

В заключение следует отметить, что брендом может быть все что угодно: «Красный Октябрь», «Почта России», «Лада», «Санкт-Петербург», «Сделано в России», «Пушкин А.С.». Отечественным организациям необходимо обладать интеллектуальными, материальными и финансовыми ресурсами для создания конкуренции на рынке Российской Федерации не только с иностранными, но и с отечественными организациями, а также для выхода на рынки зарубежных стран.

Бренд помогает выделить товар, услугу, организацию от конкурентов, тем самым обеспечивает выполнение основополагающей цели бренда – получение прибыли. Но также бренд организации выполняет моральную составляющую для сотрудников данной организации – это гордость, чувство принадлежности данному бренду, которое, в свою очередь, обеспечивает благоприятный микроклимат и является мотивационной частью каждого сотрудника.

Список использованной литературы:

1. Герасименко В.В., Очковская М.С. Бренд-менеджмент: Учебное пособие. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. — 100с.
2. Ильичева И.В. Маркетинговые технологии: Учебно-методическое пособие. — Ульяновск: УлГТУ, 2012. — 158с.
3. Кандаурова И.Р., Евдокимова К.В. Технология нейминга // Молодой ученый, г. Казань, № 11, 2015 г., С. 826-828
4. Макашев М.О. Бренд-менеджмент: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2013 — 224с.
5. Панкрухин А.П. и др. Маркетинг: Большой толковый словарь, 2е изд. — М.: Издательство "Омега-Л", 2010. —264с.
6. Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс].— <http://wikipedia.org> .— (дата обращения: 30.10.2017).

УДК 338.242.2

Голубова О.С.

к.э.н., доцент,
заведующая кафедрой экономики строительства
Белорусский национальный технический университет
г. МИНСК, Республика Беларусь
holubava@bntu.by

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ И ИХ РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Аннотация: В данной статье рассматриваются заинтересованные стороны и определяется их роль в повышении эффективности реализации проектов в строительстве.

Ключевые слова: заинтересованные лица, проект, строительство.

Holubava V.S.

INTERESTED PERSONS AND THEIR ROLE IN IMPROVING EFFICIENCY OF PROJECT IMPLEMENTATION IN CONSTRUCTION

Abstract: In this article interested persons are considered and their role in increase in efficiency of implementation of projects in construction is defined.

Key words: interested persons, project, construction.

Строительство, как вид экономической деятельности, базируется на взаимодействии десятков, а иногда и сотен организаций, каждая из которых вносит свой вклад в реализацию проекта. Эффективное управление строительством возможно только при эффективном взаимодействии всех заинтересованных сторон. Учитывая, что интересы у каждого участника строительной деятельности индивидуальны, проблема взаимодействия сторон становится важнейшей для повышения эффективности и результативности реализации проектов в строительстве.

Теория стейкхолдеров (теория заинтересованных сторон, англ. stakeholder concept, stakeholder theory) – одно из теоретических направлений менеджмента, формирующее стратегию развития организации с учётом интересов заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Теория стейкхолдеров утверждает, что при достижении собственных целей каждой организации необходимо принимать во внимание интересы различных заинтересованных сторон (стейкхолдеров), которые представляют собой широкий круг формально не объединенных юридических и физических лиц. Между стейкхолдерами могут существовать различные отношения, которые могут быть как заинтересованными, так и не заинтересованными в сотрудничестве, могут иметь разнонаправленные интересы, могут быть как партнерами, так и конкурентами друг другу. Однако, как утверждает А.Т.Зуб всех стейкхолдеров можно рассматривать как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого будет определять траекторию развития организации. Такое целое называется «коалицией влияния» или «коалицией участников бизнеса» организации [1].

Основы теории заинтересованных сторон начали формироваться в 60-х годах XX века в применении к бизнесу. Согласно этой теории организация – это не только экономическая целостность и механизм для получения прибыли, но и элемент той среды, в которой она действует, а также система, которая влияет, и сама испытывает влияние своего окружения: местных сообществ, потребителей, поставщиков, общественных организаций, а также персонала, инвесторов и учредителей. В середине 1970-х годов Расселом Акоффом в качестве групп, заинтересованных в деятельности организации, называл не только поставщиков, покупателей, наемных работников, инвесторов и кредиторов, правительство, но и будущие поколения. Поэтому, по мнению Акоффа, «менеджеры не должны принимать решений, которые ограничат сферу выбора новых поколений в будущем»[2]. Это особенно актуально в сфере строительства, где создаются объекты недвижимости, жизненный цикл существования которых превышает десятилетия, а иногда и столетия.

Эдвард Фримен в своей работе «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» вводит понятие «заинтересованная сторона» (англ. stakeholder), даёт его определение[3]. Концепция Фримена состоит в представлении организации, её внешнего и внутреннего окружения, как набора заинтересованных в её деятельности сторон, интересы и требования которых менеджеры организации должны принимать во внимание и удовлетворять. «Теория стейкхолдеров (заинтересованных сторон) включает в себе универсальный подход к ведению бизнеса. Бизнес – это лишь часть объединенного моралью мира, в котором мы живем. Национальные и культурные особенности стран, безусловно, имеют значение, но мне ещё не встречалась компания, у которой бы не было покупателей, поставщиков и работников, и которая не имела бы отношений с местным сообществом. Думаю, что с позиции создания ценности компании всего мира очень похожи»[4]. Таким образом, не исключая отраслевых и национальных особенностей Эдвард Фримен отмечает то общее, что присуще любой организации, занимающейся коммерческой деятельностью.

