

*А.Н. АСАУЛ*  
*Заслуженный деятель науки РФ,*  
*Заслуженный строитель РФ, д.э.н., профессор,*  
*Санкт-Петербургский государственный архитектурно-*  
*строительный университет*  
*г. Санкт-Петербург*

*А.В. ЛОБАНОВ*  
*Заместитель генерального директора*  
*Московской инвестиционно-строительной компании*  
*г. Санкт-Петербург*

## **ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ ЗАКАЗЧИКА В ЖИЛИЩНОМ СТРОИТЕЛЬСТВЕ**

В настоящее время еще только складывается практика выделения функций технического заказчика в самостоятельные субъекты хозяйствования, организационные подразделения<sup>1</sup>. Президент «Ассоциации технических заказчиков Санкт-Петербурга» Хренов В.И. так характеризует эту ситуацию: «... компаний, осуществляющих функции технического заказчика, многие десятки, если не сотни. Однако организации, для которых работа технического заказчика является единственной сферой деятельности, можно пересчитать по пальцам» [6]. Субъект технический заказчик еще не оформился в своей окончательной институциональной позиции. Во многом это объясняется естественными тенденциями эволюции региональных ИСК, но также связано с отсутствием методических принципов и подходов к позиционированию и организации производственного процесса.

Прежде чем перейти к обсуждению вопросов, связанных с организацией его внутренней производственной деятельности. Необходимо оценить целесообразность позиционирования субъекта в форме самостоятель-

---

<sup>1</sup> Сразу уточним, что под самостоятельной хозяйственной позицией мы не подразумеваем обязательность оформления организации службы заказчика в юридическое лицо. В качестве таковой может рассматриваться и дивизион (отдел, службы) компании.

ной единицы хозяйствования и провести анализ вопросов, обусловленных таковой экономической позицией:

- 1) позиционируемая (офертируемая) в коммерческих предложениях услуга (продукт) технического заказчика;
- 2) технологическое содержание деятельности, состав внутрихозяйственных функций компании;
- 3) оптимальная организационная структура компании.

Ответ на данные вопросы позволит судить о практической значимости предложенных теоретических подходов: возможности воплощения научных результатов в практику деятельности организаций, позиционирующих себя в роли технических заказчиков инвестиционно-строительного проекта.

Для ответа на вопрос о позиционировании субъекта – технический заказчик необходимо определить его место в системе управления инвестиционно-строительным проектом. Детерминированная структура субъектов ИСК и сформированная кластерная модель их взаимодействия могут быть сопоставлены с этапами инвестиционно-строительного процесса (интерпретировано по модели Асаул А. Н.[3]. Сопоставление предлагается реализовать в рамках распределения субъектов по функциям управления (планирование, исполнение, контроль). Полученное распределение функций управления между субъектами интерпретируется как «матрица управления» инвестиционно-строительным проектом (табл. 1), которая дает нам вполне четкое представление о позиционируемых услугах (продуктах - с маркетинговой точки зрения) технического заказчика.

Таблица 1.

Распределение функций управления между субъектами инвестиционно-строительного процесса

Этапы инвестиционно-строительного процесса	Функции управления		
	планирование	исполнение	контроль

А	Оценка и выбор инвестиционных намерений	инвестор	девелопер	инвестор
В	Разработка бизнес-плана	девелопер	девелопер	инвестор
С	Юридическое оформление	заказчик	заказчик	инвестор
Д	Предпроектная подготовка, проектирование	заказчик	проектировщик	заказчик
Е	Строительство (реконструкция) сдача объекта	заказчик	застройщик	заказчик
Ф	Реализация результатов проекта, оформление прав	инвестор	заказчик	инвестор
Г	Эксплуатация объекта	инвестор	оператор	инвестор
И	Территориальное зонирование, мониторинг объектов	заказчик	органы власти	заказчик
Ж	Учет объектов градостроительной деятельности	заказчик	органы власти	заказчик
К	Оформление прав собственности	заказчик	регистратор	инвестор

Выделим в оферте заказчика, как самостоятельного субъекта предпринимательской деятельности следующие позиции:

**Планирование и контроль** реализации исполнителем предпроектной подготовки, архитектурно-строительного проектирования, строительства (реконструкции) и сдачи объекта, территориального зонирования, учета объектов;

