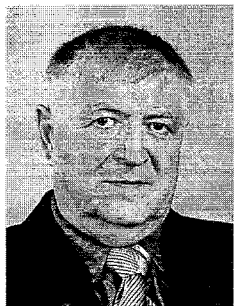


# Формирование организационной структуры технического заказчика как субъекта предпринимательской деятельности\*

Entrepreneurial Activities in the Russian Federation: The Formation of Technical-Customer-based Organizational Structures

УДК 330.563



## Асаул Анатолий Николаевич

профессор Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета, доктор экономических наук, заслуженный деятель науки РФ  
190005, Санкт-Петербург,  
2-я Красноармейская ул., д. 4

## Asaul Anatoliy Nikolaevich

St. Petersburg State Architecture and Construction University  
Voraya Krasnoarmeyskaya Str. 4, St. Petersburg, Russian Federation, 190005



## Лобанов Александр Владимирович

советник генерального директора группы компаний ЛСР  
190031, Санкт-Петербург, Казанская ул., д. 36

## Lobanov Aleksandr Vladimirovich

LSR Group Headquartered in St. Petersburg  
Kazanskaya Str. 36, St. Petersburg, Russian Federation, 190031

В работе сформулированы основные представления о принципах и методах организации технологического и управленческого процесса службы технического заказчика субъектов предпринимательской деятельности в инвестиционно-строительном комплексе (ИСК). Для успешной реализации полномочий и обязанностей технического заказчика сформулированы научно-методические принципы формирования организационной структуры управления. Указаны недостатки существующих структур. В соответствии с организацией технологического процесса предложено использовать проектный подход не только на уровне понимания множественности обслуживаемых объектов строительства, но и на уровне подхода к построению организационной структуры управления службой технического заказчика. На конкретных примерах показан прикладной характер полученного научного результата, в частности экономической парадигмы (сущности и содержания дохода, добавленной стоимости) и организации структуры управления (проектный принцип).

The article has described Russian Federation (RF) entrepreneurial activities, indicating the theoretical and methodological principles behind their technical-customer (TC)-based services. The critique says that as a pre-step to providing organizational services the RF-situated entities need to set up successful management structures. Subsequently, the paper outlines the potential drawbacks to the existing structures. These comprise, it notes, flaws occurring during the construction stage and at customer-service level. The review, at this stage, establishes an economic paradigm based on concrete examples to demonstrate the scope of the explained results. This paradigm deals with the nature and content of income; VAT (value-added tax); and development and organization of the management structure. The blueprint, in conclusion, has acquired its innovative information from a project-based approach enveloping TC services and other significant facets of entrepreneurial activities in the RF.

**Ключевые слова:** технический заказчик, организационная структура, субъект предпринимательства, функции управления, инвестиционно-строительный процесс, управление проектом

**Keywords:** technical-customer functioning, organizational structure, business-entity management functions, investment and construction process, project management

Экономическая сущность технического заказчика, его ключевая роль в инвестиционно-строительном процессе сформулированы в работе [1]:

- 1) институт технического заказчика с экономической точки зрения следует определить как институциональный субъект (юридическое лицо или подразделение) регионального инвестиционно-строительного комплекса (ИСК), управляющий инвестиционным бюджетом проекта по поручению инвестора (собственника);
- 2) технический заказчик занимает промежуточное положение в управленческой цепочке, управляет эффективностью инвестиций, подотчетен инвестору и управляет (координирует) действиями генерального подрядчика;
- 3) возникающее в кластерной схеме взаимоотношение между инвестором и техническим заказчиком по поводу менеджмента инвестиционного бюджета (по отношению к которому оба являются субъектами управления) является не противоречивым, а гармоничным с позиции разделения ключевых компетенций;
- 4) технический заказчик разделяет предпринимательские риски в управлении бюджетом инвестиционно-строительного проекта, отвечая величиной своего вознаграждения по контрактным обязательствам.

Указанные положения дают основание перейти к обсуждению вопросов, связанных с разработкой механизмов функционирования технического заказчика, основанных на организации его внутренней производственной деятельности. Необходимо оценить целесообразность позиционирования субъекта технического заказчика в форме самостоятельной

\* Статья подготовлена в рамках гранта Российского гуманитарного научного фонда № 13-0200065/13 «Исследование инвестиционно-строительного комплекса: теоретические, методологические и практические аспекты».



