

Лекция 4 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

4.1. Стоимость инвестиционно-строительного проекта.

4.2 Оценка стоимости ИСП.

4.3. Бюджетирование инвестиционно-строительного проекта и контроль затрат проекта

Системное управление стоимостью инвестиционно-строительного проекта (далее – ИСП) является важным инструментом повышения эффективности деятельности организации, особенно в условиях дефицита финансовых ресурсов. Основанием для принятия инвестором решения по реализации ИСП являются результаты оценки стоимости бизнеса. Поэтому, создавая систему управления стоимостью при реализации ИСП, он внедряет стоимостной подход к управлению пред-приятием, в связи с чем повышаются конкурентоспособность пред-приятия и инвестиционная привлекательность ИСП.

Согласно ст. 1 Закона №53-3 инвестиции – это любое имущество и иные объекты гражданских прав, принадлежащие инвестору на праве собственности, ином законном основании, позволяющем ему распоряжаться такими объектами, вкладываемые инвестором на территории Республики Беларусь способами, предусмотренными Законом, в целях получения прибыли (доходов) и (или) достижения иного значимого результата либо в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием [5].

Стоимость ИСП определяется совокупностью стоимостных составляющих, определенных в период его реализации, и подразделяется на три основные части, указанные на рис. 1.



Рисунок 1. Стоимость инвестиционно-строительного проекта

Для обеспечения гарантии того, что проект будет выполнен в рамках утвержденного бюджета, вводится понятие «управление стоимостью ИСП».

Управление стоимостью (затратами) проекта включает в себя процессы, указанные на рис. 2.



Рисунок 2. Управление стоимостью инвестиционно-строительного проекта

Согласно п. 4.1 ТКП 45-1.02-298-2014 предпроектная документация разрабатывается на основании предварительных исследований по формированию инвестиционного замысла проекта. Заказчик (инвестор) производит оценку необходимости, технических и инвестиционных возможностей реализации инвестиционного замысла.

Для зданий и сооружений, относимых к 1–4 классам сложности, в предпроектной документации предусматривается (в установленных случаях) бизнес-план, который разрабатывается для обеспечения возможности привлечения финансовых ресурсов инвесторов. Обоснование количества инвестиций должно соответствовать техническому заданию на разработку и реализацию ИСП.

В основе управления стоимостью проекта лежит бюджет.

Бюджет – это документ, представляющий распределение доходов и расходов по статьям на соответствующий период времени.

Для обеспечения выполнения функций управления стоимостью ИСП создается определенная система управления, показанная на рис. 3.

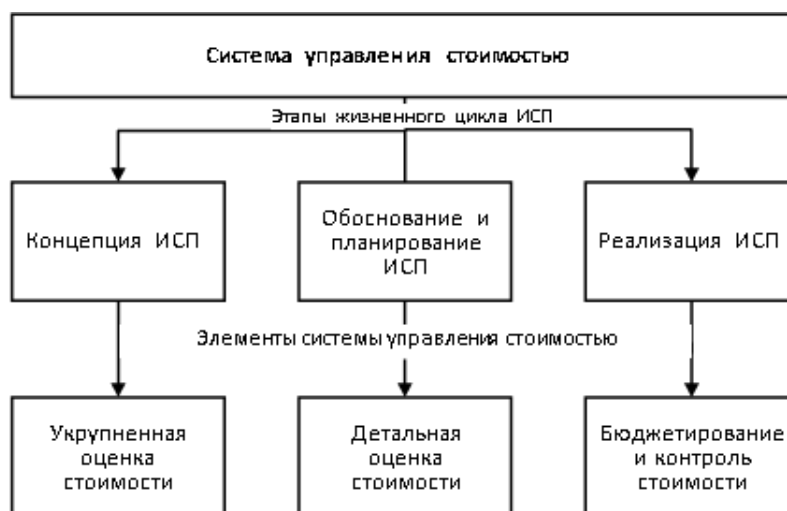


Рисунок 3. Система управления стоимостью ИСП

Целью системы управления стоимостью (затратами) является разработка политики, процедур и методов, позволяющих осуществлять планирование и своевременный контроль затрат.

