

Скочиляс С. М., к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту організацій
та інноваційного підприємництва,
E-mail: SVITYSUK@bigmir.net
Черничинець С. П., доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій
та інноваційного підприємництва,
E-mail: 3396109@rambler.ru,
Тернопільський національний
економічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Анотація. Досліджено методи успішної реалізації проектно-будівельних контрактів, організаційні зміни в структурі управління, обґрунтовано необхідність впровадження методів управління, котрі б забезпечували ефективну взаємодію учасників виробничих підрозділів будівельної організації.

Ключові слова: організаційна форма, професійне управління будівництвом, девелопмент.

Вступ. Економічні та політичні перетворення внесли кардинальні зміни до функціонування вітчизняної інвестиційно-будівельної галузі. Економічна реформа в будівництві стала фундаментальною зміною критеріїв оптимальності в будівельному виробництві. Нові орієнтири ведуть до зміни структури і показників діяльності будівельної організації. Змінився і розширився склад учасників, ускладнилися принципи їх взаємодії, змінилися орієнтири і цільові установки.

У нових, ринкових умовах господарювання ефективність процесу створення кінцевої будівельної продукції багато в чому визначається чіткою і злагодженою взаємодією багаточисельних учасників інвестиційно-будівельного процесу: інвесторів, замовників, проектних, будівельних організацій, постачальників матеріалів і устаткування та ін. Від ефективної організації та регулювання їх взаємодії залежить успішність досягнення головної мети — створення кінцевої будівельної продукції, і поліпшення показників вартості, термінів і якості будівництва.

Мета статті. Мета статті полягає в розробці засобів і методів, які сприяють підвищенню ефективності організації та регулювання взаємодії учасників на різних стадіях інвестиційно-будівельного процесу, з врахуванням інтересів і можливостей усіх учасників.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою є фундаментальні положення загальної економічної теорії, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з питань підвищення ефективності організації та управління в будівельній галузі.

Економіко-організаційні аспекти дослідження загальних питань функціонування будівельної галузі розглянуто в працях таких учених, як Асаул А.Н., Майорова Т.В., Поліщук Є.А., Гросул В.А., Пересада А.А., Федоренко В.Г., Черевко В.П., Чистов Л.М., Степанов І.С. Оскома Е.В., Афанасьєв В.А., Вечеров В.Т., Гусаков А.А., Кирнос В.М., Колмагоров А.Н., Павлов І.Д., Головкова Л.С., Тянь Р.Б., Уваров Е.П., Шенон Д., Ешбі Р. та ін. Разом з тим деякі питання, розглянуті в науковій літературі, не достатньо і потребують поглибленого вивчення та вдосконалення.

Результати дослідження. Велика частина вітчизняних досліджень присвячена питанням підвищення ефективності інвестиційно-будівельної діяльності на рівні окремого підприємства, оцінки привабливості інвестицій і методів управління, які підвищують, і конкурентоспроможність будівельних організацій. Проте питанням організації і регулювання взаємин учасників інвестиційно-будівельного процесу на різних стадіях приділяється недостатньо уваги. Зокрема, мало досліджень, присвячених аналізу ефективності організаційних форм управління будівництвом з точки зору різних учасників.

Вибір підрядних договорів, визначення складу учасників будівництва, відповідальності багато в чому визначають ефективність інвестиційно-будівельного процесу. Головна роль в ухваленні рішень належить інвестору (замовнику), ініціатору будівництва, власнику і розпоряднику інвестицій.

Схема організаційної взаємодії учасників інвестиційно-будівельного процесу, які регламентуються договорами, визначають організаційну форму управління будівництвом. У вітчизняних і зарубіжних дослідженнях [1; 2] разом з поняттям «організаційна форма управління будівництвом», застосовуються поняття «система управління будівництвом», «спосіб будівництва» і «організаційна структура управління будівництвом». В більшості випадків, за змістом дані поняття тотожні, означають спосіб організації взаємодії основних учасників будівництва — замовника, проектувальника, генпідрядника, субпідрядника, їх склад, розподіл функціональних ролей, які регламентується умовами будівельних контрактів.