Одним из важных направлений практического приложения теории стейкхолдеров является теория стратегического управления. Стратегическое управление как сфера деятельности нацелено на формирование и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ организации. Достичь этого можно лишь активно взаимодействуя с многочисленными юридическими и физическими лицами (стейкхолдерами), поскольку их поддержка необходима для реализации стратегии. Как пишет К.С. Солодухин «Реализуя

такую стратегию, организация получает устойчивые конкурентные преимущества, что обеспечивает ей долгосрочную конкурентоспособность и уровень прибыли выше среднего» [5].

В соответствии с требованиями теории стейкхолдеров современные организации воспринимают стейкхолдеров не как элемент внешней среды, а как своих партнеров по проекту. Регулярно проводятся совместные заседания с заказчиками и подрядчиками, субподрядчиков включают в группы совместного планирования, с конкурентами создаются временные союзы, их привлекают к выполнению отдельных видов работ. Существует даже специальный термин «коопетиция», который определяет взаимосвязь между кооперацией и конкуренцией. «С одной стороны предприятия сотрудничают, например, в форме стратегических альянсов, что особенно очевидно в межорганизационной кооперации и совместно противостоят эффектам неопределенности окружающей среды. С другой стороны, они конкурируют друг с другом в других областях. Другими словами, компаниям, чтобы быть успешными, надо принимать в своей деятельности параллельность сотрудничества и конкуренции», утверждает В.А. Жильцов[6]. Коопетиция присутствует в строительстве как на рынке программных продуктов[7], так и в сфере передачи работ на субподряд.

В последние годы представителей бизнеса и научного сообщества все больше волнует возможность взаимодействия организации со стейкхолдерами, получившая название «стейкхолдер-менеджмента» (stakeholder management)[8]. Такая практика взаимодействия с заинтересованными сторонами все чаще начинает применяться не только коммерческими организациями, но и государственными учреждениями, органами местной власти и некоммерческими организациями. Кроме того, некоммерческие организации и сами выступают в роли стейкхолдеров, становясь участниками процесса принятия решений бизнесом, властью, другими организациями.

Управление заинтересованными сторонами направлено на установление эффективного функционирования организации, управления реализацией проектов в общественно-экономической среде через создание максимальной прибавочной стоимости для каждой группы заинтересованных лиц. Функционально этот инструмент направлен на максимизацию эффективности и результативности деятельности для каждой группы заинтересованных сторон, что, по сути, делает её (максимизацию) ключевым критерием эффективности.

Проблематикой здесь следует считать, прежде всего, установление интересов (потребностей) каждой группы заинтересованных лиц. Данная публикация посвящена решению этой задачи применительно к реализации проектов в строительстве. Выработка измеряемых индикаторов, использование которых позволяет установить уровень эффективности их деятельности при реализации проекта по целевым показателям - это следующая задача, требующая отдельной глубокой проработки.

В Республике Беларусь система взаимоотношений субъектов хозяйствования в строительстве регулируется национальным законодательством. В Законе «Об архитектурной, градостроительной и строительной деятельности в Республике Беларусь»(далее – Закон № 300-3) [9] субъекты хозяйствования, участвующие в строительной деятельности определены как физические и юридические лица. Этот закон дает следующие определения:

заказчик в строительной деятельности (заказчик) - юридическое или физическое лицо, в том числе индивидуальный предприниматель, определяемое в соответствии с законодательством, финансирующее возведение, реконструкцию, реставрацию, ремонт, благоустройство объекта, снос, осуществляющее строительную деятельность с привлечением подрядчика в строительной деятельности, с привлечением либо без привлечения инженера (инженерной организации) на основании заключенного договора;

застройщик в строительной деятельности (застройщик) - юридическое или физическое лицо, в том числе индивидуальный предприниматель, определяемое в соответствии с законодательством, финансирующее возведение, реконструкцию, реставрацию, ремонт, благоустройство объекта, снос, осуществляющее строительную

деятельность самостоятельно с привлечением инженера (инженерной организации), с привлечением либо без привлечения для выполнения отдельных видов работ подрядчика в строительной деятельности на основании заключенного договора;

инженер (инженерная организация) - юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, привлекаемые заказчиком, застройщиком для оказания инженерных услуг в строительстве в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством и договором на оказание инженерных услуг;

подрядчик в строительной деятельности (подрядчик) - юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, имеющие право на осуществление архитектурной, градостроительной и строительной деятельности и заключившие договор строительного подряда с заказчиком, застройщиком, инженером (инженерной организацией) в целях осуществления этой деятельности;

разработчик проектной документации (проектировщик) - юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, привлекаемые заказчиком, застройщиком, подрядчиком для разработки проектной документации (проектирование), осуществления авторского надзора за строительством, выполнения иных работ при осуществлении архитектурной, градостроительной деятельности в порядке и на условиях, предусмотренных договором;

руководитель (управляющий) проекта по возведению, реконструкции и реставрации объекта (руководитель (управляющий) проекта) - специалист, назначаемый заказчиком, застройщиком из числа работников, имеющих квалификационный аттестат, выдаваемый в порядке, установленном Советом Министров Республики Беларусь.

