Глава 2
НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЙ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ

2.1. Новые тенденции формирования конкурентной среды и проблемы обслуживания потребителей на рынке строительной продукции

В настоящее время на рынок Санкт-Петербурга и Ленинградский области приходит все больше московских строительных компаний. Изменения организационной структуры управления строительных организаций объясняются следующими обстоятельствами:

• во-первых, крупные московские капиталы сейчас начали активно завоевывать петербургский рынок;

• во-вторых, многие влиятельные люди Петербурга сейчас работают в Москве, включившись в московские финансовые потоки. Одновременно с реконструкцией исторической части города будет продолжаться и реконструкция жилого фонда. В перспективе же Москва надеется вывести на строительный рынок Петербурга сразу несколько своих компаний.

Особенный интерес для бизнеса Ruukki представляют собой несколько областей строительства. По мнению экспертов компании «Бекар. Консалтинг», рынок коммерческой недвижимости Санкт-Петербурга продолжает расти. Наибольшую долю этого сектора рынка занимает сегмент торговой недвижимости, а именно торговые центры.

Общий объем ввода новых торговых площадей в торговых комплексах Санкт-Петербурга в 2007 году вырос по сравнению с 2006 годом более чем в 2 раза (более 430 000 кв. м).

Прирост ввода новых торговых центров в 2007 году по отношению к объемам ввода новых торговых центров в 2006 году составил 66,6 %. Причем анализ спроса на торговые помещения показывает, что, несмотря на бурные темпы строительства торговых площадей в последние годы, этот спрос до сих пор не удовлетворен.

В связи с бурным развитием местных сетевых торговых операторов и продолжающейся активной экспансией рынка московскими и иностранными сетевиками новой тенденцией на рынке торговых площадей в торговых комплексах является появление все более крупных и масштабных проектов торговых центров и комплексов, ориентированных на региональное и суперрегиональное обслуживание.

По размерам торговых площадей лидируют объекты площадью более 30 000 кв. м (41,2 %), несколько меньшая доля у объектов, площадью 5000–10 000 кв. м (29,4 %).Данная область строительства имеет большой потенциал для реализации фасадной продукции компании Ruukki.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Ежегодно растут объемы загородного частного домостроения, на которое ориентировано производство кровельных материалов Ruukki (загородные коттеджи, каменные и деревянные; коттеджные комплексы в пригородных зонах). По статистике, в тридцатикилометровой зоне Санкт-Петербурга в каждом населенном пункте строится порядка 5–20 домов для постоянного проживания. По данным только одного петербургского издания «Каталог проектов», продающего проекты частных домов, за год у этого журнала покупается до 2500 проектов, причем 42 % из них – дорогие кирпичные дома.

Новая корпоративная стратегия Ruukki на российском рынке и продвижение продукции Ruukki через дилерскую сеть должны увеличить шансы успешного участия Ruukki в начавшейся широкой государственной программе реконструкции исторических зданий и старого жилого фонда, что особенно перспективно для региона Санкт-Петербурга.

Кооперация с дилерами также способствует воплощению новой стратегии Ruukki – комплексных решений – от поставок материалов до воплощения проекта, т.к. большинство представительств Ruukki имеют только возможности производства и поставок сырья и материалов, а дилерские компании имеют налаженный механизм реализации проектов.

Проведенный нами анализ конкурентной среды показал, что за последние 3 года конкуренция на рынке кровельных материалов резко возросла и стала очень жесткой. Конкурентами следует считать всех, кто торгует кровельными материалами – стальной кровлей не-Ruukki, битумной рулонной и волнистой кровлей, и даже рубероидом.

Большая часть рынка торгует дешевыми материалами, это объясняется не только низкими доходами большинства населения, но рядом выявленных нами в процессе исследования причин:

• производители строительных материалов ведут агрессивную маркетинговую политику;

• интенсивная реклама, включая дорогостоящее телевидение, стимулирование торгующих организаций и строительных организаций (выгодные условия поставок);

• гибкая система скидок, проведение семинаров для строителей, проектировщиков, обучение монтажных бригад и т. п. агитацию;

• продавцы больше заинтересованы в продаже материалов более «выгодных» производителей. Кроме того, дешевые материалы легче продаются, дают быстрый оборот и прибыль;

• частое предпочтение продукции конкурентов при выборе материала является следствием сложности строительной продукции: клиенты не обладают специфическими знаниями и потому не понимают существенной разницы между дешевой продукцией и дорогой качественной.

Часто выбор помогает сделать продавец фирмы строительных материалов или руководитель бригады, ведущей строительные работы. Конечно, они рекомендуют те материалы, которые им выгодно купить (хорошие скидки от поставщика).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Самыми активными на рынке, согласно исследованию, являются Plannija, Metehe, Siba (металл), Katepal, Icopal (рулонная битумная кровля). Например, Katepal в период выхода на рынок наряду с активной прямой рекламой в течение года проводил семинары для строительных компаний, проектных бюро и других специалистов-агентов влияния. Причем для проведения этих семинаров были приглашены специалисты-психологи, которые использовали приемы NLP (психологического программирования).

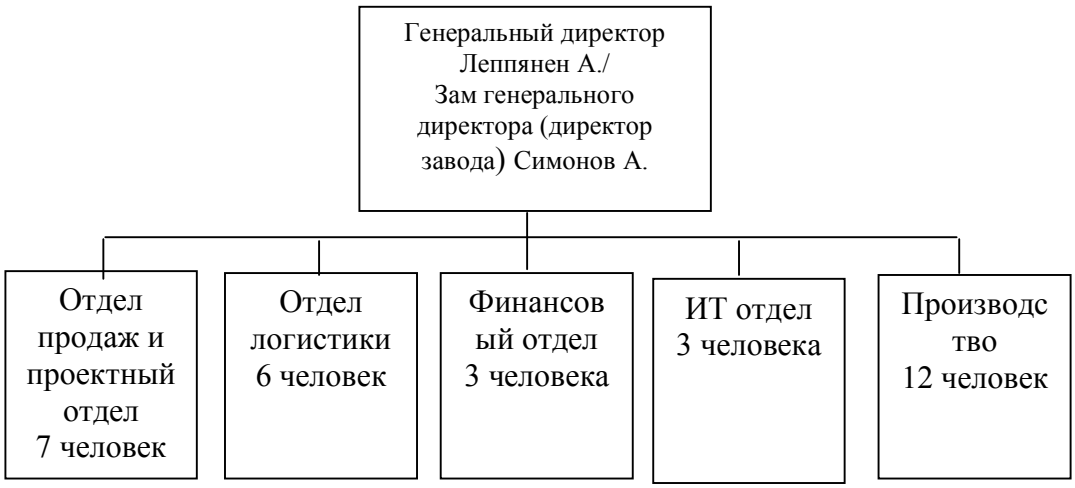

Рисунок 2.1 – Организационная структура компании ООО «Ранила Санкт-Петербург

Стоимость активов предприятия на конец 2007 года составляет 2255 тыс. евро, в том числе внеоборотные активы 788 тыс. евро; оборотные активы – 1467 тыс. евро, из них запасы – 504 тыс. евро; НДС – 10 тыс. евро; дебиторская задолженность – 762 тыс. евро; денежные средства – 191 тыс. евро.

Для анализа эффективности принимаемых управленческих решений по итогам финансового года после составления бухгалтерского баланса нами проведен финансово-экономический анализ деятельности предприятия, представлен план обоснованных управленческих решений по всем вопросам хозяйственной деятельности с корректировкой на текущее состояние предприятия и стратегией деятельности RUUKKI в России.

Контроль качества продукции. На производстве и в отделе логистики ООО «Ранила Санкт-Петербург» действует сквозная система контроля качества продукции: входной, операционный и приемосдаточный контроль. Входному контролю подвергается вся продукция Rannila, поступающая на склад предприятия: сырье, комплектующие, товары. Контроль качества исходного стального листа проверяется периодически и при возникновении сомнений (при невозможности визуально оценить качество покрытия), но не реже одного раза в три года в специализированной лаборатории. По результатам проверки выдается официальное заключение на соответствие «Техническим справкам» RACOLOR.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 2.1

Перечень имеющихся в распоряжении машин и оборудования и суммы затрат, отраженных в бюджете на ремонт в 2008 году

Оборудование	Модель	Год вып.	Страна производитель	Планируемые затраты на ремонт в 2008 году, евро
1. Линия профилирования «Монтеррей»	C156.25,	1986г.	STAM Италия.	2 000
2. Линия профилирования «Монтеррей»	C156.55, RAN	1998г.	STAM Италия.	1 500
3. Линия профилирования «Классик»	970000/5/177	2001 г.	Macring Oy Финляндия	2 000
4. Линия профилирования «RAN20»		1985г.	Финляндия.	3 000
5. Линия продольно-поперечной резки		2002 г.	Россия	3 000
6. Линия продольно-поперечной резки «LUNA»		1985 г.	Германия	2 800
7. Гибочный пресс «DONBELL»		1981г.	Дания.	20 000
8, Гибочный пресс «DURMA»		2000 г.	Турция	1000
9. Гибочный пресс «DURMA»		2002 г.	Турция	
10. Гильотина (3000 мм) «CARBONINI»		1994г.	Италия.	300
11. Гильотина «JAROMET»		1981 г.	Финляндия	1 000
12. Линия упаковки STW-6		2002 г.	Финлядия.	
13. Автопогрузчик «TCM - FD-80»		1995 г.	Япония	3 500
Итого:				**40100**

Требование экологической безопасности полимерных покрытий подтверждены действующим санитарно-эпидемиологическим заключением № 77.01.12.570.П.31812.10.2 от 31.10.2002, выданным Центром Государственного санитарно-эпидемиологического надзора г. Москвы Министерства здравоохранения РФ.

Операционный контроль – в процессе производства проверяют соответствие Техническим Условиям. Monterrey, RAN 20 и комплектующие изготавливаются по ТУ 1120-002-47994901–03, Classic и комплектующие к кровельным системам изготавливаются по ТУ 1120-001-47994901–02. При производстве каждого вида продукции соблюдается Технологический Регламент.

Стабильность качества выпускаемой ООО «Ранила Санкт-Петербург» продукции подтверждается действующими сертификатами ГОССТРОЯ РОССИИ № РОСС RU.CA42.H00138 (срок действия по 20.05.2007 г.) и № РОСС RU.CA42.H00142 (срок действия по 09.07.2007), а также ежегодными комиссионными проверками Органа по Сертификации «Центр качества Строительства» с выездом на производство и выдачей письменного заключения. При приемос-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

даточном контроле проверяется соответствие геометрических форм, комплектность, маркировка и упаковка.

В настоящий момент при максимальной загрузке оборудования возможен выпуск следующего количества продукции по видам.

В сезон 2007 года производственный отдел и отдел логистики увеличил объемы работы при неизменном количестве персонала. В существующей схеме при росте объемов производства выявились «узкие места», появилась необходимость в перестройке схемы работы.

Проанализировав производственный процесс 2007 года, нами было выявлено, что потери от перестановки рулонов составляют 52 тонны сырья за год, остальные суммарные потери сырья (входной брак от Поставщика, планируемый технологический отход и наладка оборудования) составили 73 тонны сырья за год.

Поскольку в центре процесса работы компании RUUKKI находится клиент, то и управление производством будет определяться факторами, которые представляют ценность для клиента:

- короткий срок изготовления заказа;
- точное соответствие заказа спецификации;
- качество продукции и упаковки соответствует заявленной;
- своевременность поставки.

На основе планируемого сбыта нами спланирована производственная программа:

1. График загрузки оборудования.
2. Пропускная способность оборудования и площадей.
3. Количество персонала и сменность.

Важный момент – принятие верной даты отгрузки заказа, предварительно согласованной менеджером и клиентом, должен осуществляться исходя из мощности и загрузки производства, материальных остатков сырья и плана отгрузок для заказов производства ООО «Ранила Санкт-Петербург» и условий поставки финской стороной.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 2.2

Динамика производства продукции. ООО «Ранила Санкт-Петербург за 2004-2007 гг.

		январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Total
Classic	2004	675.57	579.91	1931.76	660.25	375.82	1942.21	3692.90	4159.84	4773.42	731.66	с ос	1 ад? ее	21070.94
	2005	648.46	293.23	1964,2	2153.62	2052.36	512.43	5573.51	558.38	2276.81	1796.44	992.68	6013.71	24835.75
	2006	3000.92	I CBS.38	220.03	1720.86	3614.09	63.07	160.16	5610.37	2305.28	3880.89	1339.61	1**369.**BO	24453.46
	2007	37в.О5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	378.05
	Total	4703.00	1961,52	4115.91	4534.73	6042.27	2517.71	9426.57	10328.59	9435.51	6408.99	2332.29	8931.11	70738.20
Flat sheet and coils	2004	2554.50	3627.78	3906.33	2203.46	5148.88	9072 38	9944 77	9312.82	9167.78	10340.31	3299.30	6593.29	75171.60
	2005	1941.65	2200.62	2771.29	7773.52	8353 88	12965.68	8710.19	5934.76	9782.19	12992.82	7258.09	9425.02	96109.71
	2006	7313.50	11498.25	9693.42	25116.70	16970.62	13722.56	14081.59	21914.03	27224.13	15153.77	12278 00	10831.90	185798.47
	2007	6127.08	0.00	0.00	0.00	0,00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0 00	0.00	6609.58
	Total	17936.73	23809.15	16371.04	35093.68	30473.38	38760.62	32736.55	37161.61	46174.10	38486.90	22835.39	26850.21	363689.36
Monterrey	2004	669.71	4969 80	10692.74	9056.82	8974.95	15**638,**55	16841.75	15874.49	*175Л-..2Л*	22460.57	8492.61	5601.53	136835.76
	2005	2558.39	2384.38	4328.78	6180.65	7302.11	9102.99	9332.38	23659.19	14180.64	12490.95	8255.41	9405.33	109181.20
	2006	0.00	11024.59	22732,15	32002.83	29082.80	50642.17	42428.34	47693.81	66451.54	52291.42	32306.45	26510,04	413166.14
	2007	7355.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0,00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8326.45
	Total	10603.90	19349.42	37753.67	47240.30	45359.86	75384.71	68602.47	87227.49	98173.42	87242.94	49054.47	41516.90	667509.55
Ran20	2005	0.00	0.00	0.00	0.00	2034.23	2146.74	3289.92	*5757 2Q*	4571.49	6345.28	5048.31	3709.29	32402.46
	2006	592.97	5012.30	8002.42	5330.22	2253.98	7750.97	3170.69	6472.94	6716.21	3584.30	6004.30	12735.95	67627.25
	2007	1630.62	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0,00О	0.00	1931.20
	Total	*2*223.59	8312.88	8002.42	5330.22	4288.21	9897.71	6460.61	11730.14	11287.70	9929.58	11052.61	16445.24	101960.91

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Продолжение таблицы 2.2.

Special Flash-ing	2004	26.96	13.45	460.92	120.96	44.93	153.92	241.10	163.82	106.49	445.83	274.19	34.60	2087.17
	2005	30.47	12.89	/99.76	719.37	468.66	143.16	29663	23929	638.48	1327.06	1 217.84	694.85	6088.46
	2006	101.69	401.20	821.00	2124.95	451.87	1282.28	1161.93	1286.48	756.19	1306.07	473.93	556.67	10726.26
	2007	543.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0,00	0,00	0.00	0.00	0,00	649.79
	Total	702.20	534.25	1581.68	2965.28	965.46	1579.36	1699.66	1691.59	1501.16	3078.96	1965.96	1286.12	19551.68
Standard Flashing	2004	572.13	1012.89	619.95	1281.26	890.21	753.35	1522.05	1910.40	1981.51	2642.48	3855.34	2635.80	19677.36
	2005	1722.80	1402.28	1464.65	1296.75	1413.48	865.09	667.49	445.96	783.96	684.70	510.13	500.44	11757.71
	2006	971.78	1635.97	1871.67	2516.90	2412.01	2235.73	3529.72	5029.98	4080.12	3693,57	2209 42	1417.01	31603.87
	2007	1121.82	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0G	0.00	0.00	1310.15
	Total	4388.52	4239.46	3956.26	5094.91	4715.70	3854.17	571B.?JH	7846.33	6845.59	7020.75	6574.88	4553,25	64349.08
Supplementary entry	2005	0.00	0.00	0.00	0.00	18.75	93.00	39.00	20.00	0 00	0.00	0.00	39.00	209.75
	2006	0.00	0.00	0.00	3.58	342.50	311.87	385.00	164.29	354.69	884. B9	136.85	212.32	2795.99
	2007	255.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	o.co	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	255.00
	Total	255.00	0.00	0.00	3.58	361.25	404.87	424.00	184.29	354.69	884.89	136.85	251.32	3260.74
Total	2004	4518.87	10203,83	17611.70	13322.75	15434.79	27561.41	32242.57	31421.37	33570.44	36620.85	15921.44	16412.82	254842.83
Total	2005	6901.77	12293.40	10828.60	18123.91	21624.72	25736.09	27870.12	36094.78	32233.57	35637.25	23282.4G	29748.64	280375.29
Total	2006	11980.86	30660.69	43340.69	68812.46	54785.37	78696.78	64532.43	88009.01	107613.47	79910.02	54611.71	53421.37	733375.45
Total	2007	17156.45	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	17156,45

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 2.3

Основные виды выпускаемой продукции (Production Capacity)

	Amount\ shift	Amount\month	Unit
Roofing Sheets “Monterrey”			
Line 1 (operational date – 1980)	2520	55440	r.m.
Line 2 (operational date – 2000)	2520	55440	r.m.
Total	5040	110880	r.m.
Roofing sheets “Classic” (operational date – 2001)	3360	73920	r.m.
Flat Sheet (Standard Cut) (2000*1250)			
Rip and Cross Cut Line 1	3360	73920	r.m.
Rip and Cross Cut Line 2	3360	73920	r.m.
Guillotine			
Guillotine			
Total	6720	147840	r.m.
Completing Parts for Roofing Production (Standart Positions)			
Bending Press “Donewell”	200	4400	pcs.
Bending Press “Durma”	120	2640	pcs.
Bending Press “Durma”	120	2640	pcs.
Total	440	9680	pcs.
Low profiled products			
Line RAN20 (operational date – 2003)	3000	66000	r.m.

Планирование обеспечит равномерную и систематизированную загрузку рабочих мест и ведет к сокращению технологических отходов сырья, снизит риск возникновения брака (сырья на входе и изделия на выходе).

Предложения по загрузке производственных мощностей в сезон наименьшего спроса продукции «Rannila».

Спрос на кровельную продукцию Rannila в СПб носит сезонный характер, в связи с этим очень важным моментом считаю загрузку производственных мощностей (оборудование и персонал) в зимний период профильной продукцией «Nordicon».

Для организации производства «Nordicon» на производстве в г. СПб на сегодняшний день есть 3 гидравлических стола для сборки панелей, на смежной территории производства «Асва» размещена линия, которая при сравнительно небольшой модернизации может производить термо-профиль 100 и 150.

Достоверно известно, что наши конкуренты планируют в ближайшее время наладить выпуск продукции, аналогичной «Nordicon», следовательно, занять лидирующее положение в этом сегменте рынка мы можем не успеть.

Ярким примером отсутствия гибкости и мобильности может служить потеря рынка сбыта каркасов под гипсокартон в России. 4 года назад компания не смогла организовать продажи данного продукта, линия простаивала, и впоследствии была отправлена в Латвию, где успешно работает, а спрос диктует условия 2-3-сменной работы линии.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 2.4

Состояние складов ООО **«Ранила Санкт-Петербург» на конец 2007 года**

	Стоимость склада, евро	Internal turnover	External turnover	Turnover, euro
Раутаруукки Профиль Москва ул,Винницкая г.Химки г.Нальчик	364232.08	348068.26	6256955.63	6605023.89
Санкт-Петербург	496273.04	249 395.67	3965537.42	6462933.08

Только опережая своих конкурентов в применении новых технологий, во владении информацией, все время привлекая к сотрудничеству новых партнеров, можно удержаться на волнах рынка, не потеряв своего влияния и рынка сбыта.

Проанализировав продажи в динамике прошлых лет, очевидно, что в ООО «Ранила Санкт-Петербург» положительная тенденция развития, причем за счет внешних продаж. Значительно увеличились продажи продукции производства в г. Санкт-Петербурге (30 %).

Таблица 2.5

Тенденция развития продаж. ООО «Ранила Санкт-Петербург»

Продажи, тыс. руб.	2005 г.	2006 г.	2007 г.
MSK	409187	395482	241909
STP	100422	115740	236705
Stp (EXT)	84492	108451	145238

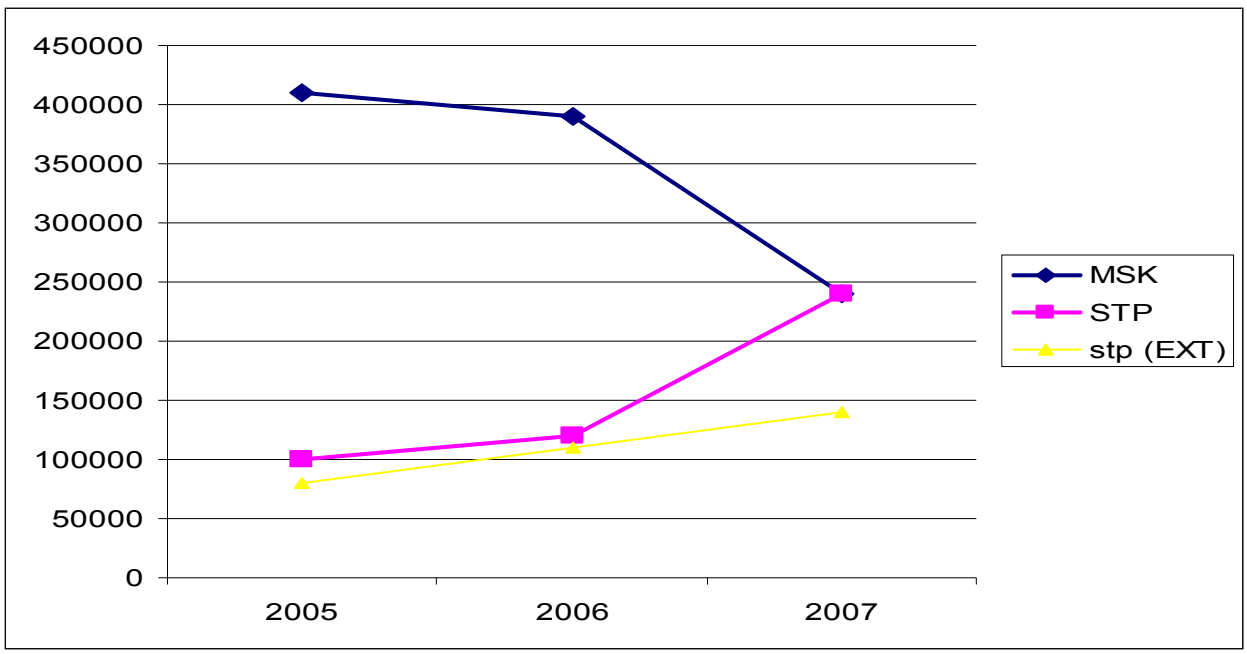

Рисунок 2.2. Увеличение складских запасов ООО «Ранила Санкт-Петербург

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Пожелание отдела продаж – увеличение складских запасов, что было выполнено в январе 2005 года, с поправкой на изменение условий поставки сырья из Финляндии, при условии затоваривания склада (при малом объеме продаж), что важнее – оборачиваемость складов и снижение стоимости складских запасов или омертвление активов предприятия и соблюдение сроков изготовления?

Для менеджеров отделов продаж предоставлена вся информационная база в виде программного обеспечения RANNET (предоставлен пароль) и STP02, где каждый желающий может проследить состояние складов, загруженность производства, сроки готовности заказов и т.п.

Основополагающая функция отдела заключается в организации бесперебойной работы компании, с наименьшими затратами на организацию движения товара от производителя до конечного потребителя. 21.01.2005 на собрании в офисе ООО «Раутаруукки Профиль» была представлена схема работы между отделами логистики СПб, Москвы и кровельного и проектного отделами продаж.

