ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. В мировой практике сложились следующие формы интеграции компаний: стратегические альянсы, консорциумы, картели, синдикаты, пулы, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, промышленные холдинги, которые условно можно разделить на две группы – жесткие и мягкие:

− к жестким организационным формам интеграции предпринимательских структур относятся концерны, тресты, а к мягким ассоциации – консорциумы, стратегические альянсы;

− мягкие формы интеграции предпринимательских структур характерны для международных объединений, поскольку позволяют вести совместную деятельность при сохранении учредителями юридической и хозяйственной самостоятельности.

Усилению тенденции диверсификации организаций инвестиционно-строительной сферы способствовали следующие факторы:

− широкое применение научных знаний в строительном производстве;

− сокращение жизненного цикла товара на рынке технологий: как в производстве строительных материалов, так и в производстве СМР;

− изменение характеристики и структуры потребительских требований и дифференциация общественных потребностей;

− стремление организаций инвестиционно-строительной сферы снизить воздействие циклических факторов на динамику развития компании;

− усиление конкуренции на рынках за счет либерализации внешнеэкономических связей формированием транснационального рынка строительной продукции;

− усиление антимонопольного законодательства, вынуждавшее крупнейшие компании инвестиционно-строительной сферы искать эффективное применение своим ресурсам за пределами их первоначальной специализации.

2. Организационные структуры наиболее удачно представляется рассматривать с трех позиций:

− по степени взаимодействия с внешней средой. К строительным организациям более применим органический тип, к компаниям-производителям стройматериалов – механистический.

− по типу взаимодействия подразделений. Любая вновь образованная организация должна проходить стадию линейно-функциональной структуры. В дальнейшем организации-производители стройматериалов могут продолжить свое развитие в рамках этой структуры, а строительные организации должны трансформировать свои организационные структуры в матричную форму или в форму управления по проектам.

− по характеру взаимодействия с работниками. В принципе, любая современная компания должна стремиться строить свою организационную структуру в соответствии с индивидуалистскими принципами. Но для строительной организации, работающей на более узкий круг клиентов (индивидуальное малоэтажное или элитное жилье), использование

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

индивидуального подхода к построению своей организационной структуры жизненно важно.

3. В современных условиях для организаций по производству строительных материалов важнейшими задачами являются:

− расширение выпуска высокоэффективных и конкурентоспособных строительных материалов и изделий;

− улучшение финансово-экономического положения организаций;

− снижение затрат на производство продукции;

− внедрение ресурсо- и энергосберегающих технологий;

− модернизация производственного процесса и освоение новых, инновационных видов продукции.

Основным недостатком применявшихся в прошлом методик формирования организационной структуры управления являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, малая роль результатов управления. Поэтому цели и взаимодействие различных уровней системы управления в настоящее время приобретают более важное значение, что особенно проявляется при разработке организационных структур управления для корпораций, компаний, имеющих дочерние структуры, а также при решении проблем качества выпускаемой продукции.

4. Анализ компаний инвестиционно-строительной сферы показывает, что многие из них сохранили линейно-функциональные организационные структуры. Особенно это характерно для компаний-производителей стройматериалов и организаций, оказывающих услуги автотранспорта и строительной техники. В то же время ряд динамично развивающихся компаний пересматривают свою организационную структуру в соответствии с новыми требованиями внешней среды. Управление строительными компаниями имеет личностную ориентацию на лидера, руководителя. Вся организационная структура строится под руководителя. В результате большинство решений замыкается на руководителя, что приводит к снижению скорости принятия решений и их эффективности. Да и управление производится деятельностью организации в принципе, строительством вообще, а не конкретными строительными объектами. Необходимо четко выделить функциональные подразделения, предоставив им определенную свободу принятия решений и нацелить их на конкретные строительные проекты в границах собственной специализации.

Анализ организаций ИСК Санкт-Петербурга показал, что зачастую руководитель одновременно является совладельцем значительного пакета акций компании. Поэтому необходимо выполнять принцип разделения власти между владельцами компании и менеджментом. Привлечение к руководству наемных работников позволит повысить контроль за их работой, сделает работу компании более прозрачной и понятной внешним наблюдателям.