Взаимодействие субъектов хозяйствования носит сложный характер, включающий прямые и обратные связи. Взаимодействие, как правило, не бывает двусторонним. Надежность и обоснованность расчетов как технических, так и экономических параметров, достигается посредством многоэтапных процедур согласования, мониторинга и контроля. Регулирование взаимоотношений субъектов хозяйствования базируется на договорной основе, определенной Гражданским кодексом Республики Беларусь, Кодексом об административных правонарушениях Республики Беларусь, постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 18.11.2011г. № 1553 «О порядке формирования неизменной договорной (контрактной) цены на строительство объектов (в том числе этапов работ по строительству)», постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 15.09.1998г. № 1450 «Об утверждении Правил заключения и исполнения договоров строительного подряда» и другими нормативными законодательными техническими и правовыми документами.

Для регулирования взаимоотношений сторон при осуществлении строительной деятельности Совет Министров Республики Беларусь и Министерство архитектуры и строительства Республики Беларусь утвердили ряд инструкций и положений, определяющих основные функции субъектов хозяйственной деятельности в строительстве. Исходя из специфики организации строительства, условий реализации проекта, другие (дополнительные) полномочия застройщика, заказчика определяются отдельными актами законодательства и техническими нормативными правовыми актами. Конкретные обязательства застройщика, заказчика, осуществляющего строительную деятельность, определяются соглашением сторон при заключении договоров, в том числе договора строительного подряда, а при выполнении подрядных работ для государственных нужд – государственным контрактом.

Положение о едином государственном заказчике по строительству жилых домов для граждан, осуществляющих строительство жилых помещений с государственной поддержкой, утверждено постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 20.02.2007г. № 224. Оно определяет основные функции, права и обязанности единого государственного заказчика по строительству жилых домов для граждан, осуществляющих строительство жилых помещений с государственной поддержкой, которая представляет собой комплекс мероприятий, направленных на оказание гражданам, состоящим на учете нуждающихся в

улучшении жилищных условий, поддержки со стороны государства в виде льготных кредитов и одноразовых безвозмездных субсидий при строительстве этими гражданами жилья.

Инструкция о порядке оказания инженерных услуг в строительстве, утвержденная постановлением Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 10.05.2011г. № 18, определяет порядок оказания заказчику, застройщику инженерных услуг в строительстве, регулирует деятельность инженера (инженерной организации) в процессе реализации договора на оказание инженерных услуг, их взаимоотношения с заказчиком, застройщиком, подрядчиком в строительной деятельности. Согласно Инструкции о порядке оказания инженерных услуг в строительстве, заказчик часть своих функций, а также полномочий, в том числе по комплексному управлению строительной деятельностью, может передать инженеру (инженерной организации), если актами Президента Республики Беларусь, Совета Министров Республики Беларусь, иных органов государственного управления, а в случаях, установленных законодательными актами, также решениями государственных организаций, определившими заказчика, не предусмотрена обязанность такого заказчика осуществлять строительную деятельность без привлечения инженера (инженерной организации). Инженер (инженерная организация) привлекается, как правило, в случае отсутствия в структуре юридического лица, выступающего заказчиком, подразделений, предназначенных для исполнения всех обязанностей заказчика.

Положение о порядке проведения государственной экспертизы градостроительных проектов, обоснований инвестирования в строительство, архитектурных, строительных проектов, выделяемых в них этапов работ, очередей строительства, пусковых комплексов и смет (сметной документации), а также Положение о порядке разработки, согласования и утверждения градостроительных проектов, проектной документации, утвержденные постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 08.10.2008г. № 1476, регулируют отношения сторон при проведении государственной вневедомственной экспертизы, получении согласований при разработке и утверждении проектной документации.

Положение об органах государственного строительного надзора Республики Беларусь, утвержденное постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 29.11.1999г. № 1860, определяет компетенцию органов государственного строительного надзора, главной задачей которых является контроль и надзор за соблюдением участниками строительной деятельности требований законодательства Республики Беларусь, в том числе технических нормативных правовых актов, а также утвержденной проектной документации в целях обеспечения эксплуатационной надежности и безопасности объектов строительства, реконструкции, расширения, реставрации, капитального ремонта, соблюдения установленного порядка строительства объектов, государственной защиты интересов потребителей строительной продукции и общества.

Порядок выдачи заказчикам, застройщикам разрешения на производство строительно-монтажных работ на объектах строительства, реконструкции, реставрации, благоустройства, капитального ремонта определен соответствующей Инструкцией утвержденной постановлением Государственного комитета по стандартизации Республики Беларусь от 28.02.2008г. № 11.

Эти и многие другие нормативные акты регулируют строительную деятельность в Республике Беларусь. Регулирование касается в первую очередь, технических вопросов, связанных с обоснованностью расчетов и качеством выполнения работ, обеспечения охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, экологической и энергетической рациональностью проектных решений. Правовое регулирование взаимоотношений заинтересованных сторон по вопросам формирования сметной стоимости и расчетов за выполненные работы хоть и имеет целью повышение эффективности строительства, но в большей степени направлено на снижение стоимости строительства объектов, а не на повышение эффективности его строительства и эксплуатации. Вопросы повышения

потребительских качеств объектов строительства в этих нормативных актах, как правило, не регулируются.

