаев сложно адаптировать к нетиповым конфигурациям застраиваемых участков, что также провоцирует потери. В-четвертых, при ограниченных, в соответствии с правилами землепользования и застройки (ПЗЗ), плотности застройки и проценте застроенности территорий возведение наземных паркингов вместо подземных приводит к вытеснению коммерческих площадей. Площадь наземного паркинга возводится за счет соответствующего уменьшения коммерческих площадей проекта (см. Главу «Подземный или наземный паркинг»).

С учетом приведенных выше соображений коммерческая площадь при

переходе от монолитной застройки к типовой может упасть до 75 % от той, что могла быть получена при монолитном строительстве. Необходимая прикладная аналитика была произведена автором в 2011 г. в ходе рассмотрения предложений по квартальной застройке типовым жильем в отношении земельных участков в Москве.

3. Формируется «нездоровая зависимость» от поставщика типовых комплектов. Инвестор-застройщик, принявший решение о развитии своего проекта посредством строительства домов типовых серий, в течение непродолжительного периода времени попадает в крайне высокую зависимость от действий поставщика (если, конечно не имеет существенных рычагов влияния на него). Это с большой вероятностью отражается на качестве развиваемого проекта и цене поставки и монтажа типовых комплектов (стоимости строительства).

4. При оживлении рынка всегда возникает риск опережающего роста цены изготовления и монтажа типовых комплектов - повышенный спрос рождает повышенную цену предложения.

Обещанные выше 2 исключения, которые делают разумным шаг по использованию типовых проектов в квартальной застройке, описаны ниже:

1) На рынке имеется дефицит предложения жилья класса «Эконом» в то время, как заводы ЖБИ простаивают, имея минимальную загрузку производственных мощностей. Типовая застройка, в особенности, если она производится одновременно на нескольких земельных участках, позволяет компании ее осуществляющей, монополизировать значительную часть рынка. Понятно, что при этом в жертву приносится значительная потенциальная прибыль от несостоявшейся монолитной застройки - потенциальная энергия расчетной прибыли от монолитной застройки преобразуется в кинетическую энергию реально развиваемых проектов. На московском рынке 2009-2010 г. г. имеется один яркий пример компании такого рода. Но! Даже в отношении удачных исключений продолжают действовать выводы, сделанные в данной главе. Подождем и посмотрим, что будет дальше с этим ярким примером...

2) У инвестора имеется административный ресурс, достаточный для получения прав на развитие земельных участков, имеющих потенциальные объемы по застройке, заметно превышающие его производственные мощности на несколько лет вперед. Поэтому ему все равно, что строить и как строить. Главное быстро и с минимальным количеством сопутствующих проблем.

Не будем указывать пальцем на инвесторов, описанных в 2 исключениях. Добавим только, что их можно легко пересчитать (для московского региона) на пальцах одной руки. А исключения, как известно, подтверждают общее правило.

Вывод 4

Переход от монолитной застройки к типовой для инвестора, который в состоянии реализовать генеральный подряд собственными или привлеченными силами, чреват масштабными финансовыми потерями и возникновением значительных дополнительных рисков.

Общий вывод

Типовая застройка проигрывает монолиту по всем показателям, если это сравнение делается в отношении инвестора, имеющего квалификацию, достаточную для осуществления генерального подряда собственными или привлеченными силами.

5.2. Подземный или наземный паркинг.

Часто приходится сталкиваться с идеей, что замена подземного паркинга на наземный существенно удешевляет стройку и это неминуемо ведет к повышению эффективности проекта (особенно актуально для московского региона). Данная легенда конкурирует по популярности с той, что была представлена в предыдущей главе. Автору много раз в различных ситуациях приходилось убеждаться в ее надуманности. Не хватало только доказательной фактуры. Она будет представлена ниже по тексту (нашлось некоторое количество необходимого времени).

Но предварительно обрисую общую ситуацию с возведением подземных паркингов. Для любого строящегося объекта, потребность в парковочных местах в основном определяется 2 факторами:

1. Реальными потребностями рынка, зависящими от функционала, класса и локализации объекта.
2. Нормативными требованиями, зависящими от воли местной администрации.

По целому ряду причин, на которые нет смысла отвлекать внимание читателя, влияние указанных факторов не совпадает не только по величине, но, что характерно, и по знаку.

Примечание.

Здесь уместно в качестве примера привести ситуацию с подземными паркингами в Москве. Московским Правительством в 2006 г. было произведено резкое повышение нормативных показателей по обеспеченности машиноместами объектов нового строительства. С чего бы это вдруг? Единственное разумное объяснение этого шага, которое по свершившемуся факту независимо пришло в головы многих серьезных специалистов инвестиционно-строительного рынка Москвы, состояло в том, что эта операция была реализована как простой и главное, бесплатный способ решения проблемы парковок в городе. Средний коэффициент избыточности московских нормативов по машиноместам по отношению к реальной эксплуатационной потребности абсолютного большинства строящихся объектов равнялся в то время не менее, чем 2.

Власти города поставили инвесторов перед необходимостью проек-

тирования и последующего возведения избыточного количества машино-мест, которые должны были в короткий срок решить городскую проблему парковок, особенно в центральной части города. Инвесторы со своей стороны предприняли ряд компенсирующих действий (искусственное занижение класса жилых объектов на предпроектном этапе, увеличение числа наземных гостевых парковок, установка механизированных подземных паркингов), которые позволили им минимизировать свои потенциальные потери. Status quo было сохранено, так же как и проблема парковок...

Тема строительства подземного паркинга актуальна в первую очередь в отношении жилых домов-новостроек. Хотя и для других объектов нового строительства она имеет существенное значение, но в данной главе в целях упрощения будут рассматриваться только жилые объекты. Для большинства жилых новостроек класса более высокого, чем «Эконом», особенно если они расположены в крупных городах, где объемные возможности наземной застройки крайне ограничены, вопрос организации парковочного пространства становится предельно важным. В таких случаях парковочные места располагаются под землей и выражения «подземный паркинг» и «парковочное пространство» становятся синонимами.

С одной стороны, организация в строящемся жилом комплексе подземного паркинга связана со значительным удорожанием стоимости строительства по целому ряду причин:

1. Резкое увеличение (по сравнению с организацией технического подполья) подземного объема здания, ведущее к опережающему росту доли от общих затрат по строительству, направленной на осуществление работ ниже «0»-ой отметки.

2. Существенное заглубление нижней высотной отметки здания (минус 7-10 и более метров) ведет к необходимости использования более сложных и, следовательно, значительно более дорогих технологий производства работ ниже «0»-й отметки здания.

3. Увеличение сложности инженерных систем подземной части здания, проявляющее себя как в удорожании строительства, так и последующей эксплуатации построенного здания.

4. Организация паркинга в подземном пространстве здания приводит к необходимости существенного усложнения и удорожания конструкции подземной части, которая должна обеспечивать значительные свободные пространства, достаточные для маневрирования и паркования автомобилей, при одновременном сохранении несущей способности.

С другой стороны, паркинг, находящийся под жилым зданием, существенно повышает его капитализацию. Получаем в качестве итога рост затрат по строительству при одновременном росте выручки от продаж. Эта

дилемма в числе прочих причин добавляет жизненности проблеме выбора - что строить подземный или наземный паркинг? Для ответа на данный вопрос оценим финансовые последствия, возникающие при переносе паркинга из-под земли на поверхность. Финансовые последствия формируются как следствие суммирования воздействия следующих факторов:

1. Удешевления стоимости строительства паркинга, возникающего в следствие упрощения строительных технологий и одновременного уменьшения его общей площади (с 40 кв. м. до 32-34 кв. м. на одно машиноместо).

2. Уменьшения наземной, а, следовательно, полезной площади основного здания вследствие ее замены на наземную площадь паркинга – вытеснения наземным паркингом полезной площади основного здания.

3. Падения стоимости продаж полезных площадей основного здания вследствие снижения его капитализации из-за отсутствия подземной парковки.

Для оценки финансовых последствий мероприятий по выносу парковочных мест жилого комплекса из подземного пространства в отдельно стоящий наземный паркинг была осуществлена последовательность манипуляций, разбитая на следующие этапы:

1. Сформированы 2 модели жилого комплекса, расположенного в Москве между ТТК и МКАД: с машиноместами в подземном паркинге (Модель 1); с машиноместами, вынесенными в наземный паркинг (Модель 2). Рассчитаны соответствующие объемные показатели моделей.

2. Рассчитаны стоимости строительства и выручка для Модели 1 и Модели 2.

3. Оценено превышение выручки над стоимостью строительства для Модели 1 и Модели 2.

4. Оценен общий размер убытка от выноса машиномест из подземного пространства жилого дома в наземный паркинг, как разница превышений для Модели 1 и Модели 2. Рассчитан удельный убыток от выноса 1 машиноместа из подземного пространства в наземный паркинг.

Этап 1.

Новое строительство жилого корпуса класса «Эконом» - «Комфорт» планируется на земельном участке, имеющем площадь 1 га. Предельная плотность застройки – 25.000 кв.м. на 1 га (естественно, во внешнем периметре внешних стен). Этажность наземной части – 20. Первый этаж – нежилые помещения коммерческого использования. Средняя площадь квартиры – 60 кв.м. Обеспеченность машиноместами – 1 на квартиру. Средняя приведенная площадь 1 машиноместа (во внешнем периметре внешних стен): на подземном уровне – 40 кв.м.; в наземном паркинге – 34 кв.м.

Рассчитаем объемные показатели Модели 1 и Модели 2, пользуясь стандартными переходными коэффициентами, связывающими площади, замеренные во внешнем периметре внешних стен (в таблицах ниже – «общая

площадь»), замеренные во внутреннем периметре внешних стен или строительные площади (в таблицах ниже – «общая площадь (СНиП)»), и полезную площадь.

Объемные показатели Модели 1

Наименование	Общая площадь, кв.м.		Общая площадь (СНиП), кв.м.		Полезная площадь, кв.м.		Кол-во м/м
	Наземная	Подземная	Наземная	Подземная	Площадь квартир	Площадь нежил. помещений	
<i>Козфф. пересчета</i>	1,00	1,00	0,91	0,91	0,75	0,70	
Жилой комплекс	25 000	11 875	22 750	10 806	17 813	875	297
Всего:	36 875		33 556				

Объемные показатели Модели 2

Наименование	Общая площадь, кв.м.		Общая площадь (СНиП), кв.м.		Полезная площадь, кв.м.		Кол-во м/м
	Наземная	Подземная	Наземная	Подземная	Площадь квартир	Площадь нежил. помещений	
<i>Козфф. пересчета</i>	1,00	1,00	0,91	0,91	0,75	0,70	
Жилой корпус	17 544		15 965		12 500	614	
Наземный паркинг	7 456		6 785				219
Всего:	25 000		22 750		12 500	614	219
	25 000		22 750				

Этап 2.

Рассчитаем стоимость строительства отдельно для Модели 1 и Модели 2. Примем удельный показатель полной стоимости строительства (12 глав ССР) для жилого корпуса равным 1.400 \$ за 1 кв.м., для наземного паркинга (12 глав ССР) - 500 \$ за 1 кв.м. Удельные показатели даны без обоснования. Они сформулированы экспертным способом - точность оценки в данном случае не имеет принципиального значения, необходимы показатели, «похожие» на реальные. Тем более, что сложно говорить о точных показателях, если объект находится где-то между ТТК и МКАД.

Стоимость строительства для Модели 1

Наименование	Общая площадь (СНиП), кв.м.	Цена на 1 кв.м., \$	Стоимость, \$
Стоимость строительства	33 556	\$ 1 400	\$ 46 978 400
Всего:	33 556	\$ 1 400	\$ 46 978 400

Стоимость строительства для Модели 2

Наименование	Общая площадь (СНиП), кв.м.	Цена на 1 кв.м., \$	Стоимость, \$
Стоимость строительства жилого корпуса	15 965	\$ 1 400	\$ 22 351 000
Стоимость строительства наземного паркинга	6 785	\$ 500	\$ 3 392 500
Всего:			\$ 26 743 500

Рассчитаем выручку, формируемую для Модели 1 и Модели 2, учитывая тот факт, что объект не имеет точной локализации. Удельные показатели выручки определим, так же как и затраты, экспертным путем, получив итог в виде «средней температуры по больнице». Установим цену продаж жилья и нежилых помещений в корпусе, имеющем подземный паркинг, равной 4.750 \$ 1 кв.м. (145 тыс. рублей), для корпуса, не имеющего подземного паркинга, используем дисконтирующий множитель 0,9, учитывающий падение уровня комфортности здания при выносе паркинга, - 4.280 \$ 1 кв.м. (130,5 тыс. рублей). Цена продажи машиномест: для подземного паркинга – 42.500 \$ за 1 м/м (1,3 млн. руб.), для наземного паркинга – 24.600 \$ за 1 м/м (0,75 млн. руб.). Ценовые показатели, указанные выше, представляют собой среднюю цену за период развития проекта.

Выручка для Модели 1

Наименование	№ полезн. / кол-во м/м	Средняя цена продаж за 1 кв.м. / 1 м/м, \$	Выручка, \$
Продажа жилья	17 813	\$ 4 750	\$ 84 611 750
Продажа нежилья	875	\$ 4 750	\$ 4 156 250
Продажа машиномест	297	\$ 42 500	\$ 12 622 500
Всего:			\$ 101 390 500

Выручка для Модели 2

Наименование	№ полезн. / кол-во м/м	Средняя цена продаж за 1 кв.м. / 1 м/м, \$	Выручка, \$
Продажа жилья	12 500	\$ 4 280	\$ 53 500 000
Продажа нежилья	614	\$ 4 280	\$ 2 627 920
Продажа машиномест	219	\$ 24 600	\$ 5 387 400
Всего:			\$ 61 515 320

Этап 3.

Оценим превышение выручки над стоимостью строительства для Модели 1 и Модели 2.

Превышение для Модели 1

101.390.500 \$ - 46.978.400 \$ = **54.412.100 \$**

Превышение для Модели 2

61.515.320 \$ - 25.743.500 \$ = **35.771.820 \$**

Этап 4.

Оценим общий размер убытка от выноса машиномест из подземного пространства в наземный паркинг.

$$54.412.100 \$ - 35.771.820 \$ = \mathbf{18.640.280 \$}.$$

Оценим удельный размер ущерба, приведя его общий размер к количеству машиномест, выносимых из подземного паркинга.

$$\mathbf{\text{Удельный размер ущерба от выноса 1 м/м} = 18.640.280 \$ / 297 = 62.761,9 \$}.$$

Впечатляющий результат!!! Особенно, если его сравнить со стоимостью строительства (в привязке к строительной площади $40*0,91*1400 = 50.960 \$$ для подземного паркинга и $34*0,91*500 = 15.470 \$$ для наземного) и стоимостью продажи 1 машиноместа (42.500 \$ для подземного варианта и 24.600 \$ для наземного). Сколько полезного можно было бы сделать на эти бездумно выброшенные деньги?!!

Естественно, что получившийся результат отражает значение достаточно искусственного показателя, не учитывающего целый ряд затрат: по финансированию, налоги, стоимость приобретения прав на проект и многое другое. Тем не менее, этот показатель дает качество понимания проблемы. Также естественно то, что размер убытка зависит от вариаций качества строящегося объекта, определяющего его стоимость строительства, и от цены продаж, определяемой локализацией объекта и его качеством.

В целом можно сказать, что убыток растет при движении к центру города и падает при движении из центра, достигая значений, близких к «0», за чертой МКАД. Именно это мы и наблюдаем в действительности – рынок интуитивно все расставил по своим местам – внутри МКАДа паркинги, как правило, подземные, за чертой МКАДа они выходят на поверхность. Надо сказать, что за МКАДом существенное дополнительное влияние на общую картину оказывает несравнимо больший, чем в городе, объем земель, имеющих потенциал развития. Приходится сделать единственно возможный вывод.

Вывод

Вынос подземных парковочных мест из подземного пространства жилого монолитного дома, расположенного в городской черте (имеются в виду Москва, Питер и, очевидно, города-миллионники), в наземный паркинг является глубоко убыточной, а потому нецелесообразной процедурой.

Трагическая картина, описанная выше, была бы не полной, если бы мы обошли молчанием несколько иных способов оптимизации подземного пространства строящегося здания. Эти способы менее распространены на практике, однако половина из них не заслуживают даже того ограниченно-

го внимания, которым жалуется их профессиональная общественность. К иным способам оптимизации подземного пространства можно отнести:

1. Организацию надземного встроенного паркинга на нижних этажах жилого корпуса.
2. Организацию встроенного паркинга в виде стилобатной части жилого корпуса (наземно-подземный стилобат или полностью надземный стилобат).
3. Оптимизацию объема подземного пространства жилого корпуса посредством установки многоуровневых автоматизированных паркингов (например, системы типа «Клаус», «Вёр»);
4. Оптимизацию подземного пространства жилого комплекса посредством установки или планирования установки 2 уровневых механизированных подземных паркингов (системы того же типа «Клаус», «Вёр» и пр.).
5. Возведение отдельно стоящих заглубленных (обвалованных) паркингов.

Способ 1. Перенос подземного паркинга на первые этажи жилого корпуса также, как и вынос в наземный паркинг, рассмотренный выше, приводит к «вытеснению» из наземной площади корпуса, ограниченной нормированной плотностью застройки, коммерческих площадей проекта. Однако строительство 1 кв. м. встроенного паркинга обходится значительно дороже, чем аналогичный показатель для наземного отдельно стоящего паркинга (правда, стоимость продажи 1 м/м в таком паркинге будет также выше).

Но! Возникают дополнительные, крайне негативные моменты. Если обратиться к объемным показателям Модели 1 легко заметить, что площадь паркинга занимает около 1/3 общей площади жилого корпуса. Следовательно, будучи вынесенным на нижние этажи корпуса, паркинг займет 1/3 часть их объема + 1 технический этаж от наземных этажей здания. Это резко понизит качество объекта, и, следовательно, цену реализации коммерческих площадей в нем. Кроме того, заезд в подобный паркинг будет крайне затруднительным, при этом площадь, приходящаяся на 1 м/м, учитывающая пандусы для заезда, превысит всякие разумные пределы.

Таким образом, для многоэтажной застройки, данный способ обладает итоговой убыточностью, худшей, чем вариант выноса подземных машиномест в наземный отдельно стоящий паркинг. Исключением может являться малоэтажная застройка (3-5 этажа) с размещением машиномест в одном уровне 1-го этажа, но она не является предметом данного анализа.

