

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ВЗАЄМВІДНОСИНИ УЧАСНИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Розглядається система взаємовідносин між учасниками інвестиційного проекту на основі відповідних критеріїв, особливостей їх функціонування і взаємодії.

Залежно від ступеня ризику, складності об'єкта і багатьох інших чинників винагорода суб'єкта підприємницької діяльності в будівельному процесі може коливатися в межах 15-25% від зафіксованих фактичних витрат. У розвинених країнах в умовах ринкової економіки існує досить складна шкала визначення суми винагороди, виходячи з типу контракту і системи управління, що вказана в цьому контракті.

Проектно-будівельні фірми можуть здійснювати реалізацію інвестиційного проекту самостійно або брати на себе тільки основні функції з організації та управління. Найчастіше до 80% обсягів робіт з контракту ці фірми передають субпідрядникам. Проте в усіх випадках проектно-будівельні фірми організують постачання матеріалів і устаткування, координують роботу субпідрядних фірм, контролюють якість, обсяги, терміни і вартість будівельних робіт, виконують інші функції за контрактом. За оцінками фахівців, система "управління контрактом" дозволяє в середньому на 20-25% скоротити тривалість інвестиційного процесу, що дає вигоду і на витратах.

Аналіз останніх досліджень [1-6] свідчить, що організаційно-економічні відносини між учасниками інвестиційного процесу в багатьох випадках призводять до конфліктних ситуацій, що знижує ефективність їх роботи.

У зв'язку з цим метою цієї роботи є розробка системного підходу до формування надійних взаємовідносин між учасниками інвестиційного процесу, що буде поліпшувати клімат у цій системі і підвищувати ефективність інвестиційної діяльності.

Проектно-будівельні фірми широко й ефективно використовують принцип суміщення проектування і будівництва, а також контрактні форми здачі об'єктів "під ключ".

Контракт на будівництво "під ключ" припускає підвищення зобов'язання фірми перед замовником на виконання будівництва об'єкта протягом зафіксованого строку і при заданій якості. Крім цих основних зобов'язань, у договір можуть бути включені додаткові вимоги замовника, такі як технічна допомога в період освоєння об'єкта і виведення його на повну потужність, сприяння в підготовці фахівців для

роботи на майбутньому об'єкті, комерційна допомога в організації постачання сировиною і напівфабрикатами, в збуті готової продукції тощо.

Організація будівництва "під ключ" передбачає використання принципу суміщення проектування і будівництва, забезпечення безперервності цих процесів.

Високий рівень якості проекту забезпечується завдяки використанню детальних специфікацій – переліку певних видів матеріалів, конструкцій і устаткування з визначенням їх точних технічних і вартісних характеристик. Передбачається включення рекомендацій з організації процесу будівництва, з конкретизацією методів ведення робіт. Всі якісні параметри майбутнього об'єкта закладаються при проектуванні, а система безупинного контролю гарантує досягнення необхідного рівня якості в процесі будівництва об'єктів.

Динамічне поширення контрактів на будівництво "під ключ" багато в чому обумовлено жорсткістю конкуренції на будівельному ринку (як на внутрішньому, так і міжнародному), тому фірми інвестиційного профілю намагаються приймати на себе підвищені зобов'язання перед замовником у боротьбі за контракти.

Оцінюючи позитивні сторони цього типу контракту, закордонні спеціалісти відзначають його універсальність і широкий діапазон поширення як на виробничу, так і невиробничу сфери (об'єкти охорони здоров'я, освіти, торгівлі, готелі і т.п.). Вважається, що не стільки розмір, скільки складність об'єкта, насиченість його устаткуванням, складність і розмаїтість будівельних і монтажних робіт визначають ефективність використання контракту "під ключ".