В целях совершенствования порядка осуществления архитектурной, градостроительной и строительной деятельности, а также управления строительной отраслью Указом Президента Республики Беларусь от 14.01.2014 № 26 установлено, что отдельные виды архитектурной, градостроительной, строительной деятельности (их составляющие) по перечню, определяемому Советом Министров Республики Беларусь, а также работы по обследованию зданий и сооружений осуществляются юридическими лицами (индивидуальными предпринимателями) при наличии аттестатов соответствия, выдаваемых в порядке, установленном Советом Министров Республики Беларусь.

Осуществление видов архитектурной, градостроительной, строительной деятельности (их составляющих), выполнение работ по обследованию зданий и сооружений без аттестата соответствия, когда его наличие является обязательным, запрещается. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 21.03.2014г. № 252 утверждены Положением об аттестации руководителей, специалистов организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность в области архитектурной, градостроительной, строительной деятельности, выполнение работ по обследованию зданий и сооружений и Положение об аттестации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих отдельные виды архитектурной, градостроительной, строительной деятельности (их составляющие), выполнение работ по обследованию зданий и сооружений.

Для аттестации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей необходимо предоставить информацию о наличии аттестованных специалистов. В настоящее время утвержденный постановлением Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 26.03.2014г. № 15 перечень подлежащих аттестации руководителей, специалистов организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность в области архитектурной, градостроительной, строительной деятельности, выполнение работ по обследованию зданий и сооружений, критерии их допуска к аттестации по ее специализациям включает 158 наименований. Аттестация специалистов и юридических лиц направлена на регулирование допуска на рынок строительства юридических и физических лиц, профессиональные навыки которых должны соответствовать уровню сложности возводимых объектов.

Если руководствоваться терминологией, приведенной в Руководстве к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК)[10], то для описания ролей субъектов хозяйствования, и их влияния на проект используется термин «заинтересованные стороны проекта». Взаимосвязь между заинтересованными сторонами и проектом в соответствии с Руководством РМВОК показана на рисунке 1.

В соответствии с РМВОК **«Заинтересованная сторона — лицо, группа или организация, которая может влиять, на которую могут повлиять или которая может воспринимать себя подвергнутой влиянию решения, операции или результата проекта.** Заинтересованные стороны могут активно участвовать в проекте или иметь интересы, которые могут быть затронуты как положительно, так и отрицательно в ходе исполнения или в результате завершения проекта. Различные заинтересованные стороны могут иметь конкурирующие ожидания, которые могут создавать конфликты внутри проекта. Заинтересованные стороны также могут оказывать влияние на проект, его поставляемые результаты и на членов команды проекта для достижения результатов, удовлетворяющих стратегическим бизнес-целям или другим потребностям»[10]. Таким образом в сфере управления проектами субъекты хозяйствования (физические и юридические лица), рассматриваются в более широкой трактовке, нежели в Законе № 300-З. И если в Законе № 300-З рассматриваются только лица и организации, которые активно влияют на проект, непосредственно реализуют его, то в Руководстве РМВОК в качестве заинтересованных сторон проекта прямо указаны лица на которых могут повлиять или которые могут воспринимать себя подвергнутыми влиянию решения, операции или результата проекта.



Рисунок 1. Взаимосвязь между заинтересованными сторонами и проектом в соответствии с Руководством РМВОК

Источник [12].

В соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 «Заинтересованные стороны (stakeholder) - Лицо или организация, которые могут оказать воздействие, быть затронутыми или воспринимать себя затронутыми каким-либо аспектом проекта»[11].

В белорусском стандарте СТБ ISO 21500-2015 определено, что «Заинтересованная сторона проекта (stakeholder): Лицо, группа или организация, которые заинтересованы в проекте либо которые могут влиять на какой-либо аспект проекта или подвергаться его влиянию» [12].

То есть во всех стандартах по управлению проектами авторы дают очень широкие определения заинтересованных сторон проекта.

В соответствии с СТБ ISO 21500-2015 «Организация проекта представляет собой временную структуру, которая включает роли проекта, ответственность и уровни полномочий, а также границы, которые необходимо определить и по которым необходимо обеспечить коммуникацию для всех заинтересованных сторон проекта». Систематизация заинтересованных сторон проекта, приведенная в СТБ ISO 21500-2015 показана на рисунке 2. Она отражает взаимодействие основных участников проекта, непосредственно реализующих проект, и заинтересованные стороны, чьи интересы проект может затрагивать.



Рисунок 2. Заинтересованные стороны проекта в соответствии с СТБ ISO 21500-2015
Источник [12].

В РМВОК приведено следующее определение понятия «команда проекта»: «Команда проекта - группа лиц, которая поддерживает руководителя проекта в исполнении работ проекта» Источник [10]. То есть команда проекта – это физические лица, персонал, который играет роли руководителя проекта и группы лиц, которые действуют вместе при исполнении работ проекта для достижения целей проекта. Команда проекта состоит из руководителя проекта, персонала, отвечающего за управление проектом, и остальных членов команды, которые выполняют работу, но не обязательно участвуют в управлении проектом. Лица, которые персонально отвечают за реализацию строительного проекта – это производитель работ (прораб), представитель технического надзора (технадзор) и главный инженер или главный архитектор проекта (ГИП или ГАП). Эти участники проекта несут персональную ответственность за его реализацию.