**Планирование и исполнение** операций по юридическому оформлению проекта и оформлению прав собственности.

Собственно эти позиции и определяют вид деятельности заказчика - управленческая компания, объект управления которой - процесс строительства (реконструкции) объекта недвижимости и его юридическое оформление. Формальная дискуссия на тему «является ли технический заказчик техническим?» [7] обусловлена как раз вышеприведенным разделением на планирование-контроль *строительства* и планирование-исполнение *юридического оформления*. Именно в этом же смысловом контексте обсуждается его именование: «заказчик» или «технический заказ-

чик»? В историческом контексте данная дискуссия легко разъясняется. В функции заказчика в советском периоде входил именно «технический контроль процесса реализации строительного-монтажных работ» [8], что и определило наследование именованное «технический заказчик строительства» [9]. В рыночном периоде, эволюция институциональных отношений ИСК, естественным образом привела к тому, что взаимоотношения с профессиональной инфраструктурой строительного комплекса были переданы наиболее компетентному субъекту - техническому заказчику. И его функции расширились, «...утратив в целостном восприятии черты субъекта технической деятельности» [9], превратив его в профессионального управляющего строительной сферы. Именованного которого в полном смысле «техническим» корректно только в рамках основной функции. Актуальный контекст определения субъекта позволяет нам использовать оба именованного, не вступая в логическое противоречие:

- с институциональной экономической точки зрения «заказчик» в структуре регионального инвестиционно-строительного комплекса - субъект, управляющий инвестиционным бюджетом проекта по поручению инвестора (собственника);

- а с технологической точки зрения применительно к строительному комплексу «технический заказчик» - субъект, выполняющий комплекс организационно-управленческих действий по подготовке и сопровождению проектирования, строительства (реконструкции), инженерного обеспечения объектов недвижимости, а также при их вводе в эксплуатацию.

Можно предположить, что в научной и профессиональной литературе сохранится именованное «технический заказчик», как в силу лексических традиций, так и в рамках обозначения базовой профессиональной ориентированности, компетенции субъекта - вопросы строительства, их технико-экономическая сторона.

Предложенный принцип формирования и позиционирования продук-

та технического заказчика обсуждался и был одобрен руководителями компаний ЗАО «Адамант», Группа компаний ДИАМАНТ, ООО «Доринда Инвест», ОАО «МИСК», ЗАО «МОСПЕТРОСТРОЙ», ЗАО «Управляющая компания «Эталон – ЛенСпецСМУ» [9]. Именно такое видение заказчика было принято обозначенными компаниями при принятии решения об учреждении «Ассоциации технических заказчиков Санкт-Петербурга». Авторами разработан ряд согласительных документов для ассоциации [9], в частности «Концепция реализации функций технического заказчика». Именно в рамках подготовки и обсуждения концепции кристаллизовались базовые функции заказчика, отражающие содержание его деятельности. Приведенный список функций не только формально соответствует заложенной теоретической модели организации инвестиционно-строительного проекта, но и находит встречное понимание со стороны профессионалов-практиков, руководителей организаций, позиционирующих и осуществляющих предпринимательскую деятельность «заказчика». Формулировки ниже приведенных функций построены не только в рамках формальной научной корректности, но и учитывают сложившуюся лексику специалистов отрасли. Итак, актуальными **функциями** службы технического заказчика, отражающими продуктивное содержание компании и, соответствующий, состав внутренних технологических операций предлагается считать следующие [9]:

- 1) организация разработки, согласования и утверждения исходно-разрешительной документации;
- 2) решение от лица застройщика вопросов, связанных с оформлением землеотводов и освобождением территории строительства;
- 3) организация выполнения инженерных изысканий;
- 4) организация разработки, согласования и утверждения проектной документации, обеспечение проектировщика исходными данными;
- 5) создание геодезической разбивочной основы для строительства;

6) организация в порядке, согласованном инвестором, выбора подрядчиков на выполнение проектных, строительных, монтажных и пусконаладочных работ, поставку оборудования и материалов, и оформления с ними договорных отношений;

7) планирование строительства и оперативная координация работ подрядных организаций на объектах;

8) осуществление технического надзора, контроля качества и приемки выполненных работ;

9) организация взаимодействия с поставщиками энергетических ресурсов, получение технических условий, оформление договорных отношений по вопросам присоединений;

10) выполнение комплекса мер по оптимизации стоимости строительства;

11) организация взаимодействия с уполномоченными государственными надзорными органами на всех стадиях проектирования и строительства;

12) обеспечение ввода объектов в эксплуатацию;

13) участие в передаче построенных объектов недвижимости инженерного обеспечения эксплуатирующим организациям;

14) решение от лица застройщика вопросов, связанных с государственной регистрацией прав собственности на объекты недвижимости;

15) выполнение иных функций, относящихся к компетенции инвестора и застройщика, по их поручению.

