

ПЕРЕДОВОЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ СТРОИТЕЛЬСТВА В КИТАЕ

ГО ЦЗЕ¹, ГОЛУБОВА О.С.²

¹магистрант специальности 1- 27 80 01 «Инженерный бизнес»

²к.э.н., доцент, заведующий кафедрой

кафедры «Экономика, организация строительства и управление недвижимостью»

Белорусский национальный технический университет

г. Минск, Республика Беларусь

В работе раскрываются современные подходы Китая, связанные с управлением проектами строительства. Специфика управления проектами состоит в привлечении к работе специальных агентов- строителей. В публикации выявлены три режима, связанные с управлением проектами строительства агентными организациями и требования, которыми они руководствуются. Подчеркивается, что управление проектами строительства должно осуществляться специалистами, работающими на постоянной основе в профильных агентных организациях, что повышает эффективность строительства, обеспечивает его в установленные договором строи и в рамках утвержденной сметной стоимости.

Ключевые слова: агентная организация, строительство, управление проектами строительства, опыт Китая.

BEST PRACTICES IN CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT IN CHINA

GUO JIE, HOLUBAVA V.S.²

¹undergraduate specialty 1- 27 80 01 «Engineering business»

²PhD in Economics, associate professor, associate professor, associate professor

Department «Economics, Construction Organization and Real Estate Management»

Belarusian National Technical University

Minsk, Republic of Belarus

The paper reveals the modern approaches of China related to the management of construction projects. The specifics of project management is to involve special construction agents in the work. The publication identifies three modes associated with the management of construction projects by agency organizations and the requirements that they are guided by. It is emphasized that construction project management should be carried out by specialists working on a permanent basis in specialized agency organizations, which increases the efficiency of construction, ensures it is in line with the contract and within the approved estimated cost.

Key words: agency organization, construction, construction project management, China experience.

ВВЕДЕНИЕ

Управление проектами в Китае имеет давние корни, что подтверждается реализацией многочисленных значительных строительных проектов, таких как Великая Китайская Стена, Великий Канал и Запретный Город. Современные методы и инструменты управления проектами, такие как метод критического пути (*Critical Path Method, CPM*), метод оценки и анализа проектов (*Programme Evaluation and Review Techniques, PERT*) и метод графической оценки и обзора

(*Graphical Evaluation and Review Techniques, GERT*) стали известны в Китае в 60-е годы XX века, когда Китайская Народная Республика начала разрабатывать свои программы по ядерному оружию и запуску космических спутников.

Во время плановой экономики инвестируемые китайским правительством проекты в основном строятся и управляются временными созданными заказчиком группами по управлению строительством, такими как командные инженерные штаты [1]. Интеграция процессов инвестиций, строительства, управления и использования проектов, финансируемых государством, а также внедрение самостоятельных, временных и децентрализованных методов мелкосерийного производства вызвали множество проблем. Например, непрофессиональные группы осуществляют временное децентрализованное управление строительными проектами, требующими профессиональных знаний и опыта, в результате чего инвестиции, сроки строительства и качество объектов, инвестируемых государством, как правило, не контролируются. В процессе строительства масштабы произвольно расширяются, нормы строительства повышаются. В результате большинство инвестируемых государством проектов превышает сметную стоимость в размере от 20-30 % до нескольких раз. Это существенно влияет на эффективность использования государственных финансов. Кроме того, при традиционной модели управления права застройщика слишком сконцентрированы, что приводит к большому количеству негативных явлений при поведении торгов и других этапах реализации проектов, а проблема коррупции становится все более серьезной, что влияет на социальную стабильность в обществе [2].

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

После реформы и открытости в 1978 г. Китай постепенно перешел к рыночной экономике, традиционная модель управления строительством становится все более непригодной в условиях рыночной экономики и порождает много экономических и социальных проблем. В 2004 году в Китае официально введена в действие система агентного строительства (*Agent-Construction System, ACS*), когда Центральное правительство Китая издало постановление под названием «Решение о реформировании государственной инвестиционной системы», в котором было указано, что по всей стране для строительства некоммерческих проектов, финансируемых государством, должны применить систему агентного строительства. С помощью профессионального и рыночного управления достигнуты контроль над инвестициями, обеспечением сроков и качества строительства, а также уничтожение почвы коррупции. И таким образом, обеспечивается экономическая эффективность использования государственных финансов, повышается социальное благосостояние, способствующее социальной справедливости и гармонии.