В качестве дополнительной услуги клиентам предоставляются услуги по доставке готовых заказов в адрес клиента, в Санкт-Петербурге u1099данная услуга успешно предоставляется уже около года.

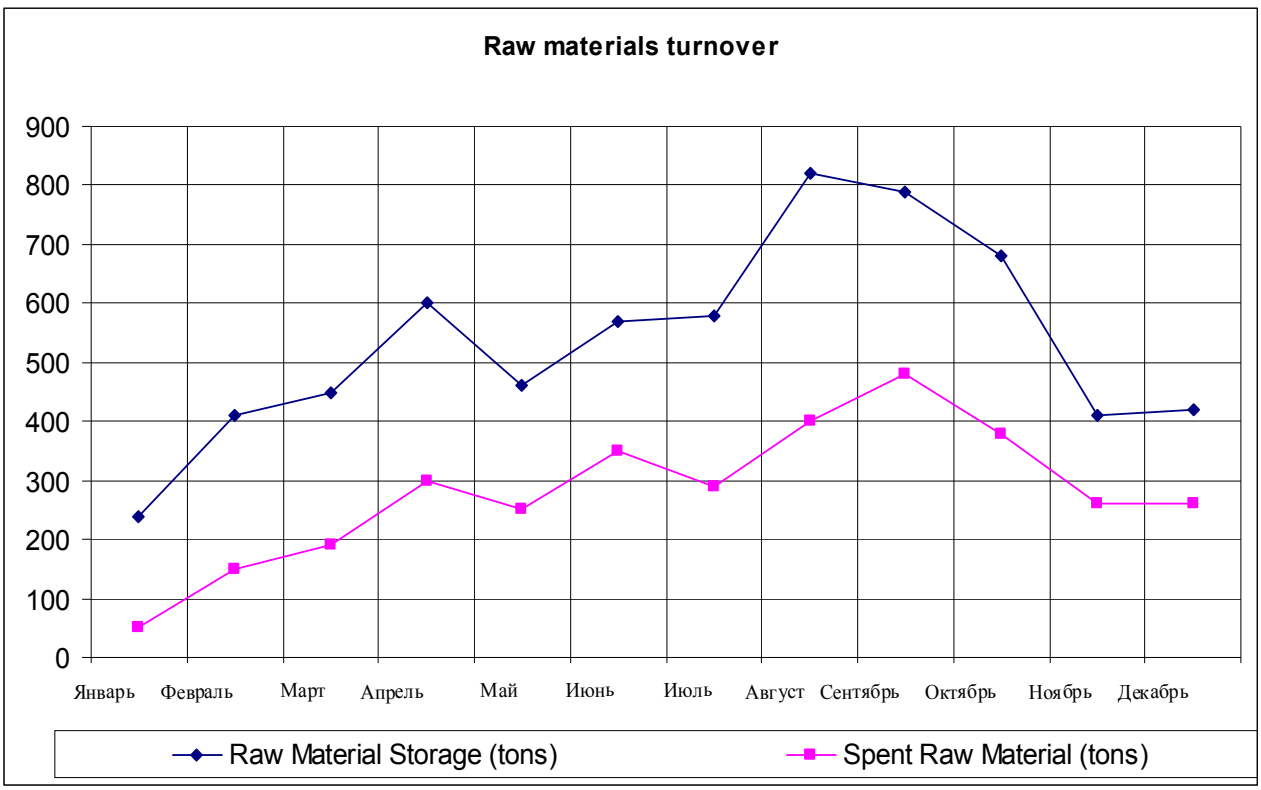

Рисунок 2.3. Увеличение складских запасов сырья ООО «Ранила Санкт-Петербург

Отдел логистики заключил договора с несколькими транспортными компаниями. Вся информация по ценам и предложениям от транспортных компаний предоставлена в отделы продаж. Более точную информацию клиент может

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

получить из отдела логистики. Данная операция несет в себе как предоставление дополнительного сервиса клиентам, так и оптимизацию товарооборота на складах.

Сроки готовности заказов и сроки поставок. Производство СПб – 3 дня. Производство Вимпели – 28 дней (клиента необходимо ориентировать на 14 дней с оговоркой на 28 дней). Срок готовности заказов «Rautaruukki Oyj» Vimpeli составляет 7–28 дней после получения заказа. В подтверждении на заказ «Rautaruukki Oyj» Vimpeli ставит неделю готовности заказа, что не является неделей отправки. Более точную дату предполагаемой отгрузки и состояние заказа можно посмотреть в программе «RANNET». Гарантировать клиенту точную дату отгрузки можно только после поступления товара на склад в г. Химки.

Предложения по решению данных проблем:

Основным моментом является работа менеджера по продажам с клиентом, его профессионализм, умение объяснить преимущество покупки продукции «RUUKKI RANNILA», соблюдение взятых обязательств.

1. Провести обучение и аттестацию персонала отделов продаж.

2. Периодически проводить обучение дилеров.

3. Планируемый срок готовности заказа ставить в подтверждении на заказ (счете) в ООО «Rannila SPb». Клиентов необходимо ориентировать на данные сроки (учитывая доставку в г. Химки для московских клиентов).

3.1. Схема рассмотрения претензий от клиентов.

С 1 января 2005 года во всех подразделениях Ruukki Construction действует единая форма рассмотрения претензий (рекламаций) CFF (Customer Feedback Form).

Претензией от покупателя считается любая неудовлетворенность покупателя продукцией или качеством услуг компании RUUKKI на территории России и вне ее пределов. За январь 2005 года в ООО «Ранила Санкт-Петербург» поступило и согласовано 2 рекламации, одна возникла по вине Поставщика, вторая в результате неправильных действий подразделения ООО «Раутаруукки Профиль» г. Нальчик. В ООО «Раутаруукки Профиль» поступило и согласовано 2 рекламации, возникновение – по вине непрофессионализма сотрудников фирмы.

Рассмотрев детально каждую претензию, выявили:

1. Отсутствие какой-либо схемы работы с рекламациями.

2. Слабые профессиональные знания у менеджеров.

3. Отсутствие оговоренной процедуры в Контракте по предъявлению рекламаций Поставщику.

4. Требуется доработка документа «Гарантии», которая выдается каждому клиенту с заказом.

21.01.05 был представлен проект «Процедуры рассмотрения претензий от покупателей компании Ruukki на территории России», находится на согласовании (с финской стороной у Sanna Sarkijarvi, в Эстонии у Hanno Pangsepp). В настоящее время работаем по этой процедуре.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Изменения в Контракт и «Гарантии» на стадии подготовки проекта для согласования (с финской стороны Sanna Sarkijarvi, с российской – менеджер по качеству и юрист).

Схема размещения претензий Поставщику. В Санкт-Петербурге механизм предъявления, согласования и возмещения затрат успешно действует, сложности только в ООО «Раутаруукки Профиль» (в работе).

Вопрос: в какой срок Поставщик обязан (при согласовании) вернуть денежные средства, поскольку в Российском законодательстве четкий срок в течение 10 дней с момента предъявления претензии клиентом?

4. Сложившаяся ситуация на строительном рынке и пути развития.

В Северо-западном регионе существуют все предпосылки для активного развития производства и продаж: продукции концерна Ruukki.

Строительный рынок в России является сейчас одной из самых динамично развивающихся отраслей.

До недавнего времени капиталы, задействованные в бизнесе Петербурга, значительно уступали московским, а за последние 2 года ситуация на рынке резко меняется.

Система менеджмента качества и цели компании на рынке строительной продукции в России:

• удовлетворение требований потребителей в качественной продукции, постоянное расширение ассортимента;

• проведение маркетинговых исследований рыночного спроса для определения потребностей потребителей. Сокращение сроков изготовления заказов;

• повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции за счет снижения издержек производства;

• постоянное совершенствование средств и строительных технологий;

• повышение профессионального уровня персонала и его вовлечение в работу по улучшению качества.

Проблемы обслуживания потребителей и организации продаж. В результате непрофессиональных действий менеджеров с начала года уже поступило несколько рекламаций от клиентов с требованием возмещения затрат, что идет вразрез с нашими целями. Проанализировав претензии и их причины, выявили следующие проблемы:

1. Отсутствие взаимосвязи с клиентом со стороны менеджеров.

2. Плохое знание продукции (ассортимента, требований по качеству, упаковки и т.п.).

3. Отсутствие четкого представления о Политике и Целях компании RUUKKI в России.

4. Зачастую менеджер продает продукцию, взяв при этом невыполнимые обязательства от лица компании, которые ведут к дискредитации и финансовым потерям.

5. Отсутствует понимание наших преимуществ перед конкурентами.

6. Неумение объяснить клиенту/дилеру преимущество работы с нашей компанией. Не продумана работа с дилерами компании. Дилер должен нести

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

обязательства перед нашей компанией, а не только пользоваться предоставляемыми преимуществами.

7. В случае возникновения любой проблемы с клиентом перекладывание ответственности, все усилия прилагаются к поиску виновного, а не решению проблемы в кратчайшие сроки. В результате требуются различные инструкции (например, по выбору упаковки для заказа...).

8. Отсутствие духа коллектива, деление по направлениям воспринимается как разделение компании.

9. Неумение пользоваться всеми доступными информационными средствами «STP02», «RANNET».

10. Отсутствие плана продаж на 2005 год по ассортименту. Это необходимо для планирования закупок (в связи с изменением условий поставки) и планирования производства.

Указанные проблемы не находят себе места в действующих подразделениях компании Санкт-Петербурга, Украины, Эстонии, Латвии и Литвы.

В ООО «Ранила Санкт-Петербург» была разработана Программа аттестации персонала на знание требований к качеству продукции, впоследствии в отделе производства и логистики в декабре 2004 года была проведена аттестация персонала, в январе 2005 года в отделе логистики ООО «Раутаруукки Профиль». По результатам аттестации были проведены увольнения персонала, сотрудники, имеющие перспективу и желание, направлены на дополнительное обучение.

Чем привлекательны конкуренты и чем отвечает Ruukki:

1. *Конкуренты рекламируют более низкие цены*.

Сравнение цен на стальную кровлю показывает, что заявляемые конкурентными компаниями цены ниже цен «ООО Rannila SPb» на 10–20 %, что привлекает к ним клиентов. Это достигается за счет:

• неточного расчета из-за низкой квалификации продавцов-инженеров;

• или умышленно – площадь кровли завышается при расчетах (расхождение с истинными размерами – до 15 %);

• в качестве базовой цены указывается стоимость полной площади, в том числе нахлестов (плюс 7–8 % к общей стоимости);

• цена указана адекватная, но продажа стандартными листами (нарезанными длинами). Известно, что такая продажа дает до 20 % отходов при укладке кровли на месте.

Но эти нюансы клиенту неизвестны. Как правило, если он приходит по рекламе, привлеченный ценой, и начинает разговор, опытный продавец его удержит.

В противовес этому необходимо в 2008 году подготовить рекламную кампанию, сфокусированную на достоинствах Ruukki – материалов и сервиса, причем масштабы рекламной кампании и ее агрессивность должны существенно превосходить рекламу прошлых лет, учитывая продвижение на рынок нового брэнда. Кроме того, в СПб офисе намечена реорганизация структуры отдела продаж и переход к активным методам работы.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

2. *Конкуренты предлагают полный комплекс услуг*. Большинство конкурентов – предлагают полный комплекс-проект, поставку материалов, монтаж. До недавнего времени Rannila предлагала только первые две услуги, а для монтажа рекомендовала сторонние организации. Формально сейчас ситуация изменилась, кооперация с дилерскими компаниями и интеграция внутри концерна даст возможность оказывать клиенту полный комплекс услуг. Планы развития нового бренда Ruukki нацелены именно на «комплексные решения» для заказчика.

3. *Удобство расположения офисов конкурентов*. Компании-производители (конкуренты) активно вовлекают в работу крупные (а через них и мелкие) торговые и строительные организации. В результате конкурентная продукция представлена практически во всех Торговых строительных комплексах (стенды с образцами продукции, рекламные буклеты). Крупные дилерские компании тоже стремятся создать сеть собственных офисов и торгово-выставочных залов в разных районах города. Например, торговая компания Top-house имеет 5 офисов продаж в Петербурге, Мастер-профиль – 5, производитель битумной кровли OncVura открыл свои представительства в 6 точках.

Rannila (Ruukki) только в 2004 году начала развивать работу с розницей. Летом были проведены первые поставки в торговую сеть «Вимос» (20 магазинов строительных товаров на пригородных трассах). Это направление работы надо развивать. В частности, было бы целесообразно открытие розничных точек в строительных супермаркетах, которые будут скоро открыты. Кроме того, в 2005 году надо расширить географию продаж в Петербурге, создав опорную сеть дилеров в разных районах города и предоставив им максимально выгодные условия для сотрудничества.

Резюме: до недавнего времени конкурентами Rannila (Ruukki) в России были не только фирмы-производители продукции для того же сектора рынка, но и дистрибьюторы финской Rannila (Ruukki) и дилеры ООО «Rannila SPb», которые являются дилерами только на бумаге. Не имея выгодных условий для продажи Rannila, они не стремятся ее продавать, а в большей степени продвигают конкурентные товары. Однако меняющаяся политика компании позволяет надеяться на изменение ситуации и расширение бизнеса Ruukki в регионе.

Как и Ruukki SPb, крупные дилерские компании имеют собственное производство, позволяющее выполнять заказы на кровлю в короткие сроки и по точным размерам, использует сырье материнского концерна. Но есть отличительные особенности, которые дают преимущества официальному представительству Ruukki.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 2.6

Конкурентные преимущества Петербургского представительства Ruukki

Качество	Ситуация на рынке
1. Высокое качество сырья и продукции. Для России доверие финскому качеству является традиционным.	Конкуренты, заинтересованные в продаже других финских марок, всегда подчеркивают, что качество у любой финской металлочерепицы, абсолютно одинаково, Rannila больше рекламировалась.
2. Письменная гарантия на покрытие и присутствие в городе официального представительства («ООО Rannila SPb»), несущего ответственность за выполнение гарантийных обязательств	Письменную гарантию производителя дает представительства Tegola и Tech-nonicol. Большинство фирм прописывает гарантии в договоре с клиентом, но они не имеют реальной силы, и российские фирмы могут "неожиданно исчезнуть". Но клиенты часто не понимают, что гарантии может выдать только производитель.
3. Быстрота выполнения заказов (3-5 дней)	Большинство фирм торгует стандартными листами. Срок заказа - 1 день. Никто не говорит клиенту, что, покупая готовые листы, он теряет деньги. Либо возят под заказ из Финляндии раскроенную кровлю в сроки 14-21 день, при этом стараются дискредитировать завод «Rannila SPb».
4. Производство кровли по индивидуальным размерам (минимум отходов)	То же заявляют еще 5 фирм: 2 крупных - Невасталь, и Металл-профиль (имеют свои линии), 3 мелких - заказывают у других.
5. Высокая квалификация инженеров (самые точные расчеты и чертежи)	Оценить это может в начальной стадии только специалист. На стадии монтажа все ошибки расчетов уже видны, но деньги продавец уже получил.

1. Статус официального представительства, который делает имя компании для клиента более надежным, т.к. именно реальное представительство несет реальную ответственность за выполнение всех гарантийных обязательств перед клиентом.

2. В Петербургском представительстве Ruukki собраны менеджеры с самой высокой инженерной квалификацией. Как показывают опросы клиентов, обратившихся в петербургский офис Ruukki, более 50 % из них приходит по рекомендациям знакомых, выбравших марку Rannila (Ruukki) благодаря высокому качеству продукции, а также качественным и точным расчетам.

Потенциальный рынок сбыта. Долю рынка ООО «Rannila SPb» трудно определить точно, т. к. фирмы, работающие официально, искажают данные о своих оборотах, а обороты неофициальных фирм учесть невозможно.

Существует несколько категорий в СПб потенциальных клиентов ООО Rannila (табл. 2.7).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 2.7

Потенциальные клиенты ООО Rannila

Категория фирмы	Количество по SPb
Фирмы, торгующие кровельными и др. материалами, предлагающие в комплексе услуги по проектированию и монтажу	Более 90 (крупные и мелкие)
Крупные строительные центры (500 – 2000 кв.м) \ базы строительных материалов в пригородах	14 (+ 2 в стадии строительства) \ более 40
Официальные строительные фирмы, заявляющие услугу «строительство «под ключ» (городское и загородное жилье)	195
Фирмы, предлагающие услуги по кровельным работам	124
Неофициальные фирмы, частные строительные бригады (самостоятельно ищут заказы и закупают материалы как частные лица).	100-200
Архитектурно-проектные организации	
Архитектурно-проектные институты	17
Архитектурно-проектные учреждения	237
Учреждения жилого фонда (фирмы, бюро, мастерские)	62

Большинство строительных бригад работает неофициально, в форме частных бригад, не имеющих офиса и сопутствующих накладных расходов. Этим они достигают низких цен на свои услуги. Долю рынка, которую они охватывают, трудно оценить.

За лето каждая такая бригада возводит 5–10 домов. Как правило, заказчик опирается на их мнение при выборе строительных материалов и покупает (в том числе кровлю) с их помощью. И всегда маленькие строительные бригады и легальные фирмы являются постоянными покупателями строительных материалов в тех фирмах, где они имеют выгодные условия (систему скидок).

Несмотря на сложную ситуацию в строительном секторе рынка, его развитие происходит настолько стремительно, что даже жесткая конкуренция позволяет каждому участнику рынка обеспечить себя достаточным объемом работы – при условии его активной позиции и грамотно выстроенной стратегии развития.

ООО «Rannila SPb» (в скором времени «Ruukki St.Petersburg») имеет исключительно положительные перспективы для роста своего бизнеса. Особенно важно подчеркнуть, что статус официального представительства Ruukki делает российский офис компании главной опорой бизнеса концерна в России. Именно официальное представительство имеет моральные обязательства перед материнской компанией и призвано отстаивать ее интересы в любой ситуации.

Дилеры и дистрибьюторы всегда юридически независимы от концерна, защищают прежде всего свой бизнес и, следовательно, могут в любой момент переориентировать свои интересы или защищать интересы не только нашего концерна, но и других выгодных партнеров, даже составляющих прямую конкуренцию Ruukki.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

2.2. Анализ организационных структур компаний инвестиционно-строительного комплекса Санкт-Петербурга

Для более полного понимания сегодняшнего разнообразия видов организационных структур организаций инвестиционно-строительного комплекса Санкт-Петербурга необходим ретроспективный взгляд на процесс формирования в России системы строительных организаций[1].

Единый народнохозяйственный комплекс в нашей стране сложился в 60-е гг., когда система управления строительством основывалась на территориально-отраслевом принципе. Всей совокупностью строительных организаций руководили общесоюзные, союзно-республиканские и республиканские строительные министерства, а также входящие в их состав главные территориально-строительные управления, комбинаты.

Промышленное и жилищно-гражданское строительство осуществляли Министерство строительства предприятий тяжелой индустрии СССР, Министерство промышленного строительства СССР, Министерство строительства СССР. Строительство транспортных сооружений было возложено на Министерство транспортного строительства (Минтрансстрой).

Сельское строительство осуществлялось союзно-республиканским Министерством сельского строительства. Особую роль выполняло союзно-республиканское Министерство монтажных и специальных строительных работ СССР, выступавшее по отношению к другим министерствам в качестве субподрядчика по монтажу технологического оборудования, электротехнических, санитарно-технических устройств, контрольно-измерительных приборов, средств автоматики, сложных строительных конструкций и сооружений.

Строительство газо- и нефтепроводов осуществлялось общесоюзным Министерством строительства предприятий нефтяной и газовой промышленности. Министерство энергетики и электрификации СССР осуществляло как строительство, так и эксплуатацию электростанций, линий электропередач и т. п. Министерство мелиорации и водного хозяйства СССР проводило строительство и эксплуатацию сооружений водного хозяйства. Министерство угольной промышленности СССР вело строительство и эксплуатацию объектов угольной промышленности. В наиболее крупных городах, первоначально в Москве и Ленинграде, а затем в Киеве и Свердловске, управление жилищно-гражданским строительством в основном осуществляли главные управления, подчиненные городским исполнительным органам власти.

В Ленинграде это были: Главное управление капитального строительства (ГлавУКС); Главное Архитектурно-планировочное управление (ГлавАПУ); Техническое управление; Главленинградстрой; Главленинградинжстрой; Глав-

[1] Асаул А.Н., Батрак А.В. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе. – М.: АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001. – С. 168.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ленстройматериалы; Главзапстрой. Все вышеназванные главные управления входили в состав Исполкома Ленсовета.

ГлавУКС функционировал в тесной взаимосвязи с ГлавАПУ. Оно, на основе плана экономического и социального развития Ленинграда, который разрабатывался Северо-Западным филиалом Министерства строительства СССР, осуществляло функцию единого заказчика по капитальному строительству:

• жилых домов (планомерная реализация утвержденных проектов детальной планировки городских районов, комплексное осуществление застройки жилых районов и микрорайонов города и улучшение за счет этого общественного и коммунального обслуживания населения);

• объектов культурно-бытового назначения (планомерная реализация утвержденных проектов детальной планировки городских районов);

• коммунального хозяйства, сетей водопровода, канализации, электроснабжения и теплоснабжения с необходимыми сооружениями (своевременная инженерная подготовка территорий застройки в полном объеме);

• объектов промышленных зон (планомерная реализация схем генеральных планов промышленных зон).

Кроме того, ГлавУКС выполнял функции единого проектировщика и единого застройщика. Отрицательным моментом являлось отсутствие у ГлавУКСа функции «единого потребителя» строительной продукции.

Отсюда – недостаточно жесткие требования к комплексности и качеству проектирования, комплексности застройки, уровню качества возводимых объектов. Все это отрицательно сказывалось на процессе эксплуатации жилых домов, объектов соцкультбыта и инфраструктуры и вело к значительным затратам на их ремонт и восстановление.

В отличие от строительства, промышленность строительных материалов и конструкций в СССР не имела четких и обособленных организационных форм, ибо в значительной своей части производство стройматериалов, и особенно прогрессивных строительных конструкций, зарождалось, формировалось и развивалось в рамках организационных структур строительства.

Управление строительным комплексом осуществлялось по двум, описанным выше вертикалям. Для строительства как отрасли материального производства эта вертикаль обобщенно представлялась как трест – объединение – главное управление – министерство (республиканское, союзно-республиканское или союзное). Для организаций промышленности строительных материалов в эту цепочку встраивались, как правило, территориальные органы управления в лице соответствующих управленческих подразделений.

Таким образом, роль среднего звена в системе управления народным хозяйством выполняли отраслевые министерства и их подразделения: главные и территориальные управления. В системе управления строительной отраслью, независимо от принципа ее организации (отраслевой или территориальный) наблюдалась тенденция «обрастания» строительных объединений производствами и организациями смежных отраслей, выстраивания горизонтально интегрированных межотраслевых и межрегиональных комплексов. Объяснить это можно недостатками системы планирования экономического развития, дефици-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

том ресурсов на рынке, склонностью хозяйственных руководителей к обеспечению автономии управляемых ими экономических подсистем. Однако были очевидными и более высокие эффективность и гибкость функционирования подобных комплексов.

Экономика строительства отличалась высоким уровнем концентрации и централизации строительного производства. Крупные строительные организации и по сей день образуют фундамент строительного комплекса Санкт-Петербурга (Трест 5, Ленгидроэнергоспецстрой, Монолитстрой, Метрострой, Севзаптрансстрой, Леноблагрострой, Академстрой, Аэропортстрой, Ленгазтеплострой, Лентелефонстрой, Севзапморгидрострой, Стальконструкция, Трест 20, Трест 36, Трест 47, УНИСТО, Полимерстройматериалы, Каменногорское карьероуправление, Ленстройматериалы и др.).

Демонтаж системы централизованного планирования, разукрупнение и приватизация строительных объединений привели к вакууму на среднем уровне управления. Как показывает мировой опыт, организация процессов регулирования и развития инвестиционно-строительной деятельности решается на уровне регионов с учетом общегосударственных интересов, а также особенностей и потребностей регионов.