Успешная реализация обозначенных функций субъектом хозяйственной деятельности обусловлена наличием адекватной **организационной структуры управления** компанией<sup>2</sup>. Именно поэтому важнейшим во-

---

<sup>2</sup> Под организационной структурой управления мы понимаем (в соответствии с академическими представлениями [2]) – совокупность специализированных функциональ-

просом при формировании научно-методических принципов организации деятельности заказчика мы считаем оценку сложившихся подходов к формированию организационной структуры, обсуждение актуальных схем управления.

Проведенные исследования [2] показывают, что практически все компании и структурные подразделения (дивизионы) выстраивали структуру управления по сходной модели. В основе которой лежит «типовая организационная структура службы заказчика», основанная на рекомендациях МДК 2-01.01 [10] «Центра нормирования и информационных систем в жилищно-коммунальном хозяйстве (ЦНИС)», рис. 1.

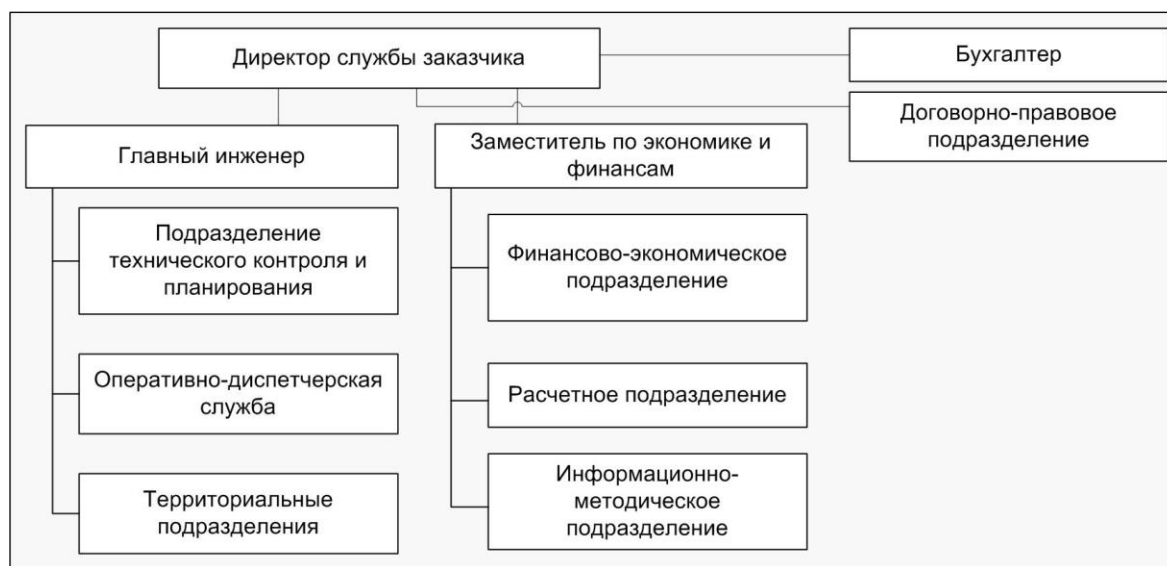


Рисунок 1. – Типовая организационная структура управления службы заказчика (в соответствии с МДК 2-01.01 [10]).