Рис. 1. Этапы инвестиционно-строительного процесса

единицы хозяйствования и провести анализ вопросов, обусловленных такой экономической позицией:

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

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

Для ответа на вопрос о позиционировании службы технического заказчика необходимо определить его место в системе управления инвестиционно-строительным проектом.

Детерминированная структура субъектов ИСК и сформированная кластерная модель их взаимодействия [2–4] сопоставляются с этапами инвестиционно-строительного процесса. Оценка принадлежности субъекта ИСК реализуется через сопоставление заявленной ключевой компетенции и соответствующего этапа в технологической цепочке [5]. В научной литературе сформировалось в общем единое мнение о видении инвестиционно-строительного цикла, достаточное для решения задачи о принадлежности ключевой компетенции субъекта его основным этапам (рис. 1) [6–8].

Сопоставление реализовано в рамках распределения субъектов по функциям управления (классическая декомпозиция процесса управления). Три функции управления (планирование, исполнение, контроль) распределены по субъектам кластерной организационно-экономической модели ИСК. Полученное распределение функций управления между субъектами интерпретируется как «матрица управления» [9]. Матрица управления инвестиционно-строительным проектом (табл. 1) позволяет получить вполне четкое представление о позиционируемых услугах (продуктах, с маркетинговой точки зрения) технического заказчика.

В оферте технического заказчика как самостоятельного субъекта предпринимательской деятельности выделяем следующие позиции:

- *планирование и контроль* реализации исполнителем предпроектной подготовки<sup>1</sup>, 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 перечисленные позиции определяют вид деятельности технического заказчика. Это управленческая компания, объектами управления которой являются процесс строительства (реконструкции) объекта недвижимости и его юридическое оформление. Формальная дискуссия на тему «Является ли технический заказчик техническим?» [10] обусловлена как раз вышеприведенным разделением на планирование-контроль *строительства* и планирование-исполнение *юридического оформления*. В этом же смысловом контексте обсуждается его именование: «заказчик» или «технический заказчик»?

В историческом контексте эта дискуссия легко разъясняется. В советский период функции заказчика заключались в «техническом контроле процесса реализации строительно-монтажных работ» [11], что и определило наследование именованья «технический заказчик строительства»<sup>2</sup>. В рыночный период эволюция институциональных отношений ИСК естественным образом привела к тому, что взаимоотношения с профессиональной инфраструктурой регионального ИСК были переданы наиболее компетентному субъекту — техническому заказчику. Актуальный контекст определения субъекта позволил специалистам использовать оба именованья, не вступая в логическое противоречие:

<sup>1</sup> Инженерные изыскания могут быть формально включены в предпроектную подготовку.

<sup>2</sup> *Материалы презентации «Ассоциации технических заказчиков Санкт-Петербурга» // Строительный еженедельник. 2009. № 4.*

## Распределение функций управления между субъектами инвестиционно-строительного процесса

Этапы инвестиционно-строительного процесса		Функции управления		
		Планирование	Исполнение	Контроль
A	Оценка и выбор инвестиционных намерений	Инвестор	Девелопер	Инвестор
B	Разработка бизнес-плана	Девелопер		
C	Юридическое оформление	Технический заказчик	Технический заказчик	
D	Предпроектная подготовка и проектирование		Проектировщик	Технический заказчик
E	Строительство (реконструкция), сдача объекта		Генеральный подрядчик	
F	Реализация результатов проекта, оформление прав	Инвестор	Технический заказчик	Инвестор
G	Эксплуатация объекта		Оператор	
I	Территориальное зонирование, мониторинг объектов	Технический заказчик	Органы власти	Технический заказчик
J	Учет объектов градостроительной деятельности			
K	Оформление прав собственности		Регистратор	

- с институциональной экономической точки зрения «технический заказчик» в структуре регионального ИСК — это субъект, управляющий инвестиционным бюджетом проекта по поручению инвестора (собственника);

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

Пункт 22 ст. 1 Гражданского кодекса РФ определяет технического заказчика как «физическое лицо, действующее на профессиональной основе, или юридическое лицо, которые уполномочены застройщиком и от имени застройщика заключают договоры о выполнении инженерных изысканий, о подготовке проектной документации, о строительстве, реконструкции, капитальном ремонте объектов капитального строительства, подготавливают задания на выполнение указанных видов работ, предоставляют лицам, выполняющим инженерные изыскания и (или) осуществляющим подготовку проектной документации, строительство, реконструкцию, капитальный ремонт объектов капитального строительства, материалы и документы, необходимые для выполнения указанных видов работ, утверждают проектную документацию, подписывают документы, необходимые для получения разрешения на ввод объекта капитального строительства в эксплуатацию, осуществляют иные функции, предусмотренные... Градостроительным кодексом» [12]. Тем самым законодатель установил минимальный перечень полномочий и обязанностей технического заказчика.

