

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Байкальский государственный университет экономики и права

*С. А. Астафьев*

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ  
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ  
СТРОИТЕЛЬНОЙ И ЖИЛИЩНОЙ СФЕРЫ  
ЗА СЧЕТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА  
СИСТЕМЫ САМОРЕГУЛИРОВАНИЯ**

Иркутск  
Издательство БГУЭП  
2012

УДК 338.242.4

ББК 65.050.1

A91

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Байкальского государственного университета экономики и права

*Исследование выполнено при поддержке проекта «Модернизация социальной сферы муниципальных образований Сибирского региона как основы повышения качества жизни населения», реализуемого в рамках ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009–2013 годы (шифр 2011-1.2.2-301-012).*

Рецензенты      д-р экон. наук, проф. И.В. Цвигун  
                         канд. экон. наук, доц. Н.Ю. Ковалевская

Астафьев С. А.

A91      Обеспечение удовлетворенности потребителей продукции и услуг строительной и жилищной сферы за счет повышения качества системы саморегулирования / С. А. Астафьев. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2012. – 194 с.

ISBN 978-5-7253-2562-1

Проводится оценка качества функционирования и надежности системы саморегулирования в строительной и жилищной сфере. На основе опроса субъектов инвестиционно-строительной и жилищной сферы разработаны модели оценки надежности строительных организаций, саморегулируемых организаций и управляющих компаний.

Для специалистов в области управления субъектами инвестиционно-строительной и жилищной сферы, руководителей организаций и предприятий, преподавателей, аспирантов и студентов, а также для широкого круга читателей, интересующихся проблемами в инвестиционно-строительной сфере и способами их решения.

ББК 65.050.1

ISBN 978-5-7253-2562-1

©Астафьев С. А., 2012

© Издательство БГУЭП, 2012

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	4
1. Развитие регулирования и саморегулирования в строительной и проектной деятельности в России и за рубежом .....	16
2. Проблемы обеспечения соответствия строительного предприятия требованиям системы саморегулирования .....	31
3. Анализ готовности системы управления в саморегулируемой организации к внедрению системы менеджмента качества .....	44
4. Разработка элементов системы менеджмента качества в СРО строительных организаций .....	64
5. Формирование методик оценки надежности субъектов системы саморегулирования в строительстве .....	105
5.1. Анализ развития строительного комплекса Иркутской области .....	105
5.2. Совершенствование методики построения рейтинга строительных организаций в органах статистики .....	116
5.3. Оценка надежности строительных организаций для вступления в СРО и допуска к аукционам .....	124
5.4. Оценка надежности саморегулируемых организаций .....	136
6. Методологические основы оценки надежности хозяйствующих субъектов в жилищной сфере .....	140
Заключение .....	165
Список использованной литературы .....	166
Приложения .....	170
Приложение 1 .....	170
Приложение 2 .....	172
Приложение 3 .....	174
Приложение 4 .....	180
Приложение 5 .....	182
Приложение 6 .....	184
Приложение 7 .....	187
Приложение 8 .....	189

## ВВЕДЕНИЕ

Повышение качества строительства и дальнейшего обслуживания зданий давно является предметом изучения ученых и практиков. Наше исследование также нацелено на повышение удовлетворенности собственников от эксплуатации объектов недвижимости путем интеграции участников инвестиционно-строительной и жилищной сферы. Интеграционное взаимодействие между предприятиями и организациями смежных отраслей всегда являлось предметом пристального изучения ученых и практиков. На наш взгляд, рассматривая вопросы совершенствования строительной и жилищной сферы, это также необходимо сделать, поскольку политика государства с 2008 г. направлена на снижение своих контрольных функций во многих отраслях экономики, в том числе и в тех, которые призваны создавать и обслуживать объекты недвижимости. Решению этой задачи была посвящена Всероссийская конференция «Отраслевое саморегулирование в контексте реформы государственного управления и повышения качества продукции и услуг», прошедшая в г. Иркутске 31 марта 2011 г.<sup>1</sup>

Целью конференции явилось уточнение проблем, возникших после введения саморегулирования в инвестиционно-строительной сфере. Всех основных участников рынка, деятельность которых связана с объектами недвижимости, можно представить на рис. В.1.

До введения саморегулирования в 2009 г. многие из представленных на рис. В.1 видов деятельности подлежали обязательному лицензированию. Некоторые же свободно регулировались через рыночные механизмы. Недостатком этого было то, что потенциальным покупателям доставалось то жилье, которое им предлагали, и того качества, которое сложилось годами в постперестроечный период. Основные претензии к строителям были в большом количестве недоделок, браке и т.п.

Причина этого в том, что каждый участник рынка работал обособленно и передавал на каждую последующую стадию продукт с недоделками. После попытки устранить замечания продукт передавался на следующую стадию, где на недоделки предыдущей стадии накладывались свои, и т.д. Саморегулирование является шансом реформировать сложившийся порочный круг.

---

<sup>1</sup> Отраслевое саморегулирование в контексте реформы государственного управления и повышения качества продукции и услуг: материалы Всерос. науч.-практ. конф., 31 марта 2011 г. / под науч. ред. Г. В. Хомкалова, С. А. Астафьева. Иркутск, 2011.



Рис. В.1. Участники инвестиционно-строительного рынка

Качество данного взаимодействия между субъектами жилищной сферы будет являться залогом удовлетворенности клиентов (жильцов). Именно клиентоориентированность должна стать первоочередной задачей дальнейшего совершенствования саморегулирования в жилищной сфере.

Уникальность же рынка жилья заключается в том, что он, по мнению зарубежных специалистов<sup>2</sup>, состоит из двух частей: рынка жилищного фонда и рынка жилищных услуг (рис. В.2).

Создание строительной продукции, т.е. законченных строительством зданий и сооружений, а также их комплексов – результат сложной и многоэтапной работы проектных и научных организаций, промышленных предприятий и строительного-монтажных организаций. Всех участников, занятых в проектировании, строительстве, управлении недвижимостью, ее оценке и продаже, следует объединить в инвестиционно-строительную сферу. Жилищная сфера является одним из элементов инвестиционно-строительной сферы. Также жилищная сфера – один из элементов социальной сферы (рис. В.3).

<sup>2</sup> Жилищная экономика: пер. с англ. / под ред. Г. Поляковского. М., 1996. 224 с.

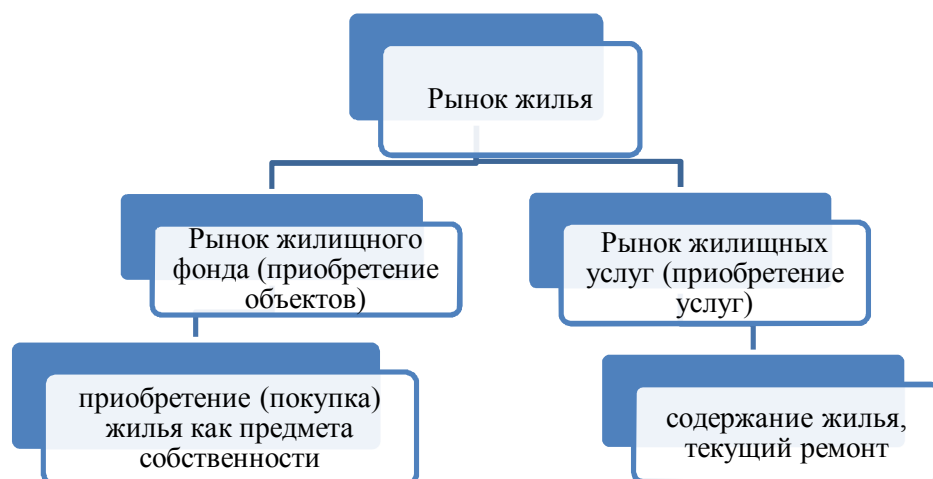


Рис. В.2. Структура рынка жилья

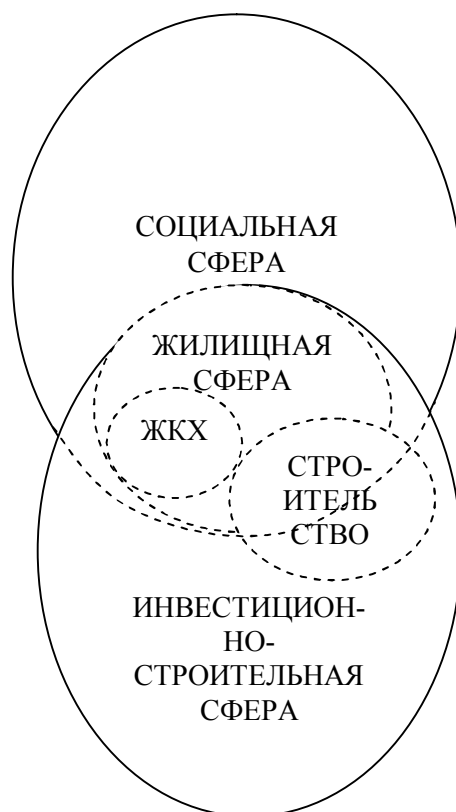


Рис. В.3. Схема интеграционного взаимодействия субъектов социальной и инвестиционно-строительной сферы

Комплексный анализ взаимодействия смежных сфер деятельности должен позволить добиться необходимого уровня качества жилья и удовлетворенности от проживания в нем у населения.

В настоящее время, когда заказчиком является не только государство, но и различные коммерческие структуры, банки и отдельные физические лица, вопрос качества встал во главу угла. Нужно не просто возвести «коробку», кое-как ее отделав, а сделать возводимое

здание красивым, уютным, удовлетворяющим заказчика и в то же время отвечающим требованиям строительных норм и правил, строительных стандартов, независимо от воли потребителя.

Последнее особенно важно, поскольку продукция строительства служит в течение длительного жизненного цикла (нормативный срок службы жилых зданий – 100–150 лет в зависимости от группы капитальности), и практически исправить качество дома после его ввода в эксплуатацию крайне затруднительно.

Однако качество, которое свойственно зданию после сдачи в эксплуатацию, удовлетворяет жителя только в том случае, когда оно сохраняется в течение всего периода использования дома. Обеспечивать сохранность построенных зданий, высокое качество их содержания и обслуживания призван жилищно-коммунальный комплекс.

Таким образом, качество строительных объектов, как интегральное понятие, связано со всей системой производства и эксплуатации зданий, с работой как строительной, так и жилищной сферы. Государство, вводя саморегулирование в этих отраслях, не позаботилось о необходимости согласования действий субъектов, функционирующих на этих рынках, а, как уже было сказано выше, отсутствие такого согласования приводит к снижению удовлетворенности населения оказываемыми ему услугами.

Следует отметить, что идея системного развития жилищного фонда в комплексе всех этапов его воспроизводства: проектирование – производство конструкций и материалов – производство строительно-монтажных работ (СМР) – распределение жилья – эксплуатация – является не новой. Она провозглашалась рядом специалистов доперестроечного периода, и суть ее заключалась в том, что процессы установления, обеспечения и поддержания качества жилья были нацелены на достижение соответствия строительной продукции определенным требованиям (стандартам, СНиП, техзаданию). Возможное несоответствие этих требований действительному качеству продукции не предусматривалось и, естественно, не регулировалось. Требования заказчика, как правило, совпадали с предложениями проектировщиков по качественным характеристикам предлагаемых проектов. Однако с введением саморегулирования в этих отраслях необходимо по-новому взглянуть на интеграцию субъектов, занятых при производстве и эксплуатации строительных объектов.

Демократический принцип развития жилищной сферы предусматривает соучастие граждан в решении жилищной проблемы. Жи-

личный кодекс закрепляет идею об участии населения в управлении жилищной сферой через создание товариществ собственников жилья либо непосредственное управление жилым фондом.

Меры по обеспечению качества жилья на каждом уровне будут эффективны, только если все участники будут четко представлять себе, какую цель они преследуют. Целевые установки интегральной системы качества жилья в целом и систем качества на каждой стадии в интерпретации И. В. Цвигун представлены на рис. В.4<sup>3</sup>.



Рис. В.4. Структура целей при создании и функционировании систем качества на разных стадиях жизненного цикла жилья

Идеология и организационно-экономические основы сквозного механизма управления качеством продукции разработаны В. Г. Версаном<sup>4</sup>. Сквозной механизм управления качеством нацелен на обеспечение, преимущественно с использованием экономических методов, четкого взаимодействия организаций и предприятий-смежников для создания в кратчайшие сроки продукции, отвечающей требовани-

<sup>3</sup> Цвигун И. В. Качество жилья: проблемы и пути решения. Иркутск, 1990. С. 63.

<sup>4</sup> Версан В. Г. Интеграция управления качеством продукции: новые возможности. М., 1994. 144 с.



ям потребителей, а также своевременной подготовки условий для ее эффективной эксплуатации.

Формирование сквозного механизма сводится к взаимному согласованию критериев эффективности между всеми смежными звеньями, к устранению излишней регламентации их деятельности, четкому определению их прав и взаимной ответственности за достижение высокого конечного результата. Основой взаимоотношений должны стать взаимная экономическая заинтересованность, тесные рабочие контакты, налаженная система обратной связи. Развитие принципов взаимодействия между субъектами рыночной экономики и органами государственной власти, в том числе путем развития саморегулирования, рассмотрены нами в работе «Государственное регулирование строительной и жилищной сферы: теория и практика»<sup>5</sup>. В ходе проведенного анализа нами сделан вывод о необходимости интеграции субъектов саморегулирования в специальном общественном органе с участием государства, поскольку, введя саморегулирование в жилищной и строительной сфере, государство разрушило и так слабые связи между предприятиями и организациями в этих сферах, что отразилось на качестве работ и оказании услуг.

Система контроля качества СМР по нормативным требованиям представлена на рис. В.5<sup>6</sup>.

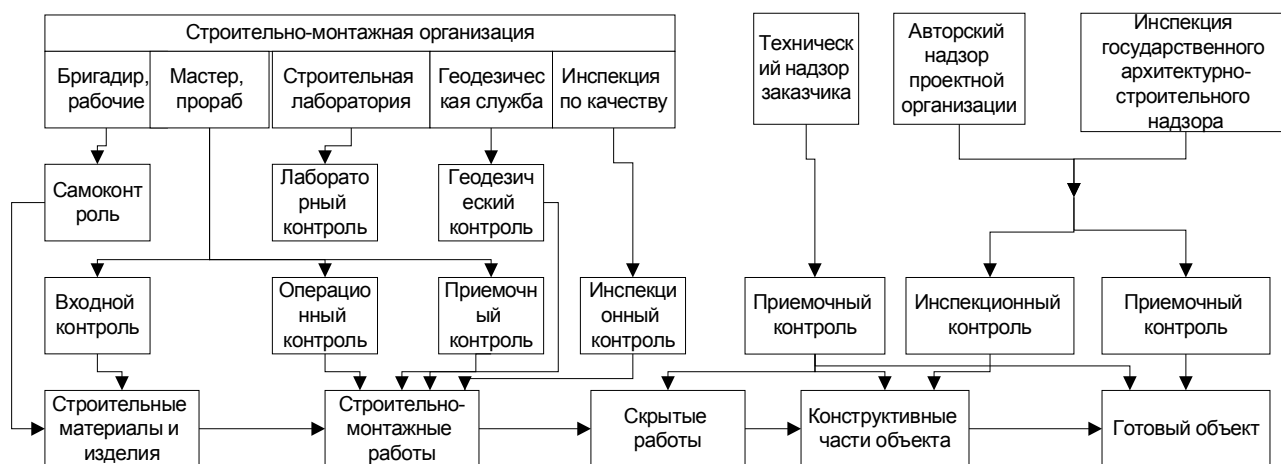


Рис. В.5. Организация контроля качества при производстве строительно-монтажных работ

<sup>5</sup> Астафьев С. А. Государственное регулирование строительной и жилищной сферы: теория и практика. Иркутск, 2011. 108 с.