Эта структура носит линейный (функциональный) характер - выделены три параллельных подразделения в соответствии с различной компетенцией (служба главного инженера, финансово-экономическая, юридическая) с однозначной вертикалью подчинения. Разумеется, данная структура вполне удовлетворяет управленческим задачам организации государствен-

---

ных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

ной службы или коммерческим организациям, где служба заказчика *не имеет* самостоятельного хозяйственного бюджета. Но применительно к предпринимательским структурам, выделяющим «услуги технического заказчика» в самостоятельный вид деятельности, настоящую систему управления нельзя признать оптимальной. Она не отвечает предложенной парадигме института заказчика, имеет ряд существенных **недостатков** технологического и экономического характера:

а) не учтена коммерческая функция – отсутствует подразделение, вступающее с инвестором в договорные отношения по поводу строительного проекта. «Размытость» функции по подразделениям в условиях конкурентного рынка услуг технического заказчика снижает эффективность контакта с покупателем, конкурентоспособность;

б) отсутствует профессиональная функция календарного (сетевое) планирования. Строительный проект «...главным образом обусловлен взаимодействием участников в рамках жестко связанных календарных сроков работ» [11], а технический заказчик «получает деньги» именно за управление, за реализацию календарных сроков проекта;

в) не предусмотрена привязка к строительным проектам, технология распределения трудового ресурса. В линейных схемах сотрудники мотивируются (премируются) по результатам годовой деятельности по административной схеме, что не формирует механизмов мотивации по конкретному проекту. Управление носит командно-административный характер, снижающий инициативу и качество конечной продукции;

г) не отвечает экономическому принципу организации услуг заказчика (раздел 2.3) - проект не имеет самостоятельного бюджетного выражения. Как следствие, организация и отдельные сотрудники «не понимают» экономического результата деятельности в рамках проекта для компании, и опять же их оплата труда не привязана к участию в конкретном проекте.

Целостная характеристика недостатков рассмотренной схемы может



быть сформулирована как **отсутствие проектного принципа** в технологической и экономической составляющих деятельности. Именно данный принцип позволяет по новому взглянуть на организацию технологического процесса. Принцип в рамках которого парадигма «подразделения выполняют административные поручения» меняется на - «компания обслуживает проекты, в которые вовлекаются трудовые ресурсы». То есть, мы предлагаем использовать **проектный подход** не только на уровне *понимания* множественности обслуживаемых объектов строительства, но и на уровне **подхода** к построению организационной структуры управления службой заказчика. Организационные структуры, построенные по проектному принципу (матричные организационные структуры), хорошо изучены [2] и тиражируются во многих сферах деятельности (в том числе в ИСК), демонстрируя высокую эффективность создаваемых на их основе систем управления.

Ожидаемый рост эффективности от организации структуры службы заказчика по проектному принципу основывается на следующих **предпосылках**:

а) нацеленность на результат и качество. Мотивирование сотрудников (в том числе премирование) реализуется не только (и не столько) в рамках административной вертикали, а в рамках их участия в конкретном проекте. Оценивается не непосредственным руководителем, а руководителем проекта. Зависит от успешности реализации конкретного проекта и вклада сотрудника;

б) управление календарным (сетевым) планированием становится профессиональной задачей руководителей проектов. Реализация задачи планирования - оперативного контроля по существу и является заявленным содержанием деятельности технического заказчика, сущностью формируемой им добавленной стоимости, отвечающей институциональной сущности субъекта;

в) реализация коммерческой функции в лице руководителя проекта. Руководитель проекта во взаимоотношениях с покупателем услуг технического заказчика (инвестором) реализует полный цикл взаимоотношений: от продажи и формирования договорных отношений до закрытия договора;

г) изменение экономической парадигмы управленческого учета компании. В основу бюджетирования компании также закладывается проектный принцип, отражающий структуру доходов и прямых расходов в разбивке по проектам.[5] В частности, меняется логика формирования валовой прибыли компании:

$$V = \sum_n Q - \sum_n CD, \quad \text{Формула 1,}$$

где  $V$  - валовая прибыль службы технического заказчика;

$\sum_n Q$  - сумма доходов (выручки) от услуг технического заказчика по  $n$  строительным проектам;

$\sum_n CD$  - сумма прямых расходов по реализации услуг технического заказчика по  $n$  строительным проектам;

Появляется возможность экономической оценки эффективности реализации конкретного строительного проекта, его вклада в бюджет компании.