Існуючий за кордоном безупинний пошук прогресивних форм організації та управління спрямований на створення таких систем, які дозволили б сполучити сучасні жорсткі вимоги замовників до технічного рівня і якості об'єктів, зростаючий ступінь індивідуалізації запитів з оптимізацією рівня вартості і строків реалізації інвестиційних проєктів,

У свою чергу, в сучасних умовах в Україні багатьом замовникам, як правило, важко орієнтуватися, бути достатньо компетентними у всіх питаннях, пов'язаних з успішною реалізацією проєкту. Тому типовим стає прагнення замовників заручитися допомогою та підтримкою компетентної і кваліфікованої особи або організації, що виконують послуги по "управлінню проєктом", володіють всією необхідною інфраструктурою або мають до неї доступ.

Концепція "управління проєктом" спрямована на скорочення тривалості інвестиційного процесу й оптимізацію його кінцевих резуль-

татів. На відміну від “управління будівництвом” (construction management) система “управління проектом” (project management) охоплює інвестиційний процес в цілому, включає проектування і передпроектні обґрунтування. Ця система увібрала в себе всі позитивні елементи принципів організації і управління, які були розроблені й застосовувалися раніше, модифікувавши і пристосовавши їх до рівня сучасних вимог. Головна фігура в цьому процесі – керуючий проектом. Це, як правило, представник проектної або проектно-будівельної фірми, що має спеціально сформовану групу. Найчастіше він цілком представляє інтереси замовника, наділяється відповідними повноваженнями і ресурсами, несе матеріальну відповідальність за кінцеві результати.

У коло функцій такого професійного керуючого проектом входить: надання консультативної допомоги замовнику; вибір проектувальників і підрядників; організація передпроектних робіт і розробка завдання на проектування; підготовка документів для укладення контрактів; оформлення договору на постачання комплектуючих виробів; планування, упорядкування мережових графіків і календарних планів; контроль за вартістю, строками і якістю будівництва; введення в дію об'єкта. Таким чином, керівник проекту координує практично всі сторони діяльності з реалізації проекту від його задуму до втілення. Тому кваліфікація “управлінської ланки” – керуючого і його групи має вирішальне значення. Найчастіше керуючий проектом включається в роботу вже на передпроектній стадії, при техніко-економічному обґрунтуванні проекту, бере участь в оцінюванні найбільш раціонального варіанта проекту, виборі підрядника, організації фінансування, підписанні контракту і в усіх наступних етапах, включаючи введення об'єкта в експлуатацію (у ряді випадків налагоджує і випуск продукції). У процесі будівництва він координує діяльність усіх його учасників і приймає оперативні рішення за допомогою ЕОМ. Усе частіше системи “проектного управління” передбачають наявність терміналів на будівельних майданчиках, що дозволяють організувати безупинну взаємодію керуючого проектом із управлінцями на окремих ділянках будівництва. Така система, розроблена американською фірмою “Митчел Менеджмент Систем”, широко використовується будівельними фірмами США з початку 80-х років, у тому числі “Бехтел Корпорейшн”, “Істмон Кодак”, “Фокоборо Корпорейшн”, “Дигител Еквипмент Корпорейшн” тощо.

Найважливішими завданнями керуючого проектом у процесі реалізації проекту є регулярний вартісний аналіз, контроль строків і якості робіт на всіх етапах його виконання.

Як уже зазначалося вище, система "управління проектом" передбачає відповідальність керуючого за розробку й успішну реалізацію проекту. Проте в кожному конкретному випадку сфера його діяльності більш детально визначається контрактом. У типових контрактних схемах передбачаються чотири групи послуг:

- загальне керівництво інвестиційним процесом, включаючи проектування;
- фінансове управління (фінансовий аналіз, планування і бюджет, кредити, контроль над ліквідними коштами, облік і звітність);
- управління персоналом (перелік і графік будівельних робіт, наймання робочої сили, оцінка робіт);
- управління будівельним виробництвом (організація будівництва, його матеріально-технічного забезпечення – закупівлі, збереження, контроль якості, включаючи лабораторні випробування).