Понятие «заинтересованные стороны проекта» дает очень широкое понимание всех тех физических и юридических лиц, интересы которых затрагивает строительство. Для каждого отдельного здания и сооружения заинтересованные стороны меняются, как и их интересы и степень заинтересованности. Но, поскольку строительство является технически сложным и ответственным видом экономической деятельности то основными участниками строительной деятельности выступают физические или юридические лица, имеющие профессиональное образование и навыки. Такие организации предлагается называть профессиональными участниками строительной деятельности.

Профессиональные участники строительной деятельности (строительства) – это юридические или физические лица, в том числе индивидуальные предприниматели, выполняющие функции застройщика, заказчика, подрядчика, проектировщика и инжиниринга в строительстве.

На рисунке 3. представлена модель управления проектами в строительстве, учитывающая взаимосвязь и раскрывающая систему взаимодействия заинтересованных сторон проекта, профессиональных участников строительной деятельности и команды проекта, действующие в строительстве.

Выделение отдельной группы профессиональных участников строительной деятельности позволяет из всего многообразия заинтересованных сторон выделить активных участников строительства, те юридические и физические лица, которые формируют команду проекта, и для которых, как правило, строительство является профессиональной деятельностью. В зависимости от требований законодательства эти лица могут иметь или не иметь аттестатов. Главным критерием к отнесению тех или иных лиц к профессиональным участникам строительной деятельности (строительства) является их участие в реализации проекта на основании заключенных договоров в качестве лиц, формирующих задачи строительства и непосредственно выполняющих проектные или строительные работы. К профессиональным участникам строительной деятельности предлагается отнести: застройщика, заказчика, подрядчика, проектировщика, инженерную организацию и управляющего проектами.



Рисунок 3. Заинтересованные стороны реализации проектов в строительстве
 Источник: собственная разработка автора

Профессиональные участники строительной деятельности оказывают прямое влияние на проект, определяя его технико-экономические параметры. Все остальные заинтересованные стороны проекта оказывают свое влияние на проект опосредованно, воздействуя на профессиональных участников.

Кроме того, выделение профессиональных участников строительной деятельности позволяет сформировать модель управления проектом и оценить степень заинтересованности и степень влияния заинтересованных сторон на показатели эффективности реализации проектов в строительстве.

Основные заинтересованные стороны, интересы которых затрагивает строительство объектов, их роль и участие в управлении стоимостью проекта представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Заинтересованные стороны реализации проектов в строительстве и их заинтересованность в управлении стоимостью проекта и влияние на эффективность его реализации.

№ п/п	Наименование заинтересованной стороны	Основные роли в процессе строительства и эксплуатации	Участие в управлении стоимостью проекта и влияние на эффективность его реализации
1	Профессиональные участники строительной деятельности		
1.1	заказчик в строительной деятельности	постановка задач проекта, выбор подрядной организации, приемка выполненных работ, финансирование строительной деятельности	планирование управления стоимостью, формирование бюджета проекта, финансирование проекта, оплата выполненных работ, мониторинг и контроль стоимости проекта, оценка эффективности реализации проекта
1.2	застройщик в строительной деятельности	постановка задач проекта, выполнение работ собственными силами финансирование строительной деятельности	планирование управления стоимостью, формирование бюджета проекта, расчет затрат на выполнение работ, оценка эффективности реализации проекта
1.3	инжиниринговая организация	выбор подрядной организации, приемка выполненных работ,	приемка выполненных работ по количеству и качеству, мониторинг и контроль стоимости работ, выполненных подрядчиками
1.4	подрядчик в строительной деятельности	выполнение работ	расчет затрат на выполнение работ
1.5	проектировщик (разработчик проектной документации)	разработка проектно-сметной документации	расчет стоимости строительства
	<i>Примечание.</i> Профессиональные участники строительной деятельности определяют все основные параметры проекта. Их роли в реализации проекта, и в управлении стоимостью проекта самая значимая		
2	Другие профессиональные участники строительной деятельности		
2.1	субподрядчик в строительной деятельности	выполнение отдельных видов работ	расчет затрат на выполнение работ
2.2	субпроектировщик (разработчик проектной документации по отдельным видам работ)	разработка проектно-сметной документации по отдельным видам работ	расчет стоимости строительства

