

Краткая справка:

Калинин Денис Викторович 1983 года рождения. Имеет за плечами образование в МГТУ и МГСУ, шестилетний опыт работы в области ценообразования, как у подрядчика, так и у западных, отечественных управляющих компаний.



*Денис В. Калинин
Специалист по стоимостному контролю КЗЛС
Член AACE International*

Финансовый контроль в отдельно взятой стране компании.

Часть 1 - С чего начать?

Продолжение знакомства с Cost Engineering

Введение.

Получив предложение работать на строительстве КЗЛС, я оказался на проекте, который в тот момент находился на самом старте, и хотя уже были заключены основные договора на проектирование и генеральный подряд, но само строительство было ещё впереди.

Генеральный подрядчик занимался только управлением, не проводя работ силами своей компании, получая вознаграждение в виде процента и фиксированных ежемесячных платежей. Это не могло не повлиять на его поведение, и возникла ситуация когда Генеральному подрядчику выгодно работать дорого и медленно. Этот подход не мог устраивать Заказчика и меня, как его представителя.

Изменение информационных потоков.

Наиболее ценным ресурсом для стоимостного контроля является информация. Своевременно полученная информация позволяет анализировать её и всегда быть готовым отреагировать на действия Заказчика или Подрядчика, не останавливая процесс до принятия решения.

Необходимо организовать потоки информации так, чтобы вся финансовая информация проходила через коммерческий отдел, а информацию, которая потенциально может затронуть финансовую составляющую проекта, передавали в коммерчески отдел для ознакомления. Вся потенциально «опасная» информация, которая может привести к изменению стоимости проекта, должна сохраняться в отделе, т.к. по закону Мёрфи она всегда понадобится.

Устранение факторов, способных привести к нежелательному исходу, обнаруживает новые такие факторы. Седьмой закон Мёрфи.

В момент моего прихода на проект существовало уже порядка десяти соглашений на дополнительные работы, из них только два было согласовано, остальные же не сопровождались информацией достаточной для принятия решения.

Для любого процесса найдётся такой, без завершения которого невозможен данный. Шестой закон Мёрфи.

Первое действие в такой ситуации это установление прочных информационных потоков между Генеральным подрядчиком и Вами. Ни одно решение не должно приниматься в условиях ограниченной осведомлённости т.к. обязательно приведёт к наихудшему результату. Также надо учитывать сравнимость информации, не допуская ситуации сравнения «Бабея с кабелем».

Пример: Генеральный Подрядчик предоставляет предложение на установку туалетов. Существует несколько предложений и при рассмотрении информации от предполагаемых подрядчиков не вызывает сомнения, что стоимость в предложении самая выгодна. Но, оказывается, каждый поставщик предлагает своё проектное решение, а сравнивая несравнимо разные решения, мы не получаем отражение реальной ситуации.

Внутренние информационные потоки не менее важны для принятия решений, плотное взаимодействие с инженерами просто необходимо. Подтверждение правильности проектного решения не может находиться в компетенции специалиста по контролю стоимости, несмотря на то, что он обладает знаниями для первичного анализа, он не может знать все, что происходит на площадке.

Пример: Генеральный Подрядчик предоставляет предложение на прокладку кабелей стоимостью 3,5 млн. рублей. При проверке стоимости кабеля оказалось, что кабель иностранного производства, его назначение в проекте - временные сети. Данная информация позволила в дальнейшем снизить стоимость, путём замены производителя, на ~30%, что сохранило для проекта ~1 млн. рублей.

Идеальное решение, когда Заказчик и Подрядчик работают как единое целое, и хотя идеал не достигим, надо к нему стремиться.

Балансирование на лезвии ножа.

Отношения между Заказчиком и Подрядчиком всегда являются «сложными», т.к. существует конфликт интересов: Заказчик хочет построить Хорошо и Дёшево, Подрядчик - Сэкономить на всём и продать за Дорого. В такой ситуации необходим серьёзный баланс в отношениях для достижения компромисса.

Вспоминается пословица «Коней на переправе не меняют», она целиком отражает реальность. Заказчику необходимо изначально ответственно подходить к выбору Подрядчика.

Сложность взаимоотношения Заказчика и Подрядчика обычно является подводным камнем, об который спотыкаются при первом же изменении проекта или каком-либо пожелании Заказчика.

Пример: Генеральный Подрядчик выбран до выпуска рабочих чертежей, он утверждён кредитным банком, и он уже ведёт работы на проекте. КЗЛС вносит изменения в проект, вследствие чего в нём происходят значительные изменения, а т.к. договор Генерального подряда подписывался без какой-либо внятной документации на руках, он имеет определённую долю упущений. КЗЛС просит Генерального подрядчика увеличить временный офис заказчика на площадке, проанализировав запрос ГП, выставляет счёт. Насколько может поднять стоимость ГП и насколько может согласиться КЗЛС, это и является балансированием.

Подрядчику не выгодно терять объект и он хочет оставаться на нём и получать максимальную выгоду из любых отступлений от контрактных договорённостей, т.к. контракт заключён в конкурентных условиях, а изменения проходят в монопольных.