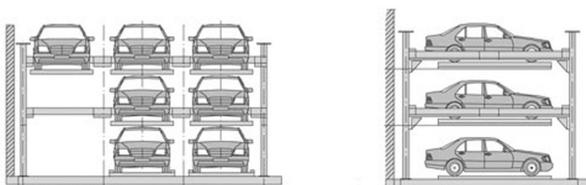
Способ 2. Возведение стилобатной части жилого дома для размещения машиномест может быть актуальным при значительной общей площади здания (порядка 100 тыс. кв. м. и более), строящегося без учета нормативных показателей плотности застройки (аналог московских «высоток» 1950-х годов постройки), что на момент написания книги представляется маловероятным.

Что касается жилых корпусов с типовыми объемами (до 20-25 тыс. кв. м.), то стилобат под таким зданием не целесообразен в силу:

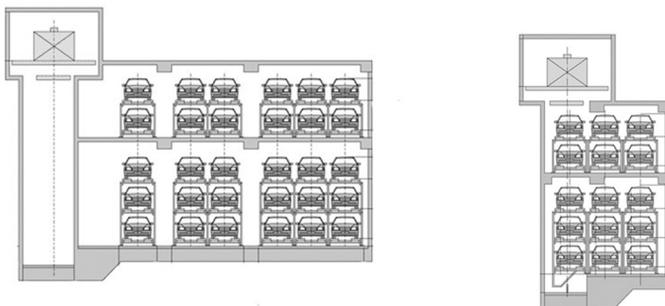
- сложной схемы заезда, удорожающей стоимость строительства;
- значительных затруднений с соблюдением регламентных требований по нормативам обеспеченности жилых домов придомовыми и озелененными территориями;
- возникновения эффекта «вытеснения» стилобатной частью коммерческих площадей жилого корпуса.

Данный способ сопоставим по степени убыточности с вариантом выноса подземных машиномест в отдельно стоящий наземный паркинг.

Способ 3. В Москве существует достаточно большое количество объектов, оборудованных многоуровневыми механизированными паркингами стеллажного типа. Перемещение автомобилей в данном случае осуществляется только в вертикальной плоскости. Оптимизация объема подземного паркинга достигает 2 раз. Оптимизация площади подземного паркинга зависит от числа уровней и может быть больше 2 раз.



Перемещение автомобилей в многоуровневых паркингах, часто называемых «Puzzle», может осуществляться не только в вертикальной, но и одновременно в горизонтальной плоскости. В этом случае на каждом уровне парковки имеется по одной горизонтально перемещающейся платформе, для вертикального перемещения автомобилей внутри парковки используется лифт.



При этом достигаются *максимально возможные показатели оптимизации подземного пространства*. Степень оптимизации подземного пространства в этом случае ограничивается в первую очередь габаритами самих автомобилей. По сравнению с обычным подземным паркингом, имеющим высоту подземных уровней 2,5-2,6 м, оптимизация подземного пространства при реализации данного варианта достигает по объему 2,5-3 раз и более.

Недостатки:

- зависимость возможности въезда-выезда от бесперебойного функционирования источника электроэнергии - нарушение питания приводящих двигателей делает невозможной эксплуатацию паркинга;
- значительное возрастание сложности конструкций подземной части здания;
- значительное повышение сложности проектирования за счет уникального подземного уровня (ограниченное число прецедентов на рынке);
- крайне высокая зависимость проекта в целом от производителей и поставщиков специализированного оборудования подземного паркинга;
- стоимость устанавливаемого парковочного оборудования имеет значительную величину, в разы большую, чем, например, в способе 4.

Способ 4. Данный способ связан с использованием простейшего парковочного оборудования – 2-уровневых механизированных парковочных систем. Этот вариант оптимизации связан с минимальными дополнительными затратами на организацию 1 дополнительного машиноместа - не более 8-9 тыс. \$, существенно меньшими, чем себестоимость строительства 1 м/м в подземном паркинге. Кроме того для реализации подобного варианта оптимизации практически не требуется специальное проектирование или дополнительная адаптация архитектурного проекта подземной части здания – механизированные парковки устанавливаются в габариты типового парковочного места. Данный вариант обладает максимальной гибкостью в реализации и эксплуатации. В случае отключения электроэнергии автомобили, расположенные в паркинге не оказываются заблокированными как в варианте 3 – доступ к нижнему уровню свободный, доступ к верхнему уровню требует дополнительного времени, необходимого для опускания платформы механическим способом.

Оптимизация данного вида существенно отличается от предыдущего способа с точки зрения скрытого потенциала. Она допускает некоторые вариации, позволяющие инвестору решить стоящие перед ним специфические задачи, связанные с эффективностью проекта.

Способ 5. Данный способ предполагает возведение заглубленных, обвалованных паркингов (оптимально на 2 уровнях: один подземный и один

наземный). Перекрытие верхнего уровня, укрытое слоем грунта, используется в качестве придомовой территории и территории благоустройства. Учитывая сравнительно низкую стоимость возведения, данный способ по итоговой эффективности конкурирует со способами 3 и 4.

Недостатки:

- требуются значительные площади земли для возведения паркингов, расположенные между корпусами будущей застройки, что может оказаться не разрешимой проблемой;

- корпуса обвалованных паркингов формируют дополнительную изрезанность рельефа территории застройки.

Вывод

Вынесение машиномест из подземного паркинга в наземный паркинг, при новом строительстве, осуществляемом в крупных городах РФ (Москва, Питер и др.) является вредной процедурой, приносящей убытки. Разумными альтернативными вариантами оптимизации подземного пространства строящихся зданий, позволяющими получить положительный финансовый эффект, являются 3, 4 и 5 способы.

Способ 3 рационально использовать для оптимизации подземного пространства офисных объектов. Способ 4 рекомендуется для объектов класса «Эконом», «Комфорт» и в отдельных случаях для класса «Бизнес». Способ 5 требует достаточно больших земельных пространств, свободных от застройки.

Для жилых объектов классов «Бизнес» и выше оптимизация подземного пространства не рекомендуется вообще, так как может привести к падению статуса объекта и как следствие к резкому уменьшению выручки и прибыли.

5.3. Действительно ли эффективность проектов мало зависит от их эффективной организации и сбалансированности финансовых потоков?

Действия различных компаний при вхождении в проекты достаточно схожи. Разница в отношении к деталям рассматриваемых проектов — одна компания погружается в проект до мелочей, другая рассматривает и оценивает эти детали в общем. Количество деталей или мелочей, принятых в рассмотрение в одном случае и отброшенных за ненадобностью в другом, формирует принципиально различное качество дальнейшего процесса развития проекта.

В первом случае — это эффективная реализация проекта, осуществляемая в соответствии с запланированной стратегией его развития на основе эффективной организационной структуры проекта и применяемых бизнес-процессов. Эффективный порядок развития проекта приведен в Главе «Этапы развития проектов (содержание и процедуры)», а эффективной организации проекта и стратегии его развития посвящена значительная часть данной книги.

Во втором случае проект вынужденно развивается в соответствии с негласным лозунгом «Проект любой ценой». Но, кто же об этом будет говорить вслух?! Ведь обычно акционерам такого рода лозунги совершенно не нравятся. Тем более, что никто этого и не хотел... Просто так вышло. Действия по развитию таких проектов носят хаотический характер и являются реакцией на происходящие вокруг проекта события, оказывающие влияние на проект. К сожалению, проектов, развиваемых таким образом, большинство (а может быть к счастью - без них отсутствовал бы предмет для написания данной книги). Поэтому рассмотрим этот случай подробнее.

Проекты, развиваемые подобным образом, несут на себе 2 характерные общие черты:

1. При принятии значимых решений по их развитию внутри компании звучат определенные знаковые фразы или их вариации — «Думать некогда, надо начинать/копать/продавать!», «Стартуем, а там посмотрим!», «Это же само собой разумеется» и т.д.

2. Причудливо искажены или существуют в неявно выраженном виде основные бизнес-процессы, влияющие на эффективность проектов, или часть их — документооборот, актуализация/оценка проектов, ценообразо-

вание, учет и планирование, ценообразование, тендерная политика и т.д. См. в качестве рекомендуемого образца этих бизнес-процессов их описания, приведенные в главах с соответствующими названиями из раздела книги «Практика построения эффективного девелопмента. Бизнес-процессы и бизнес-компоненты эффективного девелопмента».

Естественно, что при развитии проектов под девизом «Проект любой ценой!» ни о какой эффективной организационной их структуре, а тем более о сбалансированных финансовых потоках говорить не приходится. Компания получает по проекту некую среднерыночную картину, тяжесть которой сглаживается только отсутствием понимания глубины имеющихся проблем.

Реально полученные показатели эффективности проекта оказываются существенно хуже тех, что были запланированы в начале его развития. Причин такого положения две:

1. Дисбаланс организационной структуры проекта, проявляющийся в отсутствии или дефектах основных бизнес-процессов необходимых для его эффективного развития (этой тематике посвящена вся 4-я глава данной книги).

2. Дисбаланс внутреннего содержания проекта (естественное продолжение п.1), проявляющийся в наличии хаотичных, несинхронизированных финансовых потоков проекта. См. Главы «Плановые и фактические показатели выполненных работ по реализации проекта. План/факт-анализ выполненных и планируемых работ» и «Баланс потоков выручки и затрат проекта».

Однако! Учитывая тот факт, что этих проектов большинство и «кормят» они значительное количество участников рынка, не удивительно существование легенды, поддерживаемой этими участниками осознанно или по незнанию, вынесенной в название настоящей главы. Если легенды рождаются, значит это кому-нибудь нужно.

5.4. Закрытые ПИФы недвижимости.

Федеральный закон «Об инвестиционных фондах», опубликованный в 2001 г., взбудоражил участников рынка упорными слухами о крайней полезности ЗПИФов недвижимости, в том числе для повышения эффективности развиваемых проектов недвижимости за счет налоговых послаблений. Оптимизм апологетов приписывал ЗПИФам освобождение на интервале их существования (до 15 лет) не только, например, от налога на прибыль, но НДС и даже (!!!) налогов на имущество и на землю.

Автору всегда крайне интересовала тема повышения эффективности вообще и проектов в частности. А вокруг только и разговоров, что о крайне высокой эффективности использования закрытых ПИФов. Мириться с тем фактом, что потенциальная выгода уже который год проходит мимо и получают ее другие компании было нельзя. Но! Статистика правоприменения данной формы инвестиционной активности на тот момент практически отсутствовала. По этой причине, дабы убедиться самому и продемонстрировать коллегам массу несомненных плюсов от развития проектов на базе закрытых ПИФов, автор в течение 2006-2007 г.г. вынужден был предпринять ряд усилий, направленных на проведение соответствующих исследований. Рамки исследований касались исключительно девелоперских/строительных ЗПИФов недвижимости и их влияния на повышение эффективности проектов.

Однако! Процесс, начавшийся на фоне безусловного оптимизма, плавно привел автора к недоумению и досаде от того, насколько «в действительности все не так, как на самом деле».

Идея использования ЗПИФов в качестве эффективной схемы для привлечения средств физических лиц при продаже строящегося жилья в качестве альтернативы векселям, предварительным договорам и договорам долевого участия (214-ФЗ), была отмечена достаточно быстро по целому ряду причин. Иллюзорная цель совершенно не оправдывала необходимые для ее достижения средства (организационные, финансовые, кадровые, временные и пр. ресурсы), не смотря на то, что пресса и интернет в то время находились на пике PR-активности по привлечению физиков в ЗПИФы недвижимости.

Тем более что имелись серьезные ограничения, накладываемые на текущую деятельность инвестора, развивающего проект через ЗПИФ. Это: повышенный контроль со стороны государства, за счет того, что функции

управления, хранения и учета средств и информации фонда разделены между независимыми друг от друга структурами — управляющей компанией, специализированным депозитарием, спецрегистратором; недостаточная зрелость законодательной базы; дополнительные издержки, связанные с функционированием ЗПИФа; требование к прозрачности всех операций, проводимых через ЗПИФ, что резко противоречило традициям и требованиям рынка недвижимости. Последующие годы подтвердили вялые перспективы указанной идеи на российском рынке, по крайней мере, для его текущего состояния.

Также достаточно быстро стало понятно, что использование ЗПИФов в качестве инструмента защиты активов — эта тематика была тоже крайне популярна — имеет иные, более рациональные, менее ресурсоемкие и, главное, более надежные альтернативы. Читатель, имеющий базовый опыт в развитии недвижимости, наверняка с ними знаком.

Легенда быстро теряла свой первоначальный блеск, оказавшись именно тем случаем, о которых принято говорить: «Начали за здоровье, а кончили за упокой». Результатом исследований, дополненных опытом последующих лет, стали 2 практических вывода:

1. Прямая выгода от использования ЗПИФа застройщиком-инвестором для развития проектов сводится к экономии на процентах, не начисленных на ту часть заемных средств, которая может быть замещена в проектах невыплаченным (до момента закрытия фонда) налогом на прибыль. При этом слегка, в пределах до 1,5-2 %, уменьшаются затраты проектов, и также слегка улучшаются показатели эффективности, как простые, так и динамические (зависящие от времени).

При этом необходимо сделать 2 оговорки:

- через ЗПИФ должны развиваться несколько проектов инвестора одновременно, либо это должна быть квартальная застройка; только в этом случае реинвестирование отложенного налога на прибыль даст ощутимые результаты;

- аналогичный результат грамотный инвестор получает при стандартной схеме развития этих же проектов через проектную компанию, выстроив соответствующим образом финансовые потоки проектов и отстроив эффективную корпоративную систему учета и планирования.

2. НО!!! Не случайно 3 восклицательных знака. Если у инвестора имеются долгоживущие активы, которые могут быть внесены в ЗПИФ, и при этом их оценочная (рыночная) стоимость значительно превышает капитализацию проектов, развиваемых через этот же ЗПИФ, картина меняется кардинально.

В силу ряда причин, в том числе достаточно тонкого свойства, читателю предлагается самостоятельно поисследовать нормативную документацию в свете данного заключения. При наличии необходимого интереса и воли он быстро получит необходимые практические детали.

Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ КОМПАНИИ.

Вы только думаете, что это легко и быстро, а на самом деле это тяжело и долго!

(Юлиан Семенов)

Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере.

(К. Маркс)

Хорошая организация при бедном оборудовании даст лучшие результаты, чем отличное оборудование при плохой организации.

(Ф. Тейлор)

Соображения, изложенные в данном разделе книги, вынесены в ее отдельную часть, поскольку касаются стратегических вопросов управления эффективностью компании, в отличие от содержания Раздела «Практика построения эффективного девелопмента. Бизнес-процессы и бизнес-компоненты эффективного девелопмента.», посвященного вопросам, описывающим тактические действия компании, направленные на рост эффективности проектов.

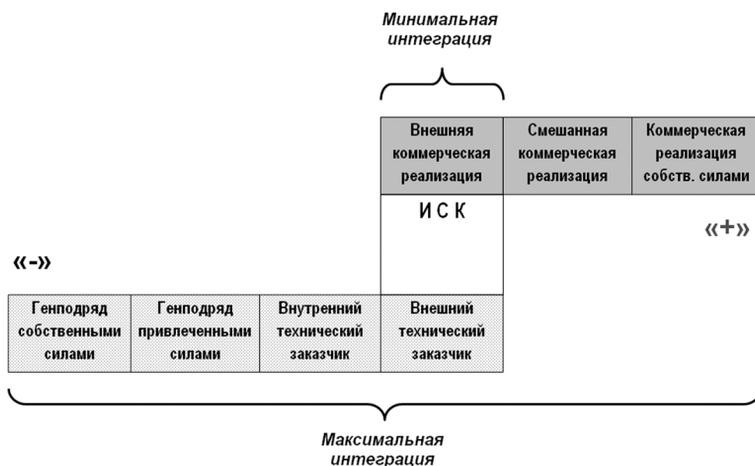
Автор, излагая материал данной книги, неоднократно обращался к теме технологического ресурса (технологичности) компании, проводя очевидные параллели между эффективностью компании и уровнем ее технологичности. В данном разделе мы возвращаемся к этой тематике на качественно ином уровне. Во-первых, потому что будем рассматривать компанию в целом, а не отдельные бизнес-процессы, определяющие характер ее текущей деятельности. Во-вторых, постольку, поскольку в большей части глав сделаем акцент на человеческом факторе в качестве компонента, определяющего уровень технологичности компании.

Уровень технологичности компании определяется ее способностью пре-

дельно быстро отрабатывать новые вводные по проектам, аналогов которым не было в предшествующем периоде, используя не только старые, проверенные временем приемы, но и оперативно создавая новые. Роль штатных сотрудников в этих процессах является определяющей и незаменимой, так как технологичность компании опирается не на технические устройства и модные приемы, применяемыми в работе, а основывается на гибкости мышления сотрудников и их способности принимать эффективные решения в нестандартной обстановке.

6.1. Степень интеграции производства при осуществлении инвестиционно-строительной деятельности.

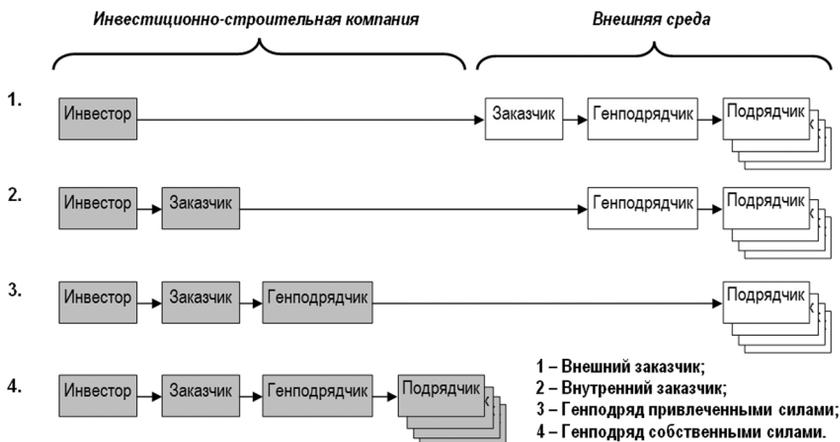
Степень интеграции производства – это вопрос, на который каждая инвестиционно-строительная компания отвечает по-своему. Результат зависит от состояния внутрикорпоративной среды и наличия ресурсов (административный, финансовый, технологический), а также учитывает действующие на компанию факторы внешней среды. При этом в зависимости от вида имеющихся базовых навыков (риелтор, строитель, инвестиционно-финансовая компания и пр.) разные компании приходят, как правило, к различной глубине интеграции производственных процессов, относящихся к расходной части бюджета, с одной стороны, и к доходной части, с другой. На схеме, представленной ниже, отображена степень интеграции в интервале от минимально допустимой до максимально возможной.