№ п/п	Наименование заинтересованной стороны	Основные роли в процессе строительства и эксплуатации	Участие в управлении стоимостью проекта и влияние на эффективность его реализации
2.3	производители и поставщики строительных материалов и оборудования, используемых при строительстве	производство и поставка материалов, изделий, конструкций, оборудования, мебели, инвентаря	формирование стоимости материалов, изделий, конструкций, оборудования, мебели, инвентаря
2.4	Министерство архитектуры и строительства Республики Беларусь	орган, регулирующий все вопросы строительной деятельности	регулирование стоимости через систему законодательных актов
2.5	Организации, осуществляющие надзор: РУП «Госстройнадзор», РУП «Госстройэкспертиза»	организации, контролирующие проектную и строительную деятельность	контроль проекта на соответствие требованиям законодательства
2.6	РУП «РНТЦ по ценообразованию в строительстве»	разработка нормативов	разработка элементных и укрупненных норм расхода ресурсов, ведение базы данных объектов – аналогов,
2.7	ОАО «НИИ Стройэкономика»	разработка нормативов, порядка проведения торгов, бухгалтерского учета в строительстве	разработка норм затрат труда на проектно-изыскательские и строительные работы
2.8	Научно-исследовательские организации: РУП «Стройтехнорм», РУП «Институт БелНИИС», ГП «Институт жилища НИПТИС им. С.С.Атаева», ГП «Институт НИИСМ», ЗАО «Оргстрой»	научно-техническое сопровождение строительной деятельности	косвенное участие через регламентацию технических норм
3	Другие заинтересованные стороны реализации проектов в строительстве		
3.1	Население Предприятия и организации	покупатели и пользователи отдельных помещений зданий и сооружений, их комплексов	получатели и конечные плательщики стоимости зданий и сооружений плательщики жилищно-коммунальных услуг, затрат на техобслуживание, ремонт, расходов на разборку и ликвидацию отходов от

№ п/п	Наименование заинтересованной стороны	Основные роли в процессе строительства и эксплуатации	Участие в управлении стоимостью проекта и влияние на эффективность его реализации
			разборки
	<p><i>Примечание.</i> Конечные пользователи зданий и сооружений - население, предприятия и организации, часто не являются профессиональными участниками строительной деятельности и, как правило не имеют возможности влиять ни на стоимость, ни на сроки, ни на качество строительства.</p> <p>Если физические лица, предприятия и организации хотят активно участвовать в строительстве, то они должны взять на себя функции профессиональных участников строительной деятельности</p> <p>В целом интересы пользователей строительной продукцией защищают нормативные законодательные акты и органы государственного управления</p>		
3.2	Эксплуатирующие здания и сооружения организации (ЖЭС, кондоминиумы, административно-хозяйственные службы и др.)	Обеспечение коммунальными услугами и технической исправности инженерных сетей и коммуникаций	обеспечение контроля и учета затрат на техническую эксплуатацию зданий и сооружений
	<p><i>Примечание.</i> Эксплуатирующие организации должны обеспечивать бесперебойную и надежную работу инженерных систем здания. Появление дополнительных видов оборудования, инженерных сетей и коммуникаций требует контроля их работы и технического обслуживания, поэтому интересы эксплуатирующих организаций скорее направлены на сокращение видов инженерного оборудования и упрощение схем инженерных систем зданий и сооружений, сокращению работ на техобслуживание, чем на экономию затрат в процессе эксплуатации.</p> <p>Если на предприятиях и в организациях существует собственная административно-хозяйственная служба, то снижение эксплуатационных затрат является одним из важнейших показателей эффективности их деятельности. В этом случае оптимизация эксплуатационных расходов происходит постоянно.</p> <p>Если эксплуатацию зданий и сооружений осуществляют сторонние организации, то прямой заинтересованности в оптимизации эксплуатационных расходов у них нет. В условиях дотирования стоимости жилищно-коммунальных услуг населению, система управления стоимостью сводится к администрированию управления оплаты жилищно-коммунальных услуг, а не к оптимизации затрат</p>		
3.3	Государство	Формирование социальной, экономической, инвестиционной политики	Государственное регулирование ценообразования в строительстве, тарифов на жилищно-коммунальные услуги
	<p><i>Примечание.</i> Регулирование стоимости строительства осуществляется на «строительные материалы, изделия, конструкции, работы и услуги, используемые (выполняемые, оказываемые) при строительстве объектов (за исключением строительства автомобильных дорог, мостов и тоннелей), финансируемых полностью или частично за счет средств республиканского и (или) местных бюджетов, в том числе государственных целевых бюджетных фондов, а также государственных внебюджетных фондов, внешних государственных займов и внешних займов, привлеченных под гарантии Правительства Республики Беларусь, кредитов банков Республики Беларусь под гарантии Правительства Республики Беларусь и областных, Минского городского исполнительных комитетов, а также</p>		

№ п/п	Наименование заинтересованной стороны	Основные роли в процессе строительства и эксплуатации	Участие в управлении стоимостью проекта и влияние на эффективность его реализации
	при строительстве жилых домов (за исключением финансируемых с использованием средств иностранных инвесторов)» [13]		
3.4	Инвесторы	Инвестиционная деятельность	финансирование строительства и текущей деятельности физических и юридических лиц
	<i>Примечание.</i> Для инвесторов важна инвестиционная активность субъектов хозяйствования, обеспеченность кредитов и стабильность погашения платежей. При строительстве объектов график производства работ синхронизируется с графиком платежей, поэтому источники финансирования имеют важнейшее значение при управлении стоимостью строительства		

Источник: собственная разработка автора

Анализируя информацию, представленную в таблице можно сделать вывод, что наиболее заинтересованными в повышении эффективности строительства субъектами хозяйствования являются заказчики, подрядчики и пользователи зданий и сооружений.

Самой значимой из всех участников строительства стороной, в наибольшей степени отвечающей за управление стоимостью строительства является заказчик. Его роль в управлении проектами в строительстве самая большая и от того, кто выполняет функции заказчика, каковы его интересы в объекте строительства зависит его активность, подходы, инструменты и методы, которыми он пользуется для управления стоимостью строительства, повышении эффективности реализации проекта.