По сравнению с традиционной методикой реализации строительного проекта с государственными инвестициями, система ACS разбила модель «четыре в одном», когда правительство отвечает за инвестиции, строительство, управление и использование. В рамках системы ACS правительство отвечает только за инвестиции, агентная организация за строительство, соответствующие ведомства за надзор. После завершения проекта, объект передается заказчиком для использования и эксплуатации. В этой системе различные звенья отделены и ограничены друг от друга. Судя по практике реализации проектов в различных регионах Китая, после внедрения системы ACS, базирующегося на основании механизма рыночной конкуренции и профессиональных методов управления в строительстве были достигнуты большие экономические и социальные выгоды, обеспечено снижение себестоимости работ.

По опыту реализации проектов в разных городах Китая система ACS в основном включает следующие режимы [3]: режим централизованного агентного строительства, режим торгов и режим ограниченного отбора.

Первый - режим централизованного агентного строительства, то есть правительство учреждает департамент или агентный орган, которые непосредственно участвуют в строительных работах конкретных проектов, так как Шэньчжэнь, Аньхой, Хэбэй, Шэньси, Гуйчжоу и т. д. Взаимосвязь между соответствующими организациями приведена на рисунке 1.

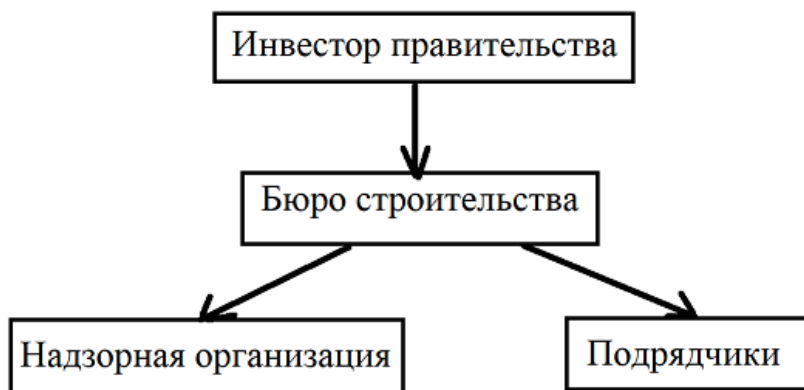


Рисунок 1. Взаимосвязь между организациями при режиме централизованного агентного строительства

Источник: собственная разработка авторов

Второй режим - режим торгов. То есть государственные ведомства устанавливают условия доступа для участия в проекте с помощью процедуры торгов. Открыто выбираются строительные агентные компании из регионов, таких как Пекин, Чжэцзян, Цзянсу, Гуандун, Нинся, Сычуань, Чэнду, Чунцин. Взаимосвязь между соответствующими организациями приведена на рисунке 2.

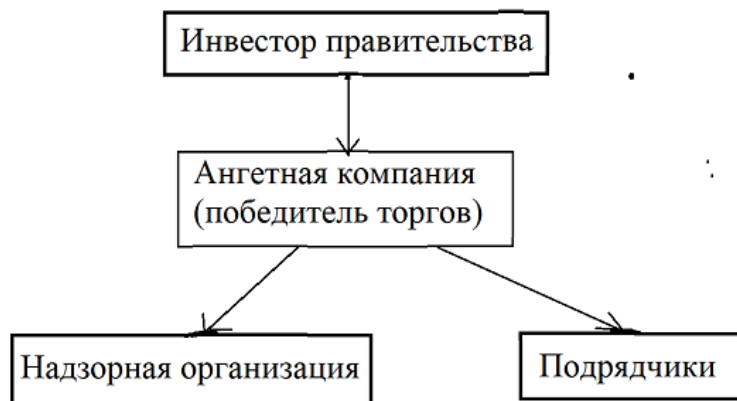


Рисунок 2. Взаимосвязь между организациями по режиму торгов

Источник: собственная разработка авторов

Третий – режим ограниченного отбора, то есть сначала создается база данных об агентских строительных компаниях и проводится квалификационный отбор. Затем при выполнении строительного проекта, для подряда можно напрямую выбрать лучших в базе данных, таких как Шанхай, Цзянси, Ухань.

По сути, режим ограниченного отбора также относится к режиму торгов. Он лишь несколько усовершенствован: уменьшена сфера выбора и, как результат, риски реализации проектов снижаются.

С точки зрения процесса агентного строительства по опыту Китая существует два основных метода:

Во-первых – весь процесс агентного строительства, то есть организация агентного строительства начинается с составления технико-экономического обоснования (ТЭО) проекта. Организация агентного строительства отвечает за ТЭО, архитектурный и строительный проект, реализацию строительства, прием и сдачу проекта в эксплуатацию.