Рассмотрим отдельно интеграцию производства, касающуюся затратной части проекта (нижняя, «отрицательная» ветка на представленной схеме) и доходной части проекта (соответственно верхняя, «положительная» ветка).

В приложении к затратной части проекта уместно воспользоваться схемой, приводимой выше в главе «Ценообразование», которая графически

описывает вариантность степени интеграции строительного процесса в инвестиционно-строительной компании.



Степень интеграции строительного процесса возрастает при движении от варианта 1 к варианту 4. Описание процесса строительства для каждой степени интеграции представлено ниже в таблице.

Производственные единицы	Описание
Низкая интеграция	
<p>Внешний заказчик. Внешний заказчик имеет договорные отношения с <u>Инвестором</u>.</p>	<p>Управление проектированием и строительством в полном объеме осуществляет внешний заказчик, привлеченный в начале предпроектного этапа. Действия заказчика согласуются инвестором. Стоимость строительства всегда «открытая». Степень превышения стоимостью строительства средние рыночные показатели зависит от энергичности и уровня технической подготовки заказчика и в малой степени от воли инвестора. Тем не менее, Инвестору можно рекомендовать до проведения тендера на привлечение внешнего заказчика произвести расчет стоимости строительства собственными силами. Расчет производится по объектам-аналогам. Кроме того, следует стремиться к максимальной конкретизации тендерной документации в части объемов, сроков и цен. Тендерная документация идентична для всех соискателей, в комплект документации обязательно входит проект договора. Штат компании (или девелоперского подразделения компании) при низкой интеграции находится в пределах не более 3-5% от штата при собств. генподряде.</p>

Средняя интеграция

<p>Внутренний заказчик. Внешний генподрядчик имеет договорные отношения с цепочкой <u>Внутренний заказчик - Инвестор.</u></p>	<p>Управление проектированием и стройкой осуществляет внутренний заказчик. Согласования с инвестором требуются при разработке, корректировках и утверждении стратегии проекта и бюджета, прочие случаи являются исключениями. Технически невозможно «закрыть» цену строительства на весь объем работ. Стройка по факту, как правило, разбивается на блоки: работы по договору генподряда (или по комплекту договоров генподряда при квартальной застройке, производимой по очередям), работы до заключения договора генподряда, внешние сети и благоустройство. На стыках блоков, как правило, возникают потери инвестора. Кроме того, инвестор несет потери, привлекая к работе стороннего генподрядчика. Генподрядчик может быть привлечен до или после получения разрешения на строительство. В первом случае, генподрядчик имеет возможность «заточить» ситуацию под себя на самой ранней стадии развития проекта, что ведет к прямым финансовым потерям инвестора. Во втором случае, имеем потери времени (что всегда эквивалентно потере денег) от кварталов до лет. На практике обычно имеется комбинация первого и второго.</p> <p>Порядок «пробросов» инвестора в исключительной степени зависит от уровня квалификации и прав технического персонала компании-заказчика, контролирующего генподрядчика по цене/качеству/срокам. Также большое влияние на порядок потерь оказывает мотивированность заказчика в снижении стоимости строительства и повышении эффективности проекта (см. Главу «Мотивация и система премирования сотрудников»). Рекомендуется до проведения тендера на генподряд произвести самостоятельный расчет ССР в максимально возможной детализации (единичные расценки), разбив его далее по видам и/или комплексам работ, отражаемым в ценовом приложении к договору генподряда, выносимом на тендер. Тендерная документация имеет однотипный, жесткий формат (объемы работ, сроки, цены) для всех соискателей. Реализация проекта через внутреннего заказчика за счет роста качества контроля и управления проектом позволяет значительно снизить стоимость выполняемых работ. Является возможным и рекомендуется перекрестное финансирование проектов через внутреннего заказчика. Штат компании до 10% от состава штатного расписания при собственном генподряде.</p>
--	---

Высокая

Генподряд привлеченными силами.

Внешние подрядчики имеют договорные отношения с группой компаний в составе

Внутренний генподрядчик — Внутренний заказчик — Инвестор.

Внутренний заказчик (девелопер) управляет проектом, контролирует действия участников проекта (в т.ч. внутреннего генподрядчика) в отношении цен/качества/сроков работ, управляет ценообразованием и эффективностью, мониторинг цены на недвижимость, а также на материалы, комплектующие и оборудование. Внутренний генподрядчик управляет строительством объекта и поставками, выполняя собств. силами низко квалифицированные работы в пределах 15-20 % стоимости строительства. Имеется возможность полностью «закрыть» цену. В целях минимизации издержек и «закрытия» цены требуется установить ответственность участников производственной цепочки инвестор-заказчик-генподрядчик (субподрядчики) за преемственность объемных, ценовых и временных показателей при движении по цепочке в сторону субподрядчиков, а также четко регламентировать взаимоотношения участников производ. цепочки по развитию проектов в группе компаний. Крайне важно выстроить управленческий учет таким образом, что бы он позволял, с одной стороны, однозначно воплощать лимит статей бюджета в реестр договоров с контрагентами и подрядчиками, а, с другой стороны, обеспечивал оперативное поступление объективной информации о ходе стройки и сравнение ее с показателями, заложенными в экономику, бюджет и сетевой график проекта. (см. подробности в Главе «Система учета и планирования. Взаимодействие операций бюджетирования, планирования, управленческого учета и производственного учета при развитии проектов.»)

В идеале финансовые потери группы компаний должны определяться не более, чем разовыми «пробросами» по отдельным субподрядчикам и контрагентам.

Реализация проекта через внутр. генподрядчика ведет к дальнейшему значительному снижению финансовых потерь инвестора за счет эффективности управления стройкой и заметного уменьшения стоимости выполняемых работ за счет грамотной тендерно-договорной работы с контрагентами и подрядчиками. Кроме квалификации и мотивации технического персонала компаний заказчика и генподрядчика требуется понимание технологического процесса на всех уровнях компании (особенно у топ-менеджмента) и организация эффективного взаимодействия подразделений. Фактически требуется перепрограммирование и полная перезагрузка всех производственных процессов, связанных со

	<p>стройкой. Имеется существенный рост издержек по управлению проектом по сравнению с низкой и средней интеграцией, который, тем не менее, легко компенсируется снижением стоимости строительства и значительным ростом эффективности проекта. Штат не более 30 % от состава штатного расписания при собственном генподряде.</p>
Очень высокая	
<p>Генподряд собственными силами.</p> <p>Группа компаний включает цепочку <u>Инвестор – Заказчик – Генподрядчик (Подрядчики)</u>.</p> <p>Внешние подрядчики привлекаются внутри генподрядчиком на уникальные и отдельные виды специализированных работ</p>	<p>Несет потенциал роста эффективности в теории, но на практике часто сопровождается ее ухудшением. Итоговая эффективность проекта зависит от факторов внутренних (качество организации управления производственным процессом и учета в цепочке инвестор-заказчик-генподрядчик-субподрядчик) и внешних (состояние рынка). Значительные собственные издержки (в разы и на порядки выше, чем при более низких уровнях интеграции).</p> <p>Максимальная эффективность компании на стабильном рынке. Падение эффективности <u>при любой динамике рынка</u>.</p> <p>Набор требований по организации учета и управлению такой же, как при высокой интеграции, но последствия не соблюдения обходятся значительно дороже. Рост издержек тормозит дальнейшее увеличение эффективности проекта. Полный штат, включающий не только технические, но и производственные подразделения. Собственные рабочие, собственная техника и средства механизации. Собственная поставка материалов и комплектующих. В состав генподрядчика входят производств. подразделения, выполняющие работы стоимостью $\geq 50\%$ стоимости строительства.</p>

Примечание.

Различия между вариантами 3 и 4 достаточно условные. Как правило, на практике имеется диапазон разнообразных организационных форм, каждая из которых определяется способностью компании взять на себя решение следующих производственных проблем:

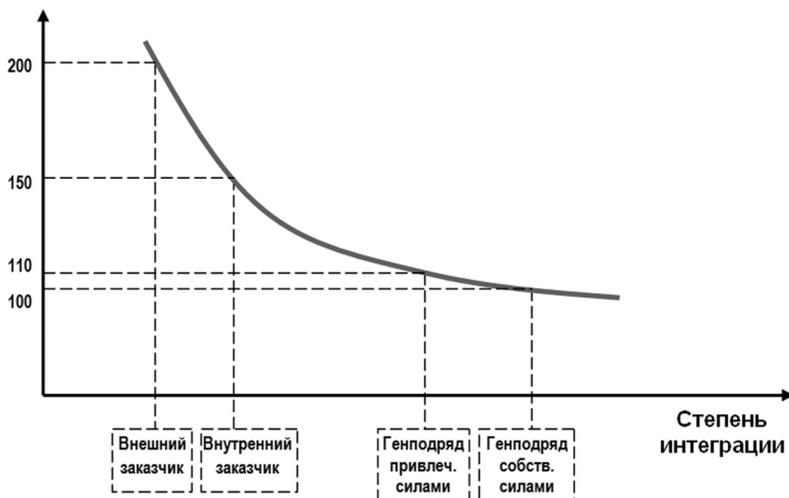
1. *Поставка необходимых материалов, комплектующих и оборудования.*
2. *Обеспечение строительного процесса необходимой техникой и механизмами.*
3. *Обеспечение строительного процесса необходимой рабочей силой.*
4. *Выполнение основных строительно-монтажных работ.*
5. *Выполнение специальных работ (лифтовое оборудование, тепло- и*

воздухообмен, электрика и слабые сети, ТП, РТП, водоснабжение и канализование, внешние сети и пр.).

Специальные работы в полном объеме не в состоянии выполнить ни одна компания, оперирующая на рынке. Поэтому можно сказать, что генподряд собственными силами в полном объеме — это цель, к которой можно стремиться бесконечно долго, но которую в силу объективных причин невозможно достичь. Слишком дорого это обходится... Каждая компания,двигающаяся к указанной цели, находит свою оптимальную организационную форму, опираясь при этом на доступные ей ресурсы.

На графике, расположенном ниже, приведена эмпирическая зависимость стоимости строительства от степени интеграции строительного процесса.

Стоимость строительства
(в % к стоимости ГП собств. силами)



Из материала, изложенного выше, следует очевидный вывод, что необходимо стремиться к повышению степени интеграции строительного процесса. Но имеется «однако»! См. Примечание выше. Тенденция к падению стоимости строительства сопровождается при этом ростом собственных издержек компании, в которых начинают преобладать постоянные издержки, не зависящие от объемов строительства. Особенно явно это видно при движении от варианта 3 (генподряд привлеченными силами) к варианту 4 (генподряд собственными силами). Движение в сторону роста интеграции должно сопровождаться опережающим ростом технологического ресурса компании (квалификация штатных сотрудников, качество применяемых

бизнес-процессов) и, безусловно, должно учитывать текущее состояние внешней (рыночные условия) и внутренней (доступные ресурсы) среды компании.

Степень интеграции в отношении коммерческой реализации и соответствующее описание содержания самой коммерческой реализации представлены в приведенной ниже таблице.

Форма (производственные единицы)	Описание
Низкая интеграция	
<p>Внешняя реализация (силами уполномоченных риелторов).</p>	<p>Реализация на основе договоров с риелторскими компаниями. Оптимально 3-4 компании. При меньшем количестве риелторов – значительный риск падения выручки из-за сговора контрагентов. При большем количестве – снижение управляемости и предсказуемости процесса реализации. Риелторы снимают массу издержек общения с покупателями. Но процесс формирования выручки проекта становится тяжело управляемым и плохо прогнозируемым. Рекламу, в т.ч. имиджевую, фактически контролируют привлеченные риелторы. Инвестор может оказаться в течение определенных периодов времени заложником ошибок или недобросовестности уполномоченных риелторов. Формирование запланированного бюджета потока выручки с определенными показателями сроков, объемов и цен может оказаться неразрешимой проблемой. Затраты на реализацию (комиссионные + реклама) составляют 3-5% от выручки проекта.</p>
Средняя интеграция	
<p>Смешанная реализация (собственными силами + уполномоченные риелторы). <u>Единая ценовая политика.</u></p>	<p>Оптимальное количество компаний не более 2-3. Реклама смешанная. Как правило, затратная, имиджевая реклама за собственный счет, а текущая реклама за счет риелторов. Выручка заметно выше, чем при внешней реализации. Определенные сложности с формированием запланир. бюджетом показателей выручки. Оптимальный вариант с точки зрения баланса эффективности и рисков. Снижение общих затрат на реализацию (реклама, комиссионные/премии) в сравнении с внешней реализацией – не более 0,5-1% от выручки проекта.</p>

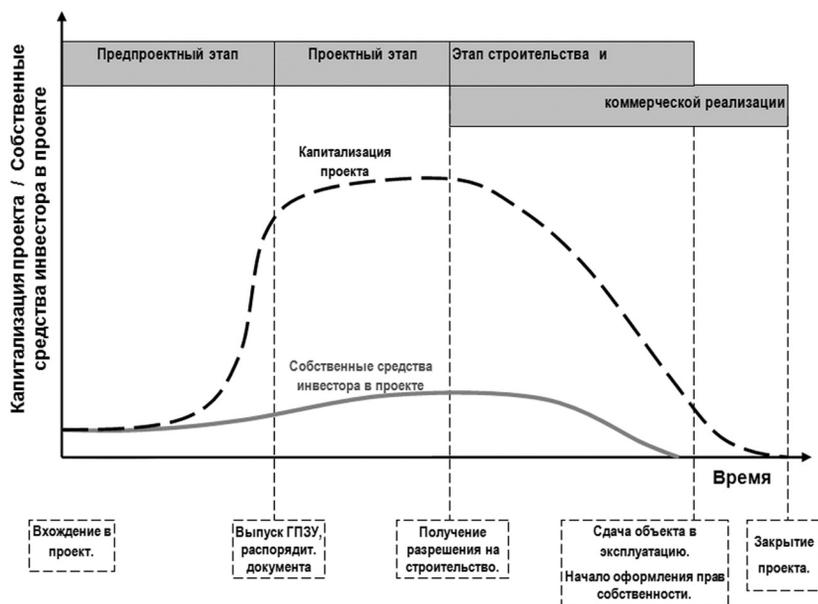
Высокая интеграция	
Внутренняя реализация (реализация собственными силами).	Имеется потенциал формирования максимальной выручки проекта. Но при этом присутствует максимальная роль собственных ошибок (рекламная компания, ценовая политика, договорная работа, структура расчетов и т.д.) в снижении выручки. Поведение компании может страдать неадекватностью с учетом состояния рынка. Снижение общих затрат на реализацию (реклама, комиссионные/премии) по сравнению с внешней реализацией – 1,5-2% от выручки проекта.

Для каждой конкретной компании, в зависимости от состояния ее внешней и внутренней среды, требуются особые подходы к глубине и содержанию интеграционного процесса. Поэтому крайне важен комплексный мониторинг издержек и эффективности (начиная от проектов в отдельности, заканчивая показателями группы компаний в целом) на фоне реализации интегрирующих манипуляций. И конечно, как бы не увлекателен был сам процесс, главное - вовремя остановиться.

6.2. Управление портфелем проектов.

Прежде, чем описывать эффективную стратегию управления портфелем проектов, рассмотрим совмещенный график изменения капитализации проекта и собственных средств инвестора, задействованных в проекте, в зависимости от этапа развития последнего.

Представленные ниже на рисунке графики выведены на основании эмпирических данных по целому ряду проектов (несколько десятков), к развитию которых автор имел непосредственное отношение. Изображенные выше графики отображают поведение проекта жилой застройки.



Капитализация проекта в начале предпроектного этапа (вхождение в проект) обычно равна сумме собственных средств инвестора, потраченных на приобретение проекта/прав по проекту. Финансирование работ предпроектного этапа осуществляется за счет собственных средств инвестора, сумма которых при этом значительно меньше средств, вложенных в проект при вхождении. Приращение капитализации проекта, происходящее па-

раллельно, *многократно, в десятки или даже в сотни раз*, опережает скорость прироста собственных средств инвестора в проекте. Это особенно заметно в конце предпроектного этапа, когда проект близок к завершению формирования необходимой правоустановки (ППТ, постановление администрации, ГПЗУ), позволяющей осуществлять дальнейшие работы по проектированию и строительству или же делающей возможной его продажу стороннему инвестору.

На этапе проектирования большая часть работ этапа финансируется из собственных средств инвестора. Скорость приращения капитализации проекта *незначительно превышает* скорость роста суммы собственных средств инвестора, вложенных в проект. Капитализация проекта может дополнительно возрасти в течение данного этапа развития на 30-50 %, что зависит в максимальной степени от качества проектных решений и организации работ по развитию проекта (документооборот, оценка, актуализация, учет) Однако! По ходу выполнения проектных работ проект обычно начинает приобретать конкретные черты, определяемые идеологией вносимой в проект инвестором-застройщиком. Эта идеология может, что обычно и случается на практике, не совпадать с видением внешнего инвестора. В подобном случае выполненные проектные работы могут стать пустой потерей времени и сил, если только инвестор-застройщик не намерен, в случае неудачи с продажей, развивать далее проект самостоятельно.

На этапе строительства и коммерческой реализации капитализация проекта не увеличивается (или растет незначительно на начальном этапе), далее она постепенно падает по мере продажи площадей проекта, снижаясь до «0» к завершению коммерческой реализации. Строительство проекта осуществляется за счет кредитных и возвратных средств (средств от продаж площадей в проекте, реинвестированных в развитие проекта). Собственные средства привлекаются в незначительном объеме на начальном этапе строительства для ликвидации финансовых разрывов. Собственные средства инвестора-застройщика выводятся из проекта в полном объеме еще до завершения строительства объекта.

Особенно необходимо выделить период времени в развитии проекта, включающий в себя окончание предпроектного этапа и начальную стадию проектного этапа, внутри которого происходит опережающий рост капитализации проекта по отношению к сумме средств, потраченных инвестором на его развитие. Длится он не более 1 года. Это *«окно возможностей»* для продажи проекта, которая в оптимальном варианте должна произойти в точке максимально возможной капитализации проекта.

Инвестор-застройщик должен обладать определенными факторами, делающими возможной продажу проектов (прав по проектам) целиком или по частям:

1. Наличие в собственности проектов, находящихся на завершающей стадии предпроектного этапа, представляющих интерес для внешних инвесторов.

2. Наличие в рассмотрении перспективных проектов, доходность которых не хуже, чем у проекта, планируемого к продаже. Именно ради приобретения этих проектов и их потенциала опережающего роста капитализации имеет смысл продавать действующие проекты, потенциал роста капитализации которых почти исчерпан.