<sup>6</sup> Никитин В. М., Шинкевич В. А. Соответствие уровня управления качеством строительства зданий и сооружений требованиям стандартов ИСО серии 9000 // Стандарты и качество. 1998. № 12. С. 42–46.

Вывод предприятий и организаций на новый, значительно более высокий уровень качества может обеспечить создание интеграционных структур, включающих все заинтересованные саморегулируемые организации, объектом управления которых является жилище (изыскателей, проектировщиков, строителей, пожарников, риэлторов, оценщиков и др.). Параллельно можно развивать систему добровольной сертификации системы менеджмента качества, например, по стандарту ИСО серии 9000.

В 1997–1998 гг. Госстрой России принял ряд директивных писем о создании в проектно-изыскательских организациях систем качества на основе стандартов ИСО серии 9000 и приступил к разработке для них нормативных документов. На сегодня практически все крупные проектные организации в Российской Федерации прошли сертификацию по стандартам ИСО 9000. Строительные организации, тем не менее, пока не видят смысла в сертификации по ИСО. С 2012 г. НОСТРОЙ запланировал разработку подходов к сертификации строительных организаций по собственным стандартам.

Качество жилья с учетом интеграции участников процесса в жилищной сфере можно рассмотреть и через призму надежности всех участников этого процесса: надежность саморегулируемых организаций, надежность строительных организаций, управляющих компаний и т.п. Необходимо отметить, что понятие «надежность» обычно рассматривается в квалиметрии, как свойство технических объектов или продукции. Так, в соответствии с ГОСТ 27.003–90 «Надежность в технике. Состав и общие правила задания требований по надежности» в совокупности определяют понятие «надежность»: сохраняемость, безотказность, ремонтпригодность и долговечность. По словам Г. Г. Азгальдова<sup>7</sup>, «надежность должна учитываться в виде коэффициента сохранения эффективности, характеризующего ту долю эталонного (т.е. самого лучшего в мире для объектов, аналогичных оцениваемому) времени существования объекта, в течение которого объект находится в состоянии готовности к немедленному использованию (не находится в ремонте, на техобслуживании, в состоянии отказа или морального износа). И этот коэффициент (изменяющийся от 0 до 1) должен умножаться на ту функцию свертки, с помощью которой учитываются все свойства функциональности и эстетичности».

---

<sup>7</sup> Азгальдов Г. Г. Практическая квалиметрия в системе качества: ошибки и заблуждения [Электронный ресурс]. URL: [http://www.labrate.ru/azgaldov/azgaldov\\_article\\_2001-1\\_stq\\_mmq.htm](http://www.labrate.ru/azgaldov/azgaldov_article_2001-1_stq_mmq.htm) (дата обращения: 14.05.2012).

Исходя из сказанного аналогично можно подойти к оценке «надежности» хозяйствующих субъектов в экономике. Из категорий, имеющих отношение к техническим объектам, необходимо оставить и адаптировать сохраняемость, безотказность и долговечность. Показатель ремонтпригодности для технических объектов в нашем случае следует заменить на показатель, отражающий способность восстановления неудовлетворительных финансово-экономических параметров организации до базового уровня – «восстанавливаемость». Сохраняемость – способность во времени сохранять базовый уровень качества оказания услуг в соответствии с законодательно утвержденными (являющимися эталонными). Безотказность – способность в кратчайшие сроки выполнять запросы клиентов. Долговечность – способность хозяйствующего субъекта во времени сохранять свои финансово-экономические параметры не ниже экономически обоснованных для осуществления качественной работы и оказания услуг.

Д. С. Филипповым также разрабатываются определенные подходы к оценке надежности строительных предприятий, что следует из его доклада на конференции «Актуальные вопросы саморегулирования в различных сферах предпринимательской деятельности» в 2009 г. (рис. В.6 и В.7). Исходя из его подходов надежность предприятий можно определить, рассчитав рейтинг по представленным на рис. В.7 10 показателям среди предприятий, подавших необходимые сведения для построения рейтинга.

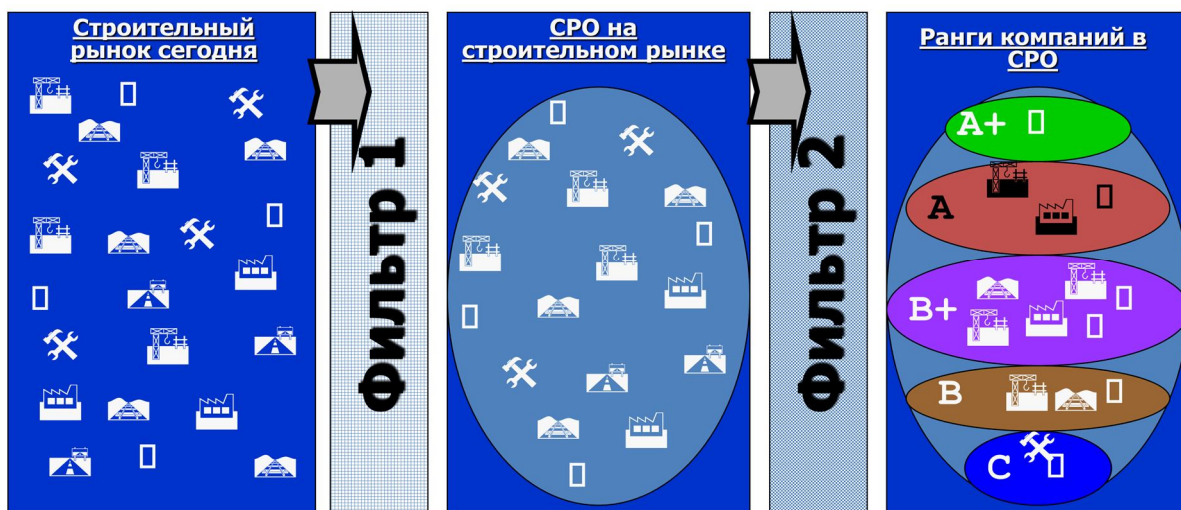


Рис. В.6. Принципы формирования категорий надежности строительных организаций<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Филиппов Д. С. Саморегулирование: актуальная проблематика // Актуальные вопросы саморегулирования в различных сферах предпринимательской деятельности: (по материалам конф.). Новосибирск, 2009.



Рис. В.7. Десять групп критериев для получения рейтинга строительных предприятий

Другим направлением для повышения качества работ может быть установление гарантийной суммы для участия в аукционах на выполнение работ.

Опыт зарубежных стран, в частности Австрии, свидетельствует о том, что для повышения качества строительной продукции необходимо образование так называемого «гарантийного резерва на подтверждение качества», который устанавливается в размере 5–10% от стоимости объекта. Оплата подрядных работ при сдаче объекта в эксплуатацию производится за вычетом «гарантийного резерва на подтверждение качества», который возвращается подрядчику при отсутствии строительных дефектов по истечении обусловленного контрактом гарантийного срока.

Из суммы этого резерва заказчик производит вычеты в случае выявившихся в течение гарантийного срока дефектов и недоделок, которые подрядчик обязан устранить за свой счет. В настоящее время данные рекомендации внедрены в ФЗ-94, регулирующий вопросы проведения закупок товаров и услуг для государственных и муниципальных нужд.

Задача улучшения состояния жилищного фонда и качества обслуживания жильцов, обеспечение защиты их законных прав и интеле-

ресов недостижима без проведения целого ряда предварительных мероприятий, о чем говорилось еще около 15 лет назад (рис. В.8)<sup>9</sup>.



Рис. В.8. Цель и задачи региональной программы реформирования ЖКХ

Ключевым в этой схеме уже тогда являлась демонопользация обслуживания жилищного фонда и формирование рынка услуг.

Наличие конкуренции выступает необходимым элементом в создании противозатратного механизма, стимулирующего снижение себестоимости предоставления услуг и повышение их качества, так как именно конкуренция заставляет различные предприятия искать пути снижения затрат и повышения качества услуг, вытесняя из этого сектора тех, кто не в силах сделать это. Демонопользация и развитие конкуренции направлены на привлечение в технологическую цепочку производства и предоставления услуг специализированных организаций, что позволяет получить оптимальное соотношение цены и качества необходимых работ и услуг.

<sup>9</sup> Нормативно-методические материалы по реализации концепции реформы жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации: (в помощь разработчикам регион. программ) // Городское управление. 1998. № 1. С. 63–78.

К сожалению, реформы последних лет (2008–2011 гг.), в том числе благодаря саморегулированию в различных сферах, связанных с объектом недвижимости, привели к потере доверия к реформам у населения. В основном это связано с тем, что передача государственных функций (проводимая под лозунгом демонополизации) привела к тому, что потерял объективный контроль за организациями, обеспечивающими безопасное и комфортное проживание в своих жилищах.

На рис. В.9 предлагается наше видение процесса принятия решения покупателем (инвестором) недвижимости по вопросу выбора того или иного объекта недвижимости для покупки или строительства. Предлагаемый механизм отбора надежных участников рынка строительства и управления недвижимостью позволит добиться повышения качества процесса и удовлетворенности конечных потребителей.

Таким образом, целью настоящей работы является формирование методологии построения системы регулирования взаимоотношений между основными субъектами в жилищной и строительной сферах и оценки их надежности для повышения удовлетворенности населения качеством оказываемых им услуг.

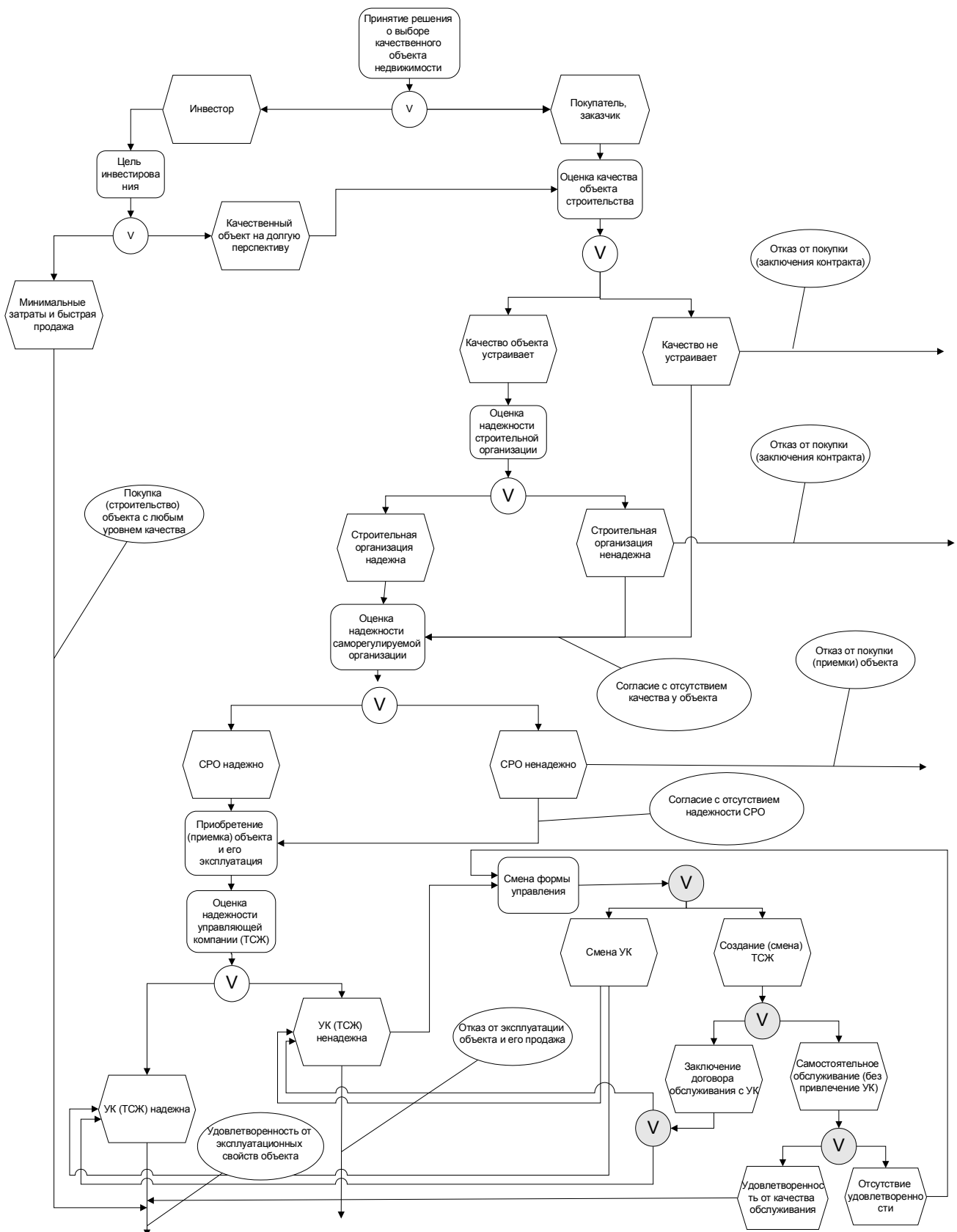


Рис. В.9. Система оценки надежности субъектов системы саморегулирования на рынке недвижимости с целью повышения удовлетворенности потребителей

# 1. РАЗВИТИЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ И САМОРЕГУЛИРОВАНИЯ В СТРОИТЕЛЬНОЙ И ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Анализ зарубежной практики регулирования строительной деятельности показывает, что основными регулирующими органами там выступают профессиональные объединения строителей и специалистов смежных профессий: в США это, например, Корпус военных инженеров, Ассоциация американских генеральных подрядчиков, Ассоциация американских архитекторов, Американское общество инженеров гражданского строительства и другие негосударственные организации; в Великобритании – Федерация подрядчиков по гражданскому строительству, Национальная федерация предпринимателей в строительстве, Федерация зарубежного строительства и другие ассоциации; в Японии – Японское общество инженеров гражданского строительства, Ассоциация генеральных подрядчиков и др.; в Канаде – Центральная корпорация недвижимого имущества, зданий и сооружений; в Германии – Центральный союз строительства, Главный союз стройиндустрии, Союз специализированных субподрядчиков и т.д. При этом используются различные модели саморегулирования.

Наиболее типичной в этом отношении является система регулирования строительной деятельности, существующая в Великобритании, где при наличии достаточно подробного общего законодательства о строительной деятельности большая роль принадлежит общественным, в том числе саморегулируемым, структурам<sup>10</sup>.

Так, Национальный совет домостроительства (National House Builders Council (NHBC)) Великобритании устанавливает нормы и правила строительства новых домов и принимает жалобы от их покупателей. В целях удовлетворения жалоб Совет организует работы по устранению недостатков и дефектов в таких жилых домах. В сущности, потребитель получает страховку, которая реализуется под руководством Совета.

Совет устанавливает стандарты для строящихся домов. Стандарты разрабатываются комитетом, в который входят представители потребителей, строительных компаний и других профессиональных организа-

---

<sup>10</sup> Международный опыт саморегулирования: Великобритания // Век качества. 2011. № 2. С. 18–19.