Анализируя степень заинтересованности подрядчиков в таких показателях проекта, как повышение качества, сокращение сроков, снижение стоимости и повышение потребительских свойств объекта строительства, оптимальном сочетании одновременных и эксплуатационных затрат следует отметить, что она минимальна. Главная задача подрядчика при строительстве объектов, финансирование которых осуществляется из бюджетных и приравненных к ним источников, попадающих под государственное регулирование цен, заключается в соблюдении требований законодательства, а вопросы эффективности, целесообразности, рациональности затрат имеют минимальную значимость.

Подрядчик, как исполнитель работ, имеет в своем арсенале множество инструментов, влияющих на эффективность и качество строительства. В то же время потенциал подрядных строительных организаций в повышении эффективности и качества строительства не задействован в полной мере. И даже на объектах, финансирование которых осуществляется за счет собственных средств заказчика, стоимость выполнения строительных работ на которых не подпадает под государственное регулирование, максимальная заинтересованность подрядчика находится в плоскости увеличения стоимости строительства и повышении собственной прибыльности выполнения работ, а не повышения потребительских свойств возводимых им объектов.

И здесь суть главной проблемы строительства – исполнитель работ в первую очередь должен быть заинтересован в потребительских свойствах создаваемого им продукта. Качественный продукт, отвечающий требованиям потребителя, изготовленный в срок, в пределах согласованной между сторонами стоимостью проекта определяет конкурентоспособность производителя и гарантирует ему востребованность на рынке и, как следствие, экономическое благополучие.

Система управления проектами в строительстве, базирующаяся на управлении качеством, сроками и стоимостью строительства, должна не только обеспечивать выполнение строительно-монтажных работ в соответствии с требованиями заказчика, а

предлагать заказчику пути повышения качественных характеристик объекта строительства, сокращения сроков, стоимости и повышения потребительских свойств возводимых объектов.

Разработчик проектной документации (проектировщик) является профессиональным участником строительной деятельности. Это интеллектуальная элита строительства. Разработанные проектировщиками технические, технологические и организационные решения определяют все основные характеристики объекта строительства, включая качество, сроки и стоимость. В проектировании объектов также, как и в строительстве, из-за многообразия объектов строительства существует специализация труда, как по отраслевому назначению объектов строительства, так и по видам проектной деятельности.

Разработчик проектной документации выполняет проектно-изыскательские работы по заданию заказчика. В соответствии с ТКП 45-1.02-298-2014 (02250)[14] в задании на проектирование «...Указываются бюджет проекта и ориентировочная стоимость объекта строительства на основании разработанного бизнес-плана инвестиционного проекта и иных документов (решений) инвестора...». Также в задании на проектирование «...Указываются предполагаемый источник (собственные средства заказчика (застройщика) с привлечением бюджетных средств, бюджетные средства, кредиты банка и т. д.) и предполагаемые объемы финансирования по каждому из источников с разбивкой по годам». То есть проектировщик разрабатывает проект под заданные заказчиком параметры эффективности проекта.

Экономическая эффективность реализации проекта просчитывается на предпроектной стадии «Обоснование инвестиций». ТКП 45-1.02-298-2014 (02250) дано следующее определение: **«Обоснования инвестиций в строительство объектов (обоснование инвестиций): Определение необходимости, технической возможности, оценки воздействия на окружающую среду (в случаях, предусмотренных законодательством о государственной экологической экспертизе), экономической целесообразности осуществления инвестиций в возведение, реконструкцию и реставрацию объектов строительства, требований к земельному участку (при возведении, реконструкции объектов), вариантов объемно-планировочных и технологических решений, сведений об инженерных нагрузках, а также источников и объемов финансирования, расчетов по определению эффективности инвестиций, социальных, экологических и других последствий возведения, реконструкции, реставрации и эксплуатации объектов строительства.»** То есть в Республике Беларусь нормативные требования к определению эффективности проекта определены. Этим же документом дано определение понятия управление проектом. **«...управление проектом: Планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта».** При этом в определении управление проектом нацелено на эффективное достижение целей проекта. Таким образом экономическая целесообразность реализации проекта и эффективность достижения его целей определяются на предпроектной стадии. Исполнитель предпроектной стадии – проектная организация. И те параметры проекта, которые она обосновывает на предпроектной стадии закладываются в задание на проектирование, разрабатываются в проекте и затем выполняются на строительной площадке.

Проектировщик, являясь активнейшим участником строительной деятельности, формирует все основные параметры проекта. Интересы проектировщиков в таких показателях проекта, как повышение качества, сокращение сроков, снижение стоимости и повышение потребительских свойств объекта строительства, оптимальном сочетании единовременных и эксплуатационных затрат базируются на соблюдении требований нормативных актов. Главной задачей проектировщиков является разработка проекта, который будет соответствовать требованиям технических и правовых нормативных актов, и органов государственной экспертизы. Техничко-экономические, эксплуатационные характеристики объектов, варианты их эффективного строительства, решения, обеспечивающие сокращение сроков и стоимости реализации инвестиционных проектов, как правило, не являются приоритетными при проектировании объектов.

Система управления проектами в строительстве, базирующаяся на управлении качеством, сроками и стоимостью строительства, должна не только обеспечивать выполнение строительно-монтажных работ в соответствии с требованиями заказчика, а предлагать заказчику пути повышения качественных характеристик объекта строительства, сокращения сроков, стоимости и повышения потребительских свойств возводимых объектов.