3. Наличие достаточных ресурсов (в первую очередь административного), позволяющих планировать завершение работ предпроектного этапа в минимальные сроки (не более 1,5 лет; для квартальной застройки не более 2 лет) ***при условии сохранения запланированных объемных и функциональных показателей проекта.***

Эффективная стратегия управления портфелем проектов должна обеспечивать инвестору получение максимальной прибыли в единицу времени. Достигнуть этого можно, получая стабильную прибыль от развития проектов в длинном интервале времени, дополняя ее поступлениями прибыли от продажи проектов, находящихся в начале проектного этапа, сформированной в сравнительно коротком временном интервале.

Таким образом, стратегия управления портфелем проектов включает в себя 2 составляющих части:

Часть 1 стратегии.

Инвестор-застройщик должен обеспечивать устойчивое развитие всех принадлежащих ему проектов, как единственный способ повышения и поддержания на максимальном уровне их капитализации и получения стабильной прибыли от их развития.

Часть 2 стратегии.

Инвестор-застройщик должен в любой период времени развития проекта (в особенности в зоне действия «окна возможностей») знать оптимальную цену его продажи и быть готовым (КДП + оценка + учет) продать этот проект целиком или по частям при условии наличия перспективного проекта, подготовленного к вхождению.

6.3. Особенности управления проектами с учетом текущего состояния мировой и российской экономики.

На момент подготовки настоящей главы (IV квартал 2011 г.) с полным основанием можно говорить о том, что мировая экономика в целом и рынок недвижимости, как одна из основных ее составных частей, в частности, пребывают в состоянии неустойчивого равновесия. Неустойчивость этого равновесия определяется постепенным и неуклонным спадом спроса в большинстве отраслей, имевшим место на протяжении последних четырех лет и продолжающимся в настоящее время. Спад спроса естественно коснулся и недвижимости.

Спрос в мировой экономике, искусственно подстегиваемый кредитным стимулированием на протяжении 30 лет (официальный старт политике кредитного стимулирования дан объявлением нового курса экономической политики правительства США в 1981 г., названного позднее «рейганомикой»), достиг своих предельных значений к 2007 г.

С началом мирового финансового кризиса стало очевидно, что экономическая теория предложения, явившаяся научной основой политики кредитного стимулирования, полностью изжила себя. Мировой спрос начал падать, и, что характерно, это падение неуклонно продолжается на фоне активного кредитного стимулирования. Однако! Факты говорят о том, что стимулирование покупательской активности потребителей дешевыми кредитами не в состоянии противостоять изменению идеологии поведения последних. Именно изменением идеологии поведения потребителей в комплексе с неустойчивостью финансовых рынков определяется продолжающееся падение спроса в мировой экономике.

С определенной долей условности можно говорить о том, что естественное равновесие спроса и предложения последний раз в мировой истории имело место на рубеже 70-х и 80-х годов прошлого века. Очевидно ожидать, что мировые рынки, демонстрирующие в настоящее время за редкими исключениями отрицательную динамику (если не рассматривать отдельные развивающиеся страны), будут стремиться в будущем именно к этому равновесному состоянию. И означать это с высокой вероятностью может только одно - *падение спроса в большинстве отраслей мировой экономики, в том числе и в недвижимости, продолжится в течение ближайших лет или даже десятилетий.*

Примечание.

Автор намеренно не обращается в данной главе к вопросу изменения цен на недвижимость. В условиях, когда правительства абсолютного большинства, как развитых, так и развивающихся стран, дружно взяли в 2009 г. курс на смягчение национальных валют, динамика цен в отдельно взятом сегменте мирового или национального рынка перестала отражать какую-либо объективную картину. Понять, что реально происходит с ценами на недвижимость можно только одним способом — сравнить их с реальной же инфляцией, а это слишком сложный и многогранный вопрос для того, чтобы поднимать его в настоящей книге. Поэтому будем апеллировать далее к спросу и предложению — как говорится «На безрыбье и рак — рыба...».

Что касается российского рынка недвижимости, то далее будем рассматривать его на примере Москвы по двум причинам. Во-первых, московский рынок недвижимости самый крупный в стране, следовательно, предоставляет максимальный объем информации для статистики и последующего анализа. Во-вторых, состояние московского рынка недвижимости формирует тенденции для практически всех регионов. Можно говорить, что они «равняются на Москву».

Падение предложения на рынке недвижимости Москвы возникло до начала мирового кризиса и определялось субъективно-политическими факторами, связанными с прежним руководством города, в гораздо большей степени, чем экономическими. Кризис лишь зафиксировал на продолжительное время достигнутые рынком предельно низкие показатели. В довершение на объем предложения повлияли изменения в высшем руководстве Москвы. Итог?.. На момент написания данной главы реальный объем сдаваемого за год готового жилья составляет около 1 млн. кв.м. против 4,5 - 5 млн. кв.м. в период до 2006 г. Относительный размер этого падения, хотя он и превышает средние российские показатели, а также набор причин, его вызвавших, не имеют принципиального значения. Гораздо важнее другое. Не смотря на многократное падение предложения в сравнительно коротком интервале времени, средняя цена новостроек в Москве не демонстрирует тенденции к энергичному росту, что свидетельствует о балансе существующего спроса и многократно снизившегося предложения. **Таким образом, можно говорить о том, что спрос на недвижимость в Москве (также как и предложение) упал в 4-5 раз за истекшие 5 лет.**

Кроме того, необходимо учитывать также, что финансовая стабильность РФ в настоящее время имеет неустойчивый характер и в значительной степени поддерживается и подпитывается за счет высоких мировых цен на энергоносители. Текущий спрос на недвижимость в Москве, даже при том

условии, что он существенно сократился за истекшие 5 лет, может кардинально упасть при сокращении потока нефте/газодолларов, втекающего в российскую экономику. Эти изменения могут произойти в любой момент времени и будут касаться как количественных, так и стоимостных (качественных) показателей рынка.

Все сказанное выше приводит к следующему **ВЫВОДУ - развитие инвестиционно-строительных проектов в РФ в обозримой перспективе будет происходить в агрессивной среде рынка, объем которого сокращается, а конкуренция растет.** Эта тенденция должна привести в перспективе к 2 основным последствиям:

1. Очевидно, что рынок с устойчиво падающим спросом будет исключать краткосрочные и среднесрочные операции – спекуляции участников рынка, обладающих возможностью аккумуляции будущего спроса. Это должно привести в перспективе к изменению отношения крупных игроков рынка к оптовым операциям с недвижимостью как к источнику получения прибыли и переходу к розничным операциям с недвижимостью или другим видам коммерческой деятельности.

2. Участники рынка будут вынуждены повышать степень интеграции производственного процесса (количество операций в инвестиционно-строительном производственном цикле, осуществляемых собственными силами), в отношении как процесса строительства объектов, так и коммерческих продаж. Повышение интеграции позволит компаниям получить потенциал существенного снижения издержек развиваемых проектов и повысить их эффективность (см. подробнее в Главе «Степень интеграции производства при осуществлении инвестиционно-строительной деятельности»).

3. В ближайшие годы разработкой плановых мероприятий по повышению производительности и эффективности будут вынуждены заняться все компании, планирующие сохранить свое присутствие на рынке.

В связи с соображениями, изложенными выше, будет полезно сформулировать основные базовые принципы, учитывающие текущее состояние рынка, которыми было бы разумно руководствоваться компании в отношении концепций проектов, с одной стороны, и стратегий организации и развития проектов, с другой. Дополнив собой бизнес-процессы и бизнес-компоненты, представленные в данной книге, указанные принципы облегчат задачу обеспечения устойчивого развития проектов в рамках утвержденных показателей их эффективности.

Крайне важным фактором, определяющим успешное развитие проектов в сложившейся рыночной ситуации, является политика формирования в **концепции проекта** набора конкурентных преимуществ. Мировой опыт

проектов квартальной застройки указывает три основных направления этой политики (формулируемых, естественно, при условии наличия качества строительного процесса, адекватно соответствующего классу недвижимости в реализуемом проекте):

Принцип 1. Сбалансированность общей концепции проекта, максимально учитывающей состояние рынка и потребности потенциальных покупателей. Комплексное развитие территории проекта.

Принцип достаточно очевидный, уже воплощаемом в жизнь многими отечественными застройщиками, но тем не менее...

Принцип 2. Экологичность развиваемых проектов. Данный принцип должен реализовываться в структуре единой экологической концепции проекта.

Принцип 3. Использование современного инженерного оборудования (естественно, удовлетворяющего принципу экологичности), позволяющего минимизировать будущие эксплуатационные затраты и обладающего высокой степенью автономности.

Приведенные выше принципы должны быть реализованы при осуществлении работ предпроектного и проектного этапов. Эти принципы, будучи изложенными в максимальной детализации и оптимистических тонах, должны являться основой PR-компания по продвижению рассматриваемых проектов на рынок.

Кроме того, *стратегия организации и развития проектов* должна быть разработана таким образом, чтобы обеспечить максимальную безопасность инвестора и принадлежащих ему активов, а именно:

Принцип 4. Проект должен обладать минимальной зависимостью от кредитных и заемных средств. Развитие проекта следует осуществлять в максимальной степени за счет реинвестированных средств, получаемых от продажи площадей проекта.

Проект должен иметь сбалансированные в единицу времени потоки выручки и затрат (см. Главу «Действительно ли эффективность проектов мало зависит от их эффективной организации и сбалансированности финансовых потоков?»), которые дают возможность реализовать принципы 5–6.

Принцип 5. Организация и стратегия развития проекта должны допускать возможность остановки его развития в любой момент времени в качестве ответной реакции на резкие изменения состояния рынка. При этом потенциал возникновения масштабных судебных разбирательств с покупателями и контрагентами по проекту должен быть минимальным.

Принцип 6. Проект должен обеспечивать возможно более раннее получение прибыли и компенсации понесенных инвестором затрат.

Принцип 7. Необходимо выстраивать структуру реализации строительной и коммерческой частей проекта, предусматривающую повышение до оптимального уровня степени интеграции производственных процессов (с точки зрения баланса факторов «текущее состояние рынка / технологический уровень компании / масштаб экономического выигрыша»).

Принцип 8. Коммерческая реализация проекта должна быть 2-уровневой. С одной стороны, проект должен устойчиво развиваться, демонстрируя стабильную *розничную реализацию* (при этом устойчивая розница должна являться основой роста его капитализации, влияющей на оптовую цену продажи). С другой стороны, проект должен быть максимально подготовлен к тому, чтобы быть проданным на любом этапе его развития *целиком или отдельными частями*.

Перечисленные выше принципы для удобства объединены в таблицу, представленную ниже.

№ п.п.		Направленность действия принципа	Примечание
1.	Сбалансированность общей концепции проекта, максимально учитывающей состояние рынка и потребности потенциальных покупателей.	Общая концепция проекта	Максимально отразить при проведении PR-компания
2.	Экологичность проекта		
3.	Использование самого современного инженерного оборудования.		
4.	Минимальная зависимость проекта от внешнего финансирования.	Стратегия организации и развития проекта	Обеспечивает снятие рисков для инвестора
5.	Возможность приостановки развития проекта в любой момент времени.		
6.	Как можно более раннее получение прибыли / компенсации понесенных затрат.		
7.	Повышение степени интеграции производственных процессов строительства и коммерческой реализации.		
8.	2-уровневая коммерческая реализация проекта.		

Обратимся к вопросу поведения проекта во времени, который мы, за недостатком необходимой фактуры, характеризующей поведение рынка, не стали рассматривать в Главе «Оценка проектов». Сейчас самое время для этого.

При оценке девелоперских проектов существенным является тот факт, что рыночные показатели затрат и выручки проектов значительно коррелированы во времени - изменение выручки с определенным временным сдвигом вызывает аналогичное по знаку изменение затрат и наоборот. Определяется это тем очевидным фактом, что рынок в любых обстоятельствах «старается сохранить» средневзвешенный уровень эффективности проектов. Рынок — это масса компаний, каждая из которых старается сохранять норму рентабельности своего бизнеса на уровне не хуже достигнутого ранее. То есть во многих случаях можно исходить из допущения, что затраты и выручка по проекту не будут изменяться за период развития проекта или, если такого рода изменения и будут происходить, то они окажутся синхронны в высокой степени.

Однако, если при сроках развития проектов до 3-5 лет это допущение работает, поскольку изменения затрат и выручки в большой степени взаимно компенсируют друг друга, то на более длинных временных отрезках возникает значительное влияние этих изменений на расчетные показатели эффективности проектов. Оно определяется, с одной стороны, неравномерностью ценовых изменений отдельных компонентов затрат и выручки, а с другой стороны, нарастанием их абсолютных показателей (существенным увеличением финансовых потоков). Именно поэтому при расчете экономики для проектов со сроками реализации свыше 5 лет (тем более с учетом текущего состояния рынка) значительную проблему представляет вопрос прогнозирования изменений во времени потоков затрат и выручки. В приложении к затратам это в первую очередь изменения стоимости строительства, а для выручки это изменения средней стоимости продаж разных видов вновь построенной за период реализации проекта коммерческой недвижимости. Скорость нарастания этих изменений удобно определять через ставку индексации.

Показатели выручки и затрат для проектов с длинным периодом реализации (например проекты квартальной застройки) заметно реагируют даже на незначительные, в пределах 1%, изменения ставки индексации. Поэтому вопрос способа определения значения этой ставки является крайне важным.

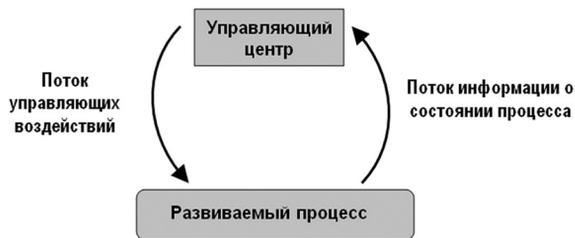
Худший из возможных вариантов для данной ситуации — это определение параметров индексации на основе экспертных оценок. Также для целей индексации могут быть приняты прогнозные показатели инфляции МЭРТ, но они имеют ограниченный горизонт прогнозирования и поэтому не охватывают весь период развития масштабного проекта. Точно такая же картина имеет место в отношении показателей Минрегионразвития и Пра-

вительства Москвы. При этом необходимо отметить, что в оценках прогнозных показателей МЭРТ, Минрегионразвития и Правительства Москвы совершенно отсутствует единообразие, что не может не снизить доверие рядового инвестора к ним.

Необходим некий показатель, который на протяжении нескольких десятков лет истории демонстрировал бы максимальную стабильность. На эту роль может претендовать только доходность 30-летних казначейских облигаций США, являющихся на протяжении многих десятилетий и остающихся в настоящее время самым стабильным и надежным финансовым инструментом в мире. Да, конечно, надежность этих бумаг можно принимать с большими вопросами. Но где альтернатива? Текущий показатель доходности этих бумаг на момент написания книги колебался на уровне около 4-4,5 % годовых. Именно это значение автор успешно использовал в качестве ставки индексации потоков выручки и затрат текущих проектов.

6.4. Баланс управляющих и информационных потоков. Делегирование полномочий и обязанностей.

Любой осознанно развиваемый процесс (производство, обучение, строительство, научные исследования и т.д.) базируется на взаимодействии 2 противоположно направленных потоков – информационного и потока управляющих воздействий. Информационный поток поступает со стороны управляемого процесса, отражая его текущее состояние. Поток управляющих воздействий направлен на процесс с целью поддержания его состояния в определенных рамках или изменения этого состояния в необходимом направлении. Таким образом, формируется информационно-управленческий цикл, изображенный ниже.



Основная проблема, требующая внимания при рассмотрении указанного цикла, – обеспечение его устойчивости. Как управляющий, так и информационный потоки содержат в себе определенное количество искажений (временные задержки в поступлении информации и распространении управляющих воздействий, нарушения структуры, содержания и качества, передаваемых информации и управления и пр.). Чем большее количество искажений имеется в представленном цикле управления, тем больше затрат и ресурсов требуется для решения задачи сохранения устойчивости развиваемого процесса, при условии удовлетворения определенных требований к качеству самого процесса. Искажения не могут нарастать до бесконечности. При определенном их критическом уровне развиваемый процесс становится неустойчивым, поскольку становятся чрезмерными затраты по поддержанию его устойчивости, либо качество реализации процесса выходит за установленные рамки, что, естественно, приводит к вынужденной остановке развития процесса.

Таким образом, важнейшим условием устойчивости и эффективного развития управляемого процесса является обеспечение на момент формирования этого процесса такой его структуры, которая обеспечит минимально возможный уровень искажений при передаче информации о процессе и оказании управляющих воздействий на него. Выполнение этого условия может быть обеспечено в основном посредством формирования эффективной конфигурации/структуры самого управляемого процесса, отражением которой является качество управляющего и информационного потоков. **Формирование эффективной конфигурации/структуры самого управляемого процесса — это 1-ая главная задача**, которую должен решать управляющий центр (руководство компании), как при создании компании, так и в начале реализации проекта («Как вы лодку назовете, так она и поплывет»). Оптимальное конфигурирование системы — задача тем более сложная, чем позже от начала развития процесса она формулируется для исполнения. В приложении к компании, текущая деятельность которой является также процессом, требующим эффективного управления, конфигурирование структуры процесса означает планирование и формирование организационно-управленческой структуры самой компании.

Но факт наличия эффективной конфигурации процесса с минимальным количеством дефектов при его запуске не говорит о том, что эти дефекты не могут возникнуть в ходе реализации процесса.

Принципиально важным в ходе развития процесса является качество информации о нем. Прежде чем оказывать на процесс какое-либо воздействие, тем более прикладывать для этого значительные усилия, необходимо убедиться в том, что это воздействие не является разрушительным для процесса, как минимум, а, как максимум, сформировать структуру этого воздействия, дающую максимально возможный позитивный отклик. А как это можно сделать, если отсутствует достаточная, адекватная и своевременная информация снизу. **Обеспечение качества информационного потока — это 2-ая главная задача**, решаемая управляющим центром (руководством компании) в ходе развития процесса.

Примечание.

Указанные 2 главные задачи достаточно условно пронумерованы, так как возникновение и той и другой связано с первичными решениями акционеров по организации бизнеса. От степени осознанности принятых акционерами базовых решений по развитию компаний и проектов зависит острота постановки 2 главных задач. Акционер/руководитель компании запускает процесс создания/реорганизации инвестиционно-строительной компании, а затем контролирует ее развитие, получая информацию о ходе этого развития.

Зона осознанного охвата 1 человеком процессов, происходящих внутри компании, при ограниченном (точнее крайне ограниченном) ресурсе времени распространяется на 1–2 прилегающих уровня иерархии. Информация, поступающая напрямую с иных уровней, является фактически «белым шумом» (шум, имеющий одинаковую спектральную мощность на всех частотах), перегружающим мозг акционера/руководителя компании и препятствующим рассмотрению им стратегически важных вопросов.