ций. Комитет учитывает и юридические требования, содержащиеся в Строительных нормах, правилах и стандартах Великобритании.

Строительная компания, желающая вступить в данную схему, должна пройти инспектирование своей работы по строительству и аудиторскую проверку финансовой деятельности. Строительные организации, входящие в схему, также должны соблюдать установленные стандарты. Их деятельность подвергается регулярным проверкам в ходе выполнения работ.

ННВС выдает покупателям страховой сертификат, который называется «Buildmark». Он является гарантией завершения работ (либо выплаты суммы, необходимой для их завершения), в случае если строительная компания прекратит свою деятельность прежде, чем дом будет построен. Сертификат также гарантирует устранение недостатков и дефектов, возникших в результате несоответствия стандартам в первые два года, устранение крупных дефектов, возникших в результате неспособности выполнять стандарты в последующие годы, – всего сроком до 10 лет. Этот сертификат может быть передан последующему владельцу собственности, если первый владелец продаст ее в течение 10 лет. Стоимость страховки включена в стоимость дома. В случае выявления дефектов строительства ННВС сначала предпринимает попытки воздействия на компании с целью их устранения, предлагает бесплатные услуги для обеспечения выполнения этой работы. Если строительная компания не делает этого, схема предусматривает оплату данных услуг либо организацию соответствующих работ. Однако здесь имеются финансовые ограничения в отношении того, какие именно работы могут быть осуществлены.

В систему саморегулирования строительной деятельности Великобритании вовлечены и другие профессиональные образования: Британская сталелитейная строительная ассоциация; Лицензированный (привилегированный) институт строительства; Чартерный институт строительного сервисного проектирования; Ассоциация строительного оборудования; Консульство строительной индустрии; Ассоциация строительного производства; Федерация торговых ассоциаций, относящихся к охране окружающей среды; Институт гражданского строительства; Институт инженеров-строителей; Королевский институт архитекторов Британии; Королевский институт оценщиков<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Международный опыт саморегулирования: Великобритания. С. 18–19.

В системе взаимодействия с государственными структурами (Отделом строительных норм и правил при «The Office of the Deputy Prime Minister» (ODPM)) строительные ассоциации как саморегулируемые организации уполномочены: строить открытые отношения со строительными организациями и компаниями; анализировать и координировать деятельность подведомственных организаций – членом ассоциаций; помогать компаниям совершенствоваться и улучшать их деятельность; организовывать обучение персонала и повышение квалификации для кадров строительной индустрии; представлять интересы компаний-членов в правительстве; обеспечивать правовое регулирование и защиту интересов компаний-членов; проверять компании и присуждать им «марку доверия»; устанавливать дополнительные собственные критерии и показатели для организаций и компаний, желающих вступить в саморегулируемую организацию (ассоциацию). При этом ассоциация (саморегулируемая организация) проверяет и оценивает: минимум 12 месяцев коммерческой деятельности строительной организации; отсутствие финансовых задолженностей и судебных исков против компании; наличие обязательной страховки общей ответственности и ответственности работодателя; кредитную историю строительной организации; менеджмент (директорат фирмы); наличие у работников карт CSCS (свидетельство профессиональной пригодности строителя) и уровень NVQ (диплом о профессиональных навыках). Кроме того, необходимо шесть рекомендательных писем, включая одно от «профессионального» или органа местного самоуправления, а также результаты (заключения) о контроле качества строительных работ. По результатам этой работы решается вопрос о присвоении организации «марки качества».

Значительный интерес представляет опыт регулирования строительной деятельности в США<sup>12</sup>. Его своеобразие выражается в том, что в этой стране найдено, как представляется, достаточно разумное сочетание государственного регулирования и управления в строительстве и саморегулирования. Так, главным (и, по существу, единственным) федеральным органом, несущим ответственность за реализацию национальных программ в сфере строительства, является Министерство жилищного строительства и городского развития (Department of housing and urban development of US). При этом на ука-

---

<sup>12</sup> Самойлов А. Саморегулирование строительной деятельности в Великобритании и США: баланс ответственности между государством и общественными организациями [Электронный ресурс]. URL: <http://expertnorma.ru> (дата обращения: 14.05.2012).

занное министерство возложены в основном политические и координационные функции.

Строительная деятельность также весьма подробно регулируется федеральным законодательством. Однако предметом регулирования является, как правило, исключительно деятельность государства по обеспечению жилищных прав малообеспеченных категорий граждан, выполнению социальных программ.

Что касается непосредственно регулирования изысканий, проектирования и строительства (Building Codes (Строительные нормы) и Standards (Стандарты) – аналог российских строительных норм и правил), функции по этому регулированию государство традиционно делегирует негосударственным организациям.

В настоящее время в США функционируют три негосударственные организации, занимающиеся разработкой и распространением строительных правил и стандартов: Ассоциация специалистов по строительному нормированию (BOCA), Международная конфедерация специалистов строительных организаций (ICBO), Ассоциация южных штатов по нормированию (SBCC). Все эти организации фактически и разрабатывают строительные нормы и правила, по сути одинаковой тематики и структуры. При этом в известном смысле они конкурируют между собой, что дополнительно стимулирует постоянное совершенствование строительных норм<sup>13</sup>.

Первоначально лицензирование в строительной проектной и изыскательской деятельности в Российской Федерации планировалось отменить с 1 января 2007 г., однако предполагалось, что оно будет заменено не саморегулированием, а иной альтернативной лицензированию системой контроля – контролем посредством технических регламентов, однако отмена была перенесена на 1 июля 2007 г., но и 1 июля 2007 г. система не была введена. С 1 июля до 19 июля 2007 г. лицензии не выдавались, это период, когда старая система государственного контроля была упразднена, а новая не введена, однако 19 июля 2007 г. с принятием закона была вновь возобновлена система лицензирования. В соответствии с законом о продлении лицензирования от 19 июля 2007 г. лицензирование продлевалось до 1 июля 2008 г.

---

<sup>13</sup> Герасимов А. А. Современное саморегулирование за рубежом – законодательство, практика и тенденции // Безопасность труда в промышленности. 2010. № 10. С. 52–57.

Во второй половине 2007 г. был взят курс на введение саморегулирования в строительной, проектной и изыскательской деятельности. Предлагалось более пяти проектов федерального закона «О саморегулируемых организациях». Закон № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях», внесенный 8 июля 2003 г. депутатами Государственной думы РФ В. С. Плескачевским, Е. М. Примаковым, В. А. Пехтиным, В. М. Резником, В. В. Володиным, Н. И. Рыжковым, Г. В. Куликом, И. М. Хакамадой, П. В. Крашенинниковым, П. А. Медведевым, Д. О. Рогозиным, М. Л. Шаккумом и др., членами Совета Федерации РФ С. А. Васильевым, В. Г. Завадниковым, был принят Государственной думой 16 ноября 2007 г. в окончательной редакции и подписан президентом РФ 1 декабря 2007 г.

Принятый закон имел ряд преимуществ, так как был направлен на создание СРО не только в строительной отрасли, но и в других отраслях и способствовал терминологическому единообразию, хотя было достаточно много противников принятия общего закона в области саморегулирования.

У саморегулирования есть сторонники. Есть и противники, которые считают, что значительная часть поддерживающих саморегулирование преследует личные цели – власть, карьера, деньги. Другая часть, ориентируясь на красивые лозунги о «самостоятельности» бизнеса, не видит (или не хочет видеть?), что сценарий «саморегулирования по-российски» сильно отличается от европейских институтов саморегулирования. Они же указывают на пробелы и недоработки в законе «О саморегулировании», такие как<sup>14</sup>:

1. Отсутствие реальных механизмов ответственности – однозначно сформулированных (без подзаконных актов – только прямого действия) жестких правил, позволяющих определять величину денежной ответственности компаний – членов СРО и самой СРО, случаев, при которых наступает ответственность.

2. Отсутствие механизмов защиты взносов от действий недобросовестных руководителей СРО.

3. Низкий уровень ответственности руководителей СРО.

4. Отсутствие реальной защиты от действий фирм-однодневок.

В связи с высоким уровнем стоимости строительства стоимость создания фирмы и взносы в СРО – мелочь для крупных строительных

---

<sup>14</sup> Муромцев С. А. Особенности саморегулирования в строительной деятельности в Российской Федерации // Право и экономика. 2008. № 12. С. 23–28.

и девелоперских фирм, не желающих нести ответственность за выполненные работы.

5. Отсутствие ограничения по уровню расходов СРО. Создается дополнительный стимул для СРО в привлечении большего числа участников – растет объем оперативных средств.

6. Отсутствие запрета за дополнительные взносы. То есть законодательно должно быть закреплено, что взносы могут быть только на пополнение компенсационного фонда и на текущие расходы в рамках установленных законом лимитов.

7. Отсутствие ограничения на дополнительные условия на членство в СРО – дополнительная сертификация (по ИСО или иное), что позволяет недобросовестным руководителям СРО получать в явном или неявном виде взятки или увеличивать поборы с членов СРО посредством «дружественных» сертификационных и консалтинговых компаний.

8. Ограничение вхождения в отрасль для малого и среднего бизнеса.

9. Резкое увеличение количества чиновников, которых нужно содержать за счет бизнеса.

10. Резкое увеличение расходов строительных компаний на (фактически) лицензирование и др.

Плюс, как отмечают сами руководители саморегулируемых организаций, государство продолжает вмешиваться в регулирование строительной отрасли. Фактически вместо рыночных отношений в строительстве вводится еще больший диктат государства и чиновников, происходит силовое перераспределение управления финансовыми потоками между государственными организациями.

Для устранения данных замечаний требуется дальнейшая доработка № 315-ФЗ и время для апробирования внесенных изменений и корректировок с целью оценки их эффективности.

Под саморегулируемыми организациями (СРО) понимаются некоммерческие организации, созданные в целях, предусмотренных настоящим федеральным законом и другими федеральными законами, основанные на членстве, объединяющие субъектов предпринимательской деятельности исходя из единства отрасли производства товаров (работ, услуг) или рынка произведенных товаров (работ, услуг)

либо объединяющие субъектов профессиональной деятельности определенного вида<sup>15</sup>.

В настоящее время саморегулируемые организации созданы в области строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства, архитектурно-строительного проектирования, инженерных изысканий, арбитражных управляющих, оценщиков, аудиторов, в сфере рекламы, СРО профучастников рынка ценных бумаг, управляющих компаний, актуариев, перевозчиков, коллекторов, в области энергетического обследования, медицины, пищевой и перерабатывающей промышленности. Как видно из представленного перечня, сферы, пригодные для саморегулирования, разнообразны. И появляются все новые и новые ассоциации.

Целями создания СРО в строительстве является установление правил и стандартов профессиональной деятельности, контроль за их соблюдением, защита прав членов и клиентов СРО<sup>16</sup>.

Деятельность СРО в строительстве осуществляется на основе государственной регистрации. Для осуществления контроля СРО в строительстве обладает правом проверять профессиональную деятельность своих членов и создавать соответствующие контролирующие органы, применять к своим членам меры дисциплинарного воздействия (ответственности) за нарушение правил и стандартов профессиональной деятельности и законодательства РФ, создавая соответствующий дисциплинарный орган. Для разрешения споров между своими членами, а также споров между своими членами и их клиентами СРО в строительстве обладает правом создавать третейский суд.

Свидетельства о допуске к строительным работам получили около 60 тыс. строительных предприятий (табл. 1.1)<sup>17</sup>.

По состоянию на 30 ноября 2010 г. было зарегистрировано 392 СРО в сфере строительства, проектирования и инженерных изысканий. В лидерах по присутствию саморегулирования в строительной отрасли Брянская и Владимирская области и г. Москва. Также в десятку вошли Костромская область, Чукотский АО, Тюменская,

---

<sup>15</sup> О саморегулируемых организациях: федер. закон от 1 дек. 2007 г. № 315-ФЗ (в ред. от 27 июля 2010 г.) // Рос. газ. 2007. 6 дек.

<sup>16</sup> Градостроительный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 29 дек. 2004 г. № 190-ФЗ (в ред. от 29 нояб. 2010 г.) // Там же. 2004. 30 дек.

<sup>17</sup> Мониторинг развития саморегулирования в регионах России. Раунд 3: аналит. докл. / отв. ред. Ф. С. Сайдуллаев; НИИ системных исследований проблем предпринимательства. М., 2011. С. 39.

Свердловская, Воронежская и Орловская области и Республика Бурятия (рис. 1.1).

Таблица 1.1

Количество СРО строителей по числу состоящих в них строительных организаций

Количество членов	Наименование саморегулируемой организации	Число членов в СРО
Более 2 000	Объединение инженеров строителей, г. Москва	3 070
1 000–2 000	НП «Балтийский строительный комплекс», г. Санкт-Петербург	1 781
	Межрегиональное объединение строителей, г. Саратов	1 375
	НП «Объединение генподрядчиков в строительстве», г. Москва	1 360
	Объединение строителей Южного округа, г. Ростов-на-Дону	1 207
	Итого	5 723
500–1 000	Первая гильдия строителей, г. Омск	938
	НП «Объединение строителей СПб»	849
	Объединение строительных организаций среднего и малого бизнеса, г. Москва	827
	РНП «Содружество строителей РТ», г. Казань	809
	НП «Первая Национальная», г. Москва	703
	НП СРО «МОС», г. Москва	693
	«Центрстройэкспертиза-статус», г. Москва	650
	Союз строительных компаний Урала и Сибири, г. Пермь	631
	НП строителей Волгоградской области, г. Волгоград	603
	НП «Мособлстройкомплекс», г. Москва	561
	«АЛЬЯНС СТРОИТЕЛЕЙ», г. Москва	597
	Итого	7 861
200–500	89 СРО	24 768
Менее 200	93 СРО	13 706
Менее 100	«Строительный альянс Северо-Запада», г. Санкт-Петербург	78
Количество членов неизвестно	НП «Объединенные строители»	100
	Организация по содействию развития строительства в регионах	100
	Межрегиональное объединение строительных организаций «ОборонСтрой»	100
	«Гильдия профессиональных строителей»	100
	«Уральское жилищно-коммунальное строительство» НП «УралЖилКомСтрой»	100
Всего		55 706



Рис. 1.1. Расположение СРО по федеральным округам России

На территории Иркутской области функционирует более тысячи строительных предприятий. В Иркутске открыто девять саморегулируемых организаций строителей, в том числе филиалы и представительства СРО других регионов. Иркутские строительные компании входят в состав как местных саморегулируемых организаций, так и организаций других регионов России. Вступительные взносы в разных саморегулируемых организациях находятся в диапазоне от 5 до 50 тыс. р., членские взносы варьируются от 4 до 8 тыс. р. в месяц. Размер взносов в компенсационный фонд до недавнего времени был для всех одинаков – 300 тыс. р. по всем СРО. Сейчас размер взноса зависит от объема выполняемых строительных работ. В связи с внесенными федеральным законом № 240-ФЗ дополнениями в ст. 55.16 ГрК РФ минимальный размер взноса в компенсационный фонд саморегулируемой организации на одного члена саморегулируемой организации, имеющего свидетельство о допуске к работам по организации строительства, составляет:

1) 300 тыс. р. в случае, если член саморегулируемой организации планирует осуществлять организацию работ по строительству, реконструкции, капитальному ремонту объекта капитального строительства, стоимость которого по одному договору не превышает 10 млн р.;



2) 500 тыс. р. в случае, если член саморегулируемой организации планирует осуществлять организацию работ по строительству, стоимость которого по одному договору не превышает 60 млн р.;

3) 1 млн р. в случае, если член саморегулируемой организации планирует осуществлять организацию работ по строительству, стоимость которого по одному договору не превышает 500 млн р.;

4) 2 млн р. в случае, если член саморегулируемой организации планирует осуществлять организацию работ по строительству, стоимость которого по одному договору составляет до 3 млрд р.;

5) 3 млн р. в случае, если член саморегулируемой организации планирует осуществлять организацию работ по строительству, стоимость которого по одному договору составляет до 10 млрд р.;

6) 10 млн р. в случае, если член саморегулируемой организации планирует осуществлять организацию работ по строительству, стоимость которого по одному договору составляет 10 млрд р. и более.