После развала командно-административной системы в России в Санкт-Петербурге возникла необходимость создания организации, объединяющей строителей и выражающей их интересы во властных структурах.

В 1992–1993 гг. строительные тресты попали в первую волну приватизации. При этом сам переход от государственной к частной собственности в строительстве происходил тяжело, так как сопровождался распадом крупных трестов. Положение осложнилось резким уменьшением бюджетных инвестиций, особенно на жилищное строительство, ликвидацией Главков и Стройкомитета, партийных органов, т. е. всех тех органов, на которых держалась прежняя система управления строительством. При этом рыночных механизмов и конкуренции, привлечения внебюджетных средств создано еще не было. Это привело к определенной раздробленности строительных организаций.

Современный этап развития инвестиционно-строительной деятельности связан с расширением функций и усилением организационного статуса общественных организаций, сформированных по профессиональному признаку.

Такие организации относятся к разряду саморегулируемых. Здесь необходимо остановиться на проблеме саморегулирования деятельности бизнес-субъектов транзитивной экономики как эффективного механизма, дополняющего, а иногда и заменяющего государственное вмешательство.

Интерес к саморегулированию деятельности бизнес-субъектов возрос в связи с попытками формулирования и реализации политики по оптимизации функций государства. Впервые задача снижения административного давления на рыночную деятельность субъектов была поставлена в экономической программе Правительства России на долгосрочную перспективу, принятой в 2001 г., и развита в последующих программных документах. Целью этого документа является создание такой системы, при которой государственное вмешательство происходит только в случае невозможности решения проблемы другими спосо-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

бами. Например, в соответствии с законом «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора)», принятым Государственной Думой 14 июля 2001 г., для членов саморегулируемых организаций предусмотрен упрощенный порядок государственного контроля. Кроме того, серьезным фактором развития саморегулирования стало сокращение количества видов деятельности, подлежащих лицензированию. В отраслях, не подлежащих лицензированию, у субъектов рынка появляются серьезные стимулы к созданию частных организаций, которые поддерживают определенный уровень стандартов профессиональной деятельности[1].

Саморегулирование имеет двойственное проявление. В ряде случаев оно является эффективной альтернативой государственному вмешательству в экономику, обеспечивая снижение государственных расходов на регулирование, большую гибкость и больший учет интересов субъектов рынка. Но организации саморегулирования могут существенно ограничивать конкуренцию, создавая барьеры для входа на рынок и игнорируя интересы остальных субъектов. Именно поэтому использование данного института требует определения условий, при которых его развитие и действие в транзитивной экономике институционально возможно и экономически оправдано с позиций оптимального сочетания интересов бизнес-субъектов и общества.

Процесс саморегулирования представляет собой некую систему, включающую следующие элементы: собственно саморегулирование как институт, бизнес-субъекты, чья деятельность подвержена саморегулированию, и саморегулируемые организации, которым государство делегирует функции контроля[2].

Роль саморегулируемых организаций в современной экономике принципиально изменяется. Вспомогательные функции, в рамках которых оказывалось определенное содействие членам этих организаций, трансформировались в одну из ключевых, оказывающих весьма значительное влияние на развитие различных отраслевых и территориальных отраслевых процессов (что обусловлено продолжающейся институциализацией макроэкономических систем и их составляющих).

В инвестиционно-строительной сфере проблемы развития саморегулируемых организаций актуализировались в новейший период. Появились фундаментальные научные разработки, раскрывающие теоретико-методологический базис саморегулирования[3]; созданы и эффективно действуют

---

[1] Асаул А.Н. Развитие институтов гражданского общества в инвестиционно-строительной сфере // Вестник гражданских инженеров. – 2007. – № 3 (12). – С. 68–72.; Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.

[2] Асаул А.Н.Феномен инвестиционно-строительного комплекса, или сохраняется ли строительный комплекс страны в рыночной экономике? / [путь доступа http://www.aup.ru/books/m65/]

[3] Асаул Н.А. Институциональные взаимодействия в инвестиционно-строительном комплексе. – СПб.: Гуманистика, 2005; Кокорев В. Институциональные преобразования в современной России: анализ динамики трансакционных издержек / Вопросы экономики. – 1996. – № 12. – С. 61–72; Коли Э., Яворски Б. Рыночная ориентация: конструкт, научные

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

многочисленный ряд общественных организаций, регулирующих отраслевые процессы; осуществляется обмен опытом между организациями этого типа, а также внедряются новые управленческие механизмы, позволяющие конструктивно использовать преимущества саморегулирования. В этой связи представляется целесообразным при исследовании методологии формирования государственного строительного заказа предметно рассмотреть опыт и возможности саморегулирования в ИСК в контексте его применения в управлении ГСЗ. Следует отметить, что наибольший вклад в развитие данной тематики внесли работы Н.А. Асаула, в которых нашли свое отражение и научное обобщение не только теоретические, но и практические аспекты саморегулирования ИСК[1].Согласно данному выше определению процесс саморегулирования представляет собой некую систему, включающую два системных элемента: собственно саморегулирование как институт, экономических агентов (в нашей терминологии – субъектов рынка), чья деятельность подвержена саморегулированию, и саморегулируемые организации, которым государство – контролер или регулятор – частично и в необходимом объеме делегирует функции контроля. Система имеет характер открытой с положительной обратной связью, в ней функциями исполнителя и поручителя наделены как саморегулируемые организации, так и субъекты, подвергающиеся саморегулированию. В зависимости от характера возмущений, поступающих из внешней среды в данную систему, эти функции реализуются попеременно как одним элементом системы, так и другим (рис. 2.4). В то же время представленная на рис. 3.6 открытая система саморегулирования не является симметричной из-за содержания процессов саморегулирования по контурам 1 и 2. Собственно механизмы управления и санкции за отклонение от установленных правил различаются не только по направлениям 1 и 2, но и по их качественным характеристикам.

предположения и практическое применение в менеджменте / Классика маркетинга // Составители Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква. – СПб.: Питер, 2001. – С. 317–349.

[1] Асаул Н.А. Теория и методология институциональных взаимодействий субъектов регионального инвестиционно-строительного комплекса. – СПб.: Гуманистика, 2004.__

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рисунок 2.4. Контуры процесса саморегулирования в открытой системе саморегулирования

Принципиальное отличие системы саморегулирования от системы государственного регулирования заключается в том, что в последней существует только контур 1, контур же 2 может существовать либо нелегитимно (в неоинституциональной экономической теории это называют «захват регулятора»), либо опосредованно через цепочку других субъектов, не являющихся непосредственными объектами контроля (например, через политические механизмы или общественные движения).

Принципиальным отличием от саморегулирования рынка (действие «невидимой руки» А. Смита – существование только контура 2) является то, что субъекты-участники, преследуя цель качественного развития своей деятельности на рынке, добровольно наделяют себя обязательствами, имеющими, прежде всего, общественное значение. Примером может служить формирование системы фирменных стандартов для субъектов, входящих в организацию саморегулирования. Кроме того, они делегируют саморегулируемой организации часть своей деятельности, например, по лицензированию или по представительству своих интересов в государственных органах.

Если рассматривать с практической стороны систему саморегулирования, то собственно процесс реализуется через некоторые организации, являющиеся,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

в том числе, субъектами рынка. Данные организации, во-первых, выполняют функцию контролера, делегированную им государством, а, во-вторых, центрального субъекта, с которым заключают контракты остальные рыночные субъекты, считающие необходимым свое членство в ней. Это происходит в том случае, если издержки, связанные с уплатой членских взносов и соблюдением всех норм и правил организации саморегулирования ниже выгод, получаемых от участия в ней.

Таким образом можно выделить следующие три основные функции, право на выполнение которых делегируют организации саморегулирования субъекты-участники[1]:

• формирование системы норм и правил ведения субъектами-участниками их рыночной деятельности, включающих, в том числе, и санкции за их нарушение;

• осуществление контроля за соблюдением правил организации и применение в необходимых случаях санкций;

• разработка и реализация внутриорганизационного (имеется в виду внутри организации саморегулирования) механизма внесудебного разрешения спорных вопросов между субъектами-участниками и собственно организацией саморегулирования.

Среди дополнительных функций организации саморегулирования наиболее важными являются функции, предусматривающие рассмотрение претензий со стороны других, в ней не участвующих, субъектов рынка, например потребителей.

Указанные выше основные функции организации саморегулирования есть функции контролера или регулятора. Наделение ими обязательно, иначе организация не будет саморегулируемой. Дополнительные же функции в литературе часто рассматривают как отличительный признак организаций саморегулирования как формы объединения субъектов рынка[2].

Саморегулирование варьируется от систем полностью инициативных, где нормы и правила вырабатываются и защищаются исключительно субъектами-участниками системы, до систем, предполагающих максимально возможное участие государства. Естественно, здесь любые формы осуществляются в ограничительных рамках формальных (законодательно принятых) норм, например, общих правил, регулирующих регистрацию объединений, договорные отношения, конкуренцию и т. п., либо специальных, касающихся именно института саморегулирования, либо норм, регулирующих отрасль или сферу, которые конкретизируются правилами саморегулирования. Указанная конкретизация происходит в направлении дополнения, расширения, ужесточения норм государственного регулирования (рис. 2.5).

---

[1] Асаул Н.А. Теория и методология институциональных взаимодействий субъектов регионального инвестиционно-строительного комплекса. – СПб.: Гуманистика, 2004.

[2] Кокорев В. Институциональные преобразования в современной России: анализ динамики трансакционных издержек / Вопросы экономики. – 1996. – № 12. – С. 61–72.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рисунок 2.5. Возможное пространство саморегулирования

Как следует из содержания рис. 2.5, контроль со стороны государства за реализацией основных функций может осуществляться в жесткой форме – законодательно определяется непосредственное участие в деятельности саморегулируемой организации представителя государственных органов управления, а для субъектов рынка участие в саморегулируемой организации обязательно. И при нарушении норм и правил поведения на рынке к субъекту-участнику предъявляются санкции не только со стороны собственно саморегулируемой организации, но и со стороны государственных органов.

Нужно сказать, что эволюция форм саморегулирования происходит в направлении от более жестких к более мягким, то есть от обязательного участия субъекта в саморегулируемой организации к добровольному. Это объясняется тем, что стимулом к первому является сокращение издержек, связанных с санкциями за нарушение правил и норм ведения рыночной деятельности, а стиму-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

лом ко второму – сокращение издержек, связанных с теми преимуществами, которые дает участие в саморегулируемой организации[1]. И такая эволюция предполагает формирование качественно новых ценностей в организационной культуре субъектов-участников.

Саморегулирование принципиально отличается от со-регулирования. Второе предполагает совместное участие в этом процессе государства и различных участников рынка, не только субъектов-производителей, но и субъектов-потребителей, субъектов-инфраструктурных организаций и т. п., так называемых стейкхолдеров (stakeholders). Если саморегулирование это регулирование деятельности субъектов рынка самими субъектами, то со-регулирование это регулирование определенной сферы рыночной деятельности совместно субъектами-производителями как объектами контроля, государством и другими заинтересованными субъектами-потребителями, субъектами-общественными организациями (потребительскими организациями, профсоюзами и т. п.). Сорегулирование, таким образом, предполагает паритетный учет интересов разных субъектов и их групп.

Не менее важным вопросом является принцип объединения субъектов в границах организаций саморегулирования. В большинстве случаев саморегулирование рассматривается как вариант отраслевого регулирования. Несомненно, что значительная часть существующих сегодня в российской экономике организаций саморегулирования носит отраслевой характер (достаточно указать, например, на существующие на рынке ИСК общественные организации – союзы, ассоциации и т. д.), но собственно экономическая природа саморегулирования не предполагает приоритетное объединение только по этому принципу.

На рынке субъектов ИСК создан задел для развития саморегулирования в форме общественных объединений и ассоциаций, являющихся членами Российского союза строителей (РСС). РСС представляет собой общероссийское межрегиональное объединение работодателей и на сегодняшний день объединяет почти половину предприятий и организаций, связанных со строительством, охватывая практически все его подотрасли – крупнейшие акционерные общества, финансовые корпорации, страховые компании, строительные тресты и предприятия стройиндустрии, производственные кооперативы, проектно-изыскательские и научно-исследовательские институты, разнообразные специализированные центры, широкая сеть строительных вузов и техникумов. В РСС представлены также строители АПК и ВПК. На правах самостоятельных членов в него входят такие крупнейшие организации строительного комплекса России, как строительно-финансовая корпорация «Юг-строй», корпорации «Трансстрой», «Росагропромстрой», «Уралсибстрой», «Монтажспецстрой». «Главмосстрой», «Мособлстрой», финансовая корпорация «Конти», федеральная служба специального строительства и др. В 31 регионе России созданы региональные союзы строителей – Дальневосточного и Южного федеральных ок-

[1] Отнюкова Г.Д. Госзаказ есть противоречия // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2007. – № 3; Панибратов Ю.П. Эколого-экономические проблемы большого города // Проблемы региональной экономики. – СПб.: ИПРЭ РАН, 2001.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ругов; республик Татарстан, Башкортостан, Коми, Калмыкии и Марий Эл; Урала, Кубани и Дона; Санкт-Петербурга; Брянской, Воронежской, Волгоградской, Владимирской, Иркутской, Костромской, Смоленской, Пензенской, Тульской, Омской, Тюменской и Ярославской областей.

Очевидно, что РСС сегодня представляет собой некоммерческую общественную организацию, активно выражающую и защищающую интересы субъектов-производителей рынка ИСК, то есть саморегулируемую организацию, находящуюся на начальном периоде развития.

Кроме того, РСС является эффективным звеном в процессе взаимодействия субъектов ИСК с властными структурами и другими заинтересованными общественными структурами, в частности, с Российским союзом промышленников и предпринимателей. Его руководство тесно взаимодействует с профсоюзом строителей России в подготовке и заключении соглашений, коллективных договоров, представляет интересы субъектов-производителей на федеральном уровне по Отраслевому тарифному соглашению. Понимая важность и значимость инновационных разработок в ИСК, РСС активно реализует инновационную политику, способствующую внедрению в ИСК новейших разработок и технологий, существенно снижающих трудозатраты и повышающих эффективность работы. Например, разработан проект федеральной многоцелевой программы внедрения в строительство и промышленность полимерных композиционных материалов на основе базальта, которая одобрена НТС Госстроя России и Российской академией архитектуры и строительных наук.

Развитие взаимосвязей с другими заинтересованными общественными организациями не ограничивается внутрироссийским рынком. В международном плане РСС сотрудничает с такими статусными организациями, как: Национальные ассоциации домостроителей США, Китая, Германии, Венгрии, Японии и Кореи; Ассоциация подрядчиков Израиля, субъекты национальных строительных рынков Франции, Италии, Турции, Кореи и других стран дальнего зарубежья, союзы строителей стран ближнего зарубежья – Украины, Белоруссии, Казахстана, Армении.

Стимулом к формированию РСС стали негативные последствия процесса приватизации и разгосударствления собственности – процесс строительства стал в значительной степени нерегулируемым. Фактическое разрушение системы Главков, объединяющих крупные строительно-монтажные тресты с их мощной строительной индустрией, стимулировало появление на рынке инвестиционно-строительной деятельности мелких игроков не только в плане объемов, но и слабых в техническом и организационном отношении строительных организаций. Сегодня они представляют собой в основном малые предприятия с численностью работающих 50–100 человек и составляют почти 90 % от общего количества отраслевых субъектов. И естественно, справиться с задачами строительства новых, модернизации, реконструкции и технического перевооружения старых предприятий в соответствии с современными требованиями по объективным причинам они не в состоянии. Очевидно, что и конкурировать с зарубежными фирмами они не могут. Отсюда вытекает объективная необходимость их интеграции в более крупные объединения, способные выполнять не

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

отдельные виды работ, а строить весь объект «под ключ», не столько путем поглощения и/или слияния, сколько на принципах саморегулирования.

На каждой стадии развития рынка для субъектов, ведущих на нем свою деятельность, характерны те или иные целевые интересы. Для более развитого рынка достижение общественного благосостояния является закономерным продолжением реализации личного интереса. Для современного же рынка ИСК такая цель в деятельности его субъектов лишь формируется. И сегодня, в основном, превалируют интересы субъектов рынка в узком смысле, а государственные цели и общественно значимые субъекты во внимание даже не принимаются. Невысок уровень развития социальной ответственности субъектов рынка. Следствием такого положения дел является низкое качество возводимых сооружений, отсутствие должной системы контроля, в том числе и за самим процессом строительства. На рынке ИСК отсутствует единый подход к вопросам контроля, надзора, сертификации, подтверждения соответствия обеспечения качества и безопасности в строительстве и промышленности стройматериалов. Лицензирование субъектов ИСК до недавнего времени осуществлялось лишь по способности субъекта ее приобрести. В результате только единичные субъекты рынка ИСК сегодня могут выполнять работы на уровне международного стандарта качества – сертификаты должного уровня имеют менее 5 % отечественных строительных организаций и предприятий, следовательно, только 5 % имеют право заключать контракты международного уровня.

Существенно сдерживается инвестиционно-строительный процесс и растет стоимость продукции, в том числе и из-за сложившейся в последние годы практики представления исходных данных для проектирования, утверждения и согласования проектной документации. Например, на осуществление строительства 100-квартирного жилого дома требуется получить около 200 согласований. Порядок предварительной оплаты услуг растягивает сроки согласований на месяцы. Все указанное свидетельствует в пользу необходимости упорядочивания указанных процедур, что в принципе может взять на себя саморегулируемая организация. Эта организация способна обеспечить субъектам, в нее входящим, активное и согласованное участие в подготовке специалистов, отслеживании процесса формирования кадров, обеспечении выпускников рабочими местами, достойной заработной платой и жильем.

Интересным и значимым для формирования системы саморегулирования на данном рынке является то, что отдельные функции, задачи и цели системы саморегулирования в деятельности этих общественных некоммерческих организаций уже присутствуют не в формальном виде, а в виде основного предназначения. Например, Союз строительных объединений и организаций г. Санкт-Петербурга (далее ССОО) учрежден четырнадцатью основными строительными объединениями города. В их число входят: Стройкорпорация СПб, Союзпетрострой, Корпорация «Главзапстрой», Инжстрой Санкт-Петербурга, Межрегиональная Северо-Западная строительная палата, Ленинградская ассоциация проектных организаций, Профсоюз работников строительства и промышленности строительных материалов, Союз архитекторов, Союз реставраторов, Союз стекольщиков СПб, Союз производителей сухих строительных смесей, Ассо-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

циация домостроителей СПб, Ассоциация «Ленстройиндустрия», Ассоциация «Ленпромстрой». На август 2008 г. в состав ССОО входит 518 прямых и более 1800 ассоциированных членов[1]. Источником же финансирования ССОО являются членские взносы.

При этом члены ССОО определили, что основная деятельность Союза направлена на установление плодотворных контактов между строительными организациями, исполнительной и законодательной властью, жителями города; на формирование положительного имиджа строительного комплекса как созидающей отрасли; на развитие инвестиционно-строительного комплекса Санкт-Петербурга.

Основными направлениями деятельности ССОО являются:

1. Открытая информационная политика, предполагающая установление тесных взаимосвязей с общественностью через использование важнейших для города информационных и коммуникативных каналов, в том числе средств массовой информации.

2. Коммуникативная политика взаимодействия на всероссийском и международном уровне посредством участия субъектов-членов ССОО в выставках, в процессах взаимодействия со строительными союзами и ассоциациями стран ближнего и дальнего зарубежья.

3. Кадровая политика, предполагающая реализацию стратегических целей развития субъектов, входящих в ССОО, посредством мониторинга потребностей в строительных специалистах, взаимосвязей с учебными учреждениями, именных стипендий, проведения спартакиад, то есть решения кадровых проблем в строительстве.

4. Инновационно-управленческая политика посредством активного содействия развитию новых технологий и участия в совершенствовании части законодательства, имеющей как прямое, так и косвенное отношение к деятельности субъектов ССОО.

На рынке ИСК, в том числе и г. Санкт-Петербурга, возможно существование саморегулируемых организаций трех типов. Причем классифицирующим признаком деления СРО на типы является определенный состав участников.

Первый тип образуют любые субъекты предпринимательской деятельности, не подлежащей обязательному лицензированию. Такие саморегулируемые организации осуществляют свою деятельность в соответствии с Федеральным законом «О саморегулируемых организациях» и законом «О техническом регулировании», и одной из основных их функций будет разработка стандартов для своих членов (стандарты должны быть не ниже, чем национальные). Такие организации вправе осуществлять все функции СРО, включая функции контроля и дисциплинарного производства в рамках положений учредительных и внутренних документов, стандартов предпринимательской деятельности данных саморегулируемых организаций. Однако в компетенцию СРО первого типа не входит проведение проверок членов организаций на предмет соблюдения тре-

[1] www. stroysoyuz.ru.__

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

бований законодательства и применение санкций к членам саморегулируемых организаций за нарушения законодательства РФ.

Второй тип СРО объединяет юридические и физические лица, осуществляющие виды деятельности, подлежащие лицензированию в соответствии с законодательством. Это организации, учредительными документами которых установлено выполнение трех функций:

1) функции контроля предпринимательской деятельности членов саморегулируемой организации на предмет соблюдения законодательства РФ;

2) функции применения мер дисциплинарного воздействия к членам саморегулируемых организаций за нарушения законодательства РФ и нормативных актов органа государственной власти, регулирующего предпринимательскую деятельность членов саморегулируемой организации;

3) функции лицензионного контроля предпринимательской деятельности членов саморегулируемых организаций.

Они обязаны соблюдать требования органа государственной власти, регулирующего предпринимательскую деятельность членов саморегулируемой организации, и согласовывать свои решения с данным органом государственной власти исключительно при осуществлении указанных функций. В то же время органы государственной власти, при принятии решений в отношении члена СРО, обязаны учитывать позицию СРО.

СРО третьего типа могут создаваться исчерпывающим перечнем субъектов (четко определенным в федеральном законодательстве), для которых доступ на рынок осуществляется не посредством лицензирования, а посредством вступления в СРО (СРО замещает лицензирование). Деятельность таких СРО регулируется законом «О саморегулируемых организациях» и специальными законами. СРО третьего типа вправе выполнять некоторые функции государственных органов (лицензирование и др.) при наличии соответствующего государственного контроля, установленного законодательством РФ.

СРО разных типов могут обладать различными правами и обязанностями. Но независимо от типа любая СРО обязана: разрабатывать и применять компенсационные или страховые механизмы, подавать иски в защиту прав и законных интересов своих членов. Саморегулируемые организации в строительстве призваны контролировать качество продукта и услуг субъектов ИСК, что потребует заниматься рассмотрением жалоб и претензий со стороны потребителей и представляющих их заинтересованных организаций. В случае необходимости со стороны саморегулируемых организаций должны предусматриваться выплаты компенсации. Следовательно, необходимо создание своего рода компенсационного фонда из членских взносов и денежных санкций к тем субъектам, деятельность которых вызвала появление претензий и жалоб.

Создание саморегулируемых организаций должно быть экономически обосновано как с точки зрения их эффективности в институциональной среде, так и с точки зрения эффективности участия в них отдельных субъектов.

Проведя анализ развития инвестиционно-строительного комплекса Санкт-Петербурга, строительные предприятия можно подразделить на две группы:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Первая группа – строительные организации, преобразованные в акционерные общества в процессе их приватизации. Внутри этой группы следует выделить две подгруппы: во-первых, тресты, оставшиеся едиными акционерными обществами со структурными подразделениями (управлениями), не имеющие статуса юридических лиц; во-вторых, тресты, распавшиеся на самостоятельные акционерные общества с правами юридических лиц.

Вторая группа – вновь возникшие строительные организации, являющиеся, как правило, или прежними кооперативами (ставшими товариществами с ограниченной ответственностью), или частными компаниями.

В первой группе организаций в наибольшей мере ощущаются тенденции сохранения прежней организационной структуры управления, включая структуры его аппарата. Это – естественно, потому что сохранились, как правило, прежние руководители и прежние работники со своими сложившимися методами работы. Жизнь, конечно, заставляет многое менять. Прежде всего, существенно сокращается численность управленческих работников, и в рамках прежних служб и отделов перераспределяются их функции, создаются новые необходимые службы и т.п. Рассмотрим структуру арендного предприятия «УМ-1» (рис. 2.6) (по состоянию на 2003 г.), полностью сохранившую принцип организационного строения. В настоящее время эта организация имеет акционерную форму.