Требуемое качество информационного потока, получаемого акционером/руководителем компании, позволяет ему безболезненно сместить свою зону осознанного охвата на верхние уровни иерархии компании и освободить собственный мозг для принятия принципиальных решений. Все, чем может здесь помочь сама компания (расположенные ниже уровни иерархии) — это структурированное качество предоставляемой наверх информации.

Решение двух сформулированных выше главных задач обеспечивает компании возможность оказывать на проект **необходимое воздействие, в необходимом объеме, в необходимое время, в необходимом месте («Фактор 4-х «Н»)**, то есть получать максимальный результат при минимальных усилиях, имея при этом предельно высокие показатели эффективности процесса.

Структура информационных обменов и управляющих взаимодействий определяется руководством компании. Это **правила игры**, которые в идеале должны привести к эффекту синергии при взаимодействии подразделений, а не стать мизансценой для сюжета известной басни (см. Традиционную ошибку 3). Творческая энергия трудового коллектива при этом должна тратиться не на внутрикорпоративные войны, а на скорейшее достижение поставленных перед компанией целей...

Все сказанное выше имеет непосредственное отношение к девелопменту, как к одному из наиболее сложных и трудоемких видов бизнес-активности, где под развиваемым процессом следует понимать инвестиционно-строительный проект. Но структура компании и проекта это в большинстве случаев уже имеющаяся данность, поэтому далее в данной главе более подробно будет рассматриваться 2-ая главная задача.

Примечание.

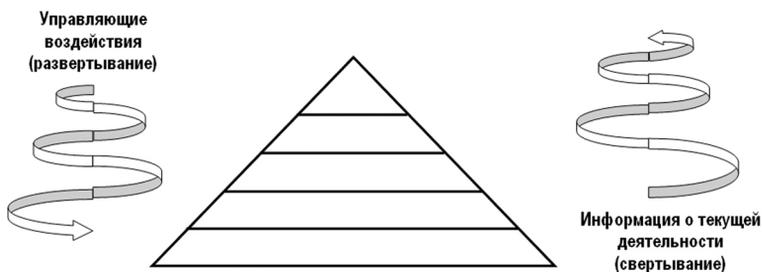
*Излагая в начале книги описание Традиционной ошибки 1, мы коснулись понятий **эффективного** и **эффектного** девелопмента. Но как первый вид девелопмента, так и второй возникают с подачи соответствующих носителей — менеджеров инвестиционно-строительных компаний.*

*Читатель, который, достигнув данного места в книге, все еще не покинул автора, видимо узнал что-то новое о девелопменте (автору очень хотелось бы надеяться! 😊), осознав при этом, насколько в этом бизнесе все обстоит сложнее, чем может казаться на первый взгляд. При этом необходимо обратить внимание читателя на следующий момент. Масса разнородной информации, которая взаимосвязана в книге самым причудливым образом, является лишь **упрощенным отражением реальной среды, связанной с развитием инвестиционно-строительных проектов.***

*При формировании компании или при развитии проекта менеджер формирует определенную среду. «Заточена» эта среда может быть либо под эффективный процесс, либо под внешние проявления и эффекты. Ключевой вопрос: «Какой вариант выберет менеджер, если он легко ориентируется в производственном процессе девелопмента и если, наоборот, слабо разбирается в нем (например, потому, что регулярно меняет сферу деятельности)?». Ответ очевиден, если достаточный опыт имеется, **может быть выбран** эффективный процесс, если нет - **придется выбрать** внешние эффекты и... собственные интересы. Именно собственные интересы диктуют в дальнейшем те разнообразные, а иногда невероятные спецэффекты, которые призваны скрыть квалификационный вакуум менеджера и продлить срок его существования в компании. В этом и есть суть отличий между **эффективным** и **эффектным** девелопментом.*

Любая девелоперская компания имеет иерархическую структуру, в которой может быть различное для разных компаний количество уровней подчинения, зависящее от многочисленных внешних и внутренних факторов, но, не изменяющее, однако, суть соображений, изложенных ниже.

Для принятия решений, определяющих и формирующих текущую деятельность компании, необходима информация о реальном состоянии этой деятельности. Но! На нижних уровнях иерархии она присутствует в огромных объемах, на порядки превышающих физиологические возможности ее восприятия руководством компании. Информация, поступающая снизу и содержащаяся там в 100%-ном объеме, должна быть сконцентрирована и укрупнена, претерпев для этого определенные преобразования по мере ее продвижения вверх от уровня к уровню (свертывание информации). До верхнего уровня иерархии доходит не более 5% ее изначального объема. Свертывание информации осуществляется посредством фильтрации и преобразования, что, естественным образом вызывает искажения. Чем больше уровней для свертывания информации, тем при прочих равных условиях выше искажения.



Управляющие воздействия, формирующие текущую деятельность и определяющие эффективность компании, на 100% зависят (по крайней мере, должны зависеть) и формируются на самом верхнем уровне. При их распространении сверху вниз происходит обрастание и насыщение деталями (развертывание управляющего воздействия), необходимыми для его практической реализации. Эти детали часто полностью искажают изначальный смысл управляющего воздействия. Отдельному сотруднику, действующему на нижнем уровне иерархии, становится доступным неискаженный смысл не более, чем 5% распоряжений и команд, исходящих сверху. Степень искажения, также как и для случая свертывания информационного потока, растет с ростом числа уровней развертывания управляющего воздействия.

Примечание.

Несколько слов об особенностях влияния на качество информационно-управленческого цикла авторитарного стиля руководства. При развертывании управляющих воздействий, особенно исходящих от первого лица компании, в силу риска возникновения административных последствий (выговоры, увольнения и т.д.) неадекватного реагирования на них, общий тонус и осознанность сотрудников при работе с ними достаточно высоки. Чего нельзя сказать о процессе свертывания информации, где уровень осознанности гораздо ниже, так как крайнего исполнителя, подлежащего наказанию за ошибки при формировании и передаче информации, найти достаточно сложно. Описанная ситуация, предоставляя руководству компании ощущение управляемости всех производственных процессов, ведет, однако, к дополнительной разбалансированности информационно-управленческого цикла — эффективное управление реализует решения, основанные на искаженной информации. Чем выше уровень авторитарности в управлении компанией, тем менее адекватна ее реакция на внешние воздействия, тем больше рисков она имеет в текущей деятельности. Авторитарный стиль управления крайне плохо совместим с прогнозированием рисков.

Таким образом, иерархическая структура компании характеризуется определенным уровнем искажений во встречно направленных потоках информации и управляющих воздействий. Управляющие воздействия принимаются на основании минимума свернутой информации о текущей деятельности компании, искаженной в процессе свертывания. Текущая деятельность осуществляется при минимальном или искаженном понимании сотрудниками, ее осуществляющими, политики и стратегии компании. Формируется своеобразный порочный круг. Искаженная информация приводит к принятию неэффективных управленческих решений, которые с определенными искажениями воздействуют на деятельность компании, делая ее неадекватной условиям внешней (вне компании) и внутренней (внутри компании) среды. Информация о текущей деятельности (протекающей неадекватно) с искажениями доводится до руководства. На ее основе принимаются еще менее эффективные решения и т.д. Искажения информационного и управляющего потока взаимно усиливают друг друга.

Возможность формирования указанного порочного круга определяется локальными условиями и наличием сдерживающих факторов, которые могут обеспечить поддержание оптимальной конфигурации информационно-управленческого цикла. При формировании сдерживающих факторов, компания может пойти по 2 принципиально отличным друг от друга путям, определяя для себя, что предпочесть – повышенную (тотальную) активность или точные своевременные действия:

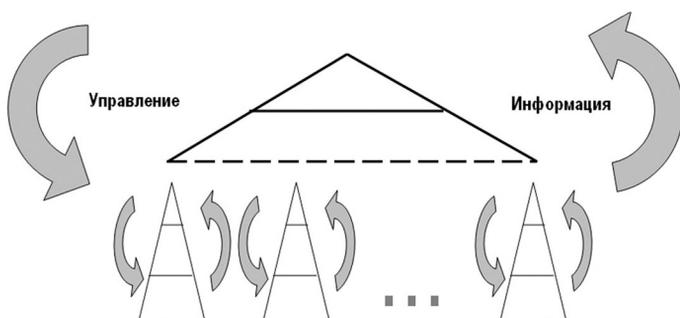
1. Экстенсивный путь – максимальная формализация и регламентация процедур по передаче информации и управляющих воздействий, наращивание ответственности сотрудников за качество подготовки и передачи информации и управляющих воздействий, введение контроля и т.д. Факторы данного направления хорошо работают в отношении банковской деятельности, с/х и промышленного производства, в деvelopeментах - в отношении деятельности непромышленных подразделений (см. пояснения к Принципу 2).

Экстенсивные факторы характеризуют традиционный подход к управлению компаний – наверху принимают решения, внизу их исполняют. Злоупотребление экстенсивными факторами приводит к резкому росту интенсивности информационно-управленческих потоков, а сами эти потоки имеют максимальную длину, и, следовательно, обеспечивают потенциал роста количества искажений. Это оказывает сдерживающее влияние на развитие компании, обуславливающее высокие поддерживающие затраты, «роботизацию» сотрудников и потерю гибкости компании.

Экстенсивные факторы всегда связаны с делегированием обязанностей при сохранении за подразделениями и исполнителями минимальных прав, необходимых для их исполнения.

2. Интенсивный путь базируется на делегировании определенных выделенных функций и бизнес-процессов на нижестоящие уровни с целью снижения интенсивности и повышения качества информационно-управленческих потоков. Количество иерархических уровней в вертикали власти компании может быть значительно снижено. Большой корпоративный информационно-управленческий цикл разбивается на комбинацию подциклов, каждый из которых охватывает заметно меньшее, чем корпоративный цикл, количество уровней корпоративной иерархической структуры.

Интенсивные факторы, в отличие от экстенсивных, определяются делегированием подразделением и исполнителям не только обязанностей, но и полномочий, достаточных для их самостоятельного исполнения.



При этом предлагается, совместив принятие решений и их исполнение, передать максимально возможное количество функций вниз. Каждый ключевой сотрудник и мыслит, и принимает решения, и действует, находясь при этом, однако в определенных функциональных и должностных рамках. Управляющие и информационные потоки укорачиваются. Количество искажений падает. В итоге компания получает снижение издержек, гибкость структуры, рост квалификации сотрудников.

Особенно важна такая организация деятельности компании в период быстрых изменений на рынке. Прохождение информации вверх, переваривание ее там, принятие решений и передача их вниз в условиях динамики рынка оставляет предельно мало времени на их качественное исполнение. Не говоря уже об искажениях при передаче информации и управляющих воздействиях. Сотрудники внизу иерархии и на местах располагают более свежей информацией о предпочтениях клиентов, о действиях конкурентов и о тенденциях рынков; там удобнее управлять постоянным приспособлением к меняющимся условиям бизнес-среды.

Но! Не стоит забывать о двух крайне важных обстоятельствах. Во-первых, работа подразделений, получивших дополнительную самостоятельность, должна ограничиваться рамками, параметры которых диктуются

производственной необходимостью, и синхронизироваться из единого центра, что бы в итоге не получилась картина из Традиционной ошибки № 3 «Хаос в развитии проектов (Лебедь, Рак и Щука или Привет из Простоквашино)». Во-вторых, в дополнение к действиям синхронизирующего центра требуется введение системы объединяющих внутрикорпоративных процедур, иначе компанию может ждать в будущем риск «парада суверенитетов» подразделений и снижение лояльности сотрудников.

С первым обстоятельством должно справиться подразделение, обладающее всей широтой знаний и навыков в области бизнеса, реализуемого компанией. И не страшно, что в силу объективных причин глубина этих знаний и качество навыков хуже, чем у специализированных подразделений. На то они и специализированные подразделения, каждому — свое. Именно это универсальное подразделение должно выполнять функции контроля и налаживания эффективного взаимодействия специализированных подразделений компании. Таким подразделением при осуществлении компанией инвестиционно-строительной деятельности является управление деvelopeмента. Впрочем, очевидность этого факта уже подчеркнута выше неоднократно.

Что касается второго обстоятельства. Борьба с ним разумно 2 способами: через создание единой корпоративной системы мотивации (см. Главу «Мотивация и система премирования сотрудников»), и посредством формирования самообучающейся организации (см. Главу «Формирование самообучающейся организации»). Мотивация контролирует и направляет эффективное поведение персонала и подразделений компании на этапе до формирования у критической массы сотрудников системного мышления и общего стратегического видения, являющихся основой для последующего рождения самообучающейся компании.

Примечание.

Подвижки в распределении властных полномочий крайне трудны в реализации для любой компании, поэтому требуют непосредственных решений и участия руководства компаний и акционеров. Эмоциональная тяга к власти у руководства компании может быть нейтрализована только пониманием необходимости локализации полномочий, возникшим у этого же руководства.

Отдавать приказы, которые немедленно выполняются совсем не то же самое, что эффективно управлять компанией и проектами, достигая запланированных целей. Чрезмерная концентрация власти создает у руководителя иллюзию контроля, позволяя реализовывать любые, даже пол-

ностью оторванные от жизни и логики решения, подрывающие собственную компанию в погоне за мнимой эффективностью.

Очевидно, что не существует двух одинаковых компаний и уникальных рецептов для всех участников рынка. На практике для каждой корпоративной ситуации должен быть выбран свой оптимальный баланс между использованием экстенсивных и интенсивных факторов. Понимание изложенных особенностей внутрикорпоративного информационно-управленческого обмена оказывает крайне высокое влияние на эффективность компании.

6.5. Мотивация и система премирования сотрудников.

Сотрудники работают в компании в целях удовлетворения своих личных потребностей и интересов (личного обогащения в той или иной степени). Задача компании привести в баланс интересы акционеров (совета директоров) с потребностями в личном обогащении сотрудников, направив интересы сотрудников в выгодном для кампании направлении и удерживая их в определенных рамках, определяемых корпоративной культурой.

Интересы отдельных сотрудников внутри компании разнонаправлены в каждый момент времени, соответственно будучи предоставленными сами себе являют собой образец броуновского движения. Уровень культуры и воспитания каждого сотрудника определяет степень нецивилизованности методов, используемых для личного обогащения. В этой связи можно выделить 3 основных вида поведения компании.

1. Оставить все как есть, относится к нецивилизованным методам личного обогащения как неизбежному злу. В этом случае, акционеры и совет директоров обеспечивают собственные интересы «вне» или «до» процесса развития проектов, используя сам этот процесс как некий приводной механизм для обеспечения собственных интересов.

2. Избрать путь активной борьбы, ставя многочисленные препоны и преграды для нецивилизованного обогащения. По глубокому убеждению автора это тот случай, о котором можно сказать, что борьба со злом делает его сильнее и сильнее.

3. Перевести (желательно на раннем этапе развития компании или проекта) отдельные попытки нецивилизованного обогащения в цивилизованное русло, создав систему цивилизованного обогащения сотрудников (систему премирования). Причем это тот случай, о котором говорят «дальше в лес – больше дров». Чем позже компания начнет эту работу, тем сложнее ей будет достичь положительных результатов.

При всем различии видов поведения 1 и 2 необходимо заметить, что оба они со всей очевидностью ведут к значительному снижению эффективности проектов. Необходимо заметить, что «потери» от внедрения системы премирования (вид поведения 3) несопоставимы по масштабу с потерями от первых двух видов.

В данной главе не будет рассматриваться вопрос «Нужна ли система мотивации вообще и система премирования в частности?». Автор полагает, что изложенный ниже материал сделает ответ на этот вопрос очевидным, переведя его в плоскость выбора формата системы мотивации, определяемого целями компании и наличием необходимых ресурсов.

При рассмотрении вопросов, связанных с мотивацией в девелопменте, необходимо помнить о нескольких важных предпосылках:

1. Работодатель имеет дело с сотрудниками, имеющими возраст от 23-25 лет и выше, то есть с людьми, которые уже полностью сформировались как личности, которых практически бесполезно пытаться перевоспитывать в удобном для компании направлении. В конечном счете вопрос стоит следующим образом — или сотрудник в течение определенного времени эффективно встраивается в производственную деятельность компании (самостоятельно предпринимая для этого необходимые усилия) или компания с ним расстается. Промежуточные варианты ведут к потерям в той или иной форме и, в конечном счете, к снижению эффективности компании.

Вывод. Система мотивации должна быть дополнена репрессивной системой, предусматривающей увольнение сотрудников, не обеспечивающих требуемое качество выполнения своих производственных обязанностей.

2. Сотрудники в абсолютном своем большинстве работают в компании с целью решения своих личных вопросов и проблем, «попутно» решая вопросы и проблемы компании в рамках своих трудовых обязанностей. Система мотивации — это основной и часто единственный механизм (об исключении см. в Главе «Формирование самообучающейся организации»), позволяющий на добровольной и сознательной основе привести личные интересы отдельных сотрудников в резонанс с интересами компании.

Вывод. Главная задача системы мотивации должна сводиться к тому, чтобы создать условия, направляющие действия сотрудников, определяемые их личными мотивами, на благо компании.

3. Любая система мотивации обладает как мгновенным, так и накопленным (кумулятивным) эффектом. Мгновенный эффект может длиться от нескольких дней до месяцев. Накопленный эффект проявляется на длинных интервалах времени, может обеспечивать воздействие, улучшающее эффективность компании, на порядки более заметное, чем при мгновенном эффекте. Накопленный эффект проявляется в положительных изменениях корпоративной культуры, в росте осознанности персонала при выполнении своих обязанностей, взаимной поддержке подразделений компании при развитии проектов.

Вывод. При работе с системой мотивации требуется создание условий для проявления кумулятивного эффекта от ее применения. Таких условий

всего 2 – стабильность структуры системы мотивации и неизменность практики ее применения во времени.

Примечание.

Требуется уделить особое внимание качеству внутреннего содержания системы мотивации. Должна ли она содержать только положительные стимулы или же одновременно наряду с ними также и репрессивные механизмы воздействия на персонал? Законы физики говорят о том, что объединение «+» и «-» дает в итоге «0» и сопровождается выделением определенного количества энергии в виде тепла, света, звука и т.п. Опыт применения различных систем мотивации со всей очевидностью подтверждает законы физики – отрицательные и положительные стимулы (премирование/депримирование), применяемые в рамках одной системы мотивации, нейтрализуя энергию друг друга, сводят к «0» эффективность системы мотивации. При этом активность сотрудников переводится из конструктивного русла решения производственных задач на разного рода непродуктивные виды деятельности. Система мотивации из объединяющего и усиливающего фактора превращается в фактор разведения и ослабления, теряя всякий смысл своего применения, если, конечно, перед системой мотивации не ставились иные задачи... Например, элементарной экономии средств...