А был ли тендер?

С забавной ситуацией можно столкнуться в условиях ограниченной конкуренции.

Допустим, проводится тендер на производство металлоконструкций, мы знаем, что наша страна – мировой лидер по производству металла, что может быть проще? Приглашается для преквалификации порядка 25 компаний, большинство из них отпадает сразу, т.к. название «Дагестан» повергает руководителей компаний в ужас. Остаётся 8 компаний, из них только 4 проходят по размеру свободных производственных мощностей. Хорошо, т.к. проект в Дагестане, мы принимаем во внимание все сложности и считаем, что 4 компании достаточно.

Прекавалификация пройдена, мы готовы к проведению тендера и высылаем компаниям полный пакет документации. Проходит время и ответ поражает всех. Одна компания просто отказалась, у одной мощности уже загружены, одна показала стоимость эквивалентную мягкому отказу, и только последняя выдала адекватное предложение. Вряд ли выбор из одного может кого-то устраивать, особенно надзорные органы банка.

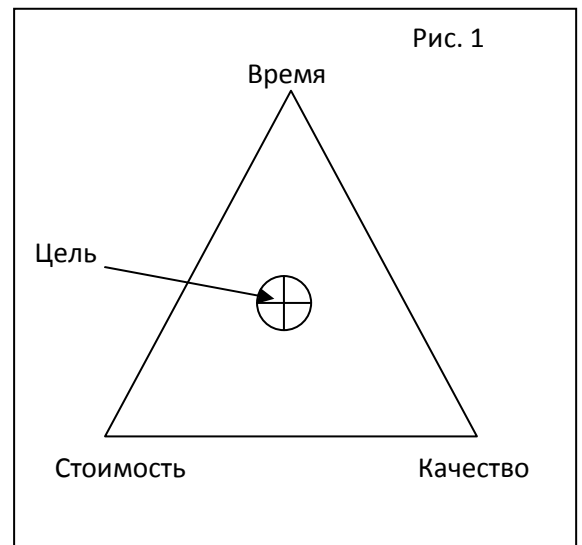
Конечно с учётом, что данный тендер не находился на критическом пути, можно поискать ещё компании, но на будущее, принять риск отсутствия конкуренции необходимо.

Принятие сложных решений.

В строительстве (и не только) любую цель можно разложить на три + одну составляющих, они достаточно схематично задают вектор движения при достижении цели.

При этом я не просто говорю про «три + одну», три составляющие чётко связаны между собой, а одна находится обособленно. Если подробнее то «три» - это «Время», «Стоимость» и «Качество», они образуют треугольник в котором находится цель, приближение к какому либо углу, отдаляет её от двух остальных (рис 1).

Не стоит надеяться, что ваш проект уникален, скорее всего в нем действуют те же законы, а следовательно получить всё и сразу не получится. Может показаться, что при такой схеме наиболее выгодно устанавливать для себя цель точно в центре треугольника, но это не совсем так. Для различных проектов, да и для



различных целей в пределах одного проекта вес каждого из трёх критериев варьируется. Например, для проекта, в котором чётко заданы сроки, «Время» имеет наибольший вес. А если посмотреть на ширпотреб из Китая, сразу понятно, что Качество имеет наименьший вес.

Из движения «Цели» по треугольнику можно сделать вывод, что сильное приближение к одному из критериев сильно ограничивает выбор позиции относительно двух других критериев. Поэтому необходимо соблюдать определённого рода баланс.

Представим себе ситуацию: Проводится тендер для работ, не находящихся на критическом пути проекта. Критерий «Время» естественно не очень важен, но что происходит, если слишком сильно сместить «Цель» от этого критерия? Мы можем попасть в ситуацию, когда эти работы окажутся на критическом пути, и придётся не только пересматривать Цели, но и с потерями времени, качества и денег решать новую проблему.

Для успешного достижения цели необходимо чётко представлять себе ценность каждого из критериев. Как говорит известная поговорка: «За двумя зайцами погонишься...» проект хороший завалишь.

Таблетка от всего.

Всё вышесказанное важно для управления проектом, но существует ещё один параметр, который не оказывает прямого влияния на проект, и при этом сильно влияет на его восприятие. Этот критерий «Удовлетворение». Он достаточно спорный, и при этом очень важный. Добавляя этот критерий, мы превращаем, нашу 2D модель в 3D (Рис. 2).

Наш треугольник критериев становится основанием пирамиды и «Цель» находится в его плоскости, а новый критерий становится вершиной. Чем ближе к вершине, тем выше удовлетворение от достижения цели.

На результат этот критерий не влияет, зато влияет на восприятие результата. Чем ближе мы к вершине, тем ближе кажется «цель», «время» - быстрее, «качество» - выше, а «Стоимость» - ниже. Хотя практика показывает, что это обман зрения.



Наличие критерия «Удовлетворение» делает возможным дорогие, некачественные долгострой от которых Заказчик восторге. А также отличные проекты, в которых всегда кто-то чем-то недоволен.

Так что не забываем об этом и работаем с Заказчиками аккуратно.

Продолжение следует...