У вітчизняних наукових дослідженнях під організаційною формою управління будівництвом інколи розуміють організаційну структуру будівельної організації. Такий підхід, на нашу думку, не зовсім коректний. Учасниками інвестиційно-будівельного процесу є безліч організацій, кожна з яких має свою спеціалізацію. Дуже рідко одна і та ж організація виконує функції замовника, проектувальника і підрядника будівництва.

Детальніше зупинимося на аналізі ефективності переваг трьох організаційних форм управління будівництвом: традиційної, «під ключ» і «професійного управління будівництвом».

При організаційній формі управління традиційним підрядним способом будівництво об'єкту здійснюється спеціалізованими будівельними та монтажними організаціями (підрядниками), які укладають договори із замовником.

Як правило, традиційна форма пов'язана зі встановленням твердої ціни. Вона гарантує замовникові виконання проекту в строк у рамках заданої (кошторисної) вартості, яка є високоризиковою для підрядника, оскільки на етапі укладення до-

говору повинен передбачити всі можливі відхилення і труднощі, які можуть виникнути в ході виконання проекту.

Досвід впровадження даної організаційної форми впродовж багатьох років показує, що замовникам доводиться стикатися з такими недоліками, як перевищення кошторисної вартості будівництва, відхилення від термінів введення об'єкту в дію. Крім того, в рамках традиційної форми організації управління будівництвом, замовникові доводиться виконувати безліч додаткових функцій невластивих профілю його основної діяльності та пов'язаних з ризиком.

У рамках даної форми замовник укладає проектно-будівельний контракт з одним генеральним підрядником, який забезпечує керівництво основними фазами будівельного процесу: проектуванням та будівництвом. Це сприяє підвищенню оперативності прийняття і реалізації рішень, а зрештою — здешевленню та прискоренню будівництва. Роль генпідрядника в рамках даної форми виконують в основному найвідоміші проектно-будівельні підприємства та корпорації.

Генеральний підрядник для виконання окремих етапів робіт залучає спеціалізовані організації на основі самостійних контрактів. Недоліком такої організаційної форми є те, що замовник не може активно впливати на хід реалізації проекту, повністю покладаючись у всіх питаннях на генпідрядника.

У зарубіжній практиці організаційна форма будівництва «під ключ» є ознакою високого професіоналізму всього персоналу, критерієм ефективності системи управління і значимою конкурентною перевагою на інвестиційно-будівельному ринку.

Проте створюється необхідність переходу до прогресивніших форм організації взаємодії учасників будівництва на основі проектно-будівельних контрактів де висувуються абсолютно нові вимоги до всіх учасників інвестиційного процесу, і перш за все, до генпідрядних організацій. Це підтверджує актуальність дослідження оскільки важливим заходом щодо вдосконалення управління будівництвом є підбір кадрів, зокрема менеджерів. Це новий тип керівника-професіонала, який повинен досконало володіти теорією і практикою управління, мати спеціальні знання в галузі маркетингу, кон'юнктури ринку, зарубіжного досвіду управління виробництвом.

В останнє десятиліття активно розвивається форма «професійного управління будівництвом» [4]. Дана форма є розвитком організаційної форми будівництва «під ключ». Інтеграція стадій проектування і будівництва, ускладнення об'єктів, вимоги подальшого прискорення будівництва зумовили появу нового класу управління — «професійного управління будівництвом» і його конкретних виконавців — «професійних керівників».

У високо динамічних ринкових умовах головна мета замовника і інвестора полягає в ефективному вкладенні коштів у новий, перспективний вид діяльності, в розвиток нових виробництв, причому одним з головних критеріїв є максимально швидка віддача інвестицій. У такій ситуації замовник віддає право управління всім інвестиційним циклом у руки професійних керівників. І якщо в розвинених індустріальних країнах, ринок послуг в області професійного управління будівництвом і управління проектами вже сформувався, для вітчизняної будівельної галузі цей процес знаходиться лише в самій початковій стадії розвитку, про що власне і свідчить переважання традиційних підрядних відносин замовника з виконавцями.