Наряду с формированием компенсационного фонда в СРО, который составляет для СРО в строительной сфере до 1 млн р. на одного аффилированного члена СРО (или не менее 300 тыс. р. – до 1 января 2010 г.) и используется для возмещения ущерба в тех случаях, когда он не покрывается страховыми выплатами, обязательным условием членства в СРО строителей является страхование гражданской ответственности за причинение ущерба третьим лицам, а также за неисполнение договорных обязательств перед потребителями услуг. Таким образом, за каждого из своих членов сама СРО несет субсидиарную ответственность по их обязательствам, возникшим вследствие причинения ими вреда, который наступил в результате недостатков работ. Однако эта ответственность ограничена размером компенсационного фонда<sup>18</sup>.

Страхование гражданской ответственности при вступлении в саморегулируемую организацию в области строительства может предусматриваться локальными нормативно-правовыми актами саморегулируемой организации. Данная возможность предусмотрена ст. 55.4 Градостроительного кодекса Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 190-ФЗ и является диспозитивной нормой, т.е. саморегулируемая организация может как вводить необходимость страхо-

---

<sup>18</sup> Градостроительный кодекс Российской Федерации.

вания для членов СРО, так и отказаться от страхования ответственности для своих членов<sup>19</sup>.

Страхование является важным механизмом позволяющим защитить членов саморегулируемой организации и уменьшить финансовые риски, в случае если один из членов саморегулируемой организации допустит причинение вреда вследствие недостатков работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства, работ в области инженерных изысканий, архитектурно-проектных работ<sup>20</sup>. Сначала возмещение идет за счет страховой компании в соответствии с договором страхования ответственности заключенным членом саморегулируемой организации со страховой компанией и страховым полисом, на сумму страхования ответственности, в случае недостаточности средств возмещение идет за счет компенсационного фонда саморегулируемой организации.

Общий объем сформированных участниками рынка – членами саморегулируемых организаций в области инженерных изысканий, подготовки проектной документации и строительства компенсационных фондов по минимальным (расчетным) оценкам составляет около 20 млрд р.

Строительная организация вправе самостоятельно выбирать СРО, руководствуясь своими причинами. В ходе проведенного нами анкетирования в строительной сфере были выявлены факторы, по которым предприятия оценивают надежность саморегулируемой организации. Это расположение СРО в одном регионе с членами СРО, наличие высшего профильного образования у руководителей СРО и их имидж. Что касается критериев выбора СРО, то к наиболее важным относятся скорость вступления и получения допусков, размеры членских взносов<sup>21</sup>. Руководители строительных компаний не ощущают разницы между саморегулированием и лицензированием, кроме как в цене вопроса. Взносы на получение разрешений к строительным работам выросли в несколько раз, а экономического эффекта нет. Строители ожидают от СРО защиты своих интересов, информационной поддержки, помощи в поиске заказов, выполнения третейских функций, повышения квалификации персонала и т.д.

---

<sup>19</sup> Рыжкин И. И. Безопасность в строительной сфере и страхование // Страхование. 2009. № 10. С. 54–58.

<sup>20</sup> Муромцев С. А. Особенности саморегулирования в строительной деятельности в Российской Федерации С. 23–28.

<sup>21</sup> Отраслевое саморегулирование в контексте реформы государственного управления и повышения качества продукции и услуг. С. 24.

Очевидно, что эффективность работы строительной отрасли теперь будет зависеть от эффективности деятельности саморегулируемых организаций. Соответственно, повышение качества работы саморегулируемых организаций в строительстве – вопрос, который требует отдельного изучения. В гл. 3 и 4 рассмотрены вопросы совершенствования качества системы управления в саморегулируемой организации «Строителей Байкальского региона» г. Иркутска.

Для оценки развития саморегулирования в проектировании в Российской Федерации обратимся прежде всего к опыту этой деятельности в зарубежных странах<sup>22</sup>.

В Великобритании существует служба Constructionline, которая является реестром британских аккредитованных («предварительно квалифицированных») местных и общенациональных строительных и околостроительных подрядчиков и консультантов, чья деятельность охватывает все сферы строительства: от проектирования и изысканий до сноса зданий. Концепция единой общенациональной базы данных изначально была предложена в 1994 г., а создана в 1998 г. С тех пор организация Constructionline разрослась и была усовершенствована, чтобы соответствовать современным потребностям. Владельцем Constructionline является Департамент по торговле и промышленности (DTI), а обеспечением функционирования занимается выбранная в рамках открытого конкурса компания Capita, являющаяся одним из лидеров в области обработки деловой информации в Великобритании. Служба собирает и предоставляет информацию заказчикам как государственного, так и частного сектора, давая бесплатный доступ к данным по всем аккредитованным подрядчикам. Выделяются следующие цели деятельности данной организации: упрощение процесса поиска и выбора заказчиками подрядчиков, предоставление возможности подрядчикам поиска зарегистрированных в Constructionline заказчиков, поощрение участия в строительной деятельности организаций малого и среднего бизнеса<sup>23</sup>.

На территории Франции в общей сложности действует около десятка профессиональных объединений, являющихся органами по аккредитации. В их числе: OPQIBI (специализируется на инженерии и проектировании), QUALIBAT (специализируется на строительной

---

<sup>22</sup> Астафьев С. А., Домбровская К. И. Развитие саморегулирования в России в рамках инвестиционно-строительного комплекса // Отраслевое саморегулирование в контексте реформы государственного управления и повышения качества продукции и услуг. С. 80–82.

<sup>23</sup> Филиппов Д. С. Саморегулирование: актуальная проблематика. С. 54.

монтажных работах), QUALISPORT (специализируется на спортивных сооружениях), OPQTECC (специализируется на экономике и координации строительства), QUALIFELEC (специализируется на электрическом оборудовании) и др.

В Иркутской области на сегодняшний день действуют три СРО в сфере проектирования<sup>24</sup>:

1) некоммерческое партнерство «Байкальское общество архитекторов и инженеров» (106 организаций из Иркутской области, Забайкальского края и Бурятии);

2) некоммерческое партнерство «Байкальское региональное объединение проектировщиков» (130 организаций);

3) филиал некоммерческого партнерства «Балтийское объединение проектировщиков» в г. Иркутске (более 26 организаций).

В соответствии с законодательством СРО должны способствовать формированию системы ответственности для проектных компаний. Все члены саморегулируемой организации в пределах средств компенсационного фонда несут коллективную ответственность за нарушение правил и стандартов одним из участников. Таким образом, одним из ключевых становится вопрос контроля качества работ организаций – членов СРО, который должны обеспечить управляющие саморегулируемой организации.

В Градостроительном кодексе РФ прописано право СРО устанавливать в Правилах саморегулирования требование о наличии сертификатов соответствия работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства, сертификатов системы управления качеством таких работ, выданных при осуществлении добровольного подтверждения соответствия в системе добровольной сертификации. Подтверждение соответствия СМК предприятия системе стандартов (в основном это стандарты серии ИСО), устанавливающей требования к системе управления качеством в организации, уже на протяжении нескольких лет является общепринятым среди компаний, входящих в инвестиционно-строительный комплекс, способом подтверждения надежности качества предоставляемых услуг и выполняемых работ. Исходя из этого получение сертификата соответствия на сегодняшний день не есть обязательное условие

---

<sup>24</sup> Астафьев С. А., Домбровская К. И. Развитие саморегулирования в проектной отрасли: проблемы и перспективы // Строительный комплекс: экономика, управление и инвестиции: сб. науч. тр. / редкол.: Е. В. Гусев [и др.]. Челябинск, 2011. С. 11–13.

вступления в СРО, если данным правом не сочтет нужным воспользоваться само СРО.

С одной стороны, желание приблизиться к европейскому качеству услуг подразумевает соблюдение европейских стандартов, да и наличие сертификата соответствия ИСО 9001 у проектной организации существенно повышает рейтинг и результативность профильной деятельности. Сертификат соответствия ИСО позволяет поднять авторитет компании, рассчитывать на льготные кредитные программы, возможность заключать соглашения с иностранными партнерами и пр.

Но, с другой стороны, на данный момент вступление в СРО само по себе, без каких-либо дополнительных условий, затруднительно для многих проектных и строительных организаций, а получение сертификата ИСО, как одно из обязательных условий, только усугубит положение. К тому же не менее актуален и финансовый вопрос. Вступление в СРО обходится проектной организации в среднем от 200 до 400 тыс. р., а получение сертификата соответствия ИСО – это еще одна статья расходов, и к тому же немалая – минимум 100 тыс. р.

Во многих регионах уже действуют объединения проектировщиков, в которые входят как небольшие, так и крупные проектные компании. Получив статус СРО, они стали диктовать условия к обязательному наличию сертификата соответствия. Однако если для крупных проектных компаний ISO 9001 – насущная необходимость, то для небольших компаний – серьезное препятствие для продолжения деятельности.

Поэтому возникновение такого требования в нынешних условиях становления системы саморегулирования вызывает один, но актуальный вопрос: а есть ли необходимость на данной стадии развития системы саморегулирования требовать от всех проектных организаций внедрения и сертификации СМК?

Необходимо также отметить, что сосредоточение в саморегулируемых организациях функций разработки правил и стандартов предпринимательской деятельности, критериев приема в члены СРО, контроля за их деятельностью, операций по расходованию компенсационных фондов и негосударственной экспертизы проектной документации может привести к коррупции в СРО. Поэтому жесткий государственный контроль за деятельностью саморегулируемых организаций необходим.

Однако, несмотря на все вышеизложенные проблемы, во внедрении механизма СРО в системе проектирования есть и немало положительных аспектов.

Например, до появления саморегулируемых организаций в проектировании при проведении конкурсных торгов не учитывался кадровый состав, материальная и информационная база проектной организации. Часто в конкурсах на большие объекты побеждали малые организации, предложившие более низкую цену. Однако они не несут ответственности за проект, не могут качественно вести авторский надзор, корректировать проект при появлении новых условий, так как проект у них выполнялся, скорее всего, с привлечением работников крупных организаций. В случае неприятностей такая фирма самоликвидируется и открывается под новым наименованием, следовательно, СРО должны принимать участие в процедуре отбора победителей на аукционах. Таким образом, они могут сыграть большую роль в защите строительного рынка от непрофессиональных и недобросовестных организаций.

Помимо вышесказанного необходимо обратить внимание на то, что при установлении минимальных показателей компенсационных фондов для проектных организаций законодателями не были учтены фактические соотношения стоимостей работ, выполняемых проектировщиками и строителями и их количества. Стоимость проектной документации не превышает 5% от стоимости СМР, соответственно, если компенсационный фонд строителей минимальный 300 тыс. р., то для проектировщиков экономически оправдано было бы установить этот взнос в размере 30 тыс. р.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод о том, что в сочетании с требованиями к эффективности и результативности системы менеджмента по модели стандарта ИСО 9001 и техническими возможностями компании можно установить комплекс требований к системе менеджмента проектных и строительных организаций и зафиксировать их в стандартах СРО. Отсутствие таких требований в стандартах СРО может привести к выходу на рынок неквалифицированных компаний, не способных обеспечить качество, что в конечном итоге может привести к возрастанию неблагоприятных последствий и необходимости производить выплаты из компенсационного фонда. Поэтому для полноценного функционирования саморегулируемых организаций в строительной сфере необходимо доработать стандарты СРО на основе требований Градостроительного кодекса,

Технического регламента о безопасности зданий и сооружений, МС ИСО 9001, в которых установить требования к качеству, затратам и времени выполнения проектных и строительных работ, а также установить критерии оценки выполнения этих требований.

Помимо этого необходимо усовершенствовать принципы оценки соответствия организаций требованиям законодательства по выдаче допусков к работам и разработать критерии для оценки надежности предприятий, методику построения их рейтинга и т.п. Ниже рассмотрим пример несовершенства существующей системы обеспечения соответствия строительного предприятия требованиям законодательства по выдаче допусков к строительным работам.

## **2. ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СООТВЕТСТВИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ТРЕБОВАНИЯМ СИСТЕМЫ САМОРЕГУЛИРОВАНИЯ**

Госстрой России письмом № АМ-3654/6 от 22 октября 1999 г. рекомендовал государственным заказчикам всех уровней учитывать целесообразность включения в состав конкурсной документации условие по разработке и внедрению систем качества на основе стандарта ISO 9001.

По информации Ассоциации строителей России, наличие сертификата качества впоследствии планируется сделать обязательным для членства в СРО. Кроме того, на первом заседании рабочей группы по определению правил и стандартов СРО в строительной отрасли в Российском союзе строителей было решено, что в основу внутренних стандартов саморегулируемых организаций будут положены стандарты ISO, в 2011 г. в Национальном объединении саморегулируемых организаций в строительстве (НОСТРОЙ) было решено взять за основу для сертификации предприятий систему Мосстройсертификация. Параллельно НОСТРОЕМ учрежден Национальный конкурс в области качества «Строймастер», где помимо конкурса профмастерства проводится определение лучшего строительного предприятия по охране труда и технике безопасности, лучшего руководителя и др. В дальнейшем планируется расширить список номинаций и определять лучшее предприятие по комплексу различных показателей.

В настоящее время законом о СРО выдвигаются следующие требования к выдаче свидетельств о допуске к работам, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства:

1. Требование о наличии работников индивидуального предпринимателя, работников юридического лица, имеющих высшее или среднее профессиональное образование соответствующего профиля для выполнения определенных видов работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства. При этом не менее чем три работника должны иметь высшее профессиональное образование или не менее чем пять работников – среднее профессиональное образование, стаж работы по специальности должен составлять не менее чем три года для работников, имеющих высшее профессиональное образование, и не менее чем пять лет для работников, имеющих среднее профессиональное образование.

2. Требование о наличии у индивидуального предпринимателя высшего или среднего профессионального образования соответствующего профиля для выполнения определенных видов работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства и могут выполняться индивидуальным предпринимателем самостоятельно, и стажа работы по специальности не менее чем пять лет.

3. Требование к повышению не реже чем один раз в пять лет квалификации указанными в пп. 1 и 2 работниками и индивидуальным предпринимателем.

Однако СРО, серьезно подходящие к проверке, такие как СРО строителей Байкальского региона, анализируют значительно больше параметров деятельности строительной организации (прил. 1). При этом СРО остается ограниченным Градостроительным кодексом в части проверок строительных организаций (прил. 2).