На практиці можливі різноманітні варіанти контрактних схем і відповідних до них фінансово-економічних механізмів, що регулюють взаємовідносини замовника і керуючого, які визначають ступінь відповідальності кожної із сторін.

Основні контрактні зобов'язання замовника щодо керуючого включають оплату послуг останнього і своєчасну оплату витрат за проектом у процесі його реалізації. Ці зобов'язання можуть тлумачитися в контракті у вузькому (типовому) або в більш широкому розумінні.

У вузькому розумінні замовник зобов'язується виплатити керуючому винагороду в розмірі, який зазначений в контракті, і здійснювати своєчасно платежі, пов'язані з початком і подальшою реалізацією проекту. В ширшому розумінні зобов'язання замовника (і, відповідно, керуючого проектом) регулюються такими типами контрактів, в яких, крім основної (фіксованої) винагороди за керування проектом, передбачаються заохочувальні та інші спеціальні гонорари.

Керуючі віддають перевагу контрактам, в які включені категорії додаткових (спеціальних) послуг, що дозволяють їм розділити свою відповідальність на дві категорії – загальну й спеціальну. Ретельний аналіз проекту і великий досвід керуючого дозволяють йому виявити, які додаткові послуги можуть знадобитися для умов нормальної реалізації конкретного інвестиційного проекту. Все це є предметом всебічного обговорення із замовником перед укладенням контракту на "управління проектом".

Залежно від ступеня ризику, складності об'єкта, кількості функцій, прийнятих на себе керуючим за контрактом, винагорода за його послуги може коливатися в межах 15-20% від вартості проекту.

Оплата спеціальних управлінських послуг (крім загальних) є додатковою витратою для замовника, проте в той же час слугує гарантією більш успішної реалізації проекту.

Найважливішим моментом обговорення при укладенні контракту на управління є механізм фінансування, розподіл відповідальності за порядок здійснення платежів.

На практиці, звичайно, зустрічаються два методи фінансування. Перший, коли замовник залучає до управління фірму, що має великий досвід і добру репутацію. У такому випадку керуючий користується повною довірою замовника. Стаючи, по суті, "тіньовим замовником", він цілком представляє його інтереси і наділяється правом розпоряджатися усіма, в тому числі фінансовими ресурсами самостійно або через третю довірену особу (наприклад, банк). При цьому визначається похідна сума, необхідна для початку реалізації проекту, що періодично в міру потреби буде поповнюватися за розпорядженням керуючого.

Другий метод фінансування інвестиційного проекту припускає такий порядок, при якому керуючий здійснює майже всі поточні витрати зі своїх коштів. Це дозволяє замовнику не тільки маневрувати своїми фінансовими ресурсами, але і мати в руках додатковий важіль економічного контролю за витратами керуючого проектом.

Але більш поширеними є контракти, де керуючий стає довіреною особою замовника і має право від його імені розпоряджатися фінансовими та всіма іншими ресурсами.

Висновок з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку полягає в тому, що впровадження наведених методів управління знаходиться в Україні на початковій стадії і є перспективним завданням для реалізації організаційних та економічних методів у будівельному комплексі.

- 1.Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов: Пер. с англ. / Под. ред. Л.П. Бельх. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
- 2.Бочаров В.Я. Инвестиционный менеджмент: управление инвестициями: Уч. пособие. – СПб.: Изд-во ун-та экономики и финансов, 1995.
- 3.Загородній А.Г., Стадницький Ю.Д. Менеджмент реальних інвестицій: Навч. посібник. – К.: Знання, КОО, 2000.
- 4.Кобиляцький Л.С. Управління проектами: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2002. – 200 с.
- 5.Методические рекомендации по подготовке тендерной документации при проведении подрядных торгов. – М.: Изд-во ЦНИИ-проект, 1994.
- 6.Методические рекомендации по процедуре подрядных торгов. – М.: Изд-во ЦНИИ-проект, 1994.

Отримано 29.04.2003