Особливості організаційної форми «професійного управління будівництвом» у тому, що замовник, як юридична особа та інвестор, укладає всі види контрактів з

проектними і будівельними організаціями (проектні, проектно-будівельні і будівельні контракти), а планування, координацію та контроль за їх реалізацією повиністю довіряє професійному керуючому.

Застосування організаційної форми «професійного управління будівництвом», дає замовникові всі переваги системи «під ключ», тобто можливості значного зменшення інвестиційного циклу за рахунок поєднання стадій проектування та будівництва, до цього він отримує можливість контролю над діями підрядників через керуючого будівництвом, за рахунок чого знижується ризик перевитрати оборотних засобів.

З появою додаткового учасника, в особі професійного керуючого, зростають витрати замовника (4—7 % від кошторисної вартості). Проте, як показує досвід, ці витрати компенсуються економічним ефектом до 45 %, що дозволяє скоротити інвестиційний цикл і заощадити до 15 % інвестицій замовника [4, с. 108].

Для формалізації переваги вибору тієї або іншої організаційної форми пропонується методичний підхід, котрий включає 5 етапів (рис. 1).

Ефективність застосування тієї або іншої організаційної форми визначається об'єктивними чинниками. Якщо замовник має розроблений проект, досвід будівництва проте обмежений фінансовими ресурсами, йому не вигідно залучати проектно-будівельне підприємство або переплачувати професійному керуючому, доцільно провести тендер і по критерію мінімальної ціни відібрати підрядника.

Разом із залученням проектно-будівельних підприємств при організації будівництва «під ключ», ефективно організувати роботу в умовах поєднання стадій проектування і будівництва дозволяє залучення девелоперських компаній що здійснюють будівництво в рамках форми «професійного управління будівництвом». Залучення девелоперської компанії має на меті не лише ефективно організувати процес будівництва, але й максимально збільшити прибутковість від подальшої експлуатації об'єкту нерухомості.

У фінансово-економічному словнику А.Г. Загороднього та Г.Л. Вознюка визначено: «фірма-девелопер — юридична особа, котра бере на себе функції щодо повної реалізації інвестованого капіталу. Як правило, самостійно здійснює пошук найвигіднішого місця вкладання коштів інвестора, розробляє проект, забезпечує його фінансування та реалізацію. Може бути компаньйоном інвестора» [3, с. 527]. Недоліком такого визначення є те, що науковці абстрагуються від об'єкту інвестування коштів — нерухомості. Сфера діяльності девелоперських компаній — це ринок нерухомості, тому, на нашу думку, це поняття не може включати в себе інші сектори інвестиційного ринку.

А.А. Пересада та Т.В. Майорова вважають, що «фірма-девелопер — юридична особа, яка бере на себе функції з повної реалізації капіталу, що інвестується, також приймає на себе відповідальність реалізувати інвестиційний проект» і наголошують на відповідальності девелоперської компанії за реалізацію інвестиційного капіталу [6, с. 63; 7, с. 194], що, на наш погляд, є важливим, тому що будь-який інвестор прагне підвищити ефективність вкладеного капіталу.

Ми погоджуємось з думкою Є.А. Поліщука, що девелопер — це фінансовий посередник на ринку нерухомості, що акумулює кошти інвесторів або виступає сам інвестором з метою фінансування проекту розвитку об'єкту нерухомості, є автором ідеї, бере на себе відповідальність з організації та управління цього проекту та отримує за це комісійну винагороду. Девелопером може бути як фізична, так і юридична особа. Тому, якщо девелопер — юридична особа, то варто вживати термін «девелоперська компанія» [8, с. 176].