В результате проведенного анализа принципов и технологии проведения проверок со стороны саморегулируемых организаций в строительстве нами было выявлено, что на рынке существует развитая система фиктивной ликвидации требований со стороны СРО. Консалтинговые фирмы за соответствующую плату предоставляют строительным предприятиям специалистов с соответствующими дипломами, свидетельствами о повышении квалификации и т.п., большинство из которых устраиваются на работу фиктивно на период проведения проверки. В таких условиях предприятия имеют возможность, не обладая обязательным количеством специалистов для ведения работ и получения допуска к работам, обходить требования законодательства, получать допуски и участвовать в аукционах.



Исходя из этого отношение к качеству выданных допусков и качеству ведения строительных работ со стороны заинтересованных участников строительного рынка является отрицательным. На фоне этого своевременной может стать разработка системы сертификации, о чем было сказано выше, а также разработка методики определения надежности предприятий и учета методики при принятии решений о выборе подрядной организации.

В процессе анализа нами была поставлена задача выяснить, насколько предприятию экономически целесообразно обходить требования СРО, платить фирмам за сомнительные услуги, а не выполнять требования СРО.

В табл. 2.1 приведена структура затрат проанализированного строительного предприятия за период от начала действия саморегулирования и до конца 2011 г. По ее данным видно, что сумма затрат за два года членства в СРО составила 1 132 тыс. р., что в сравнении с затратами на лицензирование 50–60 тыс. р. в год является суммой в 10 раз большей.

Таблица 2.1

Общая структура затрат по деятельности в СРО (вступление, внесение изменений в свидетельство о допуске, плановые проверки)

Вид затрат (назначение)	Затраты предприятия за ноябрь 2009 – декабрь 2011 г., р.
Вступительный взнос	50 000
Взнос в компенсационный фонд	300 000
Членский взнос (1 раз в месяц)	9 000 · 2 (до 12.2009 г.) + + 8 000 · 4 (до 05.2010 г.) + + 7 000 · 20 (до 12.2011 г.)
Страхование гражданской ответственности (1 раз в год)	16 000 (до 06.2010 г.) + 9 000 (доплата) + 25 000
Периодическое повышение квалификации одного сотрудника по строительной деятельности в объеме 72 ч (1 раз в пять лет)	22 500 (7,5 · 3 чел.)
Периодическое повышение квалификации одного сотрудника по программе «Обучение специалистов в области охраны труда» (1 раз в три года)	15 000 (вступление) + 7 500 (новый генеральный директор)
Периодическое повышение квалификации одного сотрудника по программе «Специалист по качеству в строительстве» (1 раз в три года)	15 000
Периодическое повышение квалификации одного сотрудника по программе «Устройство и без-	22 500

Вид затрат (назначение)	Затраты предприятия за ноябрь 2009 – декабрь 2011 г., р.
опасная эксплуатация грузоподъемных механизмов» в объеме 72 ч (1 раз в три года)	
Переподготовка одного сотрудника по специальности «Промышленное и гражданское строительство» в объеме 502 ч	85 000
Консультационные и посреднические услуги при подготовке документов для СРО: заключение договора с НИИТруда заключение договора с ФГУП «ЦНТИ»	10 000 (5 000 · 2) 20 000 (10 000 · 2)
Всего	1 132 000

Основное «назначение» затрат: допуск к выполнению определенных видов работ нужен именно тогда, когда недостаточная квалификация работников, неправильная организация труда и управления могут стать факторами рисков и привести к таким последствиям, как причинение вреда жизни или здоровью физических или юридических лиц, государственному или муниципальному имуществу, окружающей среде, жизни или здоровью животных и растений, объектов культурного наследия; нарушение безопасности объектов капитального строительства, территорий, инженерно-технических требований, требований гражданской обороны и др.; создание условий для возникновения чрезвычайных ситуаций (природного, технического, террористического характера).

Анализ пунктов предписания по итогам проверок позволил выявить, что состав ИТР у предприятия не соответствует требованиям к выдаче свидетельства о допуске, что является следствием «массовых увольнений» и привлечением совместителей. Причиной увольнений в большей части послужило несоответствие возложенных обязанностей с размером вознаграждения по итогам работы. В связи с этим целесообразно рассмотреть процесс распределения полномочий в организации (табл. 2.2).

Представленная матрица ответственности показывает неравномерное распределение обязанностей, функций и ответственности в ЗАО «XYZ». Исполнители работ не несут ответственность за нее. Центр ответственности сосредоточен на генеральном директоре, который является исполнительным органом и выполняет текущую, функциональную деятельность, связанную с этой должностью.

Для устранения перегруженности генерального директора необходимо делегировать часть ответственности руководителям подразделений, являющихся владельцами подконтрольных им процессов, и, по возможности, перенести часть нагрузки по проведению работ на тех менеджеров, у которых объем этой нагрузки незначителен, согласно их компетенции и должностным возможностям. Изменения отражены в новой матрице ответственности в табл. 2.3.

По итогам перераспределения функций часть ответственности с генерального директора снята и перенесена на заместителей и руководителей структурных подразделений, а также специалистов, находящихся в прямом подчинении у исполнительного органа, в рамках которых осуществляется большая часть процессов и принимаются решения по ним.

Таблица 2.2

Матрица ответственности ЗАО «XYZ»\*

Тип процесса	Общее собрание акционеров	Генеральный директор	Исполнительный директор	Главный инженер	Главный бухгалтер	Главный механик	Зам. по АХЧ	Юрисконсульт	Офис-менеджер
Контроль за деятельностью организации (в том числе наличие лицензий, разрешений, свидетельств)	И	О	У, Р	–	–	–	–	У	–
Управление финансами	И, Р	О, У, Р	У, Р	–	У	–	–	–	–
Управление персоналом	И, Р	О, У, Р	У, Р	У	У	У	У	У	У
Административно-хозяйственное обеспечение	–	О	У, Р	У, Р	У, Р	У, Р	У	–	–
Связь и обслуживание	–	О	У, Р	–	И	–	У	У	У
Бухгалтерский учет и отчетность	И	О	У, Р	–	У, Р	–	–	У	–

Тип процесса	Общее собрание акционеров	Генеральный директор	Исполнительный директор	Главный инженер	Главный бухгалтер	Главный механик	Зам. по АХЧ	Юрисконсулт	Офис-менеджер
Договорная, претензионно-исковая работа	И	О	У, Р	–	У, Р	–	У	–	–
Повышение квалификации, профподготовка и переподготовка	И	О	Р	И	У	–	–	У	У

\* Условные обозначения: Р – принимает решение; О – ответственный, отвечает за проведение работы и конечный результат; У – участвует в проведении работы; И – информируется о проведении работы и ее результатах.

Таблица 2.3

Матрица ответственности ЗАО «XYZ» с учетом перераспределения функций

Тип процесса	Общее собрание акционеров	Генеральный директор	Исполнительный директор	Главный инженер	Главный бухгалтер	Главный механик	Зам. по АХЧ	Юрисконсулт	Офис-менеджер
Контроль за деятельностью организации (в том числе наличие лицензий, разрешений, свидетельств)	Р	О	И, Р	–	У	–	У	У	–
Управление финансами	И	О, Р	У	–	У	–	–	–	–
Управление персоналом	И	О, Р	И, Р	У	У, Р	У	У	У	У
Административно хозяйственное обеспечение, в том числе связь и обслуживание	–	И	И, Р	–	У	–	О, Р, У	–	–

Тип процесса	Общее собрание акционеров	Генеральный директор	Исполнительный директор	Главный инженер	Главный бухгалтер	Главный механик	Зам. по АХЧ	Юрисконсульт	Офис-менеджер
Бухгалтерский учет и отчетность	И	Р	-	-	О, Р, У	-	-	У	-
Договорная, претензионно-исковая работа	И	Р, У	Р, У	-	У	-	-	О, У	-
Повышение квалификации, профподготовка и переподготовка	И	Р, И	Р, У	О, У	У			У	У

Благодаря такой перегруппировке соотношение должностных обязанностей и деятельности внутри организации стало более прозрачным, ясным и логичным. Нагрузка по должностям перераспределена равномерно с учетом обязанностей, должностных полномочий и компетенции. Процессы, которые фактически не имели владельцев, ответственность по которым была расплывлена, получили конкретных ответственных, что должно привести к более эффективному их осуществлению. Так как по некоторым направлениям работа протекает вяло, появление владельцев направлений должно активизировать работу. Передача части функций от одних сотрудников к другим способствует более справедливому распределению нагрузки и должно привести к эффективности выполнения данных функций. Распределение полномочий и ответственности осуществлялось с учетом процессов, протекающих на предприятии, и ключевых показателей эффективности для оценки качества процессов (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Ключевые показатели эффективности (KPI) для основных процессов ЗАО «XYZ»

Процесс	KPI	Мероприятия для достижения KPI
Контроль за деятельностью организации (в том числе	Размер выручки от реализации, тыс. р.	Увеличение выручки, ориентация на уровень 2009 г., сдача внаем неэффективно используемых площадей

Процесс	KPI	Мероприятия для достижения KPI
наличие лицензий, разрешений, свидетельств)	Период времени для получения свидетельства о допуске/внесении изменений в свидетельство, устранения выявленных несоответствий по результатам проверки, дней	Запрос необходимых документов, оптимизация процесса получения/внесения изменений в свидетельство о доске, повышение компетентности
	Количество плановых/внеплановых проверок, проведенных СРО, раз	Запрос перечня вопросов по проверке, анализ документов согласно перечню вопросов
	Процент выявленных несоответствий по результатам плановых проверок	Максимальное устранение выявленных замечаний (по предыдущим проверкам)
Управление финансами	Затраты по деятельности в СРО, тыс. р.	Запрос информации о необходимых документах, своевременное их оформление и предоставление в СРО
	Размер дебиторской задолженности, тыс. р.	Мониторинг сроков погашения, разработка схем по привлечению средств по дебиторской задолженности, передача информации в договорной отдел
	Затраты на соответствие требованиям по деятельности в СРО	Мониторинг актуального состава ИТР, документов, подтверждающих квалификацию и стаж сотрудников, соответствия приказов по ответственным лицам, мониторинг актуальной нормативно-технической документации
	ФОТ, тыс. р.	Мотивация сотрудников, разработка положения об оплате труда, премировании по результатам работ
Управление персоналом	Период выполнения работ, в среднем по заключенным контрактам, мес.	Максимальное сокращение сроков простоя на период поставок необходимых материалов на действующие объекты, согласование применяемых материалов с заказчиком, недопущение увеличения сроков выполнения работ
	Средний период устранения недостатков по предъявленным претензиям,	Своевременный ответ на претензию (по условиям контракта/максимальный срок ответа не должен превышать 3 дней), согласование объема работ, конкретизация

Процесс	KPI	Мероприятия для достижения KPI
	дней	сроков производства работ по устранению замечаний
	Коэффициент теку- чности кадров	Снижение текучести высококвалифициро- ванных кадров
Бухгалтерский учет и отчет- ность	Средний период по оплате выставленных счетов, дней	Согласование счетов на оплату с исполни- тельным органом/собранием акционеров, недопущение просрочки в оплате счетов
Договорная, претензионно- исковая работа	Количество контрак- тов, заключенных по результатам торгов (94-ФЗ), шт.	Ежедневный мониторинг актуальной инфор- мации о закупках, сроках оформления заяв- ки, сумме обеспечения заявки/обеспечения контракта, сроках проведения процедуры аукциона
	Количество претен- зий по качеству ра- бот, урегулирован- ных в досудебном порядке, шт.	Установление максимального контакта с представителями заказчика, недопущение процедуры рассмотрения претензии в су- дебном порядке
Повышение квалификации, профподготов- ка и перепод- готовка	Количество сотруд- ников, прошедших повышение квалифи- кации (из состава ИТР)	Мониторинг актуальности документов, подтверждающих повышение квалифика- ции
	Количество сотруд- ников, прошедших переподготовку, чел.	Своевременный мониторинг, составление графика и уведомление лиц, которым необ- ходима переподготовка, согласование сро- ков переподготовки
	Количество про- грамм: повышение квалифика- ции/переподготовка, чел.	Запрос информации о необходимых про- граммах, оценка необходимости участия в них
	Сумма затрат, потра- ченных на повыше- ние квалификации, в среднем на 1 чел., тыс. р.	Мониторинг графиков обучения по про- грамме повышения квалификации, предо- ставление информации о стоимости одной программы и сроках проведения, предо- ставление информации на предварительном уровне (1 раз в год) для формирования ре- зервных денежных средств
	Сумма затрат, потра- ченных на перепод- готовку, в среднем на	Мониторинг графиков обучения по про- грамме переподготовки, предоставление информации о стоимости одной программы

Процесс	KPI	Мероприятия для достижения KPI
	1 чел., тыс. р.	и сроков проведения, предоставление информации на предварительном уровне (1 раз в год) для формирования резервных денежных средств

Рассмотрим более подробно ситуацию с получением допусков и претензионной работой в ЗАО «XYZ». В выданном предписании со стороны СРО в 2011 г. по каждому из 19 пунктов несоответствий предписан срок для устранения выявленных нарушений – 30 дней. За неисполнение и ненадлежащее исполнение в указанный в предписании срок организация несет ответственность, предусмотренную мерами дисциплинарного воздействия в СРО.

По итогам анализа затрат на соответствие требованиям и стандартам СРО выявлено, что такая процедура достаточно затратная как в стоимостном, так и во временном измерении. Безусловно, требуется поддержка и участие всего рабочего коллектива. Предложенные ниже изменения также потребуют вложения финансовых, человеческих, временных ресурсов.

1. По разделу «Кадровый состав» – регулярно анализировать сведения по персоналу: отслеживать их актуальность, рассматривать варианты по направлению на повышение квалификации или прохождение профессиональной переподготовки (в соответствии с требованиями СРО, в том числе требованиями к необходимому стажу и документам его подтверждающих), что позволит минимизировать статью затрат и, как следствие, избежать нарушений.

Анализ сведений о персонале обойдется ЗАО «XYZ» в стоимость дополнительных часов работы специалиста, ответственного по результатам перераспределения, выполняющих этот процесс, а также стоимость оплаты курсов за количество прошедших обучение сотрудников. Такой анализ, с учетом текучести кадров, следует проводить с периодичностью не менее двух раз в год, а при выявлении таковых в разумный срок, чтобы в момент очередной проверки возможно было предоставить актуальные документы.

Рассчитать стоимость планируемых затрат по предложенному варианту можно следующим образом: по одной программе, из расчета 7 500 р. + должностной оклад ответственного специалиста в среднем по организации 19 132 р. + затраты на административно-хозяйственные расходы – 1 000 (Интернет, связь, канцелярия). Но



стоимость курсов зависит от предмета обучения, соответственно, если это переподготовка, то стоимость программы увеличивается до 85 тыс. р., остальные затраты останутся неизменными. Таким образом, сумма затрат по своевременному выявлению и предупреждению несоответствий по кадровому составу составит:  $19\ 132 \cdot 12 + 7\ 500$  или 85 тыс. р. соответственно, что в итоге дает около 325 тыс. р.

2. В свидетельстве о допуске содержится 33 вида работ, а обеспечивать его должны не менее шести специалистов. Таким образом, с учетом средней заработной платы статью затрат пополнит сумма исходя из трех недостающих специалистов  $(19\ 132 \cdot 12) \cdot 3 \text{ чел.} = 688\ 752$  тыс. р.

