

Экспресс-курс

Планирование бюджета строительства на раннем этапе:

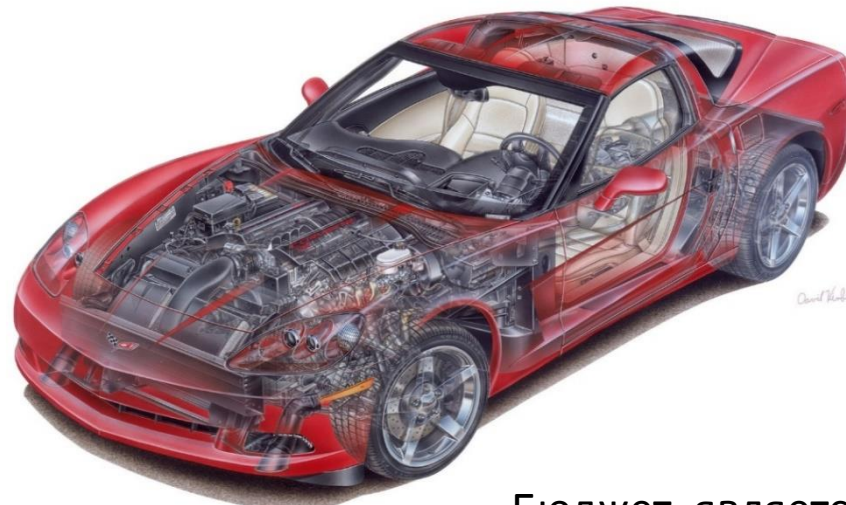
полезные советы и рекомендации

Роль бюджета в успешной реализации проекта



Качество (недоделки)
= Деньги

крупный fit-out проект похож на сложный механизм и включает до 10000 взаимосвязанных элементов



Время (сроки проекта) = Деньги



Так или иначе все параметры проекта (сроки, качество, содержание) можно выразить через деньги.

Планирование бюджета является важнейшим элементом планирования проекта в целом.

Бюджет является ключевым ресурсом, “плечом”, которым проще всего управлять остальными параметрами.



Case I

Бюджет задан \$1,3 млн.

Объем работ известен

Design & build реализация

Остановка работ 2 недели, в связи с финальной оценкой проекта ГП \$2 млн.

Case II

Бюджет задан 500 млн.

ПСД в процессе, тендер по стадии П

Неполная проектная документация

Фактический бюджет 2 млрд.



Case III

Бюджет задан, содержался Заказчиком в секрете

На этапе тендера value engineering, - 20%

Savings, резерв проекта

Причины неудач (case I-II):

- *РП поздно открыл карты*
- *Сырой проект (недостаток исходной информации)*

Case (интернациональных) корпораций замкнутый круг

1. Чтобы проект согласовали, центральный офис хочет знать бюджет проекта
2. Чтобы определить бюджет, нужно выполнить предпроектное обследование или проект
3. Работа, консультанты стоят \$
4. Оплата консультантов выполняется из бюджета проекта
5. Проект/бюджет не согласованы, не запущены
6.???
7. Возвращаемся к п. 1

Решения:

Использование бюджета начальной фазы (поиск и обследование зданий, оплата брокерских и юридических расходов)



Итогом тендера на СМР должны стать четыре волшебных слова:

**TOTAL SUM
FIXED PRICE**



Руководителю проекта нужно:

Обосновать руководству предпроектные расходы как важную часть управления рисками (risk management)