Во-вторых - двухэтапное агентное строительство. То есть строительство делится на агентное строительство на ранней стадии и на стадии строительства. От проектного предложения до утверждения смет архитектурного проекта агентная организация содействует заказчику в выполнении соответствующей работы. После утверждения смет на стадии «А» по конкурсу определяется агентная строительная организация, которая будет самостоятельно осуществлять управление строительством проекта до окончательного приема. Для начальной стадии и стадии строительства она будет заключать отдельные договоры.

Поскольку первоначальная цель создания системы ACS состоит в том, чтобы решить проблему, связанную с тем, что правительство не профессионально в управлении строительством, для эффективного строительства зданий и сооружений необходимо внедрить весь процесс строительного агента, чтобы строительная агентная организация могла вмешаться в проект как можно ранее [3]. Принятие проектных решений и планирование являются ключом к успешному построению проекта. Это высшая ступень управления проектом. На этом этапе реализация проекта требует наибольшего профессионального опыта и высокой квалификации в реализации строительства. В период принятия проектных решений профессиональные консультации по управлению проектами имеют большое значение для достижения целей строительства [4].

В то же время большой практический опыт в Китае и за рубежом показывает, что ключ контроля стоимости проекта заключается в работе на стадии инвестиционного решения и проектирования. На стадии архитектурного проекта вероятность влияния на стоимость проекта составляет 75 – 95 %. После выполнения строительного проекта – 35-75 %, а после начала строительства вероятность экономии стоимости с помощью технических и организационных мер составляет всего 5-10 % [5].

Однако, как новая система управления, система ACS внедряется в Китае недавно, и некоторые вспомогательные меры пока отсутствуют. На практике все еще встречаются много проблем и препятствий. Трансформация системы еще не всеобъемлющая. В целях полномасштабного использования и высокой эффективности системы необходимо избавиться от негативных явлений в ходе строительства [6]. В настоящее время необходимо дальше совершенствовать систему ACS, развивать ее в соответствии с национальными условиями Китая, установить законы и правила, связанные с системой и улучшить соответствующий рабочий механизм, а также усилить внутренний и внешний надзор за строительством.

ВЫВОДЫ

Профессиональное управление строительством, реализуемое специальными агентными организациями, выбираемыми заказчиками посредством проведения процедур торгов, позволяет привлечь для управления проектами специалистов, обеспечивающих строительство сложных и крупных объектов в срок и в рамках установленной в договоре цены. Это особенно важно для реализации проектов строительства, использующих бюджетное финансирование.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Чжан Вэй, Чжу Хонлянь, Изменение механизма в управлении государственными инвестиционными проектами в нашей стране [Текст] / гражданское строительство. Проектный менеджмент, 2007. 79- 84 с.
2. Оберемок И.И., Оберемок Н.В. Ключевые подходы к управлению проектами в системе управления проектами [Текст] : научная статья / И.И. Оберемок, Н.В. Обмеремок, 2015.
3. Инь Ю.Л., Теория и практика агентного строительства [Текст]: Тяньцзиньский технологический университет, 2010.
4. Чжан В. и Чжу Х.Л., Институциональная трансформация управления государственными проектами в Китае, China Civil Engineering Journal, 40(5), 79~84 (на китайском языке), 2007.
5. Чжоу Годун, Реформа системы агентского строительства должна придерживаться направления социализации [Текст]: Инжиниринг консультации в Китае, 33-36, 2018.
6. Тао Суэмин, Оценка стоимости проекта и управление [Текст]: Инжиниринг консультации в Китае, 20-23, 2017.

REFERENCES

1. Zhang Wei, Zhu Hongliang, Changing the mechanism in the management of public investment projects in our country [Text] / civil engineering. Project Management, 2007. 79-84 p.
2. Oberemok I.I., Oberemok N.V. Key approaches to project management in the project management system [Text]: scientific article / I.I. Oberemok, N.V. Obmeremok, 2015.
3. Yin Yu.L., Theory and practice of agent construction [Text]: Tianjin University of Technology, 2010.
4. Zhang W. and Zhu H.L., Institutional Transformation of Public Project Management in China, China Civil Engineering Journal, 40(5), 79~84 (in Chinese), 2007.
5. Zhou Guodong, Reform of the agency building system should adhere to the direction of socialization [Text]: Engineering consultation in China, 33-36, 2018.
6. Tao Sueming, Project Cost Estimation and Management [Text]: Engineering Consultancy in China, 20-23, 2017.