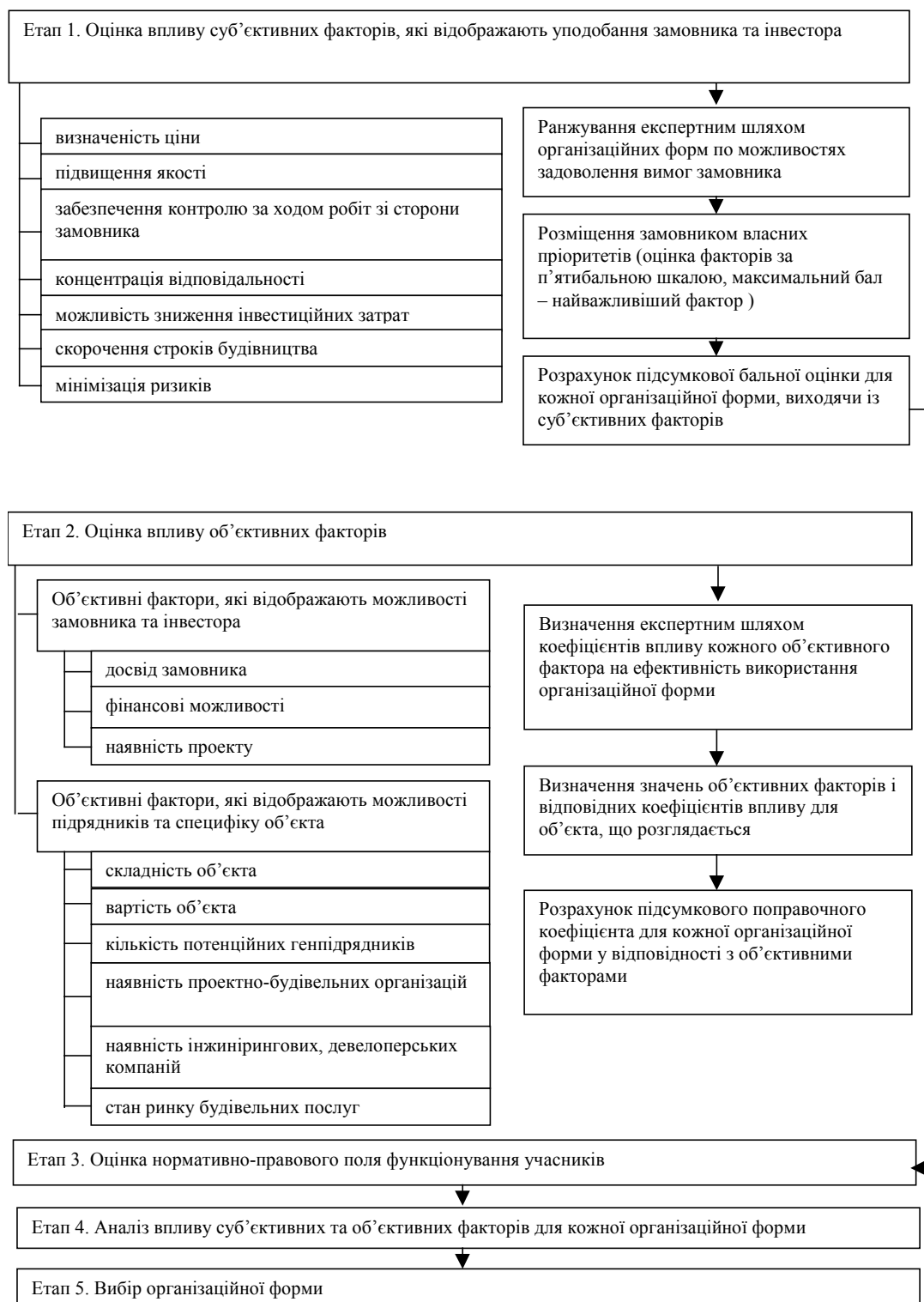


Рис. 1. Методика вибору організаційної форми управління будівництвом

Розрізняють два основні види (схеми) девелопмента [5, с. 246]:

- 1) девелопер не бере на себе фінансові ризики та працює на гонорарі, у зарубіжній практиці такий вид девелопмента називають *fee-development*;
- 2) девелопер створює комерційну нерухомість, виступаючи як єдиний організатор проекту.