Изменения коснулись лишь количественной стороны. Так, если в дореформенный период на предприятии существовало как минимум четыре участка строительной техники, то к настоящему времени сохранился лишь один. По-прежнему отсутствует не только отдел маркетинга, но и отдел сбыта. Являясь структурным подразделением большого строительного треста, в задачи управления механизации входило лишь бесперебойное обеспечение потребностей одного, строго определенного заказчика. В изменившейся экономической ситуации руководство предприятия не предпринимает мер к пересмотру своих стратегических целей и соответственно к пересмотру собственной организационной структуры.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

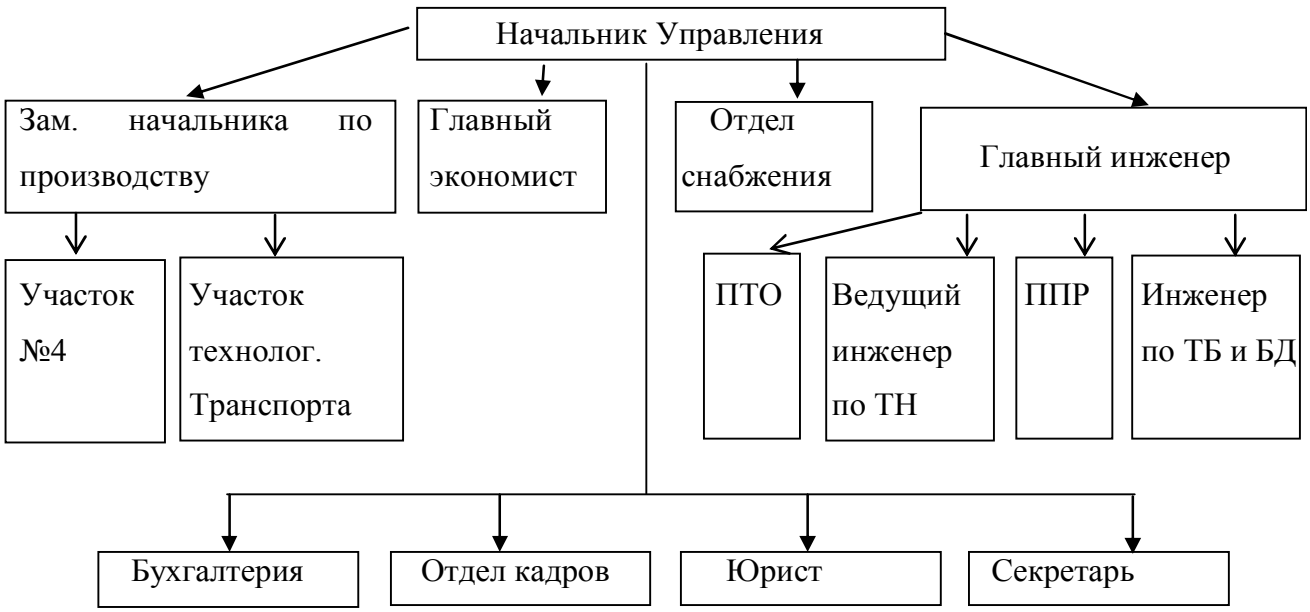

Рисунок 2.6. Организационная структура Арендного предприятия УМ-1

Организационная структура завода по выпуску железобетонных изделий «Паркон» также не претерпела значительных изменений (рис. 2.7) и носит ярко выраженный линейно-функциональный характер.

Во второй группе строительных организаций, преобразованных из прежних кооперативов или созданных как частные компании, преобладают, в основном, мелкие специализированные организации, что соответствует рыночным тенденциям. Для таких фирм характерно:

• сравнительно небольшой аппарат управления;

• выполнение многих функций самими владельцами (т.е. посты Председателя, Директора-распорядителя и т.п.);

• совмещение нескольких функций отдельными работниками.

Среди тенденций развития организационных структур компаний инвестиционно-строительного комплекса Санкт-Петербурга необходимо выделить образование холдингов, с выделением специализированных строительных комплексов, производств строительных материалов, машинного парка, проектных мастерских, отделов продаж жилья и эксплуатации жилых зданий. Комплексы по производству строительных материалов играют все возрастающую роль. Так, в состав концерна «Трест-36» входит крупный Назиевский комбинат строительных материалов; в составе корпораций «Компакт» и «ЛенспецСМУ» – комплексы по производству стеклопакетов, столярных изделий, металлоконструкций, кирпича и других строительных материалов (конструкций). Развитие индустриальной составляющей холдинговых структур объясняется такими причинами, как повышение надежности поставок, стабильность затрат, адаптированность материалов к производственным потребностям холдинга.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

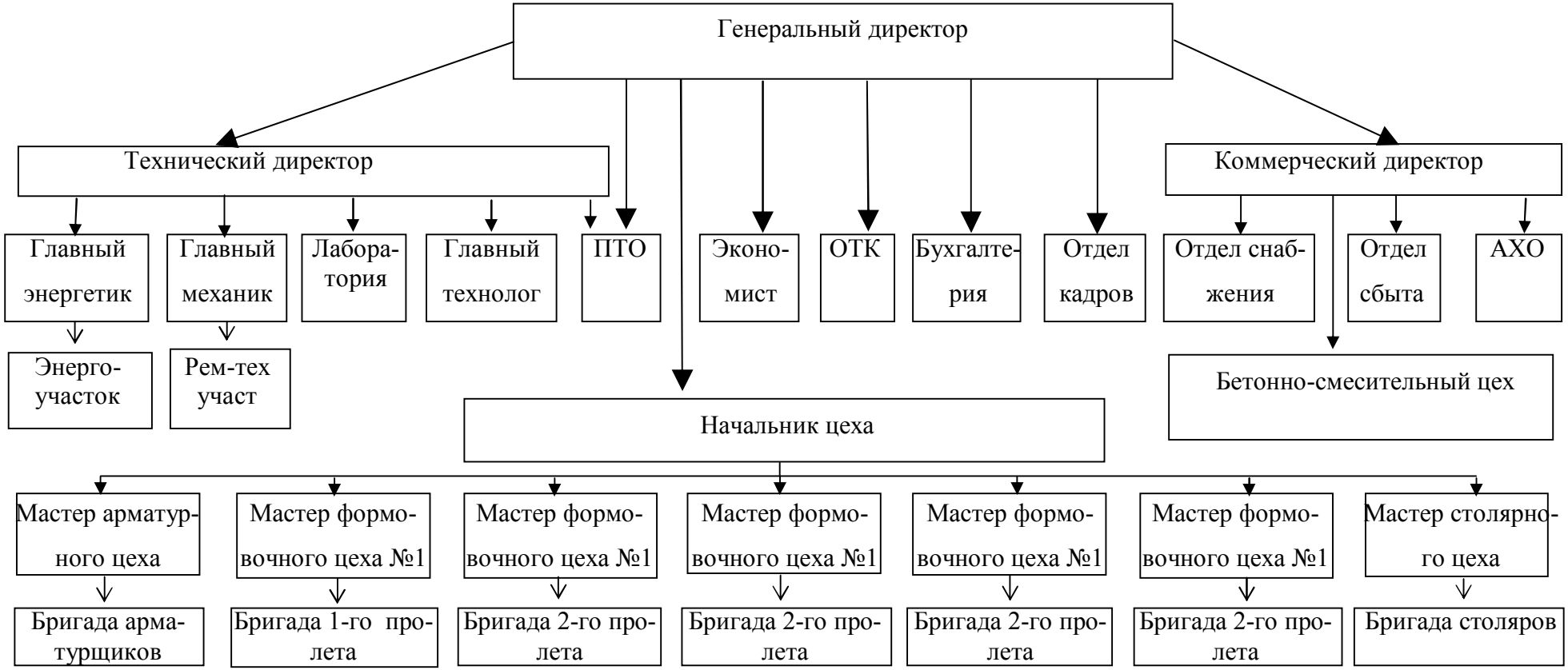

Рисунок 2.7. Организационная структура завода по производству железобетонных конструкций «Паркон»

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рассмотрим типичные холдинговые структуры на примере корпораций «Трест 36», ЛенСпецСМУ, Строймонтаж, Компакт, Эльф, Интехмонтаж.

В корпорации «Трест 36» субподрядные работы выполняются партнерскими компаниями, где головная компания АОЗТ «Трест 36» имеет 20–25 % акций, а компании-партнеры владеют частью акций АОЗТ «Трест 36». Такой организационный тип по форме ближе к консорциуму. Головная компания (ведущий партнер) выполняет функции застройщика, инвестора, заказчика и генподрядчика. Она также владеет оборудованием и координирует проектные работы. АОЗТ «Трест 36» осуществляет как чисто генподрядную деятельность (около 40 % по объему СМР), так и обеспечивает до 80 % загрузки своих партнеров по корпорации.

Организационная структура корпорации «ЛенспецСМУ» отличается тем, что строительно-монтажные работы выполняются только дочерними предприятиями. (рис. 2.8.) Материнская компания ЗАО «ЛенспецСМУ» является застройщиком, инвестором, заказчиком и генподрядчиком. Оборудование находится в материнской компании.

На наш взгляд, интересно рассмотреть этапы трансформации строительной компании ЛенСпецСМУ в корпорацию как достаточно показательные. В 1994 году ЗАО ССМО «ЛенСпецСМУ» переключилось на жилищное строительство и представляло собой единую организацию. На тот момент еще возможно было осуществлять достаточно эффективное управление всем производственным комплексом из единого центра. Объемы строительства в то время составляли лишь несколько процентов от сегодняшних, что давало возможность управляющим высшего звена заниматься непосредственно решением вопросов, связанных с оперативным управлением строительством. Вопрос о стратегическом планировании и развитии строительной компании не стоял, основной целью было сохранение существующих объемов строительства, имеющейся материальной базы.

Наступление некоторой стабилизации в 1996–1998 гг. поставило перед строительными организациями совершенно другие ориентиры. На первый план вышли стратегическое планирование, определение путей развития компании, её места на рынке. Руководство ССМО «ЛенСпецСМУ» определило основной целью построение вертикально-интегрированного холдинга. В соответствии с данной стратегической целью на протяжении 1996–2001 гг. происходит интенсивное развитие компании, приобретаются новые производства, новые мощности.

В сложившихся условиях имевшаяся структура управления не способна больше удовлетворять поставленным перед ней требованиям (ориентация на основные цели компании, оптимизация принятия управленческих решений и сокращение затрат на производство) и требовала существенного изменения. Результатом преобразований стала холдинговая организационная структура, представленная на рис. 2.3.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

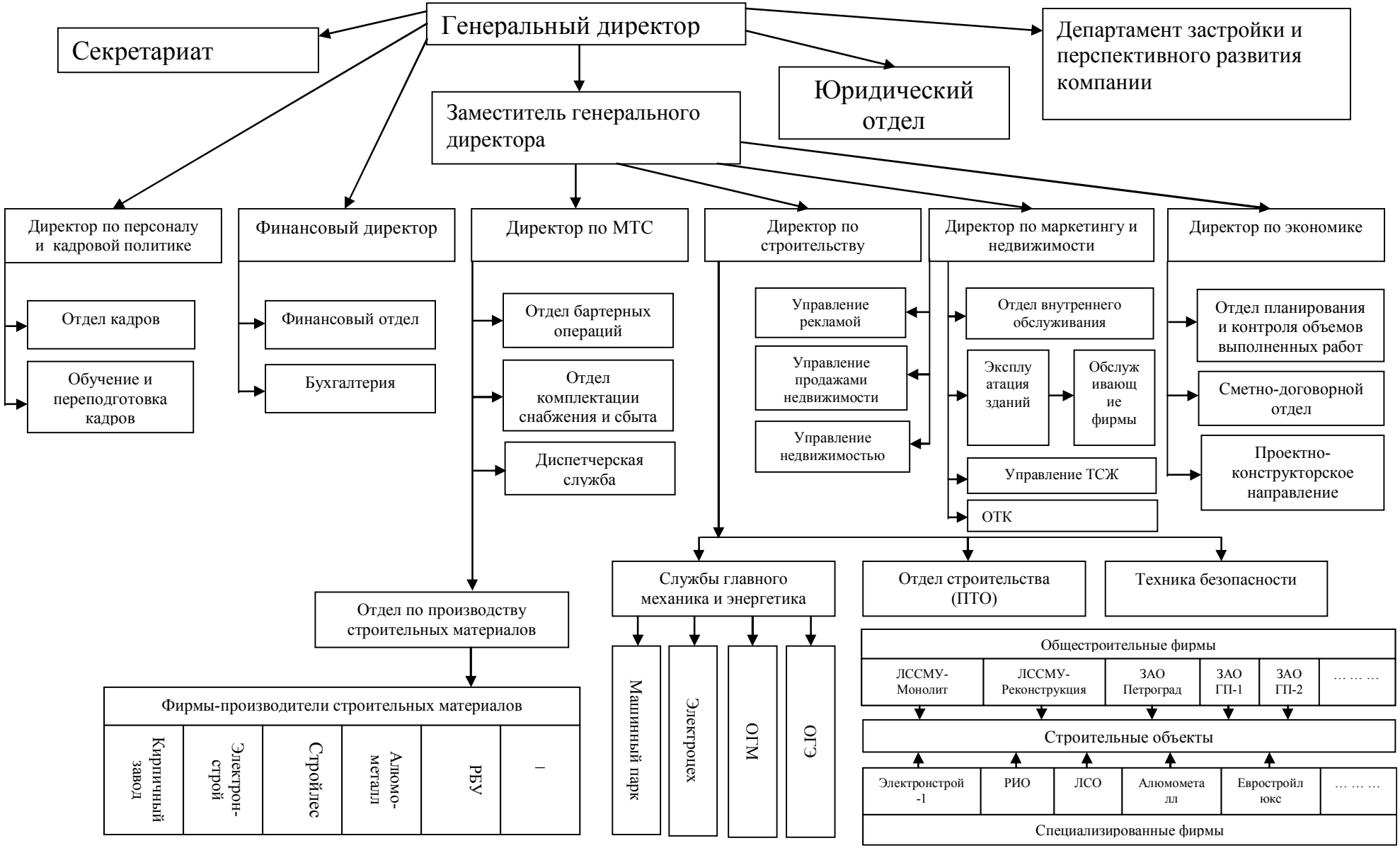

Рисунок 2.8. Организационная структура ЗАО ССМО»ЛенСпецСМУ»

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В сфере промышленного строительства наиболее характерной строительной компанией является корпорация «Компакт». Функции генподрядчика выполняет материнское ЗАО «Компакт». Дочерние организации занимаются производством строительных материалов, выполняют специализированные субподрядные и проектные работы. Оборудование находится в дочерней компании и сдается в аренду. При этом ЗАО «Компакт» берет оборудование и на стороне, если это выгоднее. С другой стороны, дочерние организации сдают оборудование не только внутри корпорации, но и сторонним потребителям. Поставки строительных материалов и выполнение субподрядных работ также строятся на рыночной основе. В некоторых случаях поставщики предоставляют ценовые скидки. С другой стороны, материнская организация выдает дочерним компаниям кредиты на пополнение оборотных средств, а также выступает в качестве поручителя перед банками. ЗАО «Компакт» не является полным владельцем дочерних компаний. Контрольный пакет составляет 70–80 % акций.

2.3. Классификация организационных структур зарубежных строительных компаний и их сопоставление с организационными структурами компаний ИСК Санкт-Петербурга

Как известно, организационная структура любой компании зависит от ее размеров. Поэтому, прежде чем классифицировать непосредственно организационные структуры, необходимо рассмотреть основные типы строительных компаний.

В большинстве западных стран (для примера рассмотрим Великобританию) имеются следующие типы (формы) строительных компаний:

• компании, принадлежащие одному лицу или (иногда) семье; это, как правило, компании с неограниченной ответственностью;

• компании в виде акционерных обществ закрытого типа (от 2 до 50 акционеров) – с ограниченной ответственностью (обычно в названии указывается Ltd);

• компании в виде акционерных обществ открытого типа (или их называют Публичные – PLC), которые также являются компаниями с ограниченной ответственностью.

По размеру годового оборота эти компании различаются следующим образом (рис. 2.9.).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рисунок 2.9. Типовые организационные структуры строительных компаний.

Распространенность и значимость различных типов компаний показана на рис 2.10:

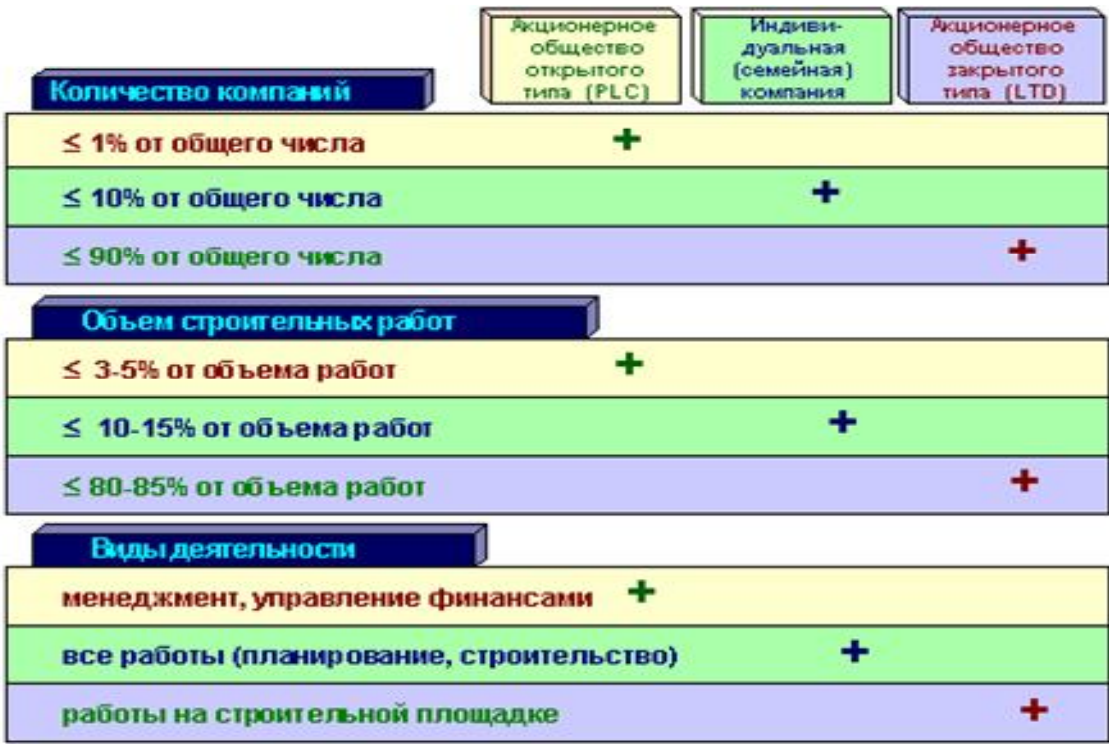

Рисунок 2.10. Сравнительные характеристики типов компаний

PLC-компании являются, как правило, крупными, нередко транснациональными и имеют возможность диверсификации своей деятельности, а также инвестирования в строительство объектов.

Ltd-компании относятся к средним и нередко сами ведут проектирование.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Индивидуальные (семейные) компании осуществляют, как правило, непосредственно строительные работы (преимущественно на субподряде) на стройплощадках. Взаимозависимость компаний различных видов отражена на рис. 2.11.

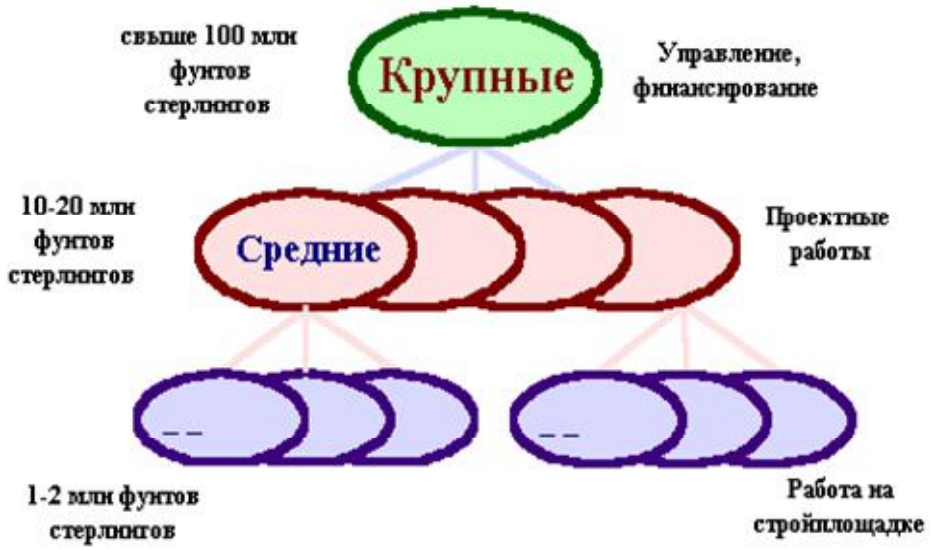

Рисунок 2.11. Функциональная взаимозависимость компаний различного типа

Каждая компания имеет возможность и должна строить свою структуру так, как она считает необходимым в соответствии с ее коммерческими целями, оставаясь при этом в рамках закона.

Для *PLC-компании* это выражается в том, что ее акционеры назначают совет директоров и наделяют их необходимыми полномочиями по организации компании и управлению ею в интересах достижения коммерческих целей акционеров. Директора обязаны отчитываться перед акционерами, как минимум, один раз в год на годовом общем собрании (ГОС), на котором должен быть представлен требующий одобрения акционеров аудированный годовой отчет за предшествующие двенадцать финансовых месяцев. Председатель совета директоров также выступает с докладом о политике, которую его совет собирается проводить в последующие 12–24 месяца.

Таким путем назначенные директора сохраняют свою подотчетность акционерам и, если среди последних наберется необходимое большинство желающих сменить директоров, они имеют право сделать это. Обычно директора в любом случае должны быть формально переназначены акционерами на годовом отчетном собрании. Этим актом акционеры передают функции управления компанией назначенным ими директорам.

Хотя не существует одной наилучшей организационной структуры, подходившей бы всем крупным строительным PLC-компаниям, все эти фирмы но-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

сят определенные общие черты. Чтобы упростить и облегчить наш анализ, мы будем в этом параграфе пользоваться типичной схемой, представленной на рис. 2.12:

Рисунок 2.12. Структура PLC - компании (годовой оборот свыше 100 млн. фунтов стерлингов)

С помощью такой структуры различные виды деятельности образуют четко очерченные группы, что позволяет совету директоров формулировать и распределять функции. Разумеется, для коммерческого благополучия компании необходимо, чтобы создание подразделений не нарушало сложившуюся внутреннюю кооперацию всех ее работников, а, наоборот, обеспечивало более эффективные возможности для выполнения отдельными личностями своих служебных задач и функций.

Организационные структуры *LTD-компаний* с объемом годового оборота 10–20 миллионов фунтов стерлингов имеют ту же структуру, что и крупные фирмы, но в отношениях между подразделениями будет наблюдаться больше гибкости и взаимозависимости. Вообще говоря, структура – это функция от размера компании и имеющихся в ее распоряжении трудовых ресурсов, так что в данном случае директора и старшие менеджеры маркетингового, технического и контрактного подразделений для достижения коммерческих целей фирмы должны будут чаще подстраховывать друг друга и предпринимать совместные действия.

Кроме того, поскольку компания находится в частных руках, как правило, посты председателя и директора-распорядителя занимают ее главные владельцы. Директорам подразделений также могут принадлежать значительные пакеты акций – скажем, до 10 %. Столь прямые связи между акционерами (владельцами) фирмы и ее менеджментом часто приводят к более динамичному типу компании, так как владельцы принимают менеджерские решения непосредственно.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Несмотря на то, что компания является частной, в ней все же поддерживается дисциплина совещаний совета директоров, сохраняется необходимость применения внутреннего распорядка и руководства по методам управления и поощряется их использование. Хотя владельцы в самой значительной степени вовлечены в процесс общего руководства фирмой, для того, чтобы бизнес развивался успешно, им все же необходима искренность усилий со стороны старшего и среднего управленческого персонала.