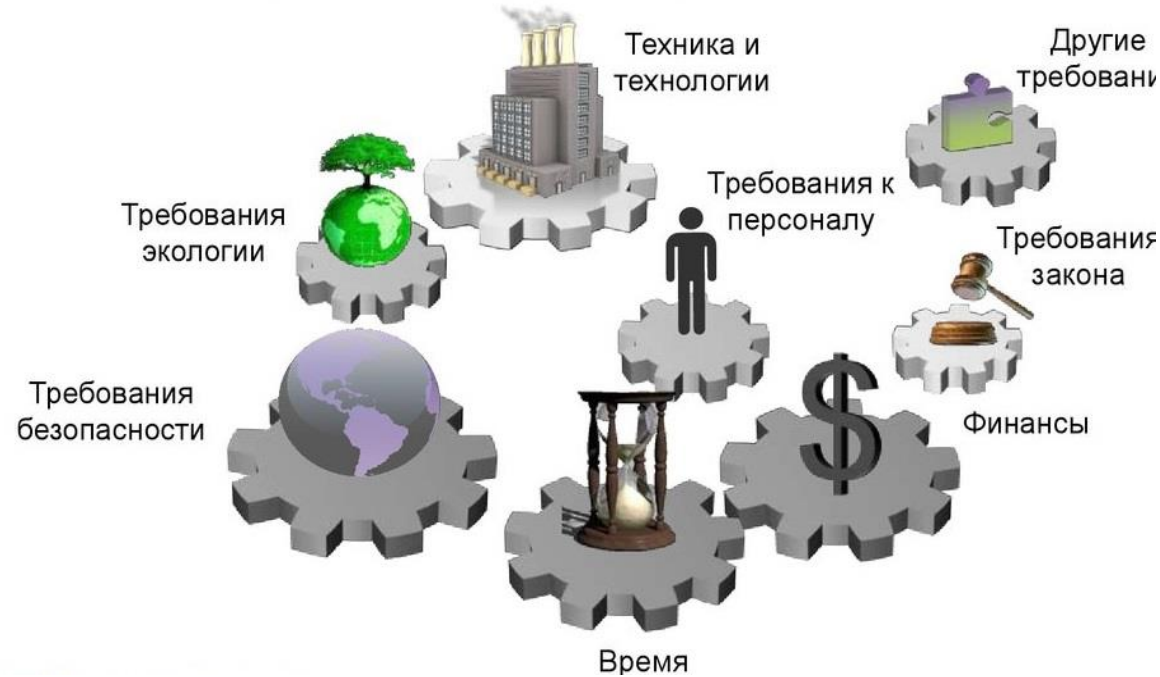
Тем или иным методом привлечь и использовать экспертизу консультантов

Исходные условия и (внешние) ограничения

В начале проекта нужно сделать упражнение: продумать, что мы имеем в качестве исходных данных и что мы хотим получить в итоге.

Одним из исходных параметров, который нас серьезно ограничивает, являются параметры выбранного здания (помещения), ТУ здания.

- *Ограничения* – заданные (известные, точно определенные) факторы, ограничивающие возможности реализации проекта.



Ограничения (материалы и оборудование):

материалы, видимая часть отделки, тип фанкойлов, датчиков пожарной сигнализации и пр.

Ограничения (правила проведения работ):

когда можно работать, как завозить материалы, что и с кем согласовывать.



Из каких элементов состоит бюджет строительного проекта

Практическое упражнение

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ПО ПРОЕКТУ:

Помещение находится в офисном комплексе в ЦАО г. Москвы.

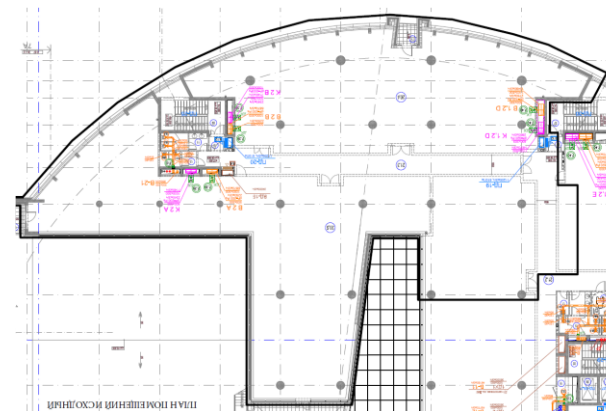
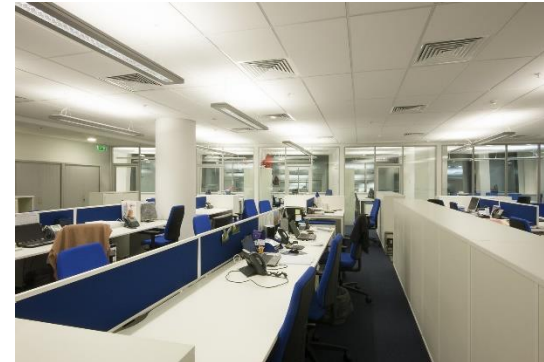
Общая площадь офиса – 1000м²

Исходное состояние помещения:

- офис в состоянии SHELL & CORE
- есть с/у с отделкой и сантехническими приборами
- есть перегородки из ГКЛ без отделки
- есть точки подключения к базовым инженерным коммуникациям здания
- высота от перекрытия до перекрытия 3,3м, до подвесного потолка 2,8м.
- для подъема материала используется уже установленный временный подъемник

Задача - организовать новый офис компании:

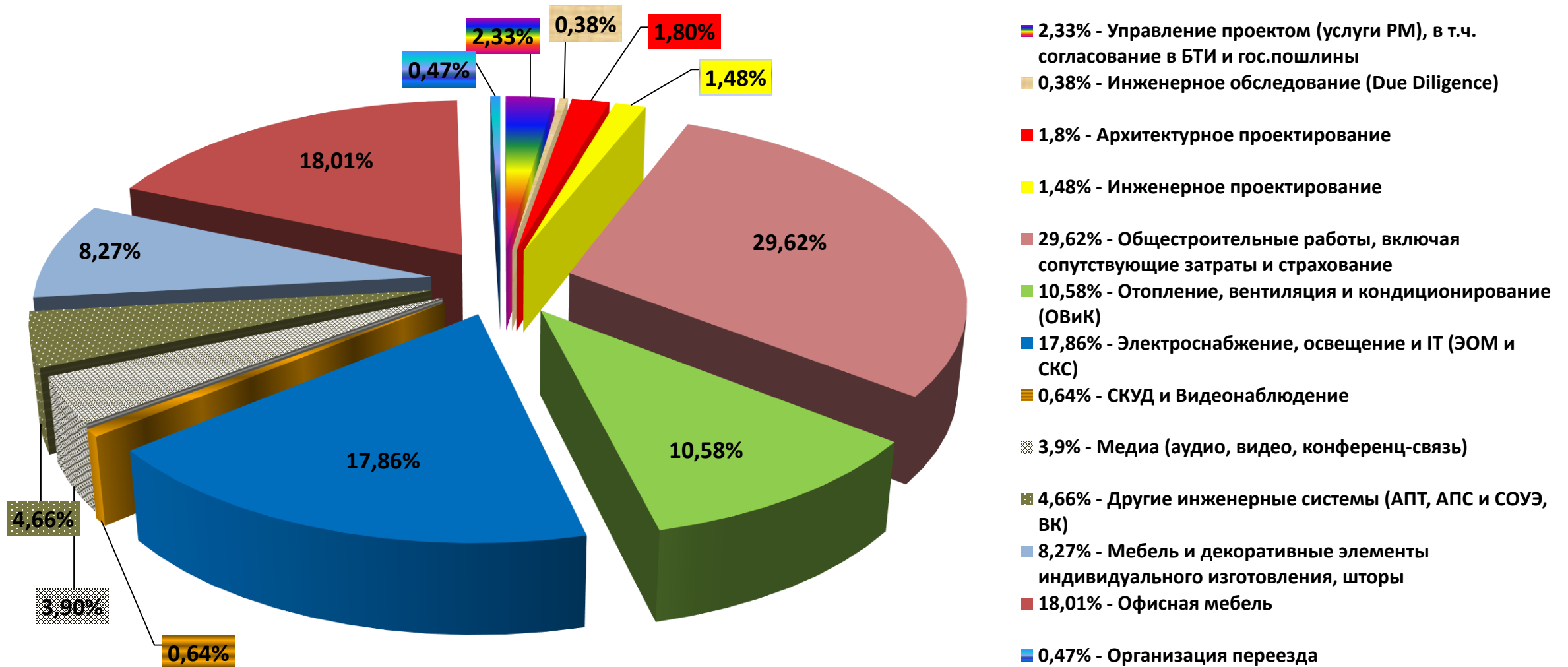
- разделить два подразделения внутри офиса (у каждого есть своя приемная для клиентов, система СКУД и общий ресепшн)
- общее количество рабочих мест – 99
- переговорные на 10 чел.– 3шт, на 8 чел.– 1шт.
- кухни/кофе-пойнты на 4 чел.– 1шт., на 8 чел.– 1шт.
- кабинеты – 19шт.
- open space на 31 чел.
- индивидуальный дизайн с учетом бренд-бука, сферы деятельности, ценностей компании и позиционирования для клиентов и партнеров.



Распределение статей расходов (практический пример)