Из рис. 3 видно, что при реализации ИСП происходит оценка стоимости (укрупненная и детальная), составление бюджета и контроль стоимости. Кроме того, система управления стоимостью постоянно требует выполнения функций управления: анализа, планирования, организации, координации, учета, контроля и регулирования.

Оценка стоимости ИСП предназначена для получения приблизительной оценки затрат, необходимых для завершения отдельного вида работы проекта и проекта в целом. Она может быть выражена в человеко-часах или машино-часах работы оборудования, а также в денежных единицах. В последнем случае для продолжительных проектов допускается применять коэффициенты, учитывающие изменение стоимости во времени.

При реализации проекта на этапе строительства для сокращения времени оценки стоимости ИСП следует применять укрупненные нормативы по основным видам работ, которые включают стоимости всех сопутствующих видов работ, необходимых для выполнения основной работы в заданном проектом объеме. Примером могут служить сметные нормативы в разрезе производственно-технологических модулей. Предприятие может разрабатывать свои производственные нормативы по основным видам работ.

В зависимости от этапа жизненного цикла проекта и целей оценки применяют различные виды и методы оценки стоимости ИСП. Исходя из целей оценок, разной бывает и точность таких оценок.

В табл. 1 представлены различные виды оценки стоимости ИСП с указанием цели оценок и ее точности.

Таблица 1– Виды оценки стоимости ИСП

Стадия проекта	Вид оценки	Цель оценки	Погрешность бюджета, %
Концепция проекта	Предварительная оценка. Оценка жизнеспособности / реализации проекта	Оценка жизнеспособности / финансовой реализации проекта	25–40
Обоснование инвестиций	Факторная оценка. Укрупненный расчет стоимости / предварительная смета	Сопоставление планируемых затрат с бюджетными ограничениями, основа для формирования предварительного бюджета	20–30
Технико-экономическое обоснование	Приближенная оценка. Сметно-финансовый расчет	Принятие окончательного инвестиционного решения, финансирование проекта.	15–20
Торги, переговоры и контракты		Проведение переговоров и торгов, основа для формирования уточненного бюджета	
Разработка рабочей документации	Окончательная оценка. Сметная документация	Основа для расчетов и для управления стоимостью проекта	3–5
Реализация проекта	Фактическая оценка по уже реализованным работам	Оценка стоимости уже произведенных работ	0
	Прогнозная оценка по предстоящим работам	Оценка стоимости работ, предстоящих к реализации	3–5
Сдача в эксплуатацию	Фактическая оценка		0
	Прогнозная оценка		3–5
Эксплуатация	Фактическая оценка		0
	Прогнозная оценка		3–5
Завершение проекта	Фактическая оценка	Полная оценка стоимости проекта	0

Техника оценки затрат ИСП включает следующие основные действия:

- оценку затрат в разрезе структуры разбиения работ;
- оценку затрат для каждого элемента структуры разбиения работ;
- согласование базовых затрат с высшим уровнем управления;
- разработку детальных графиков;
- формирование суммарного отчета по затратам;
- включение результатов оценки затрат в документы проекта.

Оценка стоимости проекта по сути является оценкой всех затрат, необходимых для успешной и полной реализации проекта.

Как было сказано выше, основным документом, позволяющим обеспечивать управление стоимостью ИСП, является бюджет. Он представляет статьи доходов и расходов в определенный период времени.

Задача участников строительного процесса состоит в четком выполнении требований к процессу бюджетирования ИСП.

Основной частью бюджета ИСП является смета проекта, которая составляется в процессе разработки проектной, в т. ч. сметной, документации на основе объемов строительно-монтажных работ, нормативов расхода ресурсов и текущих цен на строительные материалы, машины и механизмы.