Должна быть прямая связь, между **успешной реализацией проектов, удовлетворяющих потребности человека в зданиях и сооружениях путем выполнения деятельности по возведению, реконструкции, ремонту, реставрации, благоустройству объекта, сносу, консервации не завершенного строительством объекта, включающая выполнение организационно-технических мероприятий, в том числе оказание инженерных услуг в строительстве, подготовку разрешительной и проектной документации, выполнение строительно-монтажных, пусконаладочных работ, и возможностью получать подряды в дальнейшем.** Необходима система технико-экономических показателей, измеряемых индикаторов, использование которых позволяет установить уровень эффективности деятельности заинтересованных сторон при реализации проекта, учитывающая результативность и эффективность проектирования и строительства объектов и механизм их использования.

Список использованной литературы:

1. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент : теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
2. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремлённых системах / Пер. с англ. под ред. И. А. Ушакова. – М.: Советское Радио, 1974. – 272 с.
3. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – First Edition. – Boston: HarpersCollinsCollegeDiv, January 1984. – 275 p. — (Pitman Series in Business and Public Policy). – ISBN 0273019139; ISBN 978-0273019138.
4. Фримен Р. Авторитетное мнение // Санкт-Петербургский университет : журнал. – 8 октября 2010 года. – № 13 (3820).
5. Солодухин К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией // Проблемы современной экономики : журнал. – 2007. – № 4 (24).
6. Жильцов В.А. Коопетиция: история, виды интеграции // [электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.i-autograph.com/book/i12a56u3-646422b140-5360423b06>, Дата доступа: 17.10.2017
7. Голубова О.С. Коопетиция на рынке программных продуктов, ориентированных на строительную сферу деятельности // Наука – образованию, производству, экономике Материалы Двенадцатой международной научно-технической конференции. В 4 томах. Том 2. Мн., БНТУ, 2014г. – 470с. – С. 271
8. Белоусов К. Ю. Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 4 (48). – С. 418 – 422.
9. Об архитектурной, градостроительной и строительной деятельности в Республике Беларусь [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь от 5 июля 2004 г. № 300-З : в ред. от 18 июля 2016 г. № 402-З : с изм. и доп. от 2 мая 2012 г. № 353-З. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017.
10. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Пятое издание : Project Management Institute, Inc. – Pennsylvania USA, 2013. – 614 с.
11. Руководство по проектному менеджменту. Национальный стандарт Российской Федерации : ГОСТ Р ИСО 21500-2014. – Введ. 26.11.14. – Москва : Статинформ, 2015. – 45 с.
12. Руководство по менеджменту проекта. Государственный стандарт Республики Беларусь : СТБ ISO 21500-2015. – Введ. 28.08.2015. – Минск : Госстандарт, 2015. – 33 с.

13. О некоторых вопросах регулирования цен (тарифов) в Республике Беларусь [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь от 25 февр 2011 г. № 72 : с изм. и доп. от 2 июля 2015 г. № 305. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «Юр-Спектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017.

14. Строительство. Предпроектная (предынвестиционная) документация Состав, порядок разработки и утверждения = Будаўніцтва. Перадпраектная (перадынвестыцыйная) дакументацыя. Склад, парадак распрацоўкі і зацвярджэння : ТКП 45-1.02-298-2014 (02250). – Введ. 14.07.14. – Минск : Министерство архитектуры и строительства Республики Беларусь, 2014. – 45 с.

УДК 330.3

Егорова А.В.

студент

Башкирский государственный университет

г. УФА, Российская Федерация

Научный руководитель – ст. преп. Сафиуллина Е.А

Game-of-thrones@mail.ru

СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ НА ПРЕДПРИЯТИИ И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Аннотация: в статье представлены результаты исследования, касающиеся причин сопротивления изменениям и инновациям, внедряемым на предприятии, и предложены способы их устранения.

Ключевые слова: менеджмент, управление, трудовые ресурсы, инновации, изменения.

Egorova A.V.

RESISTANCE TO CHANGES IN COMPANIES AND STRATEGIES OF OVERCOMING IT

Abstract: The article presents result of research which concerns reasons of resistance to changes and innovations, which are being implemented in companies and suggests ways to overcome it.

Key words: management, administration, working resources, innovations, changes.

Цель любого предприятия – это получение максимально возможной прибыли и, следовательно, каждая организация стремится быть успешной и конкурентоспособной, а для того, чтобы стать таковой ей необходимо непрерывно внедрять всевозможные изменения и инновации, особенно актуально это в условиях современной информационной экономики [1]. Однако, внедрение любого изменения должно являться тщательно продуманным и грамотным решением.

Под изменением понимается принятие такого комплекса мер, который способствует успешному переходу компании от нынешнего уровня развития к более высокому.

На любом успешном предприятии важнейшим ресурсом является персонал и именно квалифицированными сотрудниками обеспечивается эффективное использование производственных, финансовых и нематериальных ресурсов, которые находятся в распоряжении организации, а также определяется ее экономическая эффективность и результативность. Однако, вклад человеческих ресурсов в деятельность организации зависит первым образом от построения политики предприятия в области работы с персоналом.