№	Статьи бюджета	Всего, руб.	руб/м2	\$/м2	%
1	Управление проектом (услуги РМ), в т.ч. согласование в БТИ и гос.пошлины	1 230 000,00 RUR	1 230,00 RUR	\$21,87	2,33%
2	Инженерное обследование (Due Diligence)	200 000,00 RUR	200,00 RUR	\$3,56	0,38%
3	Архитектурное проектирование	950 000,00 RUR	950,00 RUR	\$16,89	1,80%
4	Инженерное проектирование	780 000,00 RUR	780,00 RUR	\$13,87	1,48%
5	Общестроительные работы, включая сопутствующие затраты и страхование	15 624 529,15 RUR	15 624,53 RUR	\$277,87	29,62%
6	Отопление, вентиляция и кондиционирование (ОВИК)	5 583 763,38 RUR	5 583,76 RUR	\$99,30	10,58%
7	Электроснабжение, освещение и ИТ (ЭОМ и СКС)	9 420 115,88 RUR	9 420,12 RUR	\$167,53	17,86%
8	СКУД и Видеонаблюдение	337 654,61 RUR	337,65 RUR	\$6,00	0,64%
9	Медиа (аудио, видео, конференц-связь)	2 059 314,85 RUR	2 059,31 RUR	\$36,62	3,90%
10	Другие инженерные системы (АПТ, АПС и СОУЭ, ВК)	2 457 726,28 RUR	2 457,73 RUR	\$43,71	4,66%
11	Мебель и декоративные элементы индивидуального изготовления, шторы	4 364 549,96 RUR	4 364,55 RUR	\$77,62	8,27%
12	Офисная мебель	9 500 000,00 RUR	9 500,00 RUR	\$168,95	18,01%
13	Организация переезда	250 000,00 RUR	250,00 RUR	\$4,45	0,47%
Итого		52 757 654,12 RUR	52 757,65 RUR	\$938,25	100,00%
НДС 18%		9 496 377,74 RUR	9 496,38 RUR	\$168,88	
Итого с НДС		62 254 031,86 RUR	62 254,03 RUR	\$1 107,13	

Распределение статей расходов (структура)



Чем определяется бюджет проекта?

В зависимости от стадии жизненного цикла проекта бюджеты могут быть:

1. предварительными (оценочными);
2. утвержденными (официальными);
3. текущими (корректируемыми);
4. фактическими.



Бюджетирование проекта — это определение стоимостных значений выполняемых в рамках проекта работ и проекта в целом, процесс формирования бюджета проекта, содержащего установленное (утвержденное) распределение затрат по видам работ, статьям затрат, по времени выполнения работ, по центрам затрат или по иной структуре.

Структура бюджета определяется планом счетов стоимостного учета конкретного проекта.

Смета затрат складывается из:

- Операционного бюджета — совокупности затрат на ресурсы, обеспечивающие выполнение работ проекта.
- Управленческого резерва.
- Бюджета непредвиденных затрат

Какие риски и нюансы нужно учесть?

- Основная задача участников проекта – учесть возможные доп. работы, объективные и спорные.
- Наиболее простой способ – использовать профессиональную экспертизу подрядных организаций (доступ к которой автоматически появляется с началом тендера).
- Одна из косвенных, но важных задач, которые будет решать команда участника тендера (как строителей, так и проектировщиков), 100% совпадает с нашей.



*Взаимодействие
Заказчика и
Подрядчика –
сочетание борьбы
и компромиссов.*

При определенных условиях интересы Заказчика и Подрядчика можно объединить и получить синергетический эффект, полезный для обеих сторон.

Задача Заказчика – получить максимум услуг потратив минимум средств. У строителей наоборот.

Формирование бюджета

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЕКТА, ВЛИЯЮЩИЕ НА БЮДЖЕТ:

- Каждый проект индивидуален, соответственно бюджеты по своим размерам и наполнению отличаются друг от друга. Однако можно привести общую схему, подходящую для большинства проектов, оставляя место для деталей.
- Бюджет проекта для Клиента включает в себя затраты на реализацию всего комплекса мероприятий, начиная с выбора подходящего помещения и заканчивая переездом в новый офис.
- Если перечислить основные этапы проекта, то это будут:
- Определение основных требований к будущему офису.
- Подбор помещения.
- Проведение инженерного обследования (Due Diligence).
- Подготовка технического задания на проектирование.
- Архитектурное и инженерное проектирование.
- Проведение строительно-монтажных и инженерных работ.
- Поставка мебели.
- Переезд компании в новый офис.
- Согласование проведенной перепланировки в БТИ.

СТАТЬИ ЗАТРАТ, КОТОРЫЕ ЧАСТО ЗАБЫВАЮТ УЧЕСТЬ НА ЭТАПЕ ПЛАНИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА:

- Проведение инженерного обследования (Due Diligence).
- Демонтажные работы.
- Ремонт с/у.
- Системы кондиционирования и пожаротушения серверной.
- СКУД и Видеонаблюдение, АСУ.
- Медиа (аудио, видео, конференц- связь).
- Мебель индивидуального изготовления и декоративные элементы.
- Организация переезда.
- «Запас» 10-12% на непредвиденные расходы.