При составлении бюджета ИСП определяются показатели оценки эффективности его выполнения, что позволяет правильно оценивать выполнение работ по проекту.

Бюджетирование – это деятельность, связанная с планированием, разработкой и принятием бюджета, направленная на оптимизацию расходования ресурсов предприятия во времени.

При реализации ИСП возможны отклонения от выполнения показателей бюджета. В таком случае после завершения строительства объекта разрабатывается исполнительная документация, на основании которой создается фактический бюджет, в котором отражается реальная стоимость объекта.

Фактическое выполнение бюджета можно установить благодаря распределению бюджета проекта по запланированным отрезкам деятельности. Для любой организации, реализующей проекты, одна из важнейших задач – формирование реальных бюджетов, непосредственно связанных с определенным содержанием проектов. Распределение бюджета, как правило, происходит аналогично процессу оценки затрат проекта. Эти два процесса тесно взаимосвязаны. Оценка затрат проекта позволяет определить общую стоимость проекта, а составление бюджета – место и время осуществления затрат и формирования средств с целью управления эффективностью реализации проекта [8]. Виды существующих бюджетов показаны в табл. 2.

Таблица 2 – Виды бюджетов

Вид бюджета	Стадия проекта	Назначение бюджета	Погрешность бюджета, %
Бюджетные ожидания	Концепция проекта	Предварительное планирование платежей и потребности в финансах	25–40
Предварительный бюджет	Обоснование инвестиций	Обоснование статей затрат, обоснование и планирование привлечения и использования финансовых средств	15–20
	Технико-экономическое обоснование		
Уточненный бюджет	Торги, переговоры и контракты	Планирование расчетов с подрядчиками и поставщиками	8–10
Окончательный бюджет	Разработка рабочей документации	Директивное ограничение использования ресурсов	5–8
Фактический бюджет	Реализация проекта	Управление стоимостью (учет и контроль)	0–5
	Сдача в эксплуатацию		
	Эксплуатация		
	Завершение проекта		

Форма представления бюджетов зависит:

- от потребителя документа;
- от цели создания документа;
- от сложившихся стандартов;
- от интересующей информации.

В зависимости от стадии жизненного цикла проекта бюджеты могут быть:

- предварительными (оценочными);
- утвержденными (официальными);
- текущими (корректируемыми);
- фактическими.

Пристального внимания заслуживают сметы, которые представляют бюджеты расходов. В крупномасштабных ИСП наиболее важной составляющей бюджетной документации является сметная документация.

Процесс контроля затрат предназначен для отслеживания отклонений затрат проекта и осуществления соответствующих корректирующих действий.

Он должен быть направлен на определение текущего состояния затрат проекта и выявление отклонений путем сравнения с целевыми показателями затрат, а также на формирование прогноза стоимости проекта после его завершения и реализацию соответствующих предупреждающих и корректирующих действий во избежание неблагоприятных последствий отклонений. Все изменения целевых показателей затрат должны осуществляться в соответствии с процессом управления изменениями.

После начала работ осуществляется накопление данных, в т. ч. информации о плановых и фактических затратах, оценках стоимости проекта после его завершения. Для проведения анализа необходимо собрать данные о расписании проекта, в т. ч. о выполнении запланированных работ и прогнозных сроках окончания выполняемых и будущих работ по проекту. Возникновение отклонений может являться следствием некачественного планирования, непредвиденных изменений содержания проекта, технических проблем, отказа оборудования или воздействия внешних факторов, например, проблем с поставками.

Независимо от причины возникновения отклонений, в качестве корректирующих действий может потребоваться внесение изменений в базовый план управления проектом или разработка краткосрочного плана устранения несоответствий проекта.

Система управления стоимостью позволяет создать инструмент для осуществления контроля за финансовыми ресурсами и осуществлять оптимизацию расходов при реализации ИСП.