5. На зарубежном строительном рынке активно действуют индивидуальные строительные компании, непосредственно выполняющие определенные виды работ. С точки зрения организационно-правовой формы – это компании с неограниченной ответственностью. На российском, и в

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

частности Санкт-Петербургском рынке, эту нишу занимают общества с ограниченной ответственностью или просто неформальные бригады. Появление строительных организаций с неограниченной ответственностью, по нашему мнению, привело бы к повышению надежности и качества выполняемых ими работ.

Зарубежные строительные компании имеют ярко выраженные функциональные подразделения (маркетинга, техническое, контрактное и финансовое), нацеленные на получение, сопровождение и выполнение конкретных строительных проектов. Данная практика положительно влияет на количество получаемых заказов и качество их выполнения.

В последнее время в строительных организациях Санкт-Петербурга, как и в зарубежных строительных компаниях, наблюдается стремление к созданию замкнутых систем, охватывающих полный цикл строительного производства. В результате в одной структуре могут быть объединены и функции девелопмента, и генподрядчика, и субподрядчика, и производителя строительных материалов, и продавца готового жилья, и прочие функции.

6. Основные проблемы формирования и совершенствования организационных структур управления в строительных организациях объединены в три большие группы: проблемы со стороны всей организации, со стороны высшего руководства и со стороны среднего и низшего звеньев управления. Данная классификация нацелена на установление четких границ взаимосвязей между отдельными подразделениями строительной организации, распределения между ними прав и ответственности, на повышение эффективности управления. Классификация проблем формирования и совершенствования организационных структур управления в строительных организациях позволяет руководству адекватно воспринимать информацию о событиях и состояниях ее подсистем, проблемах и недостатках, не возлагать ответственность за ошибки и просчеты на нерадивость работников и не устраивать кадровые перестановки, которые еще более усиливают беспорядок в организации.

7. Совершенствование организационных форм, организационных структур и методов управления является одним из наиболее перспективных направлений повышения эффективности производства организаций инвестиционно-строительной сферы, так как именно в этом таятся значительные резервы повышения экономической эффективности производства.

Организационная структура строительной организации формируется под воздействием объекта и субъекта управления. Поэтому необходимость совершенствования организационной структуры управления предопределяется:

− несоответствием целей и задач управленческих подсистем;

− неэффективным решением новых управленческих задач старой организационной структурой управления;

− низким качеством принимаемых управленческих решений;

− разбуханием управленческого аппарата строительной организации;

− дублированием должностных обязанностей специалистами компании.

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

8. Цели и функции компании необходимо структурировать. Конечная цель структуризации целей и функций – построение полной электронной модели компании, состоящей из модели целеполагания, организационно-функциональной модели, функционально-технологической модели, процессно-ролевой, количественной, модели структуры данных. Все указанные модели взаимосвязаны и взаимозависимы.

В результате анализа подтвердилось ранжирование функций строительной компании: генподрядные работы, поиск инвесторов, проектирование, получение разрешений на строительство.

9. Выделенные новые тенденции формирования конкурентной среды на рынке строительных материалов Санкт-Петербурга, проблемы обслуживания потребителей и организации продаж и отличительные особенности официального представительства компании Ruukki позволили нам разработать план обоснованных управленческих решений по всем вопросам хозяйственной деятельности с корректировкой на текущее состояние компании и стратегией деятельности Ruukki в России.

10. 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 в диссертации предложено формировать с учетом следующих направлений:

а) соответствие планируемых результатов сформулированными целями организации;

б) 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.

11. Выделенные критерии эффективности организационной структуры управления позволяют 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. Предложенная в книге на основе семи признаков классификация показателей оценки эффективности организационной структуры управления строительной организации характеризует

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

эффективность системы управления, структуру связей, эффективность механизма управления, эффективность инвестиционных проектов по совершенствованию организационной структуры при осуществлении крупномасштабных капитальных затрат строительной организацией.

12. Разработанная методика оценки эффективности организационной структуры управления на примере ОАО «Ранила Санкт-Петербург» предложена к практическому применению. Предложенные показатели оценки эффективности организационной структуры управления являются основой для разработки дальнейших предложений по совершенствованию организационной структуры компании.

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