По суті девелопер виконує ті ж функції, що і в першій схемі, але окрім цього ще і займається побудовою фінансової схеми проекту. При цьому девелопер вкладає в проект власні засоби, які і є стержнем майбутньої фінансової схеми. Цей вид девелопмента в зарубіжній практиці називають *speculative development*. Фінансова схема крупних девелоперських проектів зазвичай є складною комбінацією власних засобів девелопера, залучених інвестицій, банківських кредитів і передорендних платежів від майбутніх орендарів.

Отже, при переході від традиційної підрядної форми управління будівництвом до «професійного управління будівництвом» і форми «під ключ», а також реорганізації генпідрядних організацій, значна частина відповідальності з верхнього рівня переноситься на середній.

На рівні менеджерів середньої ланки, тобто керівників будівництвом або керівників контракту, знаходиться основний центр тяжіння управлінських рішень. Тому основні завдання керівника будівництвом в процесі реалізації проектно-будівельних контрактів, разом з координацією дій будівельників, субпідрядників, постачальників матеріалів і устаткування, доповнюються взаємодією з проектувальником.

Зокрема, керівник будівництвом із проектувальником здійснює:

- планування проектних робіт згідно будівельного графіка;
- перегляд і оцінку варіантів проектних рішень на стадії ескізного проектування, вибір кращого варіанту для затвердження замовником;
- визначення черговості видачі пакетів проектної документації;
- координацію виконання графіка проектування та будівництва;
- реєстрацію і контроль змін проекту в ході будівництва.

Висновки. Вочевидь, що для успішного виконання даних завдань керівнику необхідний відповідний інструментарій. У ринкових відносинах господарювання розроблено різні методи оцінки і моделювання інвестиційно-будівельної діяльності, зокрема методи мережевого планування, особливо метод «критичного шляху», графіки Ганта, метод «PERT», моделі аналізу і оцінки ризиків, циклограми, балансові моделі та багато інших.

Як правило, кожен із згаданих методів забезпечує керівника будівництвом інформацією у певній сфері. В умовах динамічного зовнішнього ринку необхідний системний підхід до підвищення ефективності управління будівельним виробництвом, який базується на взаємопов'язаному і одночасному розгляді комплексу питань щодо застосування різних методів.

Необхідно також відзначити, що із зростанням кількості учасників інвестиційно-будівельного процесу та збільшенням складності взаємозв'язків між ними, необхідне вдосконалення методів управління. Тому для успішної реалізації проектно-будівельних контрактів, окрім організаційних змін у структурі управління, необхідні відповідні методи управління, котрі б забезпечували ефективну взаємодію учасників виробничих підрозділів будівельної організації.

Література

1. *Бобылев В.В.* Эффективность организационных форм управления капитальным строительством: Монография / В.В. Бобылев. — М., 2003. — 158 с.
2. *Гросул В. А.* Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : [монографія] / Гросу В. А. — Харків : ХДУ харч. та торг., 2007. — 303 с.
3. *Загородній А.Г.* Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. — 714 с.
4. *Литвин Б.М.* Економічні відносини в інвестиційно-будівельному комплексі: Наук. практ. посіб. / Б.М. Литвин, С.М. Скочиляс. — Тернопіль: Економічна думка, 2007. — 225 с.
5. *Мазур И.И.* Девелопмент: Учебн. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. — 521 с.
6. *Майорова Т.В.* Інвестиційна діяльність: підручник / Т.В. Майорова. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 472 с.
7. *Пересада А.А.* Управління інвестиційним процесом / А.А. Пересада. — К.: Лібра, 2002. — 472 с.
8. *Поліщук Є.А.* Роль функціональних учасників в інвестиційному процесі / Є.А. Поліщук. — Вісник КНЕУ ім. Гетьмана, 2011. — №1. — С. 170—184.
9. *Тян Р. Б., Павлов І. Д., Головкова Л. С.* Управління проектами в виробничих системах: монографія / Р.Б. Тянь, І.В. Павлов, Л.С. Головкова. — Запоріжжя: ГУ ЗІДМУ, 2006. — 208 с.
10. *Федоренко В.Г.* Інвестування: підручник / В.Г. Федоренко — 2-ге вид. перероб. і доп. — К.: Алеута, 2008. — 448 с.