3. Затраты на повышение квалификации представлены в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Затраты на повышение квалификации

Показатель	Является показателем достижения	Единица измерения	Фактическое значение	Целевое значение	Целевая дата	Мероприятие	Затраты, тыс. р.
Количество сотрудников, обученных по программам повышения квалификации	Повышение квалификации ИТР	чел.	5	6	01.01.13	Мониторинг периодичности обучения, составление графиков повышения квалификации, организация учебного процесса	1 485
Сумма затрат на обучение (в среднем на 1 чел.)		тыс. р.	7,5	7,5			
Количество программ		шт.	2	3			

Таким образом, можно сделать следующий вывод: для того чтобы рассматриваемой организации остаться на рынке и при этом минимизировать статью затрат по осуществлению деятельности в СРО, необходимо содержать в штате не менее 6 чел., с периодичностью повышать их квалификацию, что в максимальной форме будет давать качество выполняемых работ, а это основные минимальные требования СРО. Плюсы данного вывода заключаются в том, что регулярный

мониторинг актуальной численности персонала и документов, подтверждающих их квалификацию и стаж работы по специальности, позволят избежать «стихийных затрат» на соответствие заявленным видам работ. Как следствие, напрашивается вывод: лучше соответствовать минимальным требованиям СРО, чем устранять выявленные несоответствия.

При анализе табл. 2.6 заметно, что разница между двумя вариантами по устранению замечаний незначительна и составляет 18 тыс. р., а затраты строительной организации можно представить двумя разными способами.

Таблица 2.6

Сравнение затрат на ликвидацию замечаний двумя способами

Собственными силами организации	тыс. р.	Рыночное предложение	тыс. р.
Содержание ИТР (в перспективе на 1 год), в том числе оклад – 20,0 р./мес.	$20,0 \text{ р.} \cdot 6 \text{ чел.} \cdot 12 \text{ мес.} = 1\,440,00 \text{ р.}$	Подбор необходимых специалистов ИТР (из расчета 1 чел.) – более 2 чел. 25% скидка	$14,0 \text{ р.}$ $14,0 \text{ р.} \cdot 6 \text{ чел.} - 25\% = 63,0 \text{ р.}$
		Оформление по ТК РФ	$6 \text{ чел.} \cdot 20,00 \text{ р.} \times 12 \text{ мес.} = 1\,440,00 \text{ р.}$
Повышение квалификации по строительной деятельности в объеме 72 ч	$7,5 \text{ р.} \cdot 6 \text{ чел.} = 45,0 \text{ р.}$	Повышение квалификации по строительной деятельности в объеме 72 ч (как самостоятельная работа без запроса специалистов)	$8,0 \cdot 6 \text{ чел.}$
		Более 4 чел. 25 % скидка	$8,0 \cdot 6 \text{ чел.} - 25\% = 40,8 \text{ р.}$
Итого: 1 485,00 р. (1 440,00 р. + 45,00 р.)		Итого: 1 503,00 р. (63,00 р. (подбор специалистов) + 20,00 р. × 6 чел. · 12 мес.) При подборе специалистов повышение квалификации по строительной деятельности в объеме 72 ч предоставляется автоматически, т.е. в расчет затрат не включается	

Вариант 1 – строительная организация собственными силами ведет деятельность в СРО, самостоятельно подбирает специалистов ИТР с необходимой квалификацией, опытом работы, проводит процедуру повышения квалификации (не реже чем раз в пять лет), при

этом несет затраты по оплате труда в размере среднего должностного оклада для ИТР, что в сумме составляет 20 тыс. р./мес. на одного специалиста. Учитывая вышеизложенное, статью затрат в перспективе на один год можно отразить в сумме 1 485 000 000 р. При этом строительная организация «не застрахована на 100%» от такой ситуации, когда какой-либо из специалистов ИТР пожелает покинуть данного работодателя.

Вариант 2 – строительная организация привлекает иную стороннюю организацию для оказания консалтинговых услуг. Все расчеты, указанные в колонке «Рыночное предложение», были произведены на основании прайс-листа привлекаемой фирмы.

Подбор необходимых строительной организации специалистов ИТР с учетом запрашиваемой квалификации и документов, подтверждающих трудовой стаж, осуществляется из расчета 14 тыс. р. за 1 чел., при «массово-оптовом» запросе необходимых специалистов – привлекаемая консалтинговая организация предоставляет существенную скидку в размере 20%. Бремя процедуры трудоустройства лежит на строительной организации, которая запрашивает необходимое количество специалистов.

Положительным моментом (в противовес с первым вариантом) привлекаемые специалисты ИТР направляются к работодателю в строительную организацию с уже имеющимися действующими, подтверждающими повышение квалификации по той или иной строительной специальности.

Дополнительной гарантией является то, что если хоть один специалист, привлеченный с помощью консалтинговой организации, в какой-либо момент пожелает покинуть работодателя строительной организации, то консалтинговая компания обязана в период не более 20 дней направить в строительную организацию (в рамках действующего договора) специалиста соответствующего профиля.

Таким образом, в сравнении очень хорошо заметны положительные стороны привлечения консалтинговых фирм, но не все выявленные замечания возможно устранить таким способом. Проведем анализ двух способов по ликвидации замечаний в прил. 1.

Анализируя прил. 1, можно сделать следующие выводы:

1) собственными силами строительная компания может выполнить все 19 пунктов замечаний, при этом только на устранение замечаний она затратит не менее 210 500 р. На каждый пункт замечаний

указаны мероприятия по их устранению, исчисляемые календарными днями;

2) силами сторонней консалтинговой компании строительная компания может воспользоваться только тем набором услуг, который отражен в прайс-листе или коммерческом предложении. Исходя из приведенных в табл. 2.6 данных, к таким услугам можно прибегнуть только по пяти пунктам предписания, затратив при этом как минимум 146 тыс. р.

В связи с тем что максимальный срок устранения замечаний составляет 30 дней и регламентирован требованиями СРО, то непредставление информации в СРО об устранении таковых строительной организации грозят меры дисциплинарного воздействия со стороны СРО: вызов на дисциплинарную комиссию и рассмотрение тех вопросов, по которым ответ не представлен или несвоевременно представлен, о чем выносится решение о применении штрафных санкций в зависимости от количества неисполненных пунктов замечаний, в диапазоне от 500 до 5 тыс. р.

Таким образом, проведенный экономический анализ качества работы строительного предприятия по ликвидации претензий со стороны СРО, свидетельствует о примерно одинаковых затратах как собственными силами, так и силами консалтинговых организаций. Однако ликвидация претензий при помощи консалтинговых организаций позволила предприятию ликвидировать только 5 из 19 замечаний, поскольку осуществлялось в основном фиктивное привлечение специалистов. В условиях тотального обхода требований системы саморегулирования со стороны ее участников все актуальнее становится разработка более качественной системы сертификации со стороны саморегулируемых организаций.

### **3. АНАЛИЗ ГОТОВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В САМОРЕГУЛИРУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ К ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

Рассмотренные выше примеры несовершенства законодательства по выдаче допусков к строительным работам и способы устранения замечаний со стороны саморегулируемых организаций приводят к выводам о необходимости кардинального изменения работы саморегулируемых организаций. Необходимы альтернативные технологии проверки надежности строительной организации, а в самой СРО

должны быть более качественно выстроены процессы. В настоящее время в научных кругах вопросы оценки качества работы саморегулируемых организаций не рассматриваются. Мы предлагаем обратиться к этой проблеме через внедрение процессного подхода и сбалансированной системы показателей как элементов комплексной системы менеджмента качества.

На наш взгляд, подходы к разработке правил и стандартов СРО должны формироваться с учетом процессного подхода, прописанного в ISO 9001, базироваться на системе сбалансированных показателей, бюджетировании, управленческом учете, современной технологии управления предприятием MRP (ERP), которые на тех же принципах, но независимо от наличия сертификата качества по ISO 9001, позволяли бы проводить оценку строительных предприятий, вступающих в СРО.

Основные этапы внедрения системы качества и процессного управления (рис. 3.1):

1. *Оценка состояния процессов и планирование разработки СМК.* Проведение в организации оценочного аудита имеющейся системы управления с целью определения степени ее соответствия требованиям стандартов ISO 9001:2000.

Оценочный аудит позволяет выявить несоответствия и выработать перечень мероприятий, необходимых для разработки, внедрения и подготовки СМК к сертификации. Назначаются рабочие группы и ответственные лица, согласовывается план-график работ по разработке и внедрению СМК.

2. *Проведение тренингов и обучающих семинаров для персонала организации по основным требованиям стандартов ISO 9001:2000,* а также порядку разработки, внедрения СМК и проведения внутренних проверок. Семинары проводятся для всех категорий персонала, включая высшее руководство организации, руководителей процессов, участников рабочей группы по разработке документации СМК, внутренних аудиторов.

3. *Разработка документации СМК.* Консультирование руководителя и членов рабочей группы по практическим вопросам внедрения, поддержания и улучшения СМК в организации, по порядку разработки документации СМК.

4. *Внедрение СМК.* Проведение тренировочной внутренней проверки, стажировка внутренних аудиторов. Консультирование по порядку организации и проведения анализа эффективности функцио-

нирования СМК со стороны руководства. Проведение предсертификационного аудита СМК в организации с целью оценки готовности к сертификации на соответствие стандарту ISO 9001.

С другой стороны, следует подчеркнуть, что в последнее время сертификация по ISO 9001 в нашей стране поставлена на поток, в связи с чем, при выдвигании требования к наличию сертификата, строительные предприятия смогут относительно легко выполнить, но качественного процесса управления предприятием и продукцией они при этом не получают. Считаем необходимой разработку альтернативной методики, в том числе на основе требований основных разделов ISO 9001 для оценки качества работы предприятий, входящих в СРО. Именно соблюдение требований, разработанных самой системой саморегулирования, должно стать обязательным при принятии решения о выдаче допуска к тем или иным видам работ.

Прежде всего, необходимо рассмотреть организационную структуру саморегулируемой организации, так как от качества загрузки персонала зависит качество осуществления уставной деятельности.

Организационная структура саморегулируемой организации строителей Байкальского региона представлена на рис. 3.2.

Органами управления партнерства являются: общее собрание членов партнерства; правление партнерства; генеральный директор. В партнерстве может быть образован орган внутреннего контроля деятельности партнерства – ревизионная комиссия либо назначен ревизор<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Некоммерческое партнерство «Саморегулируемая организация строителей Байкальского региона» [Электронный ресурс]: устав / НП «СРОСБР». С. 9. URL: <http://baikalsro.ru/content/view/264/73> (дата обращения: 14.04.2011).



Рис. 3.1. Этапы разработки системы менеджмента качества



Рис. 3.2. Организационная структура НП «СРОСБР»

Общее собрание членов партнерства является высшим органом управления партнерства. Оно вправе выступать от имени партнерства по любым вопросам деятельности партнерства, если это не противоречит законодательству Российской Федерации и настоящему уставу. К компетенции общего собрания относятся вопросы, касающиеся устава партнерства, правления партнерства, определение приоритетных направлений деятельности партнерства, принципов формирования и использования его имущества, вступительного и регулярных (периодических) членских взносов и порядка их уплаты, взносов в компенсационный фонд партнерства, исключения из членов партнерства, принятие решения об участии партнерства в некоммерческих организациях, выдачи свидетельств о допуске, которые относятся к сфере деятельности партнерства, и т.д.<sup>26</sup>

Правление партнерства является постоянно действующим коллегиальным органом управления партнерства. Правление партнерства

<sup>26</sup> Некоммерческое партнерство «Саморегулируемая организация строителей Байкальского региона». С. 10.



формируется из числа индивидуальных предпринимателей – членов партнерства и (или) представителей юридических лиц членов партнерства. Правление партнерства осуществляет свою деятельность путем проведения периодических заседаний (не реже одного раза в три месяца) и принятия решений по вопросам его компетенции. Правление партнерства осуществляет руководство текущей деятельностью партнерства и подотчетно общему собранию членов партнерства. Оно ответственно за такой важный процесс, как прием строительных предприятий в члены партнерства и выдача допусков<sup>27</sup>.

Наряду с контролем за деятельностью строительных организаций процедура принятия строительной компании в саморегулируемую организацию с последующей выдачей свидетельства о допуске к строительным работам является основной деятельностью. Согласно документам НП «СРОСБР» данный процесс не может занимать больше 30 дней. Это время, с одной стороны, позволяет провести полноценную всестороннюю проверку компании, собрать информацию о ней, с другой стороны, является барьером для вступления в члены партнерства ненадежных, «однодневных» компаний. Этапы принятия строительной организации – претендента в члены партнерства изображены на рис. 3.3.

При подаче заявления на вступление в члены партнерства кандидат заполняет анкету, где указывает объемы выручки за предыдущий год, количество сотрудников, в том числе ИТР, размер уставного капитала, стоимость основных фондов, площадь головного офиса, основные регионы строительной деятельности, наиболее примечательные стройки, крупнейших партнеров по строительному бизнесу и заказчиков, дипломы, награды, сертификаты, наличие договоров страхования, а также раскрываются сведения о руководителе и главном бухгалтере.

Генеральный директор партнерства является единоличным исполнительным органом партнерства и назначается на должность общим собранием членов партнерства по представлению председателя правления партнерства на срок не более двух лет. Генеральный директор осуществляет руководство текущей деятельностью партнерства в порядке и пределах, которые установлены общим собранием

---

<sup>27</sup> Некоммерческое партнерство «Саморегулируемая организация строителей Байкальского региона». С. 11.

членов партнерства в Положении о генеральном директоре партнерства и подотчетен общему собранию членов партнерства<sup>28</sup>.