К большим преимуществом такого рода компаний, где владельцы составляют часть управленческой команды, относятся:

• скорость принятия решений, затрагивающих интересы акционеров;

• возможность более близких отношений между владельцами и работниками, что ведет к созданию настоящего «семейного» предприятия;

• возможность для старших менеджеров получать более крупное вознаграждение за свои усилия в пользу компании;

• более быстрое реагирование на изменение условий и возможностей рынка.

Рисунок 2.13. Структура LTD компании (годовой оборот 10-20 млн. фунтов стерл.)

Недостатки же будут связаны с личными взглядами владельцев, которые, будучи слишком консервативными или негативными, могут помешать компании работать прибыльно и, таким образом, привести к банкротству.

Индивидуальные компании встречаются сегодня наиболее часто на западном строительном рынке и составляют около 85–90 % всех строительных фирм. Как правило, это специализированные компании, выполняющие один-два вида работ. Ими, фактически, представлен весь спектр строительных работ. Например, в домостроительстве они специализируются на:

• рытье котлованов под фундамент с последующим бетонированием;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

• строительных каркасных конструкциях из бетона;
• отдельные фирмы, занимаются стальными конструкциями;
• кирпичной кладке и установке блоков;
• покрытий крыш, в том числе черепицей;
• обмазке и штукатурных работах;
• установке внутренних стен и потолков;
• покраске;
• установке первичных плотницких конструкций (дверные и оконные рамы);
• установке вторичных плотницких конструкций (двери, плинтуса и т.п.);
• покрытии полов пластиковой или ковровой плиткой;
• установке центрального отопления;
• установке кондиционеров воздуха;
• механическом и электрическом монтаже внутри здания;
• благоустройстве территории;
• прокладке трубопроводов и дренажных систем.

Подобно этому, при выполнении контрактов на строительство гражданских объектов или механические и электрические работы специализации между фирмами могут распределяться следующим образом:

• экскаваторные и общие земляные работы;
• забивание свай и сооружение фундаментов зданий;
• дренирование;
• установка стальных конструкций;
• опалубка;
• сооружение строительных лесов;
• поставка и укладка бетона;
• укладка асфальта;
• сварка труб;
• монтаж электросистем;
• аренда оборудования;
• аренда строительных кранов.

Все это – примеры разнообразных компаний, обычно имеющих объем годового оборота менее 2 млн фунтов стерлингов, при этом они выполняют большую часть работ на строительном рынке Запада.

Такие компании регистрируются в форме частных компаний с ограниченной ответственностью и, как правило, имеют только двух-трех владельцев, которые, в свою очередь, управляют и руководят фирмой.

Эти компании не имеют сложной организационной структуры и работают по самой простой схеме, обеспечивающей наибольшую эффективность затрат. Владельцы компании работают в ней на постоянной основе.

Часто один из трех владельцев (это число считается самым оптимальным для подобного предприятия) отвечает за выполнение подрядов, другой – за поиск и получение заказов, третий – за административные и финансовые вопросы.

Структура подобной компании будет выглядеть так, как это представлено на рис. 2.14:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рисунок 2.14. Структура индивидуальной (семейной) компании (годовой оборот 1-2 млн. фунтов стерлингов)

Там, где владельцев двое (а это частый случай для малых фирм, особенно находящихся на ранней стадии своего развития), финансовые вопросы зачастую передаются в ведение консультанта со стороны, что позволяет владельцам сосредоточиться на получении и выполнении заказов.

Прибегать к помощи консультантов приходится потому, что специализированные фирмы, как правило, создаются людьми, имеющими квалификацию в той профессиональной сфере, в которой они предполагают работать.

Похожая ситуация складывается и в России, так как число организаций этого типа будет резко расти по той причине, что для их создания достаточно небольшого капитала и они часто обеспечивают наилучшую эффективность вложения средств заказчиков или генеральных подрядчиков, выполняющих строительные работы. Однако многие организационные черты крупных подрядчиков сохраняют свою актуальность и для небольших фирм, особенно это касается осуществления строгого контроля за финансовым состоянием компании, а также стремления завоевать высокую репутацию путем достижения высокого качества продукции, соблюдения технической спецификации, бюджета и программы работ.

Американские строительные компании имеют ряд отличий от европейских. Так, в американском строительном бизнесе, прежде всего, ценится надежность, пусть даже в ущерб подрядной цене. Эта характерная черта национального делового менталитета в сочетании с достаточно ограниченным (по сравнению с Западной Европой) рынком строительных услуг обусловила приоритет «биддинга» (прямых переговоров) при заключении подрядных контрактов. Тендерные торги в США не получили широкого распространения. Соответственно и организационно-управленческая структура американских строи-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

тельных фирм имеет менее развитый экономический блок и ориентирована, в основном, на выполнение подряда (рис. 2.15.).

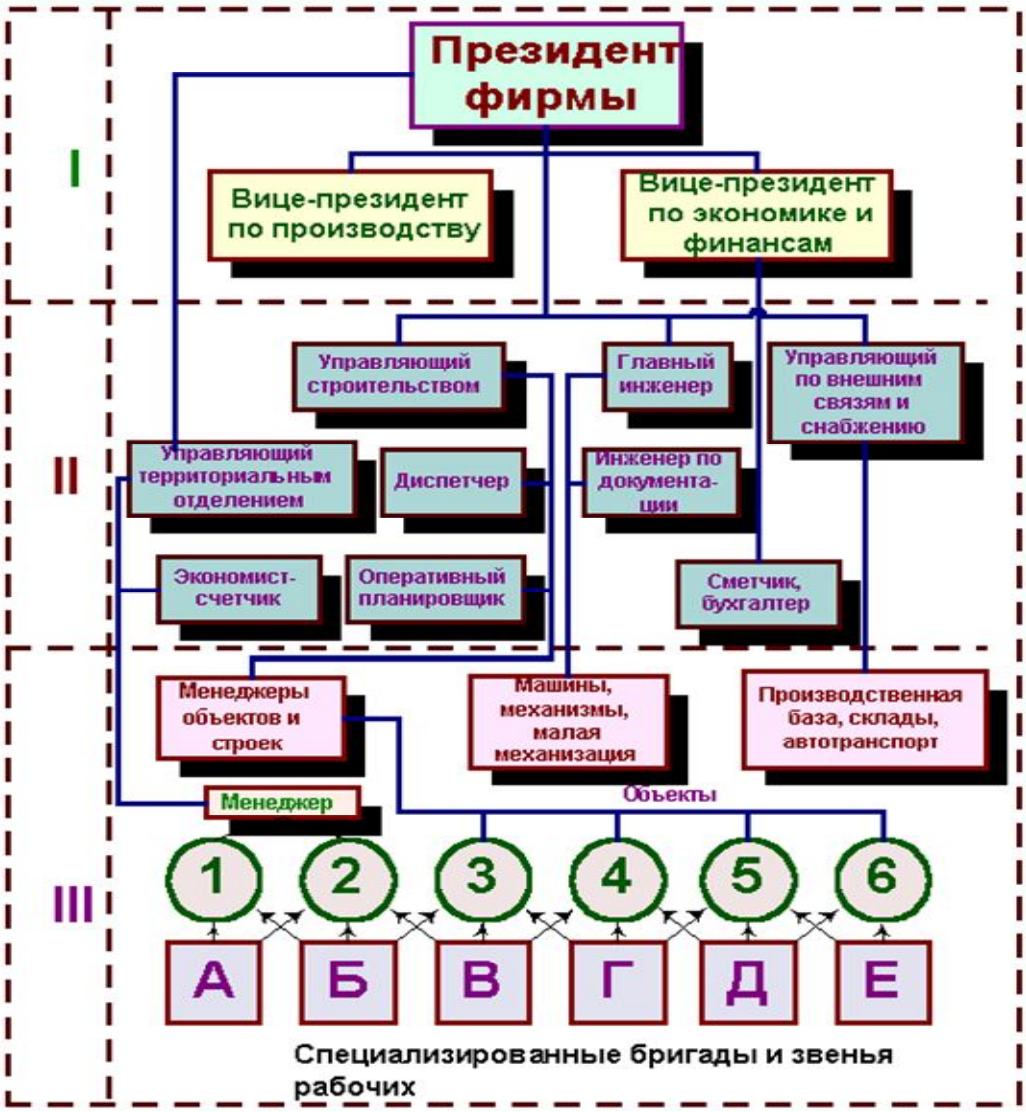

Рисунок 2.15. Организационная структура типичной средней американской генподрядной фирмы.

Характерной для США тенденцией является совмещение проектной и строительной стадий инвестиционного цикла. Это дает возможность существенно (на 30–40 %) сократить его продолжительность и более оперативно учитывать достижения технического прогресса. Данная тенденция обусловила появление совершенно новой, уникальной фигуры – профессионального управляющего, который берет на себя тяжелый груз ответственности за весь комплекс проектно-строительных работ.

Миссия профессионального управляющего требует большого опыта и высочайшей квалификации, позволяющих оптимально сбалансировать противоречивый треугольник «стоимость, сроки, качество». Немаловажное значение имеют также психологическая устойчивость и хорошая физическая форма, по-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

могающие выдержать экстремальную нагрузку (обычный возраст таких менеджеров 40–50 лет). Труд профессионального управляющего высоко ценится даже по американским меркам. Его заработная плата может достигать 100 долларов в час.

Контракты с параллельным проведением проектных и строительных работ часто заключаются с чисто управленческими генподрядными фирмами, не имеющими собственных производственных мощностей.

Для Японии характерны жесткая детерминированность строительного рынка и высокий уровень специализации (рис. 2.16). Это обусловило еще большую производственно – технологическую направленность организационно-управленческой структуры японских строительных фирм. Приоритет здесь отдается:

- четкой организации работ во всех звеньях строительного конвейера;
- соблюдению до минут графиков поставок;
- жесткому контролю расписания работ.

PRIVATE "TYPE=PICT;ALT=

Рисунок 2.16. Организационная структура типичной инженерно-строительной фирмы в Японии.

За счет этого сроки строительства в Японии на 25–30 % меньше, чем в Западной Европе и США. Особое значение придается *качеству проектных работ*. Затраты на проектирование достигают 20–25 % стоимости объектов.

Организационная структура большинства зарубежных строительных компаний строится на принципах управления проектами. Проекты – обычно часть общих программ, которые больше самого проекта.

Организации, ориентированные на проекты можно разбить на две категории:

1. Организации, получающие доход в основном от осуществления проектов для других, – архитектурные и инженерные фирмы, консультанты, строительные организации, правительственные заказчики и др.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

2. Организации, применяющие управление по проектам. Эти организации стремятся иметь управленческие системы для удобства управления проектами. Например, их финансовые системы часто специально созданы для удобства ведения бухучета, ревизии и инспекции большого количества протекающих одновременно проектов.

Команда управления проектом должна четко осознавать то, как сложившаяся организационная структура может повлиять на проект. Например, если организация поощряет функциональных менеджеров за сокращение рабочего времени проекта, команда управления проектом может счесть нужным организовать проверки с целью убедиться в эффективности использования занятого в проекте персонала.

В табл. 2.8 приведены данные по влиянию на проекты сложившихся организационных структур управления.

Таблица 2.8

Влияние организационной структуры управления компании на проект

Тип организации / Характеристики проекта	Функциональная	Матричная			Для управления проектом
		Слабая матрица	*Сбалансированная матрица*	*Сильная матрица*	
Влияние менеджера проекта	Незначительно или отсутствует	Ограниченно	От малого до умеренного	От умеренного до высокого	От высокого до почти тотального
% штатного персонала, вовлеченного в деятельность по проектам	Почти нет	0 - 25%	15-60%	50 - 95%	85 - 100%
Роль менеджера проекта	Занят не полностью	Занят не полностью	Занят полностью	Занят полностью	Занят полностью
Общепринятые названия ролей менеджера проекта	Координатор проекта Руководитель проекта	Координатор проекта Руководитель проекта	Менеджер проекта / Менеджер программы	Менеджер проекта / Менеджер программы	Менеджер проекта / Менеджер программы
Административный персонал	Занят не полностью	Занят не полностью	Занят не полностью	Занят полностью	Занят полностью

Проведенный анализ организационных структур компаний инвестиционно-строительной сферы указывает на факт общности не только российских, но и западных строительных компаний, что дает возможность сопоставления их организационных структур, подразделений и функций.

Еще несколько лет назад основным, «бросающимся в глаза» отличием организаций Санкт-Петербургского инвестиционно-строительного комплекса от иностранных являлось практическое отсутствие в организационных структурах

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Санкт-Петербургских компаний подразделений, адекватных мощным и влиятельным подразделениям маркетинга и развития бизнеса в иностранных компаниях. В прошлом это было вполне объяснимо – такие подразделения в плановой экономике были просто не нужны. За строительную компанию исследование «рынка», а вернее – формирование портфеля подрядов, выполняли вышестоящие органы.

В переходный период подобные подразделения были созданы в наиболее динамично развивающихся строительных компаниях. Они занимаются маркетингом в широком смысле – это, прежде всего, исследование рынка, донесение информации о компании и ее возможностях до всех сколько-нибудь вероятных заказчиков, борьба за подряды и т. п. (а не просто рекламная работа, как нередко у нас все еще считают). В отдельных случаях создаются обособленные рекламные агентства, занимающиеся только рекламой.

Однако в некоторых организациях Санкт-Петербургского ИСК функции маркетинга и развития бизнеса выполняют, в основном, сами высшие руководители компаний (точнее – Президент, Генеральный директор) – они эти функции никому больше не доверяют. При этом они пользуются своим прежним авторитетом, связями, сложившимся имиджем треста, управления. Не участвуя в тендерах, такие компании не создают подразделений, занимающихся их подготовкой.

Итак, сопоставим остальные функции организации управления в иностранных и типичных российских строительных компаниях (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Функции организации управления в строительных компаниях

ИНОСТРАННЫЕ КОМПАНИИ	**РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ**
Совет Директоров 1. Председатель 2. Директор-распорядитель 3. Директор подразделения маркетинга и развития бизнеса 4. Директор технического подразделения 5. Директор контрактного подразделения 6. Директор финансового подразделения	Совет Директоров (Правление) 1. Президент, Генеральный директор 2. Директор по общим вопросам 3. Как правило, отсутствует 4. Главный инженер или Технический директор 5. Зам. Генерального директора по производству или Зам. Технического директора 6. Коммерческий директор

• по материально-техническому снабжению,
• по кадрам и жилищно-коммунальному хозяйству;

Главные специалисты:
• технолог,
• механик,
• энергетик и др.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Для поиска и оформления «пятен застройки» в организациях Санкт-Петербургского ИСК создаются подразделения перспективного развития. Они, в отличие от зарубежных аналогов, не занимаются поиском заказов или заказчиков, а взаимодействуют с городскими властями на предмет получения разрешений на строительство.

Сопоставление функций подразделений (служб, отделов) условно можно провести, как показано на табл. 2.10.

Таблица 2.10

ИНОСТРАННЫЕ КОМПАНИИ	РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ
Подразделение маркетинга и развития бизнеса	**В таком виде отсутствует**
1. Формулирование стратегических планов 2. Планирование и осуществление маркетинговой политики 3. Подготовка и распространение маркетинговой информации о своей фирме 4. Организация маркетинговых мероприятий (семинары, визиты потенциальных клиентов в компанию или на объекты). 5. Выявление потенциальных проектов и заказчиков, формирование представления о них и налаживание отношений с ними 6. Создание и использование базы данных обо всех потенциальных проектах и о ходе мониторинга 7. Нацеливание на конкретные проекты, получение приглашений на участие в тендерах или переговорах по проекту 8. Обеспечение технического подразделения достаточным числом приемлемых по качеству проектов, на которые можно подавать заявки 9. Построение отношений на долгосрочной основе с основными заказчиками и профессиональными организациями	1. Совет Директоров, высший руководитель 2. Технический отдел 3. Работник по информации и рекламе 4. Работник по информации 5. Высший руководитель 6. Технический отдел, работник по вычислительной технике 7. Плановый отдел, производственный отдел 8. Технический, производственно-технический отделы 9. Высший руководитель
Техническое подразделение	**В таком виде отсутствует**
1. Полный обсчет проектов, включая технические и контрактные показатели, для подачи заявок заказчикам 2. Все исследования на строительной площадке и визиты, связанные с подготовкой тендеров 3. Учет всех условий, выдвигаемых поставщиками и субподрядчиками, для назначения конкурентоспособных цен внутри контракта 4. Планирование методов и программы работ по проектам, на которые фирма подает заявки 5. Планирование и составление программы работ для контрактного подразделения после заключения контрактов на подряды 6. Постоянные и временные проектные работы для тендеров и уже полученных контрактов 7. Мониторинг качества и помощь в выполнении полученных контрактов	1. Производственный, сметно-договорной отделы 2. Главный технолог, технический отдел 3. Сметно–договорной отдел 4. Производственный, технический отделы 5. Плановый, производственный отделы 6. Группа ППР, ПОР, технический отдел 7. Технический отдел, строительные лаборатории

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Контрактное подразделение	**В таком виде отсутствует**
1. Подбор рабочих и служащих для выполнения подрядов	1. Отдел кадров
2. Регулирование всех аспектов требований по контракту	2. Технический отдел, юрист
3. Поставка всех материалов, постоянная или временная	3. Отдел снабжения и комплектации
4. Выбор и назначение всех субподрядчиков и управление ими.	4. Производственно технический, плановый отделы
5.Программирование работ на площадке в ходе выполнения контракта	5. Плановый, производственный отделы
6. Стоимостной контроль на площадке в отношении запаса материалов, резервов оборудования и трудовых ресурсов	6. Плановый, производственный отделы, бухгалтерия
7. Обмер всех произведенных работ, представление актов о выполненных за месяц работах, уведомление обо всех отклонениях, формирование, предъявление и урегулирование претензий	7. Производственный отдел
8. Обеспечение всех механизмов и оборудования, необходимых для выполнения подрядов и других работ фирмы	8. Главный механик и энергетик
9. Предоставление Совету Директоров ежемесячных отчетов о ходе работ по всем контрактам, включая прогноз о сроках официальной сдачи объектов	9. Плановый, производственный отдел
Финансовое подразделение	**В таком виде отсутствует**
1. Система финансовых отчетов по контрактам	1. Плановый отдел, бухгалтерия
2. Системы финансовой отчетности компании	2. Бухгалтерия
3. Всеобъемлющий контроль всех выплат и доходов компании	3. Бухгалтерия
4. Мониторинг деятельности фирмы с точки зрения финансовой схемы, разработанной Советом Директоров	4. Плановый отдел, бухгалтерия
5. Контроль и управление всеми банковскими кредитами или другими видами займов	5. Бухгалтерия или финансовый отдел
6. Контроль и управление всеми поручительствами и гарантиями, выданными фирмой или банком от имени этой фирмы	6. Юрист, финансовый отдел, бухгалтерия
7. Контроль и управление потоком наличности в соответствии с требованиями своей компании	7. Финансовый отдел, бухгалтерия, юрист
8. Полная ответственность за получение всех долгов	8. Финансовый отдел, бухгалтерия, юрист
9. Составление отчетов обо всех финансовых операциях компании и подготовка годовых отчетов с целью проведения аудита	9.Юрист, финансовый отдел, бухгалтерия
10. Урегулирование налоговых обязательств компании, включая налог на добавленную стоимость и налог с дохода	10.Бухгалтерия, плановый отдел
11. Контроль и регулирование выплат персоналу, вопросов налогообложения, пенсии и т.п.	11.Бухгалтерия
12. Полный контроль за осуществлением страховой политики, проводимой компанией	12. Юрист

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Следует подчеркнуть условность проведенного сопоставления, что естественно по ряду причин.

Во-первых, весьма сложно подобрать аналоги функциям западного менеджмента и маркетинга, которых в российских компаниях пока вообще нет или они находятся на пути становления.

Во-вторых, в разных российских компаниях функционируют различные по названию и функциям службы, отделы, подразделения (например, плановые и планово-экономические, производственные и производственно-технические отделы и т.п.).

В-третьих, в различных российских компаниях по-разному организована работа по выполнению отдельных функций, что связано с их традициями, работниками и, главное, степенью вовлеченности в рынок.

В-четвертых, в данной схеме не учтены функции, присущие российским строительным компаниям и редко встречающиеся в западных, например, управление собственным жилищно-коммунальным хозяйством, службы быта и т.п.

Среди проблем компаний инвестиционно-строительной сферы, функционирующих в форме акционерных обществ, необходимо выделить тот факт, что в нашем законодательстве и практике нередко смешивают «Совет Директоров» – как совет представителей собственников компании (т.е. групп держателей акций) и Совет Директоров – профессиональных управляющих компанией. Речь идет именно о втором, т.е.

Совете Директоров – профессионалов, в то время как в нашем законодательстве – о первом. Кроме того, если в российских акционерных обществах и директора-управленцы – сами акционеры (особенно в АО закрытого типа), то в западных фирмах – это, как правило, наемные работники, работающие по контракту.

Спецификой российских акционерных обществ является и то, что Президент компании, Председатель Совета Директоров, Генеральный директор, Директор-распорядитель – все это, в большинстве случаев, одно и то же лицо и, в основном, прежний управляющий трестом или начальник строительного управления. Между тем, принцип разделения власти, т.е. акционеров (владельцев компании) и наемных работников, очень важен и дает возможность как контроля за работой, так и ответственности исполнителей. Если директора плохо работают, их могут уволить. В наших же компаниях, когда акционеры выбирают из своей среды руководителей-профессионалов, такой принцип ответственности не работает, ибо создается «замкнутый круг».

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

2.4. Методологические подходы к оценке и критерии эффективности организационной структуры управления компанией инвестиционно-строительной сферы

В настоящее время проблема комплексной оценки эффективности организационной структуры управления строительных организаций является одним из самых сложных и мало разработанных вопросов не только в отечественной экономике, но и в зарубежной практике.

Произвести объективную комплексную оценку эффективности организационной структуры управления предприятия достаточно сложно, так как необходимо учесть большое количество различных аспектов, имеющих свою особую специфику на каждом предприятии. Несмотря на то что данной проблеме посвящено значительное количество научных трудов, до сих пор не существует общепризнанного комплексного критерия оценки эффективности организационной структуры управления.

Общим вопросам оценки эффективности организации уделяли много внимания зарубежные и отечественные ученые Беляев В.А., Бернс В., Бузырев В.В., Васильев А.В., Дмитриев Я.В., Завлин Д.Н., Карпов В.Г., Лимитовский И.А., Львов Д.С., Чистов Л.М., Хавранек П.Н., Хонко Я.[1].

На наш взгляд, недостаточная изученность эффективности организационной структуры управления предпринимательских структур связана с отсутствием принятой на государственном уровне методики ее оценки, с прописанными в ней критериями и показателями эффективности.

Оценку эффективности организационной структуры управления строительных организаций следует проводить в двух случаях:

• на стадии проектирования организационной структуры создания строительной организации;

• при анализе существующей организационной структуры, если руководством поставлена задача совершенствования всей системы управления компанией.

Набор критериев эффективности организационной структуры управления формируется с учетом следующих направлений:

1. Соответствие планируемых результатов сформулированными целями организации.

---

[1] Беренс В., Хавранек П. Н. Руководство по оценке эффективности инвестиций: пер. с англ. – М.: АОЗТ Интерэксперт, 1995. – 328 с.; Бузырев В.В. Повышение эффективности управления инвестиционно-строительным комплексом в рамках финансово-промышленных групп /Сб. науч. тр. – СПб.: СПбГИЭА, 1998; Васильев В.М. Управление в строительстве: учебник для вузов; под общ. ред. В.М.Васильева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001. – 352 с.; Дмитриев Я.В., Схиладзе Д.Н. Инвестиционная политика предприятий и эффективность использования инвестиций: учеб. пособие. – М.: Российский заочный институт текстильной и легкой промышленности, 1994. – 81 с.; Лимитовский М.А. Основы оценки инвестиционных решений. – М.: ДеКа, 1996. – 384 с. С. 166.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

2. Соответствие процесса функционирования системы управления организации, содержанию и результатам.