Ответ на вопрос, поставленный в предыдущем абзаце, очень прост. Система мотивации должна иметь набор только положительных стимулов. И чем более стабильна и неизменна такая система мотивации, тем выше ее эффективность. Но! Обойтись без отрицательных воздействий невозможно, так как ошибки при развитии проектов совершаются всегда. Поэтому система мотивации должна уравниваться репрессивной системой (увольнение, понижение в должности и окладе, перевод на другую должность и т.д.). Смешанная система мотивации/демотивации, применяемая повсеместно, должна распасться, таким образом, на две диаметрально противоположные системы - систему мотивации и репрессивную систему, каждая из которых обеспечивает решение строго определенного круга задач, не пересекающихся друг с другом.

При написании данной главы не стояла задача описать всевозможные виды мотивации, имеющие потенциал к повышению эффективности компании. Работодатель, стремясь достигнуть быстрых и ощутимых результатов от внедрения мотивации, должен предпочесть материальную мотивацию нематериальной, остановившись, в первую очередь, на системе премирования, как наиболее мощном, безотказном и предсказуемом мотива-

ционном механизме. Все остальные виды и методы мотивационных воздействий на сотрудников можно оставить для углубленной проработки кадровым службам компаний.

Ниже изложены основные принципы, основанные на опыте и законах логики, направленные на построение эффективной корпоративной системы премирования при развитии инвестиционно-строительных проектов:

1. Система премирования должна быть прозрачной, строго детерминированной и построенной на единых принципах для всех сотрудников.

2. Система премирования должна обладать максимальной стабильностью во времени.

3. Система премирования должна иметь дифференцированный подход в зависимости от должности и подразделения сотрудника, размера оклада, стажа его работы в компании.

4. Система премирования должна зависеть от результатов развития проектов. Источником премирования являются %-ные отчисления от прибыли проектов. На этапе развития премии начисляются, исходя из расчетного значения прибыли проекта.

5. Полезным мероприятием является создание общефирменного премиального фонда с возможно регулярным информированием (по крайней мере ключевых сотрудников компании) о его размере.

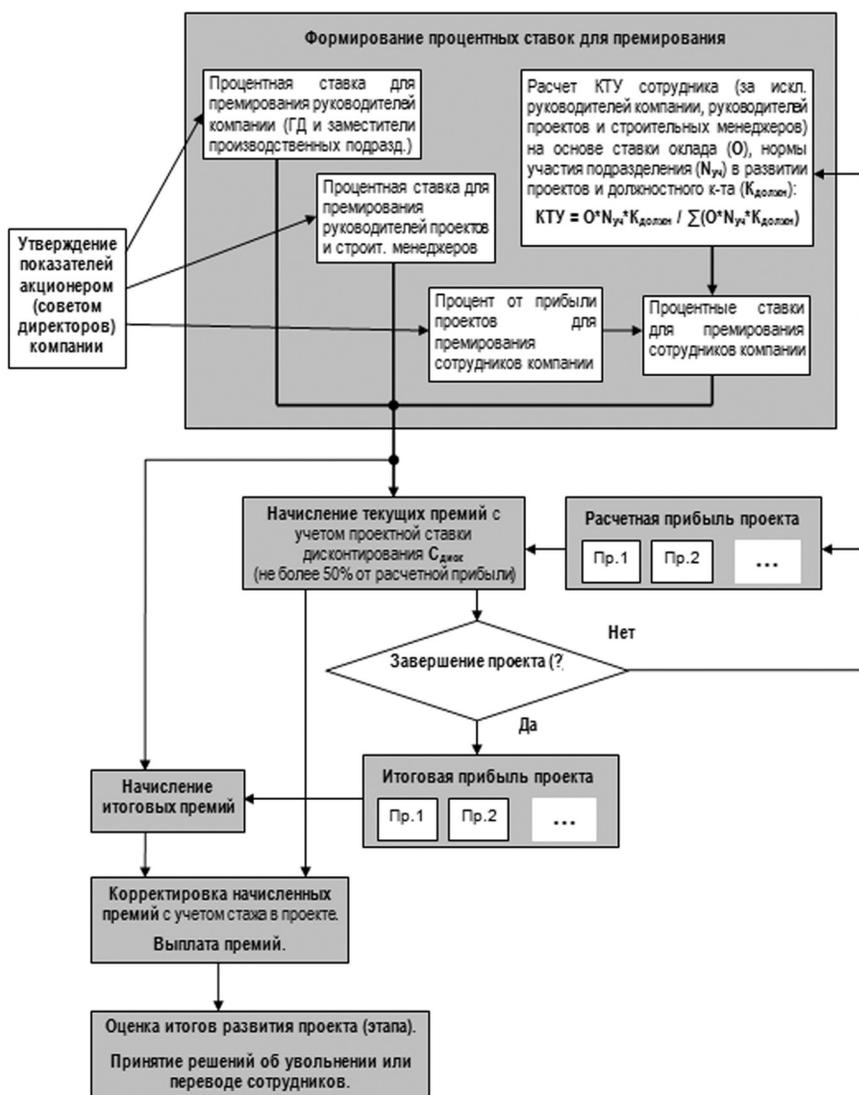
6. Необходимое доверие сотрудников к системе премирования может быть сформировано посредством частичных выплат, осуществляемых по ходу развития проекта в привязке к определенным значимым событиям (ГПЗУ, распорядительный документ администрации, разрешение на строительство и пр.).

7. Система премирования должна обеспечивать налаживание более тесных связей между сотрудниками, связанными по выполняемым функциям, формируя из них тем самым неформальные трудовые группы. Необходимо, поощряя эффективный труд каждого работника, создавать единую команду, заинтересованную в развитии, как проектов, так и компании в целом. Требуется формировать у сотрудников понимание того, что эффективная работа отдела/компании зависит от эффективности взаимодействия подразделений компании и отдельных сотрудников между собой.

8. Необходимо исключить из процедур, используемых в системе премирования, механизмы, направленные на депремирование сотрудников. Подводить итоги и делать оргвыводы следует только после выплаты премий. Обиженным сотрудникам, не важно заслуженно их наказали или нет, урезав премиальные выплаты. Им, как правило, не удается доказать обоснованность произведенных наказаний.

9. Требуется сбалансировать систему премирования через создание репрессивной системы, позволяющей применять санкции к сотрудникам, квалификация которых не соответствует требованиям, предъявляемым к занимаемой должности.

Ниже представлена функциональная схема системы премирования, основанная на использовании сформулированных 9 принципов. Она показала свою жизнеспособность и эффективность при практическом применении.



Основой представленной системы премирования является процесс формирования процентных ставок для начисления премий. С точки зрения механизма формирования ставок для начисления премий сотрудники компании разделены на 3 категории:

1. ГД и некоторые из заместителей (руководители производственных подразделений).
2. Руководители проектов и строительные менеджеры.
3. Все сотрудники компании за исключением 1-2 категории.

Для 1-2 категории система премирования прямая - ставки для премирования устанавливаются советом директоров/акционером компании непосредственно в виде фиксированных процентов от прибыли компании по разбиваемым проектам. При этом для 1 категории речь идет о всех проектах компании, для 2 категории – только о тех проектах, которыми осуществляется непосредственное управление.

Для 3 категории система премирования косвенная - ставки премирования устанавливаются через расчет коэффициентов трудового участия сотрудников (КТУ) на основании определенных советом директоров/акционером компании процентов от прибыли проектов, использующихся для начисления премий сотрудникам.

Значение КТУ сотрудника напрямую зависит от размера оклада сотрудника (О), должностного коэффициента (К_{должн}), зависящего от занимаемой должности, и нормы участия подразделения в развитии проектов (N_{уч}). Самый сложный вопрос при определении N_{уч} - нахождение консенсуса между подразделениями при вынесении экспертных оценок степени участия подразделений в развитии проектов. В конце концов, эти нормы могут быть установлены и директивным способом. Важно то, что указанные нормы участия, будучи согласованы «с боями», в дальнейшем, при их использовании, не вызывают никаких реакций у «участников боёв», являя собой основу системы премирования. Итоговый КТУ сотрудника рассчитывается по формуле:

$$КТУ = O * N_{уч} * K_{должн} / \sum (O * N_{уч} * K_{должн}), \quad \text{где } \sum (O * N_{уч} * K_{должн}) - \text{арифметическая сумма произведений } O * N_{уч} * K_{должн} \text{ для всех сотрудников.}$$

Значения ставок для премирования 2 категории и для 3 категории зависят от расчетного значения прибыли проекта. Пример определения значений этих показателей представлен ниже.

Размер прибыли по проекту	Проектная группа (команда проекта)		Сотрудники компании
≥ 50 млн. \$	1,00%		2,00%
Размер прибыли по проекту	Руководитель проекта	Строительный менеджер	Сотрудники компании
10-50 млн. \$	1,00%	0,50%	3,00%
≤ 10 млн. \$	1,50%	0,75%	4,50%

Итогом процесса формирования процентных ставок для премирования является массив индивидуальных процентных ставок, установленных прямым способом для 1-2 категории и косвенным для 3 категории.

Начисление и выплата премий сотрудникам производится в 2 режимах: текущее премирование и итоговое премирование.

Текущее премирование предусматривает выплату до 50% расчетной премии проекта в течение всего периода развития проекта. Текущие премии начисляются по отношению к расчетному значению прибыли проекта, утвержденному инвестиционным комитетом компании. Текущие премии «привязываются» к значимым событиям в развитии проекта (например, выпуск ГПЗУ, постановления администрации, регламентирующего развитие проекта, - 15%, получение разрешения на строительство - 15%), а также включают в себя периодические выплаты в ходе процесса строительства (например, до 20%). Текущие премии выплачиваются с учетом дисконтирования. В качестве ставки дисконтирования ($C_{\text{диск}}$), используемой в расчетах, может применяться проектная ставка дисконтирования, а так же процентная ставка по кредитным или по собственным средствам.

Итоговая премия (не менее 50% премирования) начисляется и выплачивается после завершения проекта. Перед начислением итоговой премии производится расчет прибыли проекта, в который включаются окончательные показатели выручки и затрат (в том числе налоги) проекта. Итоговая премия равна 100 % общей премии, рассчитанной на момент завершения проекта, за вычетом начисленных текущих премий.

Начисленные премии подлежат корректировке в зависимости от срока, отработанного сотрудником в компании на разных этапах реализации проекта.

Реализация проекта может заметно отличаться по срокам и по значению показателей эффективности от запланированных значений. Что делать? Необходимо понять истинные причины неудач, носили они внутренний или внешний характер. В случае внутренних причин - выяснить, действия каких сотрудников привели к этим неудачам. Далее, учитывая тот факт, что прочность всей цепи определяется прочностью самого слабого ее звена, необходимо принять меры организационного характера с целью устранения причин неудач. Наиболее вероятный вариант — ликвидация слабого звена - увольнение или перевод на другую должность сотрудников, чья квалификация не соответствует выполняемым ими должностным обязанностям.

Ниже представлен пример расчета премиальных начислений для сотрудников компании. В представленном расчете не отражены премии, начисленные руководителям компании.

Название проекта	«Проект 1»	
Срок реализации проекта, лет	5	
Ставка дисконтирования проекта	С	18%
Чистая прибыль от реализации проекта	\$15 278 000	

Расчет премирования	Ставка, %	Сумма, \$
Доля прибыли проекта, направляемая на премирование руководителя проекта	1,0%	\$152 780
Доля прибыли проекта, направляемая на премирование строительного менеджера проекта	0,50%	\$76 390
Доля прибыли проекта, направляемая на премирование сотрудников компании	3,0%	\$458 340

Дисконтир. множитель $K_{диск} = 1/(1+C_{диск})^n$ (Срок реализации проекта - n)

Год реализации проекта (n)	1	2	3	4	5
	Год реализации проекта (n)	2006	2007	2008	2009
Дисконтирующий множитель	0,52	0,61	0,72	0,85	1,00

№ подразделения	Должность	ФИО.	Критерии оценки трудового участия				Коэф. трудового участия (КТУ)	Суммы премии на разных этапах проекта						
			Оклад (О), руб.	Норма участия (Нуч)	Доля под-разделения (Клджн)	О х Нуч х Клджн		Расчетное значение премии	15% премии		20% премии		Остаток премии	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		14
1	Подр.1	Руководитель, зам.ГД	---	140 000	0,90	2,00	252 000	0,088	\$40 153	\$6 023	\$4 325,6			\$34 130
2	Подр.1	Ведущий специалист	---	70 000	0,90	1,25	78 750	0,027	\$12 548	\$1 882	\$1 351,7			\$10 666
3	Подр.1	Ведущий специалист	---	75 000	0,90	1,25	84 375	0,029	\$13 444	\$2 017	\$1 448,3			\$11 427

4	Подр.1	Специалист	----	40 000	0,90	1	36 000	0,013	\$5 736	\$860	\$617,9	\$4 876
5	Подр.1	Специалист	----	45 000	0,90	1	40 500	0,014	\$6 453	\$968	\$695,2	\$5 485
6	Подр.1	Специалист	----	40 000	0,90	1	36 000	0,013	\$5 736	\$860	\$617,9	\$4 876
7	Подр.1	Начальник отдела	----	100 000	0,90	1,5	135 000	0,047	\$21 511	\$3 227	\$2 317,3	\$18 284
8	Подр.1	Ведущий специалист	----	80 000	0,90	1,25	90 000	0,031	\$14 340	\$2 151	\$1 544,9	\$12 189
9	Подр.1	Специалист	----	50 000	0,90	1	45 000	0,016	\$7 170	\$1 076	\$772,4	\$6 095
10	Подр.2	Руководитель	----	110 000	0,50	1,75	96 250	0,033	\$15 336	\$2 300	\$1 652,1	\$13 036
11	Подр.2	Ведущий специалист	----	75 000	0,50	1,25	46 875	0,016	\$7 469	\$1 120	\$804,6	\$6 349
12	Подр.2	Специалист	----	50 000	0,50	1	25 000	0,009	\$3 983	\$598	\$429,1	\$3 386
13	Подр.2	Специалист	----	44 000	0,50	1	22 000	0,008	\$3 505	\$526	\$377,6	\$2 980
14	Подр.3	Руководитель зам.ГД	----	162 000	0,75	2	243 000	0,084	\$38 719	\$5 808	\$4 171,1	\$32 911
15	Подр.3	Начальник отдела	---	80 000	0,75	1,5	90 000	0,031	\$14 340	\$2 151	\$1 544,9	\$12 189
16	Подр.3	Ведущий специалист	----	70 000	0,75	1,25	65 625	0,023	\$10 457	\$1 568	\$1 126,5	\$8 888
17	Подр.3	Специалист	----	45 000	0,75	1	33 750	0,012	\$5 378	\$807	\$579,3	\$4 571
18	Подр.3	Ведущий специалист	----	70 000	0,75	1,25	65 625	0,023	\$10 457	\$1 568	\$1 126,5	\$8 888
19	Подр.3	Начальник отдела	----	80 000	0,75	1,5	90 000	0,031	\$14 340	\$2 151	\$1 544,9	\$12 189
20	Подр.3	Специалист	----	40 000	0,75	1	30 000	0,010	\$4 780	\$717	\$515,0	\$4 063
21	Подр.4	Руководитель, зам.ГД	----	180 000	1,00	2	360 000	0,125	\$57 361	\$8 604	\$6 179,4	\$48 757
22	Подр.4	Начальник отдела	----	90 000	1,00	1,5	135 000	0,047	\$21 511	\$3 227	\$2 317,3	\$18 284
23	Подр.4	Ведущий специалист	----	65 000	1,00	1,25	81 250	0,028	\$12 946	\$1 942	\$1 394,7	\$11 004

24	Подр.4	Специалист	- - - -	50 000	1,00	1	50 000	0,017	\$7 967	\$1195	\$858,3		\$6 772
25	Подр.5	Руководитель, зам.ГД	- - - -	162 000	0,75	2,0	243 000	0,084	\$38 719	\$5 808	\$4 171,1		\$32 911
26	Подр.5	Специалист	- - - -	45 000	0,75	1	33 750	0,012	\$5 378	\$807	\$579,3		\$4 571
27	Подр.5	Специалист	- - - -	40 500	0,75	1	30 375	0,011	\$4 840	\$726	\$521,4		\$4 114
28	Подр.5	Специалист	- - - -	36 000	0,75	1	27 000	0,009	\$4 302	\$645	\$463,5		\$3 657
29	Подр.5	Начальник отдела	- - - -	95 000	0,50	1,5	71 250	0,025	\$11 353	\$1 703	\$1 223,0		\$9 650
30	Подр.5	Ведущий специалист	- - - -	55 000	0,50	1,25	34 375	0,012	\$5 477	\$822	\$590,0		\$4 656
31	Подр.5	Специалист	- - - -	35 000	0,50	1	17 500	0,006	\$2 788	\$418	\$300,4		\$2 370
32	Подр.5	Специалист	- - - -	35 000	0,50	1	17 500	0,006	\$2 788	\$418	\$300,4		\$2 370
33	Подр.5	Специалист	- - - -	35 000	0,50	1	17 500	0,006	\$2 788	\$418	\$300,4		\$2 370
34	Подр.5	Специалист	- - - -	35 000	0,50	1	17 500	0,006	\$2 788	\$418	\$300,4		\$2 370
35	Подр.6	Руководитель	- - - -	100 000	0,30	1,75	52 500	0,018	\$8 365	\$1 255	\$901,2		\$7 110
36	Подр.6	Ведущий специалист	- - - -	75 000	0,30	1,25	28 125	0,010	\$4 481	\$672	\$482,8		\$3 809
37	Подр.6	Ведущий специалист	- - - -	80 000	0,30	1,25	30 000	0,010	\$4 780	\$717	\$515,0		\$4 063
38	Подр.7	Руководитель	- - - -	70 000	0,10	1,75	12 250	0,004	\$1 952	\$293	\$210,3		\$1 659
39	Подр.7	Специалист	- - - -	35 000	0,10	1	3 500	0,001	\$558	\$84	\$60,1		\$474
40	Подр.7	Специалист	- - - -	30 000	0,10	1	3 000	0,001	\$478	\$72	\$51,5		\$406
41	Подр.7	Специалист	- - - -	25 500	0,10	1	2 550	0,001	\$406	\$61	\$43,8		\$345
42	Подр.7	Специалист	- - - -	28 650	0,10	1	2 865	0,001	\$457	\$68	\$49,2		\$388
ИТОГО													
2 876 540 1,000 \$458 340 \$68 751 \$49 375,9 \$0,00 \$0,00 \$389 589													
		Строит. менеджер	- - - -	70 000	-	-	-	-	\$76 390	\$11 459	\$8 229,3		\$64 932
		Руководитель проекта	- - - -	90 000	-	-	-	-	\$152 780	\$22 917	\$16 458,6		\$129 863

⁽⁵⁾ Используется средний оклад сотрудника за период начисления премии (сумма начисленных окладов, деленная на длительность периода), что позволяет внести в расчет поправку, отражающую стаж сотрудника в реализуемом проекте.