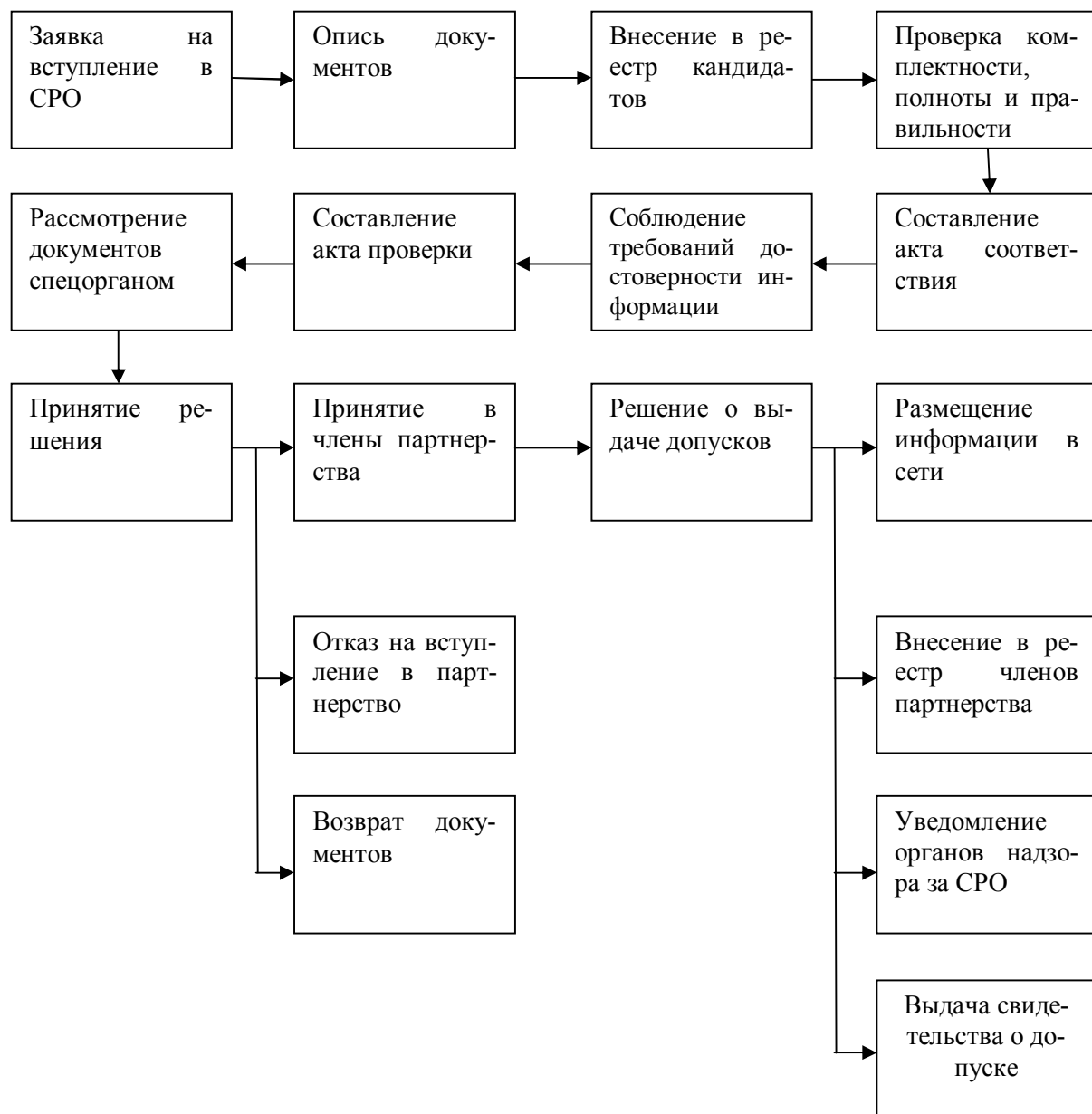


Рис. 3.3. Схема принятия организации в члены СРО

Дисциплинарная комиссия является постоянно действующим коллегиальным органом НП СБР, задача которого – рассмотрение дел о применении в отношении членов НП СБР мер дисциплинарного воздействия, а также действующего законодательства Российской Федерации, положений устава и иных внутренних документов НП СБР, решений правления НП СБР. Дисциплинарная комиссия рас-

<sup>28</sup> Некоммерческое партнерство «Саморегулируемая организация строителей Байкальского региона». С. 13.

смаатривает: жалобы на действия членов партнерства; дела о нарушениях членами партнерства при осуществлении своей деятельности требований стандартов саморегулируемой организации и правил саморегулирования.

Контрольная комиссия является постоянно действующим коллегиальным органом НП СБР, задача которого – контроль над соблюдением членами НП СБР требований, установленных в НП СБР, правил и стандартов НП СБР, а также действующего законодательства Российской Федерации, положений устава и иных внутренних документов НП СБР, решений общего собрания, правления НП СБР. Численный состав рабочей группы не может быть менее 3 чел. Комиссия формируется правлением НП СБР из числа работников контрольного управления.

Контрольное управление включает в себя два отдела: отдел документального оформления и заключений и отдел инспекционных проверок и технических предписаний.

На контрольное управление возложена главная функция партнерства – контроль строительных предприятий на соответствие законодательно установленным требованиям. Данная функция реализуется с помощью инструмента плановых и внеплановых проверок. Механизм проведения плановой проверки и проверки для выдачи свидетельства о допуске к выполнению строительных работ, влияющих на безопасность объектов капитального строительства, идентичен (рис. 3.4).

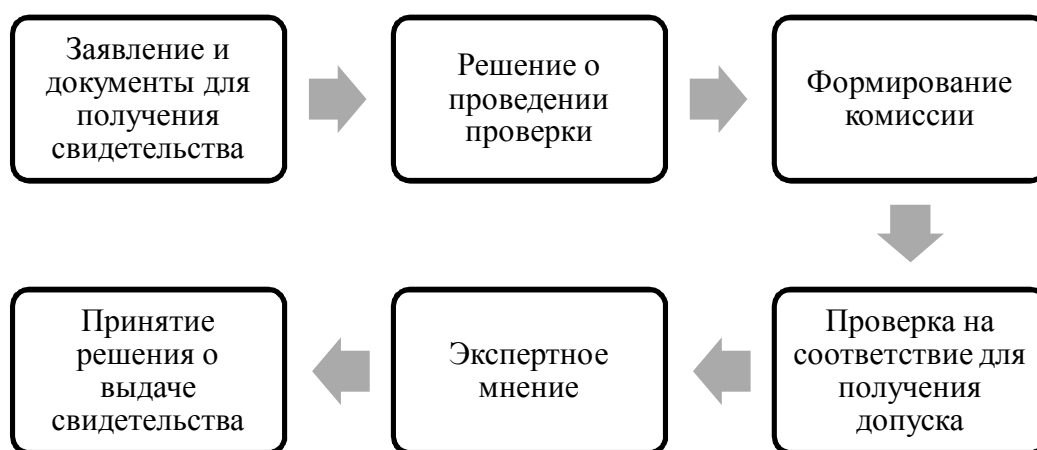


Рис. 3.4. Процесс выдачи свидетельства о допуске к строительным работам

Проверка может проводиться как без выезда, путем представленных документов, так и с выездом в офис размещения администра-

ции члена партнерства и на объекты строительства, реконструкции, капитального ремонта. Продолжительность проверки не превышает пяти дней, если она проводится без выезда на объекты строительства. Если проверка проводится с выездом на объекты строительства, то продолжительность проверки не может превышать 30 дней. Проверка индивидуального предпринимателя или юридического лица для выдачи свидетельств к определенному виду работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства, проводится в течение 30 дней, с момента получения документов, указанных в перечне документов, предоставляемых для получения свидетельства о допуске. Для проведения проверки создается комиссия, состоящая не менее чем из двух специалистов контрольного управления. Форма проведения проверки – с выездом комиссии по месту расположения организации-заявителя. По результатам проведения проверки каждым специалистом разрабатывается и представляется экспертное мнение. Индивидуальный предприниматель или юридическое лицо оповещается о результатах проверки в письменном виде.

По результатам плановой проверки составляется акт проверки. Выявленные нарушения в обязательном порядке подлежат рассмотрению на предмет наложения мер дисциплинарного воздействия, за исключением случая, когда нарушения устранены в период проверки. Регламент проведения плановых и внеплановых проверок членов НП «СРОСБР» устанавливает порядок работы контрольного управления по осуществлению контроля в области саморегулирования партнерства.

Проверка осуществляется в три этапа в соответствии с перечнем вопросов для проведения выездной проверки:

- 1) проверка представленных документов в части соответствия с архивными данными офисе НП «СРОСБР»;
- 2) проверка оформления документов и соответствия требованиям НП «СРОСБР» в офисе члена НП «СРОСБР» и на объекте;
- 3) выборочно проводится проверка качества выполняемых работ. В случае выявления отступления от проекта либо наличия конструктивных элементов здания, требующих дополнительного обследования, в том числе лабораторного, члены комиссии фиксируют в акте данные места (оси, отметки, объем и т.п.).

По результатам проверки оформляется акт по форме. В случае отсутствия нарушений в деятельности проверяемого члена НП «СРОСБР» один экземпляр акта проверки, оформленного в установленном порядке, приобщается к делу члена НП «СРОСБР», храняще-

муся в исполнительной дирекции НП «СРОСБР», второй экземпляр акта направляется проверяемому члену НП «СРОСБР».

При выявлении нарушений в деятельности проверяемого члена НП «СРОСБР», а также недостоверности представленных данных, выявленных в ходе проверки, членами комиссии оформляются акт проверки и предписание со сроками устранения замечаний. Срок устранения замечаний не может превышать 30 календарных дней с момента начала проверки.

Процесс контроля деятельности строительных организаций наглядно представлен на рис. 3.5.

В процессе контроля проверяется соблюдение требований:

- 1) к численности квалифицированных инженерно-технических работников;
- 2) стажу работы квалифицированных инженерно-технических работников;
- 3) повышению квалификации работников;
- 4) проверке квалификации;
- 5) наличию имущества;
- 6) наличию системы контроля качества;
- 7) основной нормативно-технической литературы;
- 8) наличию системы по охране труда и технике безопасности.

Выполнение требований проверяется в последовательности, представленной на рис. 3.6.

Мнение представителей строительной организации несколько отличается. Наряду с выполнением требований по качественному и количественному составу работников первостепенно важно соблюдение требований по большинству пунктов охраны труда (в части эксплуатации грузоподъемных машин, электроустановок, проведению медосвидетельствований, инструктажа, оформлению нарядов-допусков на работы повышенной опасности) и по некоторым пунктам организации строительства (наличие разрешений на строительство, наличие нормативно-технической литературы).

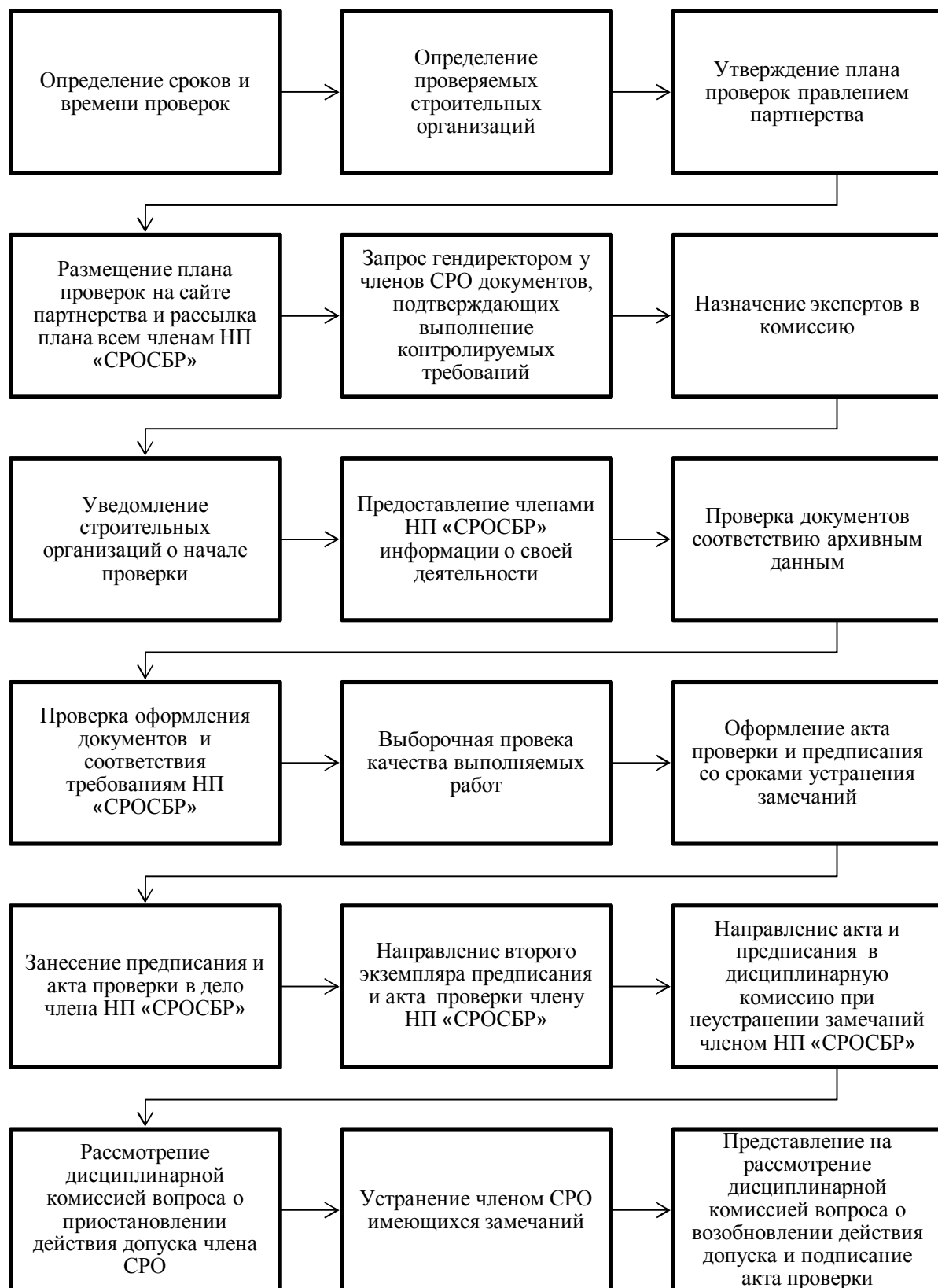


Рис. 3.5. Схема контроля деятельности строительных организаций

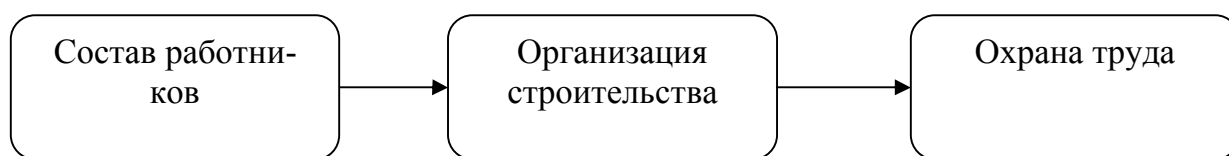


Рис. 3.6. Последовательность проверки выполнения требований соответствия свидетельству о допуске

Следующими по степени важности признаются наличие ограждений строительной площадки, паспорта объекта, значков безопасности, наличие акта передачи стройплощадки и разбивочной геодезической основы, а также соблюдение требований по охране труда и пожарной безопасности.

Работа саморегулируемой организации не ограничивается одними проверками и выдачей свидетельств о допусках к строительным работам. Помимо этого в СРО протекает ряд важных процессов, также влияющих на качество строительной продукции и функционирование строительных организаций. Эти процессы относятся к обеспечивающим.

Управление по работе с документами и реестру членов является структурным подразделением некоммерческого партнерства строителей Байкальского региона. Задачами управления являются: материально-техническое обеспечение партнерства; осуществление функционирования единой системы организации делопроизводства партнерства и архива документов; координации работы партнерства, его филиалов и отделений; взаимодействие партнерства с его членами, средствами массовой информации, органами власти и прочими контрагентами; ведение реестра членов партнерства.

Для выполнения функций в управлении созданы следующие отделы:

1) отдел регистрации, ведения реестра и информационного обеспечения (2 чел.);

2) отдел по организационной работе, делопроизводству и ведению архива (2 чел.).

Штатная численность управления – 5 чел.

Из всех обеспечивающих процессов наиболее активно реализуется процесс профессиональной подготовки и аттестации работников строительных организаций членов партнерства. СРО активно занимается повышением уровня профессионального образования сотрудников – членов НП «СРОСБР».

Так, в частности, партнерством заключены договоры с пятью вузами Иркутска, с вузами Ангарска, Братска, Улан-Удэ и Читы. Последние два вуза находятся на территории других регионов, и договоры с ними позволяют обучать специалистов без выезда в Иркутск.

За время существования СРО было заключено около тысячи договоров на повышение квалификации, включая договоры по охране труда (обучено 2 888 специалистов), около 100 договоров на профессиональную переподготовку (прошли обучение 82 специалиста), 20 договоров на аттестацию специалистов по сварке (обучено 45 чел.).