- Не отказывайтесь от проведения инженерного обследования.
- Отдавайте архитектурное и инженерное проектирование в «одни руки», чтобы избежать проблем координации и неизбежных потерь информации между проектировщиками.
- Выбирайте Генерального подрядчика после выпуска и согласования рабочей проектной документации (спецификации) по всем разделам.
- Фиксируйте единичные расценки при заключении договоров.
- Для оптимизации бюджета выделите самые «крупные» статьи затрат и по возможности замените оборудование и материалы на более дешевые (сопоставимые по качеству) аналоги.
- При коротких сроках реализации проекта отдавайте проектирование и строительство в «одни руки» и предусматривайте больший, чем обычно, запас на непредвиденные расходы при планировании бюджета.
- Включайте в объем работ Генподрядчика мебель индивидуального изготовления (кухни, стойки ресепшн, гардеробные и т.п.) и декоративные элементы (логотип и т.п.) – это очень удобно.
- Помимо технических требований и пожеланий к дизайну, информируйте проектировщика о возможном уровне/ ценовом сегменте материалов и оборудования, которые ему следует применять, опираясь на имеющийся бюджет (минимальный, средний, выше среднего).
- Давайте возможность участникам тендера на Генподряд дополнительно предлагать альтернативные материалы и возможные оптимизации технических решений, которые помогут снизить стоимость проекта без потери качества.
- Включите в тендерный пакет готовый шаблон сметы с видами и объемами работ для заполнения, а дополнительные неучтенные позиции участники тендера смогут дать в отдельной таблице – это поможет дать объективную оценку, сравнить и выбрать победителя.

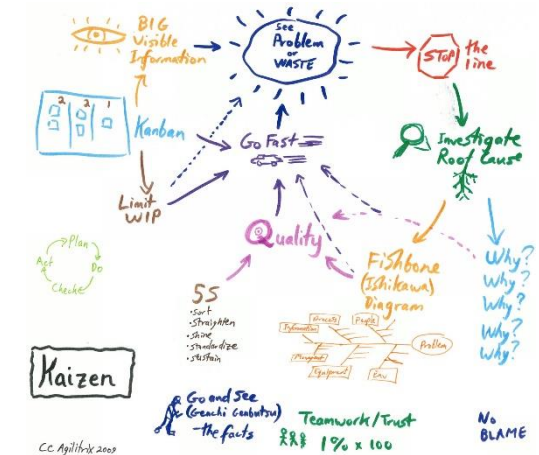
- Управляйте рисками, заставляйте других (проектировщиков, строителей) делать это.
- При определении цены и сроков контракта письменно попросите участников тендера экспертно оценить риски и учесть их, принять ответственность за возможные изменения.
- Любой подрядчик должен иметь буфер (финансовый, временной) для устранения последствий рисков, которые в той или иной форме реализуются ВО ВСЕХ сложных проектах. Являясь экспертом в данной области, поставщик услуг берет этот процесс на себя. Форс-мажорных ситуаций это, конечно, не касается.
- На этапе тендера предупредите подрядчика, что цена контракта является **полной, конечной и неизменной**. Старайтесь не допустить возникновения доп. работ за исключением тех, которые вы инициируете сами.
- Не раскрывайте величину резерва бюджета, сохраняйте его как можно дольше, чтобы иметь возможность маневра.

Формирование технического задания и его дальнейшее влияние на успешную реализацию проекта

Техническое задание решает несколько основных задач *начального и основного* периодов реализации проекта.

Положительное влияние грамотно составленного ТЗ:

- Проработка (вольная и невольная) деталей Поставщиком и Заказчиком до заключения контракта
- Определение четкого круга задач, сроков, рисков предстоящей работы
- Профилактика будущих проблем и споров по стоимости и срокам



Проблема формирования ТЗ при закупках. Допустимо ли привлечение поставщика к формированию ТЗ?



Минусы

- ❖ *искажение цели проекта*
- ❖ *адаптация ТЗ под поставщика*
- ❖ *ограниченные возможности экономии*



Плюсы

- ❖ *формирование объемов*
- ❖ *учет деталей и нюансов*
- ❖ *безвозмездный консалтинг*
- ❖ *управление стоимостью, value engineering*

Контакты

г. Москва, Луков пер, 10

Тел: +7 (495) 236-01-41

Стивен Ньюман, Партнер, Коммерческий директор

+7 (985) 290-47-31

+44 7497-859009

Вадим Суханов, Исполнительный директор

+7(926) 905-74-14

Юлия Михеева, Директор по развитию

+7 (926) 904-46-94