⁽⁹⁾ КТУ работника определяется как произведение ($O \times N_{\text{уч}} \times K_{\text{должн}}$), деленное на сумму произведений ($O \times N_{\text{уч}} \times K_{\text{должн}}$) для всех сотрудников за исключением руководителей компании, руководителей проектов и строительных менеджеров.

⁽¹¹⁻¹²⁾ Выплачивается по факту выпуска ГПЗУ, распорядительного документа, утверждающего права на инвестирование и строительство, определяющего объемные показатели проекта.

⁽¹³⁾ Выплачивается по факту получения разрешения на строительство.

⁽¹⁴⁾ Выплачивается на этапе строительства и коммерческой реализации поквартально (или 1 раз в 2 квартала).

Примечание.

Принципы, заложенные в представленную систему премирования, могут быть распространены на весь фонд оплаты труда, включая заработную плату сотрудников. В этом случае зарплата представляет собой авансовые платежи, которые впоследствии списываются с начисляемых процентов от прибыли проектов. Естественно, что проценты, отчисляемые от прибыли проектов и представленные выше в качестве примера, должны быть увеличены, так как будут включать в себя и заработную плату и премии. Распространение принципов системы премирования на весь фонд оплаты труда обеспечивает дополнительный рост заинтересованности сотрудников компании в результатах развития проектов.

Определенные практические сложности вызывает встраивание коммерческого департамента в представленную систему премирования. Имеется 2 взаимоисключающих варианта:

1. Внутренняя реализация - коммерческий департамент компании осуществляет продажи коммерческих площадей в развиваемых проектах собственными силами. В этом случае целесообразно «посадить» департамент (в отдельных случаях сотрудников, непосредственно участвующих в реализации) на проценты от выручки. Распределение внутри департамента аналогично тому, что описано в системе премирования для компании.

2. Внешняя реализация - коммерческие площади в развиваемых проектах реализуются силами привлеченных уполномоченных риелторов, коммерческий департамент выполняет координирующие функции. В этой ситуации применяется общий подход к начислению премий. Вопрос лишь в определении нормы участия подразделения ($N_{\text{уч}}$).

Если коммерческая реализация в части проектов внутренняя, а другой части внешняя, то в первом случае действует внутренняя система премирования коммерческого департамента, а во втором — система премирования компании. Но во втором случае из базы для начисления премий сотрудникам коммерческого департамента изымается прибыль по проектам с внутренней реализацией.

В проектных группах, формируемых для крупных или региональных проектов, распределение осуществляется по тем же принципам, что заложены в представленную систему премирования компании.

6.6. Формирование самообучающейся организации.

Те важные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы находились, когда их создавали.

Альберт Эйнштейн.

Данная глава может быть воспринята читателем как самая спорная из всех, что составляют данную книгу. Кому-то все изложенное в ней покажется очевидным. Другие не смогут согласиться с большей частью материала. Третьи охарактеризуют главу, назвав информацию в ней бредовой. Оппонентам, несогласным с представленным материалом, предлагается, как минимум, учитывать, что мнение автора не обязательно является истинной в последней инстанции, а, как максимум, «не заморачиваться» и двигаться дальше, пролистав несколько страниц.

Имеющиеся у компании проблемы, как правило, возникают на фоне и являются прямым следствием ее технологического уровня - степени овладения компетенциями, необходимыми для эффективного развития. Попытки решения существующих проблем без адекватного повышения уровня владения технологическим ресурсом с большой вероятностью обречены на провал. Ответу на вопрос «Как повысить технологический уровень компании?» посвящена, собственно говоря, большая часть данной книги. Хотя существуют еще 2 вида ресурсов, при помощи которых можно справиться с текущими задачами — финансовый («залить» проблему деньгами) и административный («удавить» проблему при помощи административных рычагов). Но! Будем надеяться, что они не являются превалирующими для читателя данной главы.

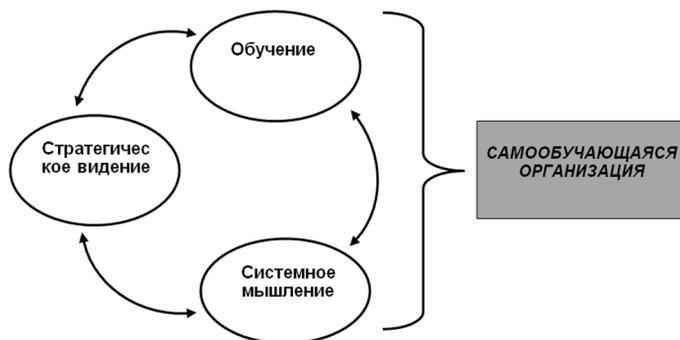
Однако! Изложенные выше соображения касаются проблем, которые уже когда-то кем-то и каким-то образом обнаружены, а их решения найдены. С ними легко справиться, действуя по аналогии. Но, что происходит с проблемами, которые компания испытывает на себе, не будучи в состоянии однозначно идентифицировать их наличие? Очевидно, что компания будет жить с этими проблемами, до момента их осознания. В приложении к этой ситуации ранее уже приводилась чрезвычайно прикладная цитата: «Дело

не в том, что они не могут увидеть решение. Дело в том, что они не могут увидеть проблему. - Г.К. Честертон».

В целях осознания проблем компании придется выйти из тех рамок, в которых она привыкла существовать, и подняться на высоту понимания, достаточного для осознания реального положения. Именно по этой причине в качестве эпиграфа к настоящей главе приведены слова Эйнштейна. Они полностью определяют цель создания самообучающейся организации – выход компании на такой уровень развития, который позволяет отбросить укоренившиеся шаблоны (ментальные модели) в ее текущей деятельности, блокирующие попытки эффективного развития. Эта цель становится еще более актуальной, если вспомнить соображения, изложенные в Главе «Особенности управления проектами с учетом текущего состояния мировой и российской экономики». Текущее состояние и тенденции развития мировой экономики требуют от компаний, желающих продолжить свое существование, выйти из искусственно созданных рамок, выдуманных в течение 30-40 лет реализации политики кредитного стимулирования. В этом смысле процессу формирования самообучающейся организации, как основному фактору не только роста эффективности компаний, но и во многих случаях их выживания, нет альтернативы.

Самообучающаяся организация – это коллектив единомышленников, имеющих близкое мировоззрение и обладающих общим стратегическим видением, личная деятельность которых коррелирует со стратегическими целями компании. Самообучающаяся организация возникает как результат взаимодействия и взаимовлияния 3 факторов:

1. Корпоративной системы обучения и обмена опытом.
2. Системного мышления.
3. Стратегического видения.



Возникновение и последующее существование самообучающейся организации возможно при выполнении двух условий. Во-первых, моделью

поведения такой организации должно стать «обучение длиною в жизнь» – бизнес-среда развивается, компания постоянно учится решать новые задачи, генерируемые средой. Во-вторых, любая компания состоит из сотрудников – носителей ее компетенций, поэтому самообучающаяся организация может возникнуть только там, где есть обучающиеся или желающие обучаться сотрудники.

Таким образом, развитие система обучения и обмена опытом должно происходить с относительным опережением 2 других факторов самообучающейся организации постольку, поскольку именно она дает необходимый базис для их развития и, как следствие, для формирования самообучающейся организации. При этом сама система обучения подвержена формирующему обратному влиянию со стороны зарождающегося системного мышления и стратегического видения, подстраивающих ее под стратегические цели компании.

Существование самообучающейся организации связано с огромным, по сравнению с традиционным форматом (приказы, инструкции, распоряжения, положения, отчеты и пр. и пр.), объемом разъяснительной работы, требующейся от руководства компании. Это тем более актуально на этапе создания самообучающейся организации. Согласие сотрудников с мероприятиями по реорганизации компании может быть формальным. При этом апатия или внутреннее несогласие, которые стоят за ним, толкают их к бездействию или действию назло и вопреки. Очевидна основная задача руководства самообучающейся организации – выстраивание направляющего силового поля, которое формируясь за счет сближения мировоззрения и квалификации отдельных сотрудников, помогает компании через синхронизацию действий отдельных подразделений и сотрудников достигать сформулированных корпоративных стратегических целей. Крайне полезно, если в ходе этого процесса руководители компании являются тем образцом, матрицей, с которого сотрудники перенимают образ будущих собственных мыслей и действий.

СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ И ПЕРЕДАЧИ ОПЫТА

Внешняя среда по мере развития любого рынка генерирует проблемы все возрастающего уровня сложности. То есть компания, оперирующая на этом рынке, находится в агрессивной среде, характеризуемой неуклонным повышением концентрации рисков и проблем. Скорость нарастания компетенций (технологического уровня) компании должна опережать скорость роста указанной концентрации – только в этом случае компания получает необходимый потенциал (в комплексе с системным мышлением и стратегическим видением, см. ниже) для обнаружения проблем еще до формирования последствий их воздействия.

Опережающее развитие компетенций компании достижимо только через процесс обучения, как единственный механизм выхода за пределы устоявшейся модели ведения бизнеса, которая и привела к текущим проблемам. Либо компания обучается и контролирует тем самым потенциальные проблемы и риски, постоянно выходя за рамки текущей модели развития и, наблюдая, таким образом, за этими проблемами и рисками (пока еще на стадии их формирования) со стороны. Либо она находится в плену системы собственных взглядов, постоянно пытаясь увернуться от последствий, которые, будучи созданы ее же ошибками, обнаруживаются, став к этому моменту неотвратимыми. В первом случае – упреждение, во втором – борьба с последствиями.

Процесс обучение может развиваться через формирование 2 корпоративных систем:

1. Система обучения.

Бизнес-среда крайне изменчива. Это проявляется в появлении новых технологий, материалов, устройств и даже отраслей бизнеса. Способность компании находиться в соответствующем информационном потоке и готовность быстро и адекватно реагировать на изменения может быть обеспечена через внедрение системы внутрикорпоративного обучения. Формат системы обучения в максимальной степени зависит от 2 факторов:

- текущего уровня компетенций компании.
- наличия и соответствующих характеристик сформулированных стратегических целей ее развития на обозримую перспективу.

Первый фактор дает стартовую точку, которая будет использована для дальнейшего развития системы обучения. Влияние второго фактора намного жестче. При отсутствии у компании реальных, а не просто написанных на бумаге или вывешенных на сайте, стратегических целей создание системы обучения (как и многих других систем и бизнес-процессов) становится путем в никуда, на прохождение которого не стоит тратить корпоративные ресурсы. Эффект от внедрения системы обучения – отношение результатов к затраченным ресурсам – тем выше, чем более ее структура соответствует стратегическим целям компании. Говоря образно, система корпоративного обучения должна стать для развивающейся компании фонарем, освещающим ее путь на ближайшую перспективу. Работу с более отдаленной перспективой должно обеспечить системное мышление/стратегическое видение компании, зарождающееся на базе системы обучения, которое в данном случае, продолжая аналогию, можно сравнить с мощным прожектором.

Значительную роль в ряду прочих факторов обеспечивающих становление системы обучения играют методы группового обучения. Здесь в первую очередь необходимо сказать об обучении сотрудников при принятии групповых реше-

ний по развитию проектов или реорганизации компании. Мы уже касались косвенно этого вопроса в Главе «Система совещаний при развитии проектов». Надо, однако, помнить, что возникновение процесса группового обучения зависит не от формата самой процедуры — совещание, мозговой штурм или диалог — а от наличия 4 необходимых факторов, положенных в ее основу:

- открытость всех участников процедуры для выдачи идей;
- фиксация любых даже сумасшедших и бредовых идей для целей дальнейшего обсуждения;
- снятие административных барьеров, абстрагирование от должностного положения участников процедуры;
- наличие модератора, организующего эффективную процедуру.

2. Система обмена опытом.

Подразделения компании и отдельные сотрудники в идеале должны четко представлять свое место и роль в производственном процессе. В этой связи сотрудники девелоперской компании должны обладать пониманием технологии развития проектов (этапы, их содержание, основные задачи этапов и т.д.), функциональных обязанностях своего подразделения (и как следствие свои собственные обязанности) в ходе этого развития, порядка и содержания взаимодействия с другими подразделениями компании и пр. К сожалению это достаточно редко встречается на практике. Что говорить о стратегии компании!?

Устранить описанные выше пробелы можно, развивая систему внутри-корпоративного обмена опытом, которая должна отстраиваться в двух направлениях. Во-первых, через обмен опытом между сотрудниками и подразделениями. Например, как происходит в практике проектных совещаний. Во-вторых, при применении самонастраивающихся процедур, позволяющих сотрудникам компании приобретать недостающие навыки и повышать квалификацию в ходе выполнения простых операций в рамках указанных процедур. Например, при ведении КДП и отдельных документов, входящих в его состав.

Опыт может многому научить. Но то, что было очень полезным вчера, сегодня может оказаться совершенно ненужным, более того, вредным, так как подталкивает к решениям, которые давно утратили свою эффективность. Поэтому система обмена опытом должна находиться в тесном взаимодействии с системой обучения, связанной в свою очередь со стратегическим видением. Это взаимодействие обеспечивает взвешенный подход к опыту, учитывающий перспективы развития рынка и стратегические цели компании.

Реально действующая система обучения и обмена опытом позволяет устойчиво повышать уровень личного совершенства каждого сотрудника и формировать совместно с корпоративной системой мотивации комфортную

внутреннюю среду, предоставляющую необходимые возможности и стимулы для принятия сотрудниками и подразделениями самостоятельных, правительных и эффективных решений в русле стратегии развития компании.

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Система - это объект, являющийся совокупностью составляющих его и взаимодействующих между собой элементов. Именно это взаимодействие поддерживает существование системы как единого целого и придает ей характерные свойства, определяемые характером указанного взаимодействия в гораздо большей степени, чем индивидуальными свойствами отдельных элементов. Свойства системы - это свойства целого. Главным свойством системы является ее способность к самоорганизации и поддержке своего существования за счет системы обратных связей. Чем сложнее система, тем в меньшей степени ее свойства зависят от качества составляющих ее элементов и тем в большей степени определяются архитектурой обратных связей. При попытках разделить систему на части (что происходит, например, в ходе анализа) рвутся обратные связи и система теряет свои свойства. Примерами сложных систем являются компании, человеческое общество, производственные или строительные проекты, природные экосистемы и так далее. Классическим примером сложной системы является человеческий организм.

Обратная связь - основа системы - существует в двух видах. Усиливающая обратная связь возвращает изменение системы на ее вход и тем самым приводит систему к еще большим изменениям. Уравновешивающая связь вызывает уменьшение первоначального изменения и тем самым поддерживает систему в устойчивом состоянии, противостоящем внешним воздействиям. Для обратных связей характерна задержка по времени. Чем сложнее система, тем продолжительнее задержки. Воздействия на сложную систему, не учитывающие архитектуру обратных связей и задержек, как правило, ведут к ее неустойчивому состоянию, перегрузке и разрушению.

Чтобы понять свойства сложной системы, необходимо рассматривать ее как единое целое. Системное мышление позволяет уйти от изолированного рассмотрения отдельных элементов системы и их свойств в целях выявления глубинных связей между этими элементами, определяющих свойства системы в целом. Системное мышление позволяет видеть целое, а не отдельные явления, определять тенденции происходящих изменений, а не только текущее состояние, организовывать процессы, а не выполнять множество несвязанных операций, противодействующих друг другу.

Антагонистом системного мышления является линейное мышление, применяемое повсеместно. Сложные системы при линейном подходе разбиваются на набор линейных, последовательных моделей. Линейный подход облегчает процесс принятия сложных решений, подменяя этот процесс набором простых решений, доступных для «среднестатистического» пони-

мания, а также для последующей унификации в целях повторного применения. Однако, при подобной подмене «упрощение» происходит именно за счет тех формирующих свойства системы обратных связей, о которых мы говорили выше. Адекватность представления системы при этом снижается — белое отображается как черное и наоборот. Решения, принятые в результате линейного подхода, провоцируют сложную систему к неустойчивому состоянию и разрушению. Все крупные ошибки и катастрофы являются результатами несистемного линейного подхода. В итоге линейное мышление/подход:

- делает невозможными кардинальные преобразования сложной системы;
- формирует тенденцию к ухудшению имеющегося положения и возникновению дополнительных проблем вплоть до гибели системы.

Примечание.

На практике сторонников линейного подхода «спасает» обычно то, что период срабатывания обратных связей сложных систем лежит в пределах среднесрочных или длинных временных интервалов. Огромное количество примеров можно найти как в повседневной жизни, так и в истории. Одним из самых ярких примеров линейного подхода (видимо в силу воспитания автора в советский период истории) является «дело Ленина» - социальный эксперимент, последствия которого испытали и еще испытывают на себе многие поколения россиян.

Линейное мышление, имея склонность к пренебрежению внутренними связями, объективно ведет к снижению уровня порядка и росту хаоса (энтропии) в сложной системе. Последовательность, казалось бы, верных решений, подавляющих вредные явления, может привести к разрушению сложной системы — подавление протестных настроений в обществе приводит к революции, фармакотерапия убивает организм быстрее основной болезни, против проявлений которой она направлена и т.д.

Для противостояния энтропии и поддержания порядка внутри сложной системы требуется принципиально иной подход, выводящий за рамки самой системы. В этом смысле системное мышление отличается от линейного как голограмма от схемы или рисунка (в редких случаях — фотографии). Не правое-левое, белое-черное, хорошо-плохо и даже не набор конечного числа полутонов и состояний, а процесс динамического взаимодействия комплекса переменных факторов, делающий сложные системы фактически живыми. Такие системы требуют мягких «гомеопатических» воздействий при настройке и корректировке. Иначе — плохо прогнозируемый переходный процесс или уход в разнос. Малые системные воздействия, производимые в необходимой пос-

ледовательности, в необходимое время и в необходимом месте обеспечивают эффект рычага, сформированного как результат системного мышления.