Для оценки эффективности организационной структуры управления принципиальное значение имеет определение ее соответствия объекту управления или исследования и уровень нормативной (или желаемой) эффективности в результате совершенствования. В этом случае в организации должна наблюдаться сбалансированность (неконфликтность, индифферентность, иерархичность) функций и целей управления, целостность процессов управления, полнота информации и соответствие численности и состава сотрудников и работников объему и сложности выполняемых работ.

Эффективная организационная структура позволяет строительной организации:

• наилучшим образом взаимодействовать с элементами макросреды;

• обеспечивать реализацию стратегии развития организации в долгосрочной перспективе;

• продуктивно распределять усилия сотрудников и в конечном счете достигать поставленных целей.

По оценкам экспертов экономический эффект от совершенствования организационной структуры управления составляет 1,5–2 % от годового объема производства продукции (выполнение работ), а затраты при этом окупаются за 2–3 года.

В последнее время для исследования эффективности организационных структур управления большой интерес вызывает системная эффективность, являющаяся интегрированным отражением взаимодействия эффектов рационального организационного структурирования и представляющая собой сложный многофазовый процесс.

Современное понятие эффективности менеджмента состоит из двух составляющих, а именно операционной и системной эффективности. Первая из них отражает зависимость эффекта производственной деятельности от реализации управленческого потенциала менеджера и является предметом исследования науки управления персоналом. В свою очередь, наибольший интерес для исследования эффективности организационной структуры управления представляет системная эффективность, которая является интегрированным отражением взаимодействия эффектов рационального организационного структурирования. То есть системная эффективность – это качественный не стоимостный показатель эффективности расположения и взаимодействия элементов организационной структуры управления[1].

Под системной эффективностью понимается качественный, не стоимостный показатель эффективности разложения и взаимодействия элементов организационной структуры управления.

Под эффективностью (от лат. Effectivus – действительный, производительный, дающий результат) понимается соотношение результата и затрат на

[1] Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 135 с.__

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

его получение. Эффективность – это эффект, приходящийся на единицу затрат ресурсов, израсходованных в целях получения достигнутого результата.

Эффективность = Результат / Затраты на получение результата (2.1)

Эффективность – качественная категория, отражающая глубинные процессы совершенствования системы, происходящие во всех ее элементах. Эффективность называется экономической, если результат и затраты выражены в экономических категориях.

В научной литературе существует понятие абсолютной эффективности, при расчете которой используются полные величины затрат и результатов (формула 2.1) и сравнительной эффективности, которая рассчитывается при помощи дополнительных результатов по сравниваемым вариантам. В последнем случае ставится задача максимизации результата на единицу затрат. В большинстве случаев для измерения эффективности используют различные измерители в денежном выражении[1].

Эффективность рационализации организационных структур управления должна оцениваться на основе специфических критериев (с учетом взаимосвязи по уровням иерархии) и по определенным показателям показывающим эффект совершенствования как разность между состоянием до и после реструктуризации.

Понятие «критерий эффективности» при всем своем разнообразии сводится к одному – это некая основа для выбора предпочтительного варианта формирования организационной структуры управления строительной организации, обеспечивающего получение максимального результата при максимальных, но необходимых издержках. Критерий эффективности должен на адекватном уровне отражать сущность системы управления и быть мерой ее целенаправленного функционирования.

Эффективность организационных структур управления может оцениваться по следующим критериям:

1. *Степень надежности (работоспособности) организационной структуры управления*, характеризующаяся:

• степенью рациональности и структуризации целостной системы на элементы на основании группировки задач для определения видов работ, группировки видов работ и распределении управленческих функций, что обеспечивается соблюдением принципов актуализации и сосредоточения функций;

• степенью рациональности структуры отношений между элементами, которая обеспечивается соблюдением принципа совместимости как условия их взаимосвязи и взаимодействия;

2. *Степень использования рыночных возможностей*, характеризующаяся способностью хозяйственной системы через свои организационные структуры

[1] Тихомирова А.В. Оценка эффективности управления производством. – М.: Экономика, 1984. – 104 с.; Трофимова Л. Экономические показатели, используемые для оценки эффективности деятельности предприятия / Аудитор. – 1996. – № 9. – С. 22–29.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

вырабатывать комплекс целей и задач функционирования и развития организации;

3. *Степень использования внутренних возможностей*, характеризующаяся способностью организационных структур управления достичь поставленных целей при минимальных и необходимых затратах, что и обеспечивает механизм управления.

В своих научных трудах Шклярский Л.Ф., Даниленко Ю.И., Малованов Б.К. к критериям эффективности организационных структур управления относят:

• *оперативность работы аппарата управления;*

• *экономичность его функционирования;*

• *создание предпосылок для разработки, принятия и осуществления оптимальных управленческих решений*[1].

В научной литературе Базилевичем Л.А. разработано дерево критериев организационного развития, ветви которого определяют показатели производительности системы управления, ее экономичности и социальной прогрессивности. Под производительностью в данном случае понимается скорость исполнения задач и полнота решения вопросов, под экономичностью приведенные затраты и ресурсоемкость управления, а под социальной прогрессивностью – управленческий потенциал и активность самоуправления. Однако подход Базилевича предполагает расчет показателей имеющих локальный характер, касающихся только системы управления, поэтому дать четкую однозначную и содержательную оценку организационной структуры компании по этим критериям не возможно[2].

Критерии оценки эффективности организационной структуры управления компании в краткосрочной перспективе называются индикаторами краткосрочного и промежуточного действия. Главным критерием здесь является эффективность производства, отражающая способность организации выпускать также количество продукции и такого качества, которое требует потребительский рынок и которое потребляется заказчиком.

Следующим критерием является *производительность труда или выработка в отрасли*, то есть уровень отдачи на капитал или основные производительные доходы.

В качестве промежуточного (от краткосрочного к долгосрочному периоду) критерия рассматривается *адаптивность организационной структуры управления компании*, то есть уровень, при котором организация реагирует на изменения ее внутренней и внешней среды. Низкая адаптивность свидетельствует о необходимости внесения изменений в практику и стратегию управления.

---

[1] Федорова Н.Н. Оценка эффективности организационной структуры управления предприятием в процессе адаптации к рынку: дис. … канд. экон. наук. – М.: 2000. – 201 с.

[2] Асаул А.Н., Грахов В.П.. Маркетинг-менеджмент в строительстве / Под ред. д.э.н., проф., заслуженного строителя РФ А.Н. Асаула. – СПб.: Гуманистика, 2007. – 248 с.; Баздникин А.С. Основы управления в строительстве. – М.: Высшая школа, 1990.__

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В долгосрочной перспективе, как правило, используется критерий *организационное развитие в целях повышения способности организации выживать в длительной перспективе*.

Критерий эффективности любого элемента организационной структуры управления определяется с учетом специфики каждого элемента и точки зрения взаимосвязанных позиций:

• реализация поставленных целей (целевая эффективность);

• обеспечение минимума затрат для достижения конечного результата (ресурсная эффективность).

К важным показателям качества управления относится время реакции системы управления на непреднамеренное внешнее воздействие, так как в это время возникает ситуация сбоя и организация несет экономические потери. В идеальном варианте организационная структура управления должна обеспечивать минимум экономических потерь, обусловленных снижением темпа производства во время решения управленческих задач и затрат на содержание аппарата управления.

В этой связи критериями экономической эффективности управления являются затраты *С*з на содержание аппарата управления, зарплата, выплачиваемая административно-управленческому персоналу за время *t*, и экономические потери С обусловленных снижением темпа производства во время решения управленческих задач. Экономические потери определяются как произведение стоимости потерь *Сп*0 в единицу времени решения оперативной задачи на среднее время ∂ решения оперативных задач и на среднее число оперативных задач за время *t*:

$$Cn(t)=Cn^{0}\cdot\varpi(t)\ \partial \qquad (2.2)$$

Стоимости потерь *Сп* в единицу времени рассчитывается по принятым в организации методикам.

Критерии экономической эффективности зависят от среднего времени решения оперативных задач ∂, то есть экономические потери *С*з, обусловленные снижением темпа производства во время решения управленческих задач, снижаются с уменьшением этого времени.

При уменьшении значения ∂ увеличивается число задач, которое может решить руководитель и таким образом сокращается число необходимых для их решения работников аппарата управления, что приводит к снижению административно-управленческих расходов, повышается качество стратегического управления за счет увеличения доли времени, затрачиваемого руководителями на решение стратегических задач.

В качестве интегрального критерия экономической эффективности организационной структуры управления производством целесообразно использовать среднее время решения оперативных задач ∂.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Однако для корректности использования данного подхода необходимо ввести ряд ограничений:

1) фактическая продолжительность рабочего дня руководителя *t* не должна превышать директивно заданной для данного уровня управления величины $t^{p\ dir}$: :

$$t^{p} \le t^{p\ dir}, \tag{2.3}$$

2) среднее время, остающееся в распоряжении руководителя после решения оперативных задач, не должно быть меньше экспертно оцениваемой величины T_s:

$$t^{p} - Tr \le Ts \tag{2.4}$$

где *Tr* – среднее время, затрачиваемое за день руководителем на решение оперативных задач; *Ts* – среднее время, необходимое руководителю на решение стратегических задач.

Оптимизация организационной структуры управления производством заключается в нахождение таких ее параметров, которые бы обеспечили минимум экономических потерь, обусловленных снижением темпа производства во время решения управленческих задач и расходов на содержание аппарата управления.

Эффективность управления может характеризоваться как количественными, так и качественными критериями. Качественные критерии позволяют раскрывать внутренние связи между понятиями «цель управления», «затраты на управление», «результаты управления», в то время как количественные критерии выражают их количественную взаимосвязь. Качественные критерии оценки эффективности могут определяться количественными показателями, а количественные дополняются качественными.

Критерий эффективности представляет собой экономический результат деятельности управляемой системы в целом, например, степень достижения максимального уровня выполнения плана, выпуска продукции или объема прибыли, достижения поставленных целей[1].

Анализ трудов показывает, что в экономической литературе существует множество различных точек зрения на эффективность систем управления, однако общим моментом исследователи выделяют необходимость осуществления оценки управленческой деятельности по конечным результатам[2].

---

[1] Лимитовский М.А. Основы оценки инвестиционных решений. – М.: ДеКа, 1996. – С. 166.

[2] Бузырев В.В. Повышение эффективности управления инвестиционно-строительным комплексом в рамках финансово-промышленных групп / Сб. науч. тр. – СПб.: СПбГИЭА, 1998; Васильев В.М. Управление в строительстве: учебник для вузов / Под общ. ред. В.М. Васильева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001. – 352 с.;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Практика показывает, что очень сложно достигнуть высокой эффективности программ совершенствования организационных структур управления из-за обязательного учета в них экономических и социальных эффектов.

Экономический эффект реструктуризации возникает в виде экономии материальных затрат в системе управления или в виде улучшения результатов производственно-хозяйственной деятельности организации.

Социальный эффект совершенствования организационной структуры управления компании проявляется в повышении производственной и общественной активности работников, улучшении социально-психологического климата в коллективе.

Основные мероприятия по достижению экономического эффекта от совершенствования организационной структуры управления компании представлены на рис. 2.17.

В практической деятельности крайне редко рассчитывают социальную эффективность, мотивируя это ограниченностью применения количественных методов оценки социальной эффективности. По мнению Л.Л. Алпатова[1], это обусловливается рядом следующих факторов:

1. Невозможно определить интегральный социальный эффект посредством суммирования локальных эффектов, так как они достигаются в виде изменения условий труда, оплаты, занятости, социальной инфраструктуры весьма разнородны и практически не могут быть выражены едиными количественными измерителями;

2. Возможно появление негативных социальных эффектов, что еще более затрудняет исчисление общего положительного эффекта;

3. Невозможно четко выделить долю затрат на осуществление программ реструктуризации, расходование которой привело к тому или иному социальному эффекту и всей совокупности социальных эффектов;

4. Действие социальных эффектов, может выходить за пределы программного периода, проявляться после достижения экономической окупаемости программы;

5. Невозможно сопоставить социальные эффекты в числовом виде с количественными затрат на получение социальных результатов программы, представленными в стоимостном, денежном выражении.

Дмитриев Я.В., Схиладзе Д.Н. Инвестиционная политика предприятий и эффективность использования инвестиций: учебное пособие. – М.: Российский заочный институт текстильной и легкой промышленности, 1994. – 81 с.; Лимитовский М.А. Основы оценки инвестиционных решений. –М.: ДеКа, 1996. – С. 166.

[1] Алпатов А.А. Управление реструктуризацией предприятий. – М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. – 268 с.__

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

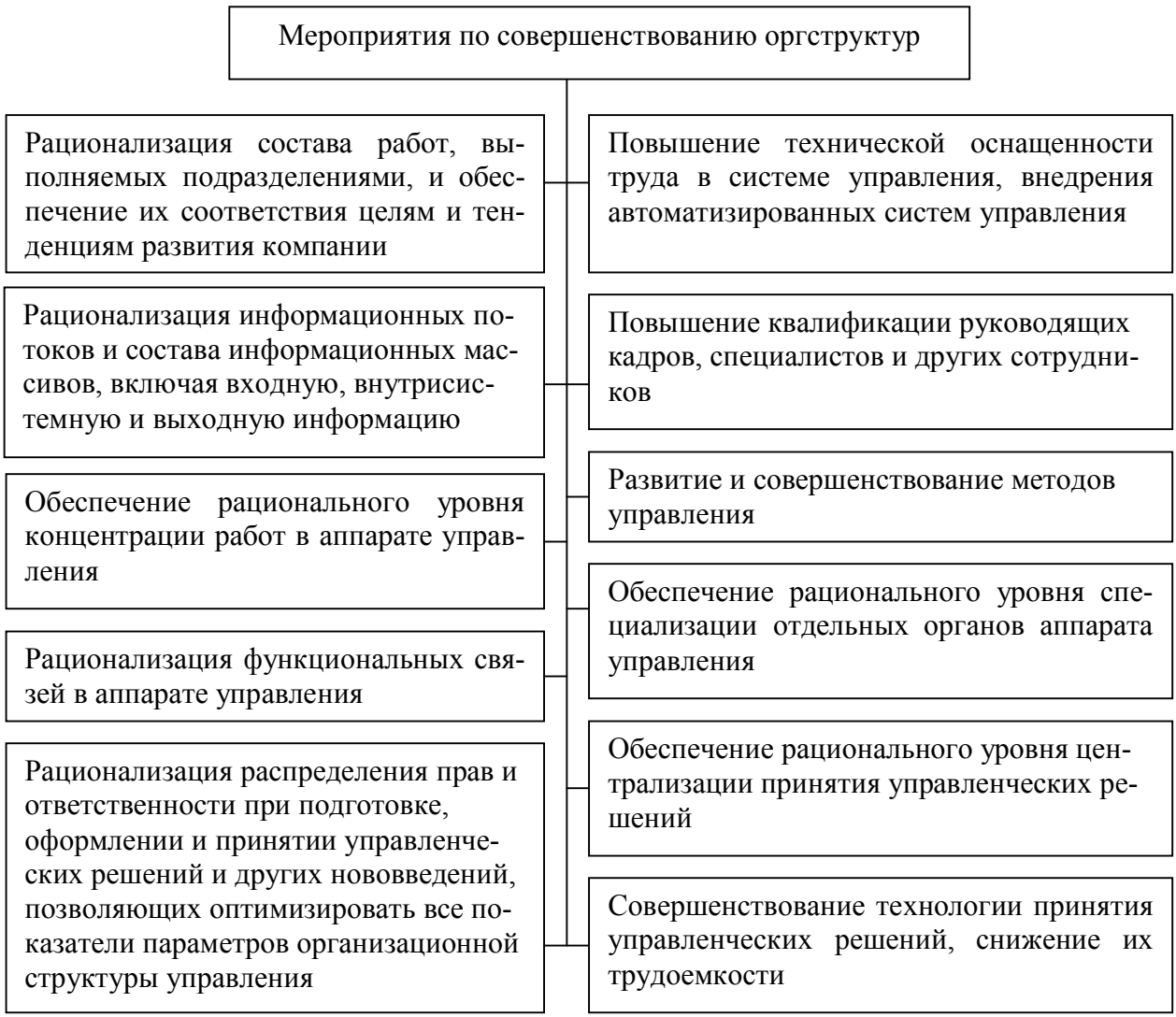

Рисунок 2.17 – Мероприятия по достижению экономического эффекта от совершенствования организационной структуры строительной организации

Экономические и социальные эффекты программ совершенствования организационной структуры компании могут проявляться, хотя и в меньших масштабах на региональном, отраслевом, народнохозяйственном уровне.

В работе[1] предлагается рассчитывать экономический и социальный эффект от совершенствования организационной структуры управления. Экономический эффект от совершенствования организационной структуры управления (Эт) рассчитывается как сумма эффектов, получаемых по отдельным направлениям ее совершенствования:

$$Эт = \sum_{t=1}^{T} \sum_{i=1}^{n} Эit , \qquad (2.5)$$

[1] Страхова Л.П. Организация управления в химической промышленности. – М.: ГАУ, 1982. – 144 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

где Э*it* – экономический эффект от совершенствования управления по *i*-му направлению в *t*-м году планового периода; *T* – плановый период; *i* – направления совершенствования организационной структуры управления; *n* – число организационных решений.

Определение социального эффекта от совершенствования организационной структуры управления осуществляется с учетом повышения инициативы и творчества работников, расширения и углубления их участия в процессах управления, а также адаптивности коллектива к изменениям и др. Однако, измерение социального эффекта затруднительно из-за неопределенности его характеристик, предполагающих качественную, а не количественную оценку.

В трудах Л.Л. Алпатова предлагается следующий алгоритм оценки социальной эффективности совершенствования организационной структуры управления компании:

1. Устанавливается ориентировочная доля располагаемого объема средств для реализации программы совершенствования организационной структуры управления компании, которая может быть без ущерба для достижения генеральной цели программы выделена на осуществление социальных подпрограмм;

2. Формируется набор, перечень социальных подпрограмм программы реструктуризации, учитывающий социальные цели и задачи программы и ожидаемые социальные последствия;

3. Оцениваются затраты, необходимые для реализации социальных подпрограмм на уровне, позволяющем достичь социальных целей и решить социальные задачи программы;

4. Социальных подпрограммы, входящие в сформированный набор, ранжируются в соответствии с актуальностью лежащих в их основе социальных проблем, степенью важности их решения как с позиций целей программы в целом, так и с точки зрения вклада в решение социальных задач, стоящих перед предприятием, регионом, страной;

5. Производится отбор социальных подпрограмм из общей совокупности по критериям приоритетности, отражающим как ранг программы, так и ее ресурсоемкость, в количестве, не выводящим их за пределы обусловленного лимита расходов[1].

Реализация этого алгоритма требует использования экспертных методов и неформальных процедур выработки и принятия решений, что свойственно анализу, прогнозированию, планированию, программированию социальных процессов.

Критический анализ трудов отечественных и зарубежных экономистов показал, что в некоторых работах, например, оценка организационной структуры управления и системы управления рассматриваются как единое целое, так как организационной структуре приписывается роль характеристики системы

[1] Алпатов А.А. Управление реструктуризацией предприятий. – М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. – 268 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

управления. В этой связи рассмотрено 8 методических подходов к оценке эффективности организационной структуры управления, принципиально отличающихся между собой[1].

Первый методический подход. Эффективность системы управления оценивается через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта. Доказательствами правильности этой точки зрения являются следующие:

• в организации первичен производственный процесс, а процесс управления является его информационным отображением;

• оценивать эффективность системы управления следует по показателям эффективности системы в целом, так как она (система) обеспечивает формирование и реализацию наилучшего в сложившейся ситуации варианта развития компании;

• эффективность организации – это эффективность управления ею.

Основными критериями оценки эффективности при этом подходе являются: показатель прибыли как систематический показатель эффективности производства, объем производства продукции в стоимостном выражении, объем реализации, балансовая и чистая прибыль, показатель себестоимости, показатель выполнения договорных поставок и народно-хозяйственного экономического эффекта.

Второй методический подход. Эффективность деятельности организации рассматривается в целом, как и в первом подходе. Но под эффективностью понимается и соотношение результатов производства, и затрат, взятых в определенной общественной форме.

К затратам управления на управление организацией относятся:

• текущие расходы на содержание аппарата управления, в том числе затраты на оплату работы менеджеров, которую можно ранжировать по подразделениям и по уровням управления, затраты на подготовку и переподготовку управленческих кадров;

• затраты на формирование, поддержку работоспособности и эффективности функционирования самой организационной структуры управления, в том числе оплата консалтинговых услуг сторонней организации, затраты на отдельные мероприятия (собрание различного рода комитетов, поддержание их долгосрочного функционирования, финансирование работы экспертных советов или отдельных экспертов и т. п.);

• затраты на приобретение (аренду) и ремонт различных материальных ценностей, необходимых для функционирования административного аппарата организации (помещения, оргтехника, мебель и пр.) и связанные с ними эксплуатационные расходы;

• затраты на расходные материалы (бумага, канцелярские принадлежности и расходные материалы);

• оплата электроэнергии и пр.

Основным показателем оценки эффективности служит комплексная оценка эффективности деятельности организации, глее в числителе находится

[1] Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 1998. – 336 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

прибыль, а в знаменателе – показатели использования средств на оплату труда, основных и оборотных активов.

Так, например, в работе Мельника А.В.[1] рассматриваются такие показатели, как эффективность труда (Пауп) и экономичность труда (Эауп) в организационной структуре управления:

$$Пауп = В/АУП, \quad (2.6)$$

где В – стоимость реализованной продукции; АУП – численность административно-управленческого персонала;

$$Эауп = Сауп/Собщ \quad (2.7)$$

где Сауп – стоимость реализованной продукции.

В работе А.Б. Идрисова[2] результаты мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления оцениваются стоимостным критерием (Р):

$$Р = [((Ф1/Ф2)-1)*Чр]*Зсу, \quad (2.8)$$

где Ф1, Ф2 – годовой фонд рабочего времени управленческих работников до и после мероприятий, ч.; Чр – численность управленческих работников до мероприятий, чел.; Зсу – среднегодовая заработная плата одного управленческого работника, р.

Применение стоимостных критериев для сравнения организационных структур управления не вполне корректно, так как оптимальная организационная структура не обязательно имеет меньшую численность управленческого персонала и меньшие затраты на управление, к тому же возможно сильное влияние инфляционных процессов.

Комплексный показатель может включать: чистую прибыль, процент возврата некачественной продукции, коэффициент ассортимента и количества реализованной продукции, коэффициент научно-технической вооруженности производства, коэффициент использования производственных фондов, общее количество работающих на предприятии, стоимость неиспользуемого оборудования и т.д.

Третий методический подход. Комплексный показатель эффективности определяется для организации в целом через ранжирование организации совокупности показателей, характеризующих деятельность организации с использованием индексного и матричного методов.

---

[1] Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 136 с.

[2] Идрисов А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.:Филинъ, 1997.__

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Четвертый методический подход. Оценивается эффективность системы управления отдельно по общему критерию, объединяющему как показатели экономичности системы управления (Эс), так и показатели эффективности производства (Эп)[1]:

$$Э_c = \text{затраты на управление стоимости / стоимость основных производственных фондов и оборотных средств} \quad (2.9)$$

$$Э_p = \text{производительность труда / численность работающих} \quad (2.10)$$

Общий критерий эффективности системы управления исчисляется как Эс/Эп.

Пятый методический подход. Оценка эффективности системы управления осуществляется по качественным критериям, таким как количество иерархических уровней структуры управления, экономия коммуникаций, количество отделов и мостов связи, профиль и однородность задач каждого отдела, способ координации и др. Оценка эффективности системы управления при этом подходе производится экспертным методом по следующему перечню: набор общих и конкретных целей и функций управления, организационная структура управления, характеристика процесса управления, методы управления и разработки управленческих решений, состав технических средств управления и т.д.[2]

Шестой методический подход. Показатель эффективности функционирования организации определяется на основании сформированной цели, которую она стремится достичь при минимальных общих затратах.