Успешная реализация обозначенных функций субъектом хозяйственной деятельности обусловлена наличием адекватной организационной структуры управления предприятием [13]. Поэтому важнейшими вопросами при формировании научно-методических принципов организации деятельности технического заказчика мы считаем оценку сложившихся подходов

к формированию организационной структуры и обсуждение актуальных схем управления.

Исследования практики организации структуры управления службы технического заказчика (ООО «Лен-облозем», ООО «Мегастиль», ОАО «МИСК», ЗАО «МОС-ПЕТРОСТРОЙ», ЗАО «Квартира.Ру», ЗАО «СУ-155») показывают, что практически все компании и структурные единицы (дивизионы) выстраивали структуру управления по сходной модели, в основе которой лежит «типовая организационная структура службы заказчика», основанная на рекомендациях МДК 2-01.01 [14] (рис. 2).

Приведенная на рис. 2 структура носит линейный (функциональный) характер — в ней выделены три параллельных подразделения в соответствии с различной компетенцией (служба главного инженера, финансово-экономическая, юридическая) с однозначной вертикалью подчинения. Разумеется, такая структура полностью соответствует управленческим задачам организации государственной службы или коммерческих организаций, где служба технического заказчика *не имеет* самостоятельного хозяйственного бюджета. Но применительно к предпринимательским структурам, выделяющим «услуги технического заказчика» в самостоятельный вид экономической деятельности, эту систему управления нельзя признать оптимальной. Она не отвечает предложенной парадигме института технического заказчика, а также имеет ряд существенных недостатков технологического и экономического характера.

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

2. Отсутствует профессиональная функция календарного (сетового) планирования. Строительный проект «главным образом обусловлен взаимодействием участников в рамках жестко связанных календарных сроков работ» [12], а технический заказчик «полу-

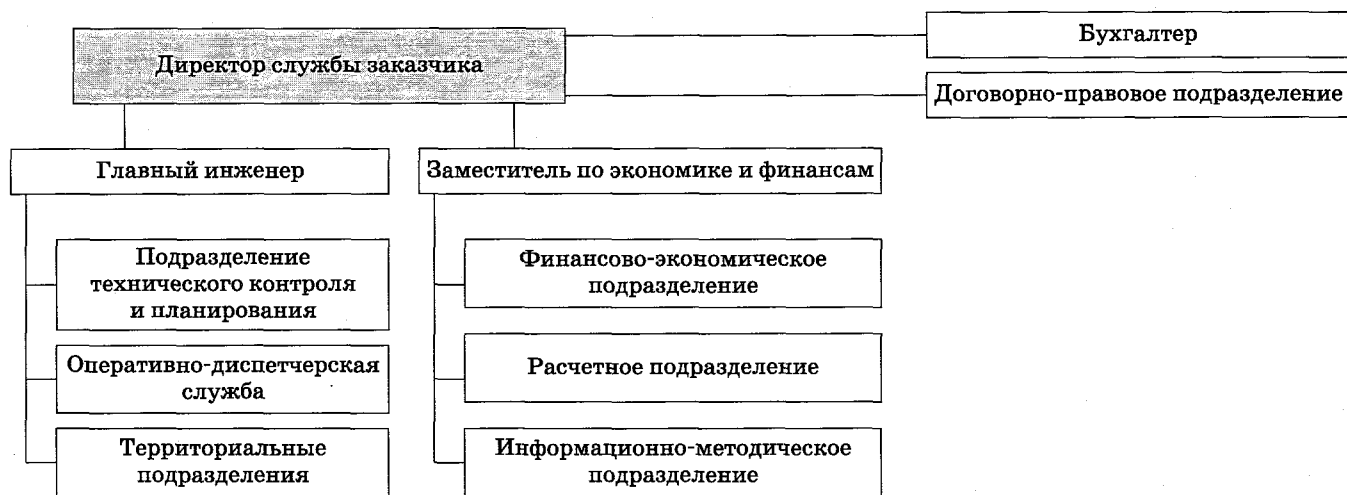


Рис. 2. Типовая организационная структура управления службы технического заказчика (в соответствии с МДК 2-01.01)

чает деньги» именно за управление, за реализацию календарных сроков проекта.