Системное мышление - основа проактивного, упреждающего поведения компании. Это развитие текущих событий в связях разной силы, направленности и продолжительности, как основа предвидения и коррекции будущих событий. Напротив, линейное мышление — ловушка реактивного поведения, построенного на коротких (предельно коротких) причинно-следственных связях. Линейное мышление формируется как реакция на события и в абсолютном большинстве случаев способствует развитию проекта и компании по воле внешних обстоятельств, какими бы красивыми словами не сопровождался этот процесс и какие бы обнадеживающие результаты он не демонстрировал в самом начале. Специалисты, воспитанные на методах линейного мышления, стараются управлять развитием компании или проекта, создавая (активная форма) или используя (пассивная форма) пошаговые инструкции и технологии. Системное же мышление позволяет использовать для каждой производственной ситуации или проблемы уникальные технологии, основанные на видении системы как единого целого.

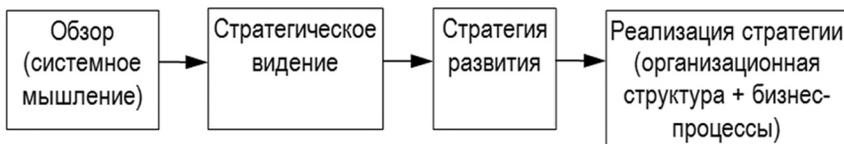
Примечание.

Специализированные подразделения компании, в том числе инвестиционно-строительной, представляют собой набор изолированных друг от друга линейных, упрощенных моделей бизнеса, ведущегося компанией. Эти упрощенные модели во многих случаях не связаны между собой или даже противоречат друг другу (см. также Главу «Структура девелоперской компании. Особенности взаимодействия производственных подразделений при развитии проектов»).

Соображения, изложенные выше, в максимальной степени относятся к деятельности инвестиционно-строительных компаний по развитию проектов. Роль системного мышления с точки зрения формирования необходимой основы (стратегического видения) при принятии решений по развиваемым проектам сложно переоценить. Эффективное развитие девелоперского проекта, как сложной системы, возможно при помощи комбинации режимов «обзора» и «сопровождения» (см. первое примечание в Главе «Актуализация проектов. Плановое повышение эффективности проектов»), позволяющих «видеть и деревья и лес» одновременно.

«Обзор», основанный на системном мышлении, позволяет оценить реальное состояние и тенденции будущих изменений, как компании, так и принадлежащих ей проектов, что дает основу для формирования эффективной стратегии их развития. «Сопровождение» состоит в последующем

применении доступных компании (в ее существующей организационной структуре) бизнес-процессов для достижения стратегических целей, определенных при формировании стратегии. Той стратегии, которая явилась результатом стратегического видения, возникшего как следствие наличия у компании системного мышления.



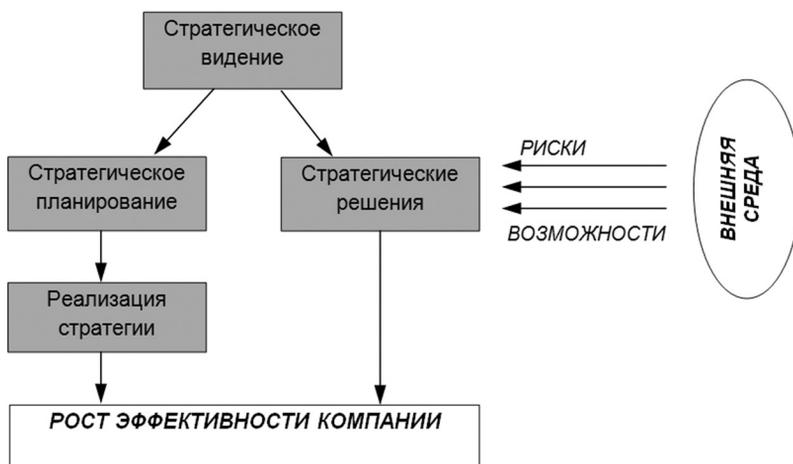
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ

Стратегическое видение – это понимание компанией ее роли и места в будущем, предвидение возможных рисков и дополнительных возможностей, открывающихся перед ней в ходе ее собственного развития. Стратегическое видение компании – необходимое условие для проактивного (упреждающе-го) ее поведения на рынке, подразумевающего осуществление действий:

- необходимого качества и содержания, в необходимом месте, в необходимое время (стратегическое планирование и последующая реализация стратегии);

- ослабляющих риски и усиливающих возможности, которые еще только формируются на момент этих действий компании (стратегические решения).

Только стратегическое видение позволяет работать «на разрыве» между текущим состоянием компании и целью ее существования в будущем, формируя разность потенциалов, достаточную для осуществления работы по движению к установленной стратегической цели.



Стратегическое планирование является воплощением имеющегося у компании стратегического видения в стратегию, позволяющую ей создать набор конкурентных преимуществ. Операции по реализации стратегии позволяют компании преобразовать потенциал создаваемых конкурентных преимуществ в опережающий среднерыночные показатели рост собственной эффективности. То планирование, которое обычно называют стратегическим является по сути тактическим, так как не формулирует долгосрочных целей развития и не создает реальных конкурентных преимуществ..

Стратегические решения - эффективное реагирование на возникающие возможности и проблемы. Стратегические решения базируются на имеющемся стратегическом видении. Они могут дополнять или корректировать имеющуюся у компании стратегию развития и тем самым позволяют в максимальной степени учитывать и использовать текущее состояние и тенденции развития рынка для целей повышения эффективности компании.

Единственной альтернативой стратегическому видению и проактивной модели ее поведения является вовлеченность компании в решение бесконечного числа текущих проблем, на возникновение которых она не может влиять или оказывает в лучшем случае косвенное влияние. Эту модель поведения компании с полным основанием можно назвать реактивной. В такой модели формирующие воздействия стратегического видения замещаются хаотичными влияниями внешней среды. Образно говоря, компания движется в темноте, не имея фонаря, что бы осветить свой путь, наталкиваясь в своем движении на различные неожиданности и препятствия. И чем энергичней она пытается двигаться, тем тяжелей возникающие последствия. Стандартная цепочка событий для такой ситуации выглядит следующим образом:



Источниками информации для формирования стратегического видения являются:

1. Внутренние аналитические исследования, содержащие информацию подготовленную аналитическими подразделениями или специалистами компании. Содержат структурированные результаты обработки, как внешней (рыночные данные, внешние консультанты, конкуренты, партнеры и т.д.), так и внутренней (данные управленческого учета, распределенная аналитика подразделений) информации. Оказывают формирующее влияние на стратегическое видение руководства компании и акционеров.

2. Распределенная аналитика подразделений, формируемая в качестве «побочного продукта» их текущей деятельности. Информация, положен-

ная в основу, обладает максимальной достоверностью, однако, будучи помноженной на местнический подход подразделения, может приводить к не вполне адекватным выводам. Распределенная аналитика подразделений, как правило, требует дополнительной структурирующей обработки. Источник косвенно влияет на формирование стратегического видение руководства компании и акционеров.

3. Внешняя аналитика. Производится внешними консультантами, оказывающими информационные услуги. Результаты аналитики всегда в явной или неявной форме, в большей или меньшей степени, но нацелены на обеспечение интересов консультанта. Безусловно, требуется дополнительная критическая обработка результатов внешней аналитики. Источник косвенно влияет на формирование стратегического видение руководства компании и акционеров.

Деятельность компании по формированию стратегического видения, будучи однажды начатой, может быть закончена только с прекращением ее существования. Бизнес-среда меняется, как следствие «плывут» стратегическое видение и стратегические цели компании. Необходимость постоянной коррекции делает лишними смысл разовые операции по формированию корпоративного видения и стратегических целей. Остановка этого процесса означает резкий откат компании назад.

Общие стратегические цели, будучи сформированными в отсутствие или в отрыве от индивидуальных целей сотрудников будут не жизнеспособны. Эти цели и видение также не могут быть насильно сложены в головы сотрудников. Если это происходит, требуется дополнительный контрольно-репрессивный механизм для их воплощения, функционирование которого отнимает огромное количество ресурсов организации.

Личные цели сотрудников являются результатом из самосовершенствования, которое должно всячески поощряться компанией. Личные цели и видение отдельных сотрудников формируют при их совпадении мощное поле движения компании к общей цели. Поля отдельных сотрудников взаимно усиливают друг-друга. Общие стратегические цели, сформированные как результат встречного добровольного движения, качественно изменяют отношения, как между сотрудниками, так и между компанией и сотрудниками в сторону значительного повышения лояльности.

6.7. Последовательность действий по повышению эффективности девелоперской компании.

Управлять - это значит:

а) предвидеть - изучать будущее и устанавливать программу действий;

б) организовывать - строить двойной организм предприятия: материальный и социальный;

в) распоряжаться - приводить в действие персонал предприятия;

г) согласовывать - связывать и объединять, сочетать все действия и усилия;

д) контролировать - наблюдать, чтобы все происходило согласно установленным правилам и распоряжениям.

(Анри Файоль)

Нет ничего труднее, опаснее и неопределеннее, чем руководить введением нового порядка вещей, потому что у каждого нововведения есть ярые враги, которым хорошо жилось по-старому, и вялые сторонники, которые не уверены, смогут ли они жить по-новому.

(Никколо Макиавелли)

Формулируя в начале книги Принцип 15, мы отметили, что никакие изменения организационной структуры и бизнес процессов (кроме тех, которые очевидны и не ущемляют интересы сотрудников фирмы) не возможно эффективно реализовать без тщательной предварительной подготовки, так как им будет оказано явное или неявное сопротивление сотрудников компании, стремящихся сохранить status quo.

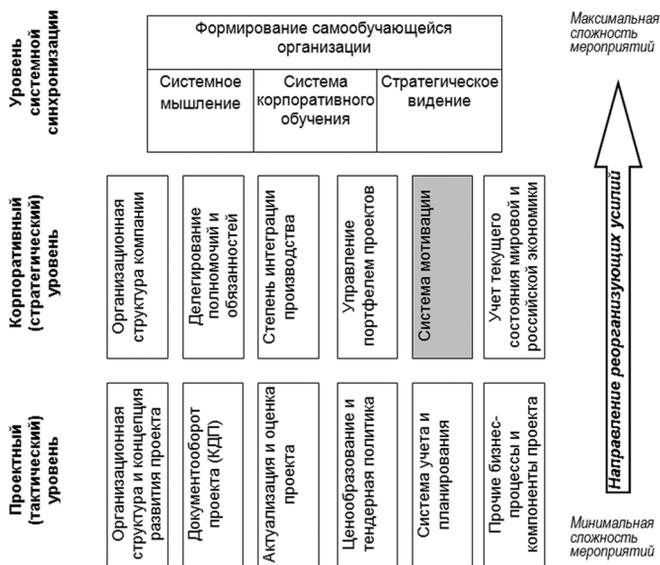
Необходим детализированный план мероприятий по реорганизации компании. Каждый из сотрудников имеет свое неповторимое видение процессов, происходящих в компании, мнение или идеи любого из них могут оказаться весьма полезными. Поэтому крайне желательно и даже необходимо, что бы максимальное количество сотрудников, оказывающих влия-

ние на основные бизнес-процессы внутри компании, приняли участие в формировании и обсуждении этого плана. При этом одновременно достигаются 2 предельно важные цели:

1. Повышается качество разработанного плана.

2. В ходе обмена мнениями и последующего их обсуждения автоматически происходит адаптация сотрудников компании к планируемым мероприятиям (!).

Нет на свете даже двух одинаковых компаний. Поэтому писать конкретные рецепты по реорганизации, универсальные для всего корпоративного разнообразия рынка, - дело весьма не благодарное. Процесс разработки детализированного плана реорганизации компании оставим на откуп менеджменту и акционерам. Что касается общей направленности этой работы, то она представлена ниже на схеме.



На приведенной схеме можно выделить 3 уровня организационных преобразований компании:

1. Проектный уровень. Касается в основном проектных процедур. Не влияет на компанию в целом, поэтому может быть также назван тактическим.

2. Корпоративный уровень. Относится к процедурам и процессам, относящимся к компании в целом, поэтому может называться стратегическим уровнем.

3. Уровень системной синхронизации. Уровень преобразований, качественно отличающийся от первого и второго уровней. На этом уровне преобразуется внутренняя среда компании, позволяющая достигать предельно высоких по-

казателей эффективности за счет синергетического эффекта взаимно усиливающих друг друга действий сотрудников, скоординированных посредством влияния единого силового поля, возникшего как результат системного мышления и коллективного стратегического видения большинства сотрудников компании (см. Главу «Формирование самообучающейся организации»).

Возникновение единого силового поля, выстраивающего действия отдельных сотрудников в направлении максимальной эффективности, является принципиальной особенностью данного уровня организационных преобразований. Именно по этой причине он назван уровнем системной синхронизации.

Степень сложности по осуществлению реорганизуемых мероприятий повышается от 1-го уровня к 3-му. По этой причине, что бы не превратить реорганизацию в революцию (которая, как известно, «пожирает своих детей») разумно двигаться от простого к сложному, начиная проработку уровней поочередно по мере возрастания сложности. При этом проработанные ранее бизнес-процессы и бизнес-компоненты используются в качестве плацдарма для осуществления последующих мероприятий по реорганизации компании и повышению ее эффективности. Очевидно, что реализация отдельных мероприятий, относящихся к различным уровням, в зависимости от скорости осуществляемых преобразований, может в большей или меньшей степени совпадать по времени.

На приведенной выше схеме не случайно выделена серой заливкой система мотивации. Роль грамотно отстроенной системы мотивации крайне важна на всех уровнях и этапах реорганизации компании. Это источник стабильности, цементирующий состав, позволяющий консолидировать усилия отдельных сотрудников и подразделений, а также процессы и мероприятия, реализуемые компанией, в единый корпоративный организм, качество функционирования которого неуклонно повышается от этапа к этапу производимых преобразований. К тому же для сотрудника, даже того, который не обладает системным мышлением и не вовлечен в стратегическое видение компании, справедливая система мотивации является наиболее доступным (с точки зрения осознания) и лучшим (с точки зрения силы информационного воздействия) индикатором правильности курса осуществляемых изменений.

В завершение данной главы хочется сказать несколько слов о роли корпоративной кадровой политики в процессе преобразований. Для автора совершенно очевидно, что основная задача кадровой службы при осуществлении реорганизации компании — поддержание стабильного кадрового состава. Значимость этой задачи тем выше, чем дальше продвинулась компания по пути преобразований. Кадровая текучка и уровень компетенции (технологический уровень) компании понятия абсолютно не совместимые. Ведь носителями этого уровня являются специалисты, работающие в компании.

Глава 7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

2 года назад автору казалось, что написание настоящей книги займет от силы 3-4 месяца. Ведь отдельные информационные блоки, которые должны были лечь в ее основу, были к тому моменту им основательно проработаны. Все, что требовалось — объединить их в единое целое. Казалось, что это не потребует чрезмерных усилий.

Казалось бы... В течение 2 лет книга претерпела массу трансформаций. В ходе работы над ней энтузиазм автора то затухал («Бросить все к такой-то матери!!!»), то разгорался с новой силой. Процесс написания книги оказался настолько мучительным, что будь это известно заранее, навряд ли книга когда-либо увидела свет.

Итог завершенной работы в значительной степени явился результатом той разнообразной поддержки, которую оказывали автору его коллеги по работе (прошлые и нынешние), родственники, друзья, знакомые. Очень воодушевляющим и полезным оказалось общение с преподавателями Высшей школы менеджмента «Высшей школы экономики». Всем искренние слова благодарности!!!

В ходе написания книги существенно изменилась ее тональность от иронии и сарказма в начале 2010 г. до спокойного оптимизма и веры в силу разума к моменту ее выхода в свет в начале 2012 г. В результате, на взгляд автора, получился достаточно интересный продукт. Книга и ее отдельные главы, еще будучи в состоянии полуфабриката, многократно использовались автором в разнообразных прикладных целях и показали свою практическую пользу задолго до появления ее окончательной версии. Автор надеется, что книга окажется для читателя не менее полезной.

В завершение хочется привести эмпирическую последовательность действий по разрешению текущих проблем девелоперской компании, имеющих место при развитии проектов, в увязке с содержимым книги:

I этап *Обнаружить проблему.* См. Главу «Традиционные ошибки девелопмента».

II этап *Определить состав манипуляций по устранению проблемы.* См. Главы «Принципы построения эффективного девелопмента» и «Практика построения эффективного девелопмента. Бизнес-процессы и бизнес-компоненты эффективного девелопмента».

III этап *Корректно выполнить запланированные манипуляции.* См. Главу «Практика построения эффективного девелопмента. Бизнес-процессы и бизнес-компоненты эффективного девелопмента».

IV этап *Иметь волю* достаточную, что бы довести процесс устранения проблемы до ее ликвидации или уменьшения ее влияния до приемлемых пределов. На данном этапе читатель или компания должны рассчитывать только на себя.

Эффективного девелопмента не может быть без его носителя – эффективного (не путать с эффективным!!!) девелопера. Квалификацию эффективного девелопера определяют *две главные характеристики*:

1. Диапазон охвата – интервал профессиональных навыков, который дает девелоперу возможность переходить от общего видения проекта к возможно более мелким его элементам (деталям), свободно перемещаясь от одной компоненты проекта к другой (оценка, проектирование, строительство, коммерция, финансы, юридическая поддержка и т.д.).

2. Быстрота реагирования - скорость перехода из одного края диапазона охвата в другой при условии сохранения логики взаимосвязей отдельных элементов проекта, позволяющей удерживать требуемую его эффективность.

К сожалению, а может быть, наоборот, к счастью, эти характеристики не даются от природы и не приобретаются в институте или университете. Долгий и часто мучительный путь труда и поисков – единственная возможность достичь высот девелопмента. Примеры специалистов, достигших этих высот, крайне редки на рынке, однако же, автору доводилось с ними встречаться. Есть, к чему стремиться...

Виталий Кочкин

Эффективный девелопмент

Редактор – Н.И. Дорошенко

Технический редактор – Е.И. Косырева

Подп. в печать 11.11.2011 г. Формат 70x100 ¹/₃₂
Бумага офсет №1. Гарнитура Newton С.
Печать офсетная. Печ. л.: 10,5
Тираж 500 экз. Заказ №

АНО «Редакционно-издательский дом «Российский писатель»
119146, Москва, Комсомольский пр-т, 13
тел.8-962-965-51-64, факс: +7(499)246-53-11.
E-mail: sp@rospisatel.ru
Сайт: www.rospisatel.ru

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленного издательством
электронного оригинал-макета
в ГУП «Клинцовская городская типография».
243140, Брянская обл., г. Клинцы,
пер. Богунского полка, 4а
тел.: 8(48336) 4-24-56; 4-04-18; 4-35-89.