Лисов В. в своих трудах предлагает комплексную эффективность определять через понятие потребности, цели, результата и затрат[3].

$$Э = Ц/П * Р/Ц * Р/З, \quad (2.11)$$

где Э – эффективность управления; Ц – цели организации; П – потребности; Р – результат; З – затраты.

Эта точка зрения получила наибольшее распространение и может быть выражена следующим способом: целевая эффективность (отношение достигнутых результатов к установленной цели) и затратная или ресурсная эффективность (отношение результатов к затратам, которые необходимы для их достижения) исчерпывают любую эффективность управленческих процессов. «Система будет эффективной, если она способствует достижению максимального

---

[1] Валуев Б.И., Горлова Л.И., Зернов Б.Л. и др. Оперативный контроль экономической деятельности предприятия. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 224 с.

[2] Смирнов Э.А. Системный аудит при оценке стоимости организации / Аудитор. – 1996. – № 7. – С. 8–14.

[3] Лисов В. Актуальные аспекты оргпроектирования интегрированных корпоративных структур / Российский экономический журнал. – 2000. – № 1. – С. 90–93.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

результата, определяющего цель управления при минимально необходимом и достаточном расходе всех ресурсов, используемых для реализации этой цели»[1].

Седьмой методический подход. Здесь выделяют три взаимосвязанных группы показателей эффективности:

1 группа – показатели, характеризующие эффективность системы управления через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. Эффектом является увеличение объема выпуска продукции, увеличение прибыли, качества продукции, снижение себестоимости, экономия на капвложениях.

Эффективность управления применительно к производственной системе может быть рассчитана двумя способами[2]:

$$Эу = Рк/З, \qquad (2.12)$$

где Эу – эффективность управления; Рк – конечный результат (эффект), полученный производственной системой в целом; З – затраты на управление.

$$Эу = Ру/З, \qquad (2.13)$$

где Ру – эффект управления, выраженный параметрами, оценивающими действия системы управления.

Эти показатели должны использоваться комплексно, т.е. должен рассчитываться эффект и в производстве, и в управлении.

2 группа – качественные показатели – производительность управленческого персонала, экономичность, адаптивность, гибкость организационной структуры, оперативность и надежность систем управления.

3 группа – показатели рациональности организационной структуры и ее технико-организационного уровня. В эту группу входят такие показатели, как:

Показатели эффективности функционирования информационных потоков:

- звенность системы управления;
- уровень централизации функций;
- общее время реагирования;
- интенсивность;
- избыточность;
- дублирование;
- стабильность;
- погрешность;
- форма представления;

---

[1] Русинов Ф.М. Технология управления производством. – М.: Московский рабочий, 1976. – 200 с.

[2] Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием. – М.: МИУ, 1990. – С. 26.__

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

• качество решения поставленных задач, в т.ч. Соблюдение установленных для достижения конкретных целей временных и количественных характеристик; принятые нормы управляемости; сбалансированность распределения прав и ответственности; соответствие выполняемых сотрудниками функций их должностным инструкциям; уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем; наличие «узких мест» и эффективность их нейтрализации; внутренняя атмосфера предприятия, организационная структура, способность к развитию, соответствие формальной и неформальной структур, влияние на социальное развитие (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Нормативные характеристики аппарата управления организации

Характеристика	Содержание
1. Производительность	Количество произведенной организацией конечной продукции или объем выработанной в процессе управления информации, приходящейся на одного работника, занятого в аппарате управления.
2. Экономичность	Относительные затраты на функционирование аппарата управления, соизмеренные с объемом или результатами производственной деятельности: удельный вес затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала.
3. Адаптивность	Способность эффективно выполнять заданные функции и бизнес-процессы в изменяющихся условиях.
4. Гибкость	Свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свою роль в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений: многообразие форм взаимодействия управленческих органов, уровень централизации.
5. Оперативность	Своевременность выявления и решения управленческих проблем, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.
6. Надежность	Способность обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов: уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утвержденных нормативов, отсутствие отклонений, нарушений административно-правового и технологического регламента.

Так, например, в работе Страховой Л.П. эффективность организационной структуры управления предлагается оценивать по степени упорядоченности системы управления через коэффициенты $К_1$ и $К_2$:

$$К_1^{\,i} = З_1^{\,i} / З_0^{\,i} \quad К_2^{\,i} = З_2^{\,i} / З_0^{\,i}, \tag{2.14}$$

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

где: $З_1^i$ – количество задач управления i-й подсистемы, решаемых в структурных подразделениях данной подсистемы в действующей организационной структуре управления;

$З_2^i$ – количество задач других подсистем, решаемых структурными подразделениями i-й подсистемы в действующей (предлагаемой) организационной структуре управления;

$З_0^i$ – количество задач, решаемых в структурных подразделениях i-й подсистемы в действующей (предлагаемой) организационной структуре управления.[1]

С ростом упорядоченности системы управления $К_1 \rightarrow 1$, $К_2 \rightarrow 0$.

Общий коэффициент упорядоченности i-й подсистемы Куi определяется по формуле:

$$К_y^i = К_1^i * (1 - К_2^i), \qquad (2.15)$$

Коэффициент упорядоченности всей системы управления может быть определен следующим образом:

$$К_y^0 = \sum_{i=1}^{n} З / З_0 \qquad (2.16)$$

где: n – количество функциональных подсистем;

$З_0$ – количество задач управления всей системы в соответствии с деревом целей.

Представленные выше формулы отражают связность структурных подразделений при выполнении функций управления. В этом случае рост упорядоченности организационной структуры управления повышает эффективность управления за счет:

• уменьшения числа коммуникационных связей между руководителями структурных подразделений для согласования решений по одной задаче или цели управления;

• уменьшения числа проблем, требующих координации действий дурных подразделений в процессе подготовки и реализации управленческих решений;

• сокращение сроков цикла и трудоемкости и управленческого процесса.

Недостатком этой группы показателей эффективности является то, что они не учитывают информационный фактор управленческой деятельности, т.е. не оценивают эффективность информационного обмена между структурными подразделениями.

Восьмой методический подход. В основе этого направления лежит ресурсно-потенциальный подход как функция реализации потенциала системы

[1] Страхова Л. П. Формирующий и регулирующий механизм организации и управления предприятием. М.: ГАУ, 1994. – 79 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

$$Э = f(П_в - И_в)\ \max У_п, \tag{2.17}$$

где Пв – потенциальные возможности системы (кадры, финансы, информационные ресурсы, средства производства, организационный потенциал, инновационный потенциал); Ив – уровень использования возможностей системы; Уп – удовлетворение потребностей.

Фионин В.И. и Терешин А.А.[1] предлагают использовать обобщающий коэффициент Кэп, характеризующий экономический потенциал организации. Однако оговоримся сразу, что использовать этот подход на практике сложно, а в некоторых случаях даже некорректно.

$$К_{эп} = Э_п / З_с, \tag{2.18}$$

где Эп – экономический, социальный, организационный, технический, экологический потенциал организации; Зс – суммарные приведенные затраты на производство и реализацию продукции.

Представленный анализ весьма различных методических подходов к определению критерия эффективности системы управления организацией свидетельствует о том, что в настоящее время еще не выработана система универсальных, обобщающих, легко исчисляемых и практически применяемых показателей оценки эффективности системы управления.

Что же касается непосредственно оценки эффективности организационной структуры компании, то здесь можно выделить три основных направления.

Сторонники первого направления (Дудорин В.И.) придерживаются мнения, что существуют заданные оптимальные характеристики структурных параметров, критерий эффективности представляет собой «сумму нормированных значений функции Ynr, взятых с учетом весовых коэффициентов Or»[2].

$$K^p = \sum_{r=1}^{k} OrYnr / Yfr, \tag{2.19}$$

где K^p – коэффициент рациональности структурной конструкции; Or – весовой коэффициент; Ynr – нормированное значение к-ой характеристики; Yfr – фактическое значение к-ой характеристики.

Количественная оценка показателей может также быть рассчитана по формуле[3]

---

[1] Фионин В.И., Терешин А.А. Показатели эффективности управления / Российский экономический журнал. – 1994. – № 8. – С. 60–65.

[2] Дудорин В.И. Моделирование структур АСУ на ЭВМ / В.И. Дудорин, Н.Л. Лыкова, А.В. Сиротин. – М.: Финансы и статистика, 1982. – 168 с.

[3] Управление инвестициями: в 2 т., Т. 2 / В.В. Шеремет, В.М. Павлюченко, В.Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 1998. – 512 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

$$\Pi^{(n)} = \sum_{j=1}^{J} M_j^{(n)} * K_j^{(n)} / \sum_{i=1}^{I} M_j^{(n)} * K_i^{(n)} \qquad (2.20)$$

где П(*n*) – показатель оценки организационной структуры по *n*-му аспекту ее функционирования; M*i*(*n*) – совокупность параметров эталонной (оптимальной) модели *n*-го аспекта функционирования структуры управления; M*j*(*n*) – совокупность параметров существующей модели, *n*-го аспекта функционирования структуры управления;

$$I \le j \le J \;,\; M^{j\,(n)} G\; M^{i(n)} \;,\; J \le I \;, \qquad (2.21)$$

где *n* – код аспекта функционирования структуры управления; *K j*(*n*) – коэффициент весомости.

Наличие расхождения между фактическими и нормативными значениями показателей свидетельствует об имеющихся резервах повышения эффективности структуры управления, поэтому необходим ряд комплексных мер, направленных на ее совершенствование.

Эффективность этого подхода зависит от быстро меняющейся конъюнктуры рынка, и поэтому его значимость невысока.

Сторонники второго направления (Казарновский А.С.) предлагают оценивать варианты совершенствования организационной структуры по специальным критериям. Например, организационный уровень компании по совокупности показателей, рассчитываемый по законам кибернетики. Однако, использование данного подхода на практике нецелесообразно, т.к. он показывает на слабую корреляцию организационного уровня со степенью достижения целей организации. Также нет экономического критерия, позволяющего сопоставлять разноразмерные и разновеликие показатели уровня организованности[1].

Сторонники третьего направления считают, что расчеты эффективности совершенствования организационной структуры должны основываться на наиболее универсальных и операционных показателях оценки эффективности производства[2]. Структуры часто являются не прямым повышением эффективности производства, а только возникающей для этого возможностью.

В работе Мельника М.В.[3] приводятся показатели, также характеризующие непосредственно организационную структуру управления, основные из которых приведены в табл. 2.12.

---

[1] Казарновский А.С. Организационное проектирование на предприятии (игровой подход) АНУССР. Институт экономики промышленности. – Киев: Наукова думка, 1990. – 214 с.

[2] Мильнер Б.З, Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления. – М.: Экономика, 1983. – 224 с.

[3] Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 135 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 2.12

Показатели оценки эффективности организационной структуры управления

Показатель	Алгоритм расчета
1. Коэффициент рациональности структуры (Крс)	Крс = 1 – (Аф/Ан); Крс = 1 – (Чф/Чн), где Аф, Ан – количество подразделений в аппарате управления фактически и по типовой структуре; Чф, Чн – численность работников аппарата управления фактически и по типовой структуре.
2. Уровень управляемости (Ку)	Ку = Уф/Ун, где Ун – норма управляемости; Уф – фактический уровень.
3. Коэффициент полноты охвата функций управления (Коф)	Коф = Кф/Кн, где Кф, Кн – количество работ, проводимых в аппарате управления фактически и по установленным положениям.
4. Коэффициент глубины специализации управленческих работ (Кгс)	Кгс = 1 – (Тр.проф/Тр) где Тр.проф – объем работ, профильных для данного подразделения; Тр – общая трудоемкость работ, выполняемых данным подразделением.

Сравнительная оценка вариантов организационных структур управления представленных выше показателей затруднена, т.к. предполагается сравнение с типовыми или нормативными организационными структурами. Таким образом, как указывалось ранее, принципиальное значение для оценки эффективности организационной структуры управления имеет выбор базы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается за нормативный.

Проведенный критический анализ существующих в современной экономической науке методических подходов к оценке эффективности организационной структуры управления компании свидетельствует о большом количестве выявленных недостатков в каждом подходе, сложностях, а подчас и некорректности их применения. Поэтому необходимо разработать комплексный критерий оценки эффективности организационной структуры управления, который возможно использовать как на этапе проектирования организационной структуры, так и на этапе ее совершенствования. При этом необходимо помнить, что выживание организации в условиях динамично меняющейся внешней среды является важным критерием оценки ее организационной и экономической эффективности в долгосрочной перспективе.

При выборе показателей и их систематизации из огромного количества существующих необходимо руководствоваться следующими соображениями:

• выбирать только основные показатели, характеризующие целевую установку блока и качество выполняемых им функций;

• отдавать предпочтение наиболее простым и четким по содержанию;

• стараться использовать наиболее употребительные из них;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

• определить минимально необходимый набор управляемых факторов и характеризующих их показателей, наиболее существенно влияющих на получение желаемых результатов.

2.5. Классификация показателей оценки эффективности организационной структуры управления компанией инвестиционно-строительной сферы

Классификация показателей оценки эффективности организационной структуры управления строительной организации характеризует эффективность системы управления, структуры связей, эффективности механизма управления и анализа качественной эффективности системы управления, а также эффективности инвестиционных проектов по совершенствованию организационной структуры при осуществлении крупномасштабных капитальных затрат строительной организацией (рис. 2.18).

Из всего многообразия встречающихся в научной литературе показателей, так или иначе характеризующих эффективность производственной организации, очень немного тех, которые бы отражали ее структурный аспект исходя из общих принципов организации системы.

I. Показатели, характеризующие эффективность состава системы управления

а) *коэффициент актуализации функций:*

$$К_{аф}=Ф_о/Ф_ф\,, \qquad (2.22)$$

где Фо – количество основных и вспомогательных функций, обусловленных деревом целей системы; Фф – количество фактически выполняемых функций; Каф > 1 – означает, что часть целевых функций не реализуется; Каф < 1 – свидетельствует о том, что реальная действительность требует выполнения и других функций.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рисунок 2.18 - Классификация показателей эффективности организационной структуры управления строительной организаци

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

б) коэффициент концентрации функций:

$$К_{кф}=Ф_{осн}/Ф_{ф}, \quad (2.23)$$

где: $Ф_{осн}$ – количество основных функций.

Под основными понимаются функции, обусловленные ключевыми целями системы: вспомогательными служат те функции, с помощью которых реализуются основные.

в) *коэффициент актуализации элементов:*

$$К_{аз}=N_{n}/N_{o}, \quad (2.24)$$

где: N_{n} – количество полезных (функциональных) элементов;

N_{o} – количество звеньев управления.

г) *коэффициент накопления организационной структурной дисфункций* может быть определён как:

$$К_{нд}=\sum(Ф_{сф}/Ф_{фф})n, \quad (2.25)$$

где: $Ф_{сф}$ – количество свойственных звену управления функций;

$Ф_{фф}$ – количество фактически выполняемых им функций;

n – количество звеньев управления.

д) *коэффициент концентрации элементов:*

$$К_{кэ}=N_{осн}/N_{o}, \quad (2.26)$$

где: $N_{осн}$ – количество носителей основных функций.

е) *сложность организационной* структуры управления может характеризоваться коэффициентом

$$К_{сл}=n\ ч\ /\ N_{o}, \quad (2.27)$$

где: n – количество звеньев управления;

ч – число ступеней управления.

II. Показатели, характеризующие эффективность структурных связей.

В системе связей аппарата управления можно выделить следующие направления: а) внешняя среда – аппарат управления; б) аппарат управления – объект управления; в) горизонтальные и вертикальные связи аппарата управления.

а) коэффициент актуализации связей, который может определяться как по системе связей в целом, так и по выделенным направлениям:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

$$К_{ас}=С_{п}/С_{о}, \quad (2.28)$$

где: $С_{п}$ – количество полезных (функциональных) связей;
$С_{о}$ – общее количество связей в системе.

б) *коэффициент функционального воплощения (концентрации связей):*

$$К_{в}=С_{вш}/С_{вн}, \quad (2.29)$$

где: $С_{вш}$ – количество внешних связей;
$С_{вн}$ – количество внутренних связей.

в) *коэффициент совместимости связей:*

$$К_{сс}=1-С_{к}/С_{о}, \quad (2.30)$$

где: $С_{к}$ – количество связей, выполняющих функции согласования.

Эффективность связи зависит от качества и количества информации, передаваемой по выделенным направлениям в единицу времени. Разработка процедурной стороны базируется на операционных исследованиях и связана с технологией управления, рассматриваемой как процесс, определяющий основные этапы сбора и обработки информации для реализации цели системы. Это достаточно трудоемкая работа, которая требует значительного массива данных по порядку и содержанию информационного обмена между элементами системы. Обследование потоков информации завершается расчетом объемов необходимой информации, составлением схем потоков, проектированием форм применяемой документации. Возможно построение информационных моделей с использованием АСУП.

III. Показатели, характеризующие эффективность механизма управления (экономичность целеосуществления).

Для характеристики эффективности механизма управления в экономической литературе[1] рекомендуется использовать показатели оценки организации управленческих процессов, таких как: длительность управленческого цикла, коэффициент плотности, непрерывности управленческого цикла, ритмичности управления, оперативности принимаемых решений, экономичности системы управления в целом и отдельных подразделений аппарата управления, уровня исполнительного аппарата управления, уровня качества подготовки управленческих решений, уровня использования рабочего времени в аппарате управления и др. Но, как правило, эти показатели не применяются из-за отсутствия четкой методики их расчета, сложности и некоторой отвлеченности от реальной практики управления.

Экономические показатели, характеризующие эффективность функционирования основных подразделений и компании в целом, в экономической ли-

[1] Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 136 с.__

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

тературе представлены достаточно широко и используются в практической деятельности.

Показатели уровня организации управления:

1) Коэффициент качества выполнения управленческих функций ($К_{к.у.ф.}$) характеризует своевременность и качество выполнения аппаратом управления функций по обеспечению производственных подразделений (основных и вспомогательных) необходимым сырьем, материалами, полуфабрикатами, оснасткой, комплектующими изделиями, транспортом и ремонтным обслуживанием, всеми видами энергии.

Использование этого коэффициента дает возможность объективно оценить деятельность аппарата управления с учетом действительного его влияния на результаты работы организации.

$$К_{к.у.ф.} = \frac{1 - \sum_{1}^{m} t_{ni}}{\sum_{1}^{n} T} \qquad (2.31)$$

где: $\sum_{1}^{m} t_{ni}$ – суммарные потери рабочего времени в производственных подразделениях за отчетный период из-за несвоевременного или неудовлетворительного выполнения соответствующей управленческой функции, мин, ч.; m – число функций управления; T – суммарный сменный фонд времени в соответствующих производствах, подразделениях, мин., час; n – число подразделений.

2) коэффициент оперативности работы аппарата управления ($К_{о.р.}$) характеризует степень оперативности исполнения постановлений, решений, приказов, распоряжений вышестоящих организаций, руководителей фирмы и ее структурных подразделений, связанных с основной производственной деятельностью.

$$К_{ор} = \frac{\sum(Д_1 - \partial_1) * К_1 + \sum(Д_2 - \partial_2) * К_2 + \sum(Д_3 - \partial_3) * К_3}{\sum Д_1 К_1 + \sum Д_2 К_2 - \sum Д_3 К_3} \qquad (2.32)$$

где $Д_1$, $Д_2$, $Д_3$ – установленный срок исполнения для соответствующих документов, в днях;

$\partial_1, \partial_2, \partial_3$ – отставание от установленного срока исполнения соответствующих документов, в днях.

В случае долгосрочного исполнения $\partial_1 = \partial_2 = \partial_3 = 0$.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 2.13

Классификация документации управления

Виды документации	Обозначения	Значение коэффициента
Документация вышестоящих организаций	К1	1,0
Документация аппарата управления	К2	0,8
Документация производственных и функциональных структурных подразделений	К3	0,6

3) коэффициент стабильности кадров (Кс.к.) характеризует количественное состояние кадров в структурных подразделениях аппарата управления, в основных и вспомогательных подразделениях:

$$К_к = \frac{1 - Ч_у}{(Ч_{ср} + Ч_п)} \qquad (2.33)$$

где $Ч_у$ – численность работающих, уволенных по собственному желанию за отчетный период или на фиксируемый момент времени, чел.; $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работающих в период предшествующий отчетному, чел.; $Ч_п$ – численность работающих, принятых за отчетный период, чел.

4) коэффициент оснащенности инженерного и управленческого труда компьютерами и средствами оргтехники ($К_{о.у.}$) характеризует степень оснащенности рабочих мест ИТР и служащих компьютерами и оргтехникой, а также их использование на рабочих местах и в диспетчерских пунктах.

$$К_{о.у.} = К_{т.в.} * К_{и.с.}, \qquad (2.34)$$

где $К_{т.в.}$ – показатель технической вооружённости.

$$К_{т.в.} = \frac{С_ф}{Ч_ф Н} \qquad (2.35)$$

где $С_ф$ – фактическая стоимость компьютеров и средств оргтехники в подразделениях аппарата управления инвестиционно-строительной фирмы в целом, р.; $Ч_ф$ – среднесписочная численность ИТР и служащих в подразделениях и на фирме в целом, чел.; Н – достигнутые нормативы оснащенности оргсредствами в среднем на одного ИТР и служащего, р.; $К_{и.с.}$ – показатель использования компьютеров и оргтехники.

$$К_{и.с.} = \frac{Т_ф}{Т_р} \qquad (2.36)$$

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

где $Т_ф$, $Т_р$ – суммарное фактическое и расчетное время использования компьютеров и средств управленческого труда.

IV. К частным показателям, характеризующим эффективность *механизма управления,* относятся показатели деятельности отдельных блоков, некоторые из которых являются не менее значимыми, чем показатели, характеризующие деятельность организации в целом (экономические показатели, сгруппированные в блоки «финансы», «маркетинг», «производство», используются для оценки эффективности деятельности предприятия). Каждый функциональный блок должен оцениваться по ряду а) «типовых» показателей, свидетельствующих о его вкладе в эффективность функционирования предприятия, б) «специфических» показателей, свойственных только данному блоку (элементу). К «типовым» показателям могут быть отнесены:

а) *Рентабельность блока (элемента):*

$$Р_б = (П_р/З_о)100\%, \qquad (2.37)$$

где: $П_р$ – прибыль от реализации,

$З_о$ – общие затраты на функционирование блока (элемента).

б) *Прибыльность блока (элемента):*

$$К_п = П_р/Ч_{ср}, \qquad (2.38)$$

где: $Ч_{ср}$ = среднесписочная численность работников блока (элемента).

в) *Затратоёмкость блока (элемента):*

$$К_б = (З_б/V)100\%, \qquad (2.39)$$

где: V – объём продаж в стоимостном выражении.

г) *удельный вес затрат блока (элемента) в общих затратах на управление*:

$$К_б = (З_б/З_у)100\%, \qquad (2.40)$$

где: $З_у$ – общие затраты на управление.

IVa. «Специфические» показатели эффективности в стоимостном и натуральном выражении (анализ отклонений по количеству), показатель заказов и оборота (портфель заказов/среднемесячный оборот), доля рынка, интегральный показатель конкурентоспособности товара, уровень расходов, связанных с маркетинговой деятельностью, удельный вес принципиально новых разработок в совокупном предложении на конкретном рынке за рассматриваемый период[1]:

$$Нр = (V_р/V_т)100\%, \qquad (2.41)$$

где: $V_р$ – количество новых разработок, выпущенных на рынок за исследуемый период в рамках рассматриваемой товарной группы;

$V_т$ – количество позиций в рассматриваемой группе товаров.

---

[1] Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. - СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997 - 332с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Сбыт. Объем реализации, уровень договорных по видам продукции, как основа анализа отклонений по цене реализации (индивидуальные и агрегированные индексы оптовых цен), объем запасов готовой продукции в стоимостном и натуральном выражении по видам продукции, уровень расходов, связанных со сбытом продукции, в т.ч. расходы на управление процессом сбыта и реализации продукции, расходы на содержание складского хозяйства, расходы по упаковке, отпуску и транспортировке готовой продукции.