Сформулированные предпосылки позволили нам выдвинуть видение организационной структуры управления службы заказчика, построенной по проектному принципу. Ее основным концептуальным отличием от линейной схемы можно считать создание 4-ого подразделения - «службы управления проектами». Функционально подразделение носит и технологический, и управленческий характер. Технологическая сущность проявляется в ведении бюджетов и календарных (сетевых) планов руководителями проектов. А управленческая функция реализуется в рамках формирования «горизонтали управления проектом» в организационной структуре компа-

нии:

– в рамках каждого проекта формируется команда (рабочая группа) проекта из числа специалистов подразделений в рамках требуемой квалификации, что позволяет эффективно распределять трудовые ресурсы организации;

– руководитель управляет (функционально) сотрудниками команды в рамках проекта, имея для этого соответствующий инструментарий мотивации (премирование в рамках финансовых результатов проекта);

– руководитель проекта формирует и актуализирует бюджет доходов и расходов проекта, имеет непосредственный доступ к механизмам финансовых (бухгалтерских) операций. Что в итоге позволяет сделать систему управления гибкой и инициативной.

Служба руководителей проектов создает реальные инициативные (обеспеченные механизмами мотивации) центры ответственности, новый уровень управления - проектом. Что проявляется во всех академических формах менеджмента: планирование, контроль, управление бюджетом, отчетность, ответственность. Помимо более высокой эффективности системы управления (по отношению к распространенной линейной, функциональной структуре) проектный принцип способствует росту **результативности** технологического процесса компании - увеличивается число обслуживаемых строительных проектов. Актуализация проектного принципа в службах технического заказчика инвестиционно-строительных компаний (2007-2009 год) показала возможность роста числа обслуживаемых проектов на 22% на единицу штатной численности (сотрудников). При этом мы не можем оценить **безусловно присутствующий** мультипликативный эффект перехода на проектный принцип, который проявляется в росте качества обслуживания, конкурентоспособности компании, мотивированности и профессионального уровня сотрудников и других факторах.

Итак, сформированные нами представления о принципах и методах

организации технологического и управленческого процесса службы заказчика могут найти свое применение в процессах инжиниринга соответствующих институциональных единиц. Демонстрируют прикладной характер полученного научного результата, в частности экономической парадигмы (сущности и содержания дохода, добавленной стоимости) и организации структуры управления (проектный принцип).

### **Список литературы:**

1. Асаул А.Н. Управление затратами в строительстве: учеб. пособие / А.Н. Асаул, М.К. Старовойтов, Р.А. Фалтинский. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. – 392с.

2. Асаул А.Н., Асаул Н.А., Симонов А.В. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы. – СПб.: СПбГАСУ, 2009. – 258с.

3. Асаул А.Н., Батрак А.В. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе. СПб.: Изд-во АСВ, СПбГСУ, 2001. –168с.

4. Асаул А.Н. Менеджмент корпорации и корпоративное управление/ А.Н. Асаул, В.И. Павлов, Ф.И. Бескиерь, О.А. Мышко -СПб.: Гуманистика, 2006. – 328с.

5. Асаул А.Н. Интегративное управление в инвестиционно-строительной сфере / А.Н. Асаул, В.П. Грахов. – СПб.: Гуманистика, 2007. –248с.

6. Интервью президента АТЗС В.И. Хренова «Строительному еженедельнику», Строительный еженедельник, март 2009.

7. Крейндли Ю.Г. Будет ли техническим технический заказчик? М.: Журнал «Технический заказчик». – 2007. – № 2.

8. Малявкина Л. И. Методология интегрированного финансового и налогового учета, ориентированного на требование МСФО в инвестицион-

но-строительной деятельности: автореферат диссертации на соискание ученой степени д-ра экон. наук:08.00.12 / Л. И. Малявкина. – Орел, 2008.

9. Материалы презентации «Ассоциации технических заказчиков Санкт-Петербурга», «Строительный еженедельник», № 4 июнь, 2009.

10. МДК 2-01.01 Рекомендации по определению численности работников службы заказчика жилищно-коммунальных услуг (организации по управлению жилищным фондом), Центр нормирования и информационных систем в жилищно-коммунальном хозяйстве (ЦНИС), Фонд «Институт экономики города», 2008.

11. Моисеев, С. С. Организационно-экономический механизм управления взаимодействием поставщика с заказчиками (на примере предприятия-поставщика светопрозрачных конструкций строительного назначения): автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 / С. С. Моисеев. – М., 2004.