3. Не предусмотрены 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.

4. Не отвечает экономическому принципу организации услуг технического заказчика — проект не имеет самостоятельного бюджетного выражения. Как следствие, организация и отдельные сотрудники «не понимают» экономического результата деятельности в рамках проекта, 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, позволяющего по-новому взглянуть на организацию технологического процесса. Принципа, в рамках которого парадигма «подразделения выполняют административные поручения» меняется на парадигму «предприятие обслуживает проекты, в которые вовлекаются трудовые ресурсы». Иными словами, необходимо использовать проектный подход не только на уровне понимания множественности обслуживаемых объектов строительства, но и на уровне подхода к построению организационной структуры управления службой технического заказчика. Организационные структуры, построенные по проектному принципу (матричные организационные структуры), хорошо изучены [Там же] и тиражируются во многих организациях инвестиционно-строительной сферы, демонстрируя высокую эффективность создаваемых на их основе систем управления.

Ожидаемый рост эффективности от организации структуры службы технического заказчика по проектному принципу (рис. 3) основывается на следующих предпосылках:

- 1) *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;

- 2) *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;

- 3) *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;

- 4) *изменение экономической парадигмы управленческого учета*. В основу бюджетирования организации закладывается проектный принцип, отражающий структуру доходов и прямых расходов в разбивке по проектам, в частности меняется логика формирования валовой прибыли организации:

$$V = \sum_n Q - \sum_n CD,$$

где  $V$  — валовая прибыль службы технического заказчика;  $n$  — число строительных проектов;  $Q$  — доходы (выручка) от услуг технического заказчика;  $CD$  — прямые расходы по реализации услуг технического заказчика.

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

Предложенный подход к системе менеджмента службы технического заказчика реализован в ОАО «Московская инвестиционно-строительная компания». В процессе применения предложенной нами модели был сделан вывод о ее эффективности и возможности использовать перечисленные выше преимущества проектного подхода. Основным ее концептуальным отличием от линейной схемы является создание такого подразделения, как служба управления проектами, осуществляющего и технологическую, и управленческую функции. Технологическая сущность проявляется в ведении бюджетов и календарных (сетевых) планов руководителями проектов. Управленческая функция реализуется в рамках формирования «горизонтальной структуры управления проектом» в организационной структуре компании:



Рис. 3. Организационная структура управления службы технического заказчика, построенная по проектному принципу

- 1) в рамках каждого проекта формируется команда (рабочая группа) проекта из числа специалистов подразделений в рамках требуемой квалификации, что также позволяет эффективно распределять трудовые ресурсы организации;
- 2) руководитель управляет (функционально) сотрудниками команды в рамках проекта, имея для этого соответствующий инструментарий мотивации (премирование в рамках финансовых результатов проекта);
- 3) 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 — управление проектом, что проявляется во всех 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 организации. Апробация проектного принципа в дивизионе технического заказчика ОАО «Московская инвестиционно-строительная компания» показала возможность роста количества 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, повышении мотивированности, профессионализма сотрудников и других факторах.

Таким образом, сформированные в результате следования представления о принципах и механизмах организации технологического и управленческого процесса службы технического заказчика могут применяться в процессах инжиниринга институциональных единиц. Они демонстрируют прикладной характер полученного научного результата, в частности экономической парадигмы (сущности и содержания дохода, добавленной стоимости) и организационной структуры управления (проектный принцип). Условие реализации коммерческого потенциала услуг управления инвестиционно-строительными проектами, от выделения вида деятельности в самостоятельную хозяйственную сферу является проектный принцип организационной структуры управления службы технического заказчика.

#### Литература

1. Асаул А. Н. Инвестиционно-строительный комплекс и границы термина / А. Н. Асаул, Н. А. Асаул, А. В. Лобанов // Вестник гражданских инженеров. № 4. С. 91–96.
2. Асаул А. Н. Институциональные единицы в региональном инвестиционно-строительном комплексе: критерии выделения / А. Н. Асаул, А. В. Лобанов // Экономика Украины. 2010. № 11. С. 47–57.