Аналитический учет расходов по сбыту и реализации продукции в разрезе предлагаемых групп для целей организационного проектирования позволяет: а) распределить ответственность за составом затрат по местам их возникновения; б) определить обоснованные затраты на содержание аппарата управления соответствующей службы; в) выбрать систему мотивации за снижение затрат.

Снабжение. Объем материально-технических ресурсов в стоимостном и натуральном выражении (анализ отклонений по количеству, уровень договорных цен по видам материально-технических ресурсов (анализ отклонений по цене)); степень удовлетворения потребности в материальных ресурсах, запасы материальных ресурсов по объему и структуре, качество материальных ресурсов, уровень расходов, связанных со снабжением, в т.ч. расходы на управление процессом снабжения, расходы на содержание складского хозяйства, погрузо-разгрузочные и транспортные расходы.

Транспортный отдел. Экономические показатели этого отдела: объем грузоперевозок в тонно-километрах, номенклатура услуг, степень удовлетворения потребности в обслуживании, качество услуг и т.д.

Финансовая служба. Выбор экономических показателей блока финансово-экономических и учетно-отчетных работ в организации зависит от того, какими силами выполняются приданные им функции, но совокупность основных функций остается неизменной при всем разнообразии организационных решений. Показатели: прибыль от реализации, прибыль от финансово-хозяйственной деятельности, показатели платежеспособности, показатели рентабельности.

Бухгалтерия. Показателями эффективности механизма управления этого блока являются: полнота учета всех факторов хозяйственной деятельности, своевременность отражения фактов хозяйственной деятельности в бухгалтерском учете, достоверность данных бухгалтерского учета, качество принятой методики учета (способы оценки имущества и обязательств, начисления амортизации, учета затрат), техника бухгалтерского учета (формы ведения учета), организационное построение бухгалтерской службы, своевременность предоставления отчетности и степень соответствия информации интересам потребителей: государственных органов, менеджеров предприятия, собственников, кредиторов, страховых обществ и пр.

АСУП. Качество сбора и обработки информации по внешней среде и функциональным блокам, объем и качество нормативно-справочной информации, количество разработанных и внедренных методов автоматизации учета и контроля с применением персональных компьютеров.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Технико-технологический блок. В состав функций блока входит управление механизацией и автоматизацией производства, ремонтным и энергетическим обслуживанием. Показатели:

а) степень удовлетворения технологической потребности в оборудовании, потери от наличия неиспользуемого оборудования, показатели использования основных производственных фондов (удельный вес активной части основных фондов, коэффициенты выбытия основных фондов, обновления основных фондов, годности основных фондов с учетом физического и морального износа);

б) степень удовлетворения технологической потребности в энергоресурсах, потери от простоев из-за необеспеченности энергоресурсами, затраты, связанные энергообеспечением предприятия;

Отдел охраны труда и техники безопасности. Степень соответствия показателей экологической безопасности производственных процессов нормам экологического права и стандартам, состояние системы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и их соответствие действующему законодательству, уровень производственного травматизма и профессиональной заболеваемости.

Отдел планирования производства. Показателем эффективности деятельности отдела является степень объективности норм и нормативов по принятой на предприятии системе нормирования. Показатели отдела: качество и регулярность анализа использования ресурсов, сверхнормативные потери материальных ресурсов (включая топливно-энергетические), сверхнормативные простои технологического оборудования основного и обслуживающего производств, сверхнормативные потери рабочего времени, количество конкретных предложений по улучшению ресурсоемкости отдельных видов продукции и производства в целом, степень использования ЭВМ в нормировании.

Отдел конструкторско-технологических разработок. Темпы обновления продукции как по принципиальным дополнениям и (или) изменениям, так и по новым разработкам (патенты, авторские свидетельства), экономический эффект от их внедрения, показатели качества продукции (функциональность, прочность, комфортность, соответствие моде), показатели надежности (ремонтопригодность, долговечность), экологичность продукции, соответствие продукции эргономическим требованиям, показатели оптимизации ресурсоемкости продукции, уровень затрат на конструкторскую подготовку производства в сопоставлении с расчетным показателем возможного увеличения прибыли предприятия за счет усовершенствования и создания новой продукции, показатели оптимизации технологической ресурсоемкости разрабатываемой продукции (материалоемкость, энергоемкость, фондоемкость, трудоемкость продукции), уровень затрат на технологическую подготовку производства в сопоставлении с возможным ростом прибыли предприятия за счет усовершенствования действующих технологических процессов.

Отдел технического контроля. Основной показатель – уровень убытков от рекламаций и от возврата некачественной продукции, который характеризуется индивидуальным индексом рекламаций:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

$$К_р = Р/V, \quad (2.42)$$

где P – убытки от рекламаций в рассматриваемом периоде, V – объем реализации в рассматриваемый период.

Производственные цеха. Показателями механизма управления цехов основного производства являются: уровень ритмичности производства (контролируемые показатели: отклонения от графика выпуска продукции, степень соответствия объема незавершенного производства по нормативу), объем выпуска продукции, качество продукции (как объем продукции, не сданной ОТК с первого предъявления), производительность труда, выработка продукции на одного рабочего, удельный вес издержек производства в объеме продукции, эффективность использования материальных запасов по стоимости реализованной продукции, степень соответствия фактического расхода всех видов ресурсов их нормативным показателям, показатели экономии затрат по экономическим элементам.

Управления персоналом. Показатели общего оборота текучести кадров, количество вакантных мест, соотношение численности аппарата управления к численности промышленно-производственного персонала, соотношение линейного и функционального персонала аппарата управления, среднее число работников управления на одно структурное подразделение, динамика оплаты труда управленческого персонала, показатель структуры кадрового состава, показатели по обучению и повышению квалификации персонала, уровень заработной платы на единицу продукции, затраты на персонал в издержках производства.

V. Показатели, характеризующие эффективность механизма управления по организации в целом:

а) Объемные показатели: объем продаж, издержки производства и реализации, производственная себестоимость, прибыль от реализации, прибыль от финансово-хозяйственной деятельности, балансовая прибыль, чистая прибыль.

б) Рентабельность продаж:

$$P_{пр} = (П_ч / V) \times 100 \quad (2.43)$$

где: $П_ч$ - чистая прибыль; V-объем продаж в стоимостном выражении.

в) *Экономическая эффективность управленческой деятельности* может оцениваться через показатель $К_{эу}$ [1]:

$$К_{эу} = П_ч / Ч_у \quad (2.44)$$

где: $Ч_у$ - среднесписочная численность работников аппарата управления.

И показатель $К_{ру}$ [2]:

---

[1] Фионин В. И., Терешин А. А. Показатели эффективности управления // Российский экономический журнал. – 1994. - №8, С. 60-65.

[2] Мельник М. В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 136 с.; Смирницкий Н. К. Экономические показатели промышленности. Справочник. 3-е изд. – М.: Экономика, 1989. – 334 с.; Фионин В. И., Терешин А. А. Показа-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

$$К_{ру} = V / Ч_{у} \quad (2.45)$$

где: V-объем реализованной продукции.

г) *Затраты на содержание одного работника управления*[1] :

$$С_{у} = З_{у} / Ч_{у} \quad (2.46)$$

где: $З_{у}$ - общая сумма затрат на содержание аппарата управления.

д) *Удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре себестоимости*[2] :

$$К_{эу} = З_{у} / С_{р} \quad (2.47)$$

где: $С_{р}$ - издержки производства и реализации.

е) *Динамика оплаты труда управленческого персонала:*

$$К_{Д} = ФОТ_{у} / ФОТ \quad (2.48)$$

$$К_{Д} = ФОТ_{у} / ФОТ_{пр} \quad (2.49)$$

ж) *Коэффициент централизации управленческих решений*[3]:

$$К_{цр} = Р_{фц} / Р_{ф} \quad (2.50)$$

где: $Р_{цф}$-количество принятых решений при выполнении основных функций управления на верхних уровнях управления;

$Р_{Ф}$- общее количество принятых решений при выполнении основных функций управления на всех уровнях управления.

з) *Соотношение работников аппарата управления и цехового управления:*

$$К_{цу} = Ч_{у} / Ч_{уп} \quad (2.51)$$

где: $Ч_{у}$ - среднесписочная численность аппарата управления;

$Ч_{уп}$ - общая среднесписочная численность ИТР и служащих занятых выполнением соответствующих функций в производственной системе.

з) *Коэффициент надежности механизма управления*[4]:

тели эффективности управления // Российский экономический журнал. – 1994. - №8, С. 60-65.

[1] Смирницкий Н. К. Экономические показатели промышленности. Справочник. 3-е изд. – М.: Экономика, 1989. – 334 с.

[2] Смирницкий Н. К. Экономические показатели промышленности. Справочник. 3-е изд. – М.: Экономика, 1989. – 334 с.; Фионин В. И., Терешин А. А. Показатели эффективности управления // Российский экономический журнал. – 1994. - №8, С. 60-65.

[3] Мельник М. В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 136 с.

[4] Там же.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

$$К_{нм} = 1 - (К_{н} / К_{общ}) \quad (2.52)$$

где: $К_{н}$ - количество нереализованных решений;

$К_{общ}$ -общее количество решений, принятых в системе управления.

и) Уровень механизации и автоматизации труда работников[1]:

$$К_{ма} = Т_{ма} / Ч_{у} \quad (2.53)$$

где: $Т_{ма}$ -количество управленческой техники и оргтехники в стоимостном выражении; $Ч_{у}$ -см. (51).

Количество документов на одно структурное подразделение[2]:

$$E_{Д} = E_{o} - n \quad (2.54)$$

где: E_{o} - общее количество входящих и исходящих документов за определенный период; n- число структурных подразделений аппарата управления.

л) Количество документов на одного работника управления[3]:

$$E = E_{o} / Ч_{у} \quad (2.55)$$

VI. Показатели анализа качественной эффективности системы управления организации. Целесообразно принять исследование четырех основных составляющих управленческо-структурного поведения, которые оказывают непосредственное влияние на суммарный показатель системной эффективности. Такими составляющими являются структурно-функциональное качество организационной топологии системы управления; степень рациональности и разнообразия схемы организации информационно-регулирующего взаимодействия; операционная и стратегическая эффективность управленческого механизма.

Показатель структурно-функционального качества организационной топологии системы управления позволяет определить уровень структурированности элементов организационной структуры управления на основе исследования загруженности подразделений, экономичности управления, норм управляемости, зоны охвата контролем и т. д.

Показатель степени рациональности и разнообразия информационно-регулирующего взаимодействия позволяет проанализировать эффективность организации процессов управления в структуре менеджмента с точки зрения рациональности и информационного обмена и организации взаимосвязей между элементами.

---

[1] Там же.

[2] Смирницкий Н. К. Экономические показатели промышленности. Справочник. 3-е изд. – М.: Экономика, 1989. – 334 с.

[3] Там же.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Операционная эффективность управленческого механизма характеризует эффективность процесса реализации управленческих функций с точки зрения надежности, оперативности, согласованности, качества реализации и других показателей управленческой деятельности.

Показатель стратегической эффективности управленческого механизма дает возможность исследовать эффективность механизма управления как средства реализации стратегических программ функционирования и развития, то есть оценить степень влияния эффективности механизма управления на процесс достижения полученных результатов производственно-хозяйственной деятельности в настоящем времени, а также обеспечивает возможность прогнозирования будущего состояния системы с точки зрения потенциального достижения поставленных целей.

VII. В последнее время при оценке *эффективности инвестиционных проектов* в качестве критерия используется чистый инвестиционный доход[1], рассчитываемый по формуле (2.56):

$$NPV = \sum_{t=tn}^{T} \frac{Pt}{(1+d)^t} - \sum_{t=0}^{te} \frac{KV_t}{(1+d)^t} \qquad (2.56)$$

где T - год реализации инвестиционного проекта;

t_n - год окончании капитального строительства;

t_n - год начала производства продукции;

P_t - чистый доход в году t;

KV_t - инвестиционные расходы(капитальные вложения) в году t;

d - ставка дисконта.

Чистый доход в году t рассчитывается по формуле (2.57).

$$P_t = D_t - IP_t - H_t + A_t \pm Fl_t - KV_t - POK_t \qquad (2.57)$$

где D_t - общий объем продаж;

IP_t - издержки производства в t-ом году;

H_t - налог на прибыль t-ом году;

A_t - амортизационные отчисления;

Fl_t - финансовые издержки в t-ом году;

KV_t - капитальные вложения в t-ом году;

POK_t -прирост оборотного капитала в t-от году.

Применительно к оценке эффективности структурных решений использование в качестве критерия изменение чистого дохода, которое возможно получить при внедрении структурного проекта, по нашему мнению, вполне оправдано, если структурные изменения требуют значительных капитальных затрат и носят крупномасштабный характер. Причем в качестве базы для

[1] Инвестиционное проектирование: практическое руководство по экономическому обоснованию инвестиционных проектов / Под ред. С.И. Шуминина. – М.: АО «Финстатинформ», 1995. – 240 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

сравнения должен служить чистый доход, прогнозируемый для предприятия в случае отклонения структурных проектов. Кроме того, при прогнозировании изменений каждого из включенных в формулы (2.56) и (2.57) показателей необходимо учитывать фактор риска, который выражается в виде возможного уменьшения реальной отдачи от мероприятий по совершенствованию организационной структуры по сравнению с ожидаемой. Таким образом, при оценке вариантов структурных решений рассчитываются изменения чистого дохода по формуле (2.58).

$$> NP = \sum_{t=0}^{T} \frac{> P_t}{(1+d)^t} \qquad (2.58)$$

где $< NP$ -изменение чистого дохода под влиянием структурных изменений;

$< P_t$ - вероятное изменение чистого дохода в t-том году;

T - срок реализации проекта.

Вероятное изменение чистого дохода можно рассчитать по формуле (2.59).

$$> P_t => D_t -> IP_t -> H_t -> A_t +> Fl_t -> KV_t -> POK_t \qquad (2.59)$$

где $< D_t$, $< IP_t$, $< H_t$, $< A_t$, $< Fl_t$, $< KV_t$, $< POK_t$ – изменение в T-ом году соответственного объема продаж, затрат на производство продукции, налогов, амортизационных отчислений, финансовых затрат, капитальных вложений, прироста оборотного капитала, рассчитываемое путем вычитания из прогнозируемого значения соответствующего показателя в случае внедрения структурного проекта прогнозируемого значения данного показателя в случае отклонения проекта.

Необходимо отметить, что для каждого конкретного случая следует учитывать только те изменения, к которым приводит внедрение структурного проекта, причем изменения могут быть как положительные, так и отрицательные. Наиболее часто структурное развитие открывает возможность для применения показателей объема продаж и издержек производства реже капитальных вложений и амортизационных отчислений и очень редко прироста оборотных средств и финансовых издержек.

Большое влияние на оценку вариантов структурных решений оказывает учитываемая продолжительность реализации структурного проекта T. Величина T зависит, с одной стороны, от специфики целей структурных изменений, а с другой – от уровня динамичности среды функционирования предприятия, однако для сравниваемых вариантов должна быть одинакова. Чем выше темпы изменений внешней среды организационной системы, тем меньше период реализации структурного проекта необходимо закладывать при оценке его эффективности. Для текущих структурных преобразований T целесообразно принимать равный календарному году. Тогда, если расходы на проведение мероприятий незначительны, достаточно рассчитать изменение чистого дохода в

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

первом году, следующим за мероприятием по структурному развитию. В этом случае расчет можно произвести по формуле (2.60).

$$> P_t => D_t - > IP_t - > H_t + A_t + > Fl_t - > POK_t - z_p - Z_B \qquad (2.60)$$

где $< P_t$ – изменение чистого дохода при внедрении структурного проекта, преследующего краткосрочные цели и не требующего капитальных вложений; Z_p – затраты на разработку структурного проекта; Z_B – затраты на внедрение структурного проекта (без учета капитальных затрат).

К затратам следует относить лишь те, которые непосредственно связаны с разработкой и внедрением структурного проекта. Причем, если структурные изменения требуют перепланировки производственных площадей и закупки дополнительного оборудования, то необходимые для этого капитальные вложения также должны быть учтены. В этом случае оценку эффективности текущих структурных преобразований следует производить по формуле (2.61).

$$< P =< P - KV \qquad (2.61)$$

где < P – изменение чистого дохода при внедрении структурного проекта, преследующего краткосрочные цели и требующие капитальных вложений; KV – капитальные затраты на внедрение структурного проекта.

Методы определения изменений параметров в формуле (2.59) строго индивидуализированы и определяются характером структурных проектов.

Особую сложность представляет выявление воздействия мероприятий по структурному совершенствованию на показатели *D, IP, H, A, Fl, POK*. Наиболее просто определить эффект от тех мероприятий, которые приводят к сокращению потерь рабочего времени. В этом случае формула (2.61) преобразится в следующий вид:

$$> \mathrm{Pl} => \mathrm{Pl} - \mathrm{Z_p} - \mathrm{Z_B} \qquad (2.62)$$

где Pl – изменение годовых издержек в связи с осуществлением структурных изменений, приводящих к сокращению потерь рабочего времени.

$$> IP = \frac{P}{E_e} \times Z_p \times 12 \times (1 + c) \qquad (2.63)$$

где P – величина сокращения потерь рабочего времени, ч;

E_e - эффективный фонд рабочего времени одного работника за год;

Z_p - среднемесячная заработная плата одного работника за год, р;

c - отчисления от расходов на оплату труда, в % от расходов на оплату труда.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Положительный эффект от мероприятий, преследующих цель повышения гибкости структуры усиления децентрализации, повышения качества управленческих воздействий и многих других мероприятий не так нагляден и требует специальных методов выявления. Кроме того, важно учесть отрицательное влияние данных мероприятий на эффективность организационной системы.

Таким образом, авторами предложен подход к оценке эффективности структурных решений, основанный на расчете возможного изменения чистого дохода, получаемого от внедрения структурного проекта.

При этом эффективность мероприятия по структурному развитию рассчитывается по формуле (2.64).

$$\sigma = \frac{> NP}{Z_p + Z_B + KV} \qquad (2.64)$$

где σ – эффективность мероприятия по структурному развитию.

Классифицированные нами показатели эффективности организационных структур управления позволяют увязывать наиболее важные параметры системы и позволяют системно представить модель ее эффективности. Однако основная и самая сложная проблема заключается в том, как свести множество различных частных показателей к единому измерителю.

Попыток разработать методику комплексного анализа оргструктуры на основе разработки интегрального показателя существует несколько.

Так, Федоровой Н.Н.[1] и Франчуком В.И.[2] предлагается методика получения интегрального эффекта за счет целенаправленной иерархизации показателей, влияющих на общую эффективность организационной структуры.

Суть данной методики состоит в обеспечении итеративности процесса определения интегрального эффекта на основе разработки иерархической системы частных показателей, необходимых для интегральной оценки эффективности. На каждом этапе процесса инкапсуляции происходит оценка влияния специально определенного, для данного уровня иерархической системы, межфакторного взаимодействия, чем и достигается определение промежуточного суммарного эффекта в системе интегральной оценки эффективности.

Основные шаги комплексной структурно-функциональной оценки эффективности организационной структуры управления представлены на рис. 2.19.

---

[1] Федорова Н.Н. Оценка эффективности организационной структуры управления предприятием в процессе адаптации к рынку / Дис. … канд. экон. наук. – М., 2000. – 201 с.

[2] Франчук В.И. Теоретико-методологические основы общей теории социальных организаций / Дис. … д.с.н. – М.: МГСУ, 2002. – 229 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рисунок 2.19 - Основные шаги комплексной структурно-функциональной оценки эффективности организационной структуры управления компании

Системность методики свертывания показателей позволяет не только комплексно оценить современное состояние системы, но и спрогнозировать направления возможного ее развития, в целях совершенствования организационной структуры управления организацией.

В связи с этим суммарные интегральные показатели эффективности организационной структуры управления могут быть определены путем свертки промежуточных эффектов по следующей формуле:

$$ИПан = \sum_{i=t}^{n} a_i \sum_{j=1}^{m} ПП_{эi} = \sum_{i=t}^{n} a_i * \sum_{j=1}^{m} \beta_j \cdot \int_k (\Phi_1, \Phi_2, ..., \Phi_n) \qquad (2.65)$$

где $ИП_{ан}$ –интегральные показатели адаптивности структуры и надежности механизма управления;

$ПП_{эi}$ – промежуточные показатели эффективности;

n,m и s – размерность, иерархической системы;

α_i и β_j – коэффициенты важности соответствующих показателей и параметров (при этом $\sum a_i = 1$ и $\sum \beta_i = 1$);

$\int k$ - эффект взаимодействия отдельных факторов;

Φ_i – факторы, оказывающие влияние на эффективность системы управления;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

к – маркер, указывающий на способ определения эффекта взаимодействия отдельных факторов.

Введение маркера к позволяет определить не только существующую эффективность, но прогнозировать будущую.

Предлагаемые Шиловым Г.А.[1] коэффициенты для оценки интегральных показателей эффективности структуры управления на примере ФГУП «Почта России», характеризующие структуризацию и топологию элементов, а также информационно-регулирующее взаимодействие в организационной структуре управления. Использование этих показателей при совершенствовании организационной структуры управления позволяет моделировать систему, способную максимально оптимизировать структурные и информационные качественные показатели, обеспечив тем самым адаптивность и живучесть системы.

Таким образом, для обеспечения жизнеспособности организации необходимо следующее:

а) сформулировать цели с помощью рационально сформулированной оргструктуры и эффективного организационного механизма (процесс целеполагания);

б) обеспечить наилучшее взаимодействие элементов системы для получения интегрального эффекта, результата, цели (процесс целесуществления).

Эффективность организационной структуры определяется тем, насколько она способствует выработке целевых направлений развития организации, реально обусловленных ее потенциалом, и обеспечивает их реализацию наиболее экономичным способом через упорядоченное взаимодействие функциональных подсистем.

Для разработки методики оценки эффективности организационной структуры управления руководству компаний мы рекомендуем:

1. Выделить критерии эффективности оргструктуры.

2. Сформировать на основе каждого критерия совокупность показателей оценки оргструктуры.

3. Структурировать системы частных показателей с учетом их взаимосвязи по уровням иерархии.

4. Провести синтез взаимосвязанной иерархической информации с учетом разработанного многоуровневого «дерева целей».

5. Определить интегральный показатель оценки эффективности оргструктуры.

Федоровой Н.Н.[2] предложена методика оценки эффективности организационной структуры управления предприятием на основе построения «дерева показателей эффективности организационной структуры управления» и форми-

---

[1] Шилов Г.А. Совершенствование организационной структуры управления и инструментария оценки ее эффективности (на примере почтовой связи) / Дис. … канд. экон. наук. – М., 2006. – 158 с.

[2] Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием / Учеб. пособие. – М.: ТК Нелби, 2003. – 256 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

рования через ряд частных показателей единого интегрального показателя оценки организационной структуры.

Интегральный показатель отвечает следующим требованиям:

а) способствует повышению эффективности системы управления и предприятия в целом;

б) обеспечивает методическую основу для развития и совершенствования организационной структуры управления;

в) учитывает и измеряет проявление всех видов экономических эффектов, из которых складывается потенциал предприятия;

г) максимально использует показатели, применяющиеся в практике планирования;

д) служит реальным инструментом для прогнозирования эффективности организационной структуры.

Согласно этой методике эффективность организационных структур управления (Э) определяется как функция от таких параметров, как:

• степень рациональности структуризации целостной системы на элементы, характеризующуюся некоторым показателем Кос;

• степень рациональности структуры отношений между элементами, характер характеризующуюся некоторым показателем Ксн;

• степень использования рыночных возможностей, характеризующуюся некоторым показателем Кмц;

• степень использования внутренних возможностей, характеризующаяся некоторым показателем Кму.

Таким образом,

$$Э = f(К_{сс}; К_{св}; К_{мц}; К_{му}) \qquad (2.66)$$

где: $К_{сс}$ - показатель эффективности состава системы;

$К_{св}$ - показатель эффективности структуры связей;

$К_{мц}$ - показатель эффективности механизма целеполагания;

$К_{му}$ - показатель эффективности механизма управления.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)