Кроме этого, в СРО ведется разработка проектов производства работ (ППР) и технологических карт (ТК) для организаций – членов СРО. ППР и ТК разрабатывают квалифицированные специалисты НП «СРОСБР», прошедшие подготовку и аттестованные в качестве разработчиков проектов производства работ кранами (ППРк), а также в качестве разработчиков проектов производства сварочных работ (ППСР).

Исполнительной дирекцией партнерства ведется работа по повышению уровня конкурентоспособности строительных организаций, входящих в состав НП «СРОСБР». Эта работа заключается в том, что дирекция СРО совместно с Центром профессионального образования БГУЭП сформировала и обучила за свой счет две группы (по 50 и 75 чел.) на семинаре «Подрядные торги в строительстве для государственных и муниципальных нужд»<sup>29</sup>.

Все структурные подразделения саморегулируемой организации активны, начиная от защиты интересов компаний, входящих в состав партнерства в судах, всевозможных консультаций по разным аспектам деятельности и заканчивая вопросами подготовки кадров.

В 2010 г. было проведено 120 плановых проверок компаний – членов СРО, в результате которых лишь у 14 были обнаружены недостатки. Результаты проверок были переданы в дисциплинарную комиссию объединения, раскрытые недочеты в работе ликвидированы. Члены контрольной комиссии постоянно выезжают на места для проверок объектов на предмет соблюдения и правильного ведения нормативно-технической и технологической документации, охраны труда и техники безопасности. При выявлении нарушений подрядчику предъявляется предписание, которое необходимо оперативно выполнить. Неисполнение может привести к тому, что свидетельство о до-

---

<sup>29</sup> Некоммерческое партнерство «Саморегулируемая организация строителей Байкальского региона».



пуске СРО нарушителя будет аннулировано. Но подобных прецедентов в НП «СРОСБР» не было. В том числе этого не случилось из-за возможности предприятий исправить замечания с помощью «консалтинговых фирм», о чем было сказано ранее.

В конце января 2011 г. НП «СРОСБР» прошло добровольный аудит со стороны Департамента мониторинга и взаимодействия с органами государственного надзора НОСТРОЙ, в результате которого получило высокую оценку своей работы<sup>30</sup>.

Тем не менее остается нерешенной проблема идентификации саморегулируемой организации, причиной которой является как раз упор на контрольные функции. Поскольку саморегулируемые организации введены не просто с целью повышения ответственности бизнеса, а представляют собой объединение строительных предприятий, то должен быть получен синергетический эффект от такого союза. Роль СРО – улавливать настроения строителей, помогать консолидировать усилия, создавая совместные проекты, повышать общий уровень компетентности, поддерживать положительные начинания и содействовать поддержанию благоприятного климата в строительном бизнес-сообществе, быть соединяющим звеном между строителями, государством и потребителями строительной продукции. В этой связи партнерство должно пересмотреть и усовершенствовать выполняемые им функции и способы их выполнения и в первую очередь направить свои усилия на повышение качества управления процессами в организации и более качественную оценку надежности строительных организаций, входящих в СРО.

Также, в соответствии со ст. 6 закона о СРО, к основным функциям, правам и обязанностям саморегулируемой организации отнесена организация профессионального обучения, аттестация работников членов саморегулируемой организации или сертификация произведенных членами саморегулируемой организации товаров (работ, услуг), если иное не установлено федеральными законами.

При создании СРО формируются следующие документы, часть из которых также требует разработки особых правил и методических подходов:

- 1) учредительные документы;
- 2) положение об органах управления и исполнительном органе;
- 3) порядок приема в члены организации;

---

<sup>30</sup> СРО строителей Байкальского региона признана одной из лучших в России [Электронный ресурс]. URL: <http://i38.ru/nedvizhimost-obichnie> (дата обращения: 05.03.2011).

- 4) правила саморегулирования;
- 5) требования к выдаче свидетельств;
- 6) положение о формировании сметы доходов и расходов;
- 7) порядок привлечения к дисциплинарной ответственности;
- 8) требования, предъявляемые для выдачи допусков СРО.

В соответствии со ст. 9 закона о саморегулировании «Контроль саморегулируемой организации за деятельностью своих членов»:

1. Контроль за осуществлением членами саморегулируемой организации предпринимательской или профессиональной деятельности проводится работниками соответствующего структурного подразделения саморегулируемой организации путем проведения плановых и внеплановых проверок.

2. Предметом плановой проверки является соблюдение членами саморегулируемой организации требований стандартов и правил саморегулируемой организации.

Привычный способ оценки деятельности компании, основанный только на анализе динамики финансовых показателей, в условиях жесткой конкуренции не позволяет быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию. К тому же существует опасность чрезмерного увлечения ростом прибыли, при котором не будет уделяться должного внимания другим сторонам деятельности фирмы: инновациям, клиентской политике, квалификации персонала и т.д. Это может привести к большим убыткам, снижению доли рынка и в конечном итоге – краху компании. Чтобы этого не произошло, компании необходимо внедрение современных аналитических методов, таких как BSC (система сбалансированных показателей)<sup>31</sup>.

В основе BSC лежат так называемые ключевые показатели эффективности, или KPI (Key Performance Indicator). Главное отличие системы сбалансированных показателей эффективности от произвольного набора показателей заключается в том, что все KPI, входящие в сбалансированную систему, во-первых, ориентированы на стратегические цели предприятия и, во-вторых, взаимосвязаны и сгруппированы по определенным признакам (табл. 3.1).

---

<sup>31</sup> Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., 2006. 304 с.

Таблица 3.1

Пример разработки ключевых факторов успеха  
и ключевых показателей эффективности

*1. Основные функциональные цели  
(на этапе разработки стратегического плана)*

<b>Финансы</b>	<b>Внутренние бизнес-процессы</b>
Увеличение рентабельности продаж	Повышение качества продукции
<b>Работа с клиентами</b>	<b>Управление персоналом</b>
Повышение лояльности клиентов	Повышение производительности труда



*2. Ключевые факторы успеха (КФУ)*

<b>Финансы</b>	<b>Внутренние бизнес-процессы</b>
Высокая доходность	Уровень запасов на складе
Низкие затраты	Качество производственного оборудования
Высокая оборачиваемость	
<b>Работа с клиентами</b>	<b>Управление персоналом</b>
Продажи на одного клиента	Квалификация персонала
Количество постоянных клиентов	Система мотивации



*3. Ключевые показатели эффективности (KPI)*

<b>Финансы</b>	<b>Внутренние бизнес-процессы</b>
Валовая прибыль	Процент брака
Рентабельность продаж	Процент выполнения плана
Рентабельность собственного капитала	Объем складских запасов
Оборачиваемость дебиторской задолженности	Доля нереализованных запасов от годового объема производства
Денежный поток (ЧДП)	Объем незавершенного строительства
Коэффициент текущей ликвидности	Процент рекламаций, выставленных покупателями (от годового объема реализации)
Доля административных и управленческих расходов	Процент изношенности оборудования
<b>Работа с клиентами</b>	<b>Управление персоналом</b>
Продажи на одного клиента	Производительность труда
Количество сделок	Текучесть кадров
Процент постоянных клиентов от общего количества	Доля затрат на стимулирование персонала от общего фонда заработной платы
Затраты на рекламу	Затраты на обучение

Сбалансированная система показателей (ССП) обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяет

прогнозировать и упреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности (KPI) предприятия. Степень достижения стратегических целей, эффективность бизнес-процессов и работы всего предприятия в целом, каждого его подразделения и каждого сотрудника определяется значениями так называемых ключевых показателей эффективности (KPI), которые тесно связаны с системой мотивации сотрудников. Показатели с их целевыми и граничными значениями определяются таким образом, чтобы максимально охватить все критические области, влияющие на реализацию стратегии.

Традиционное измерение эффективности деятельности предприятия, сосредоточенное только на финансовых показателях, полученных из систем бухгалтерского учета, быстро устарело и не дает полной картины состояния предприятия, не позволяет построить точный прогноз его развития. Появилась необходимость в более совершенных и эффективных способах глобальной оценки деятельности всего предприятия. Современные подходы к стратегическому менеджменту призывают обращать внимание на такие нефинансовые составляющие как, персонал, бизнес-процессы, инновации, отношения с потребителями. С этой целью Р. Каплан и Д. Нортон определили четыре перспективы (рис. 3.7), являющиеся основными группами стратегических целей, достижение которых оценивается ключевыми показателями:

1) финансовая: какую ценность мы представляем для наших акционеров?

2) клиентская: какую ценность мы представляем для наших клиентов?

3) внутренних процессов: какие процессы мы должны усовершенствовать, чтобы обеспечить конкурентоспособность предприятия?

4) обучения и развития: имеются ли программы развития, мотивации и роста?

Каждая задача может быть объяснена, если связать с ней конкретный вопрос. Ответы на каждый ключевой вопрос становятся целями, которые связаны с определенными задачами, а оценка эффективности производится по мере их достижения<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. С. 24.



Рис. 3.7. Сбалансированные параметры ССП

Это иллюстрирует причинно-следственную связь между задачами: эффективность обучения и роста ведет к усовершенствованию внутренних бизнес-процессов, это улучшает восприятие компании потребителями, что, в свою очередь, сказывается на финансовых результатах (рис. 3.8).

Хотя предложены всего четыре основных задачи, важно понимать, что они должны отражать конкретную стратегию организации. Поэтому задачи и ключевые вопросы необходимо уточнять и дополнять в соответствии с этой стратегией. Например, государственная некоммерческая организация не может иметь те же задачи, что и корпорация, созданная для получения прибыли.



Рис. 3.8. Принципиальная структура ССП

Проектирование сбалансированной системы показателей начинается, как правило, с объявления корпоративной стратегии и определения в общих чертах этапов ее реализации. К ним относятся:

1) построение стратегической карты (определение структуры и топологии сбалансированной системы показателей, разбиение стратегических целей по проекциям, установление причинно-следственных связей между целями и назначение ответственных за их достижение);

2) разработка ключевых показателей результативности верхних уровней (составить список показателей, отражающих важнейшие факторы успеха);

3) выявление причинной связи (выбрать показатели, соответствующие цепочке причинно-следственных отношений, чтобы наметить конкретную логику создания ценности);

4) разработка иерархии карт показателей (после разработки карты показателей для всей организации подготовить дополнительные карты для каждого подразделения);

5) установление связи с оплатой (увязать вознаграждение работников за успехи со сбалансированной системой показателей);

6) подготовка инфраструктуры информационных технологий (привести сбор данных и отчетность в соответствие с логикой сбалансированной системы показателей; конфигурировать и управлять системными компонентами, нужными для создания интегрированной системы);

7) получение и использование обратной связи (проводить периодические совещания для оценки обратной связи и поддержки непрерывного улучшения);

8) разработка плана мероприятий;

9) внедрение.

Разработка и внедрение ССП состоит из трех основных этапов:

1) разработка всех необходимых элементов ССП: стратегических карт, моделей окружения целей и т.п.;

2) интеграция ССП в действующую систему управления компании. Происходит настройка ее подсистем – планирования, контроллинга (мониторинга), принятия решений, мотивирования;

3) внедрение и эксплуатация разработанной системы.

Построение BSC возможно только после выявления основных процессов, протекающих на предприятиях инвестиционно-строительного комплекса. Вопросы, возникающие при выделении и оптимизации бизнес-процессов, могут быть следующие:

1. *Выделение бизнес-процессов.* Как правильно идентифицировать и выделить бизнес-процессы в организации? Основные, обеспечивающие, управленческие бизнес-процессы и бизнес-процессы развития. Какие бизнес-процессы можно отдать на «аутсорсинг»? Разработка матрицы распределения ответственности за бизнес-процессы.

2. *Ранжирование бизнес-процессов и разработка стратегии процессного совершенствования.* Как определить важность бизнес-процесса для организации? Разработка стратегии и критических факторов успеха – КФУ. Методика измерения «влияния» процесса на достижение стратегических целей. Диагностика бизнес-процессов и оценка степени их проблемности. Как правильно выбрать приоритетные бизнес-процессы для последующего описания, совершенствования и реинжиниринга. Расчет индекса приоритетности процессов. Распределение ресурсов между процессами на основе индекса приоритетности. Разработка стратегии совершенствования процессов. Взаимосвязь приоритетных бизнес-процессов с системой сбалансированных показателей (Balanced Scorecard – BSC).

3. *Технология описания бизнес-процессов.* Классический подход к описанию бизнес-процессов. Определение целей описания бизнес-процессов. Описание окружения бизнес-процесса. Описание организационной структуры бизнес-процесса и распределения ответственности. Как правильно и быстро описать бизнес-процесс?

4. *Современные методологии описания и моделирования бизнес-процессов.* Современные методологии и программные продукты моделирования, анализа и оптимизации бизнес-процессов: IDEF0, DFD, IDEF3, ARIS и др. Сравнительный анализ. Преимущества и недостатки. Области применения. Как правильно выбрать методологию описания бизнес-процесса, что бы она работала?

5. *Типы изменений в организации.* Технологии реинжиниринга – BPR и постоянного совершенствования – CPI, BPI, ISO и др.

6. *Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов.* Методы, техники и инструменты анализа и оптимизации бизнес-процессов. Инструменты реинжиниринга – BPR. Инструменты постоянного совершенствования процессов. Разработка ключевых показателей результативности бизнес-процессов – KPI и их улучшение. Проецирование требований потребителей на бизнес-процессы. Упрощение и идеализация процессов. Динамическое, имитационное и визуальное моделирование бизнес-процессов.

7. *Применение технологий бенчмаркинга при оптимизации бизнес-процессов.* Использование успешного опыта и лучших практик (best practice) при совершенствовании бизнес-процессов современного предприятия. Типы бенчмаркинга по субъектам и объектам сравнения.

8. *Анализ и оптимизация оргструктуры, поддерживающей бизнес-процессы.* Как правильно распределить ответственность в организационной структуре за бизнес-процессы? Разработка ключевых показателей результативности – КРІ структурных подразделений и должностей. Разработка системы мотивации, нацеленной на результат.

9. *Оптимизация бизнес-процессов посредством разработки и внедрения регламентирующих документов.* Структурные и процессные регламенты. Как разработать положения о бизнес-процессах, положение об организационной структуре, положения о подразделениях, должностные инструкции.

Очевидно, что все эти проблемы можно решить только при подготовленном и обученном коллективе. Саморегулируемые организации должны централизованно организовать такое обучение, поскольку законом именно им поручена такая функция.

#### **4. РАЗРАБОТКА ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В СРО СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Объектами управления в системе менеджмента качества являются качество продукции/услуг, качество процессов, выходом которых является продукция, качество управления, среды, в которой организовано выполнение процессов.

На начальном этапе необходимо определить миссию, видение, ценности, политику и стратегию, которые создают фундамент для дальнейшего построения СМК. Данные категории нужно рассматривать через первый принцип СМК – ориентацию на потребителя.

Миссия – документ, в котором высший руководитель формулирует смысл существования организации, выраженный в социальной направленности без учета экономических показателей<sup>33</sup>. Принять решение о миссии может только высший руководитель, и здесь прояв-

---

<sup>33</sup> Заика И. Т., Гительсон. Н. И. Документирование системы менеджмента качества: учеб. пособие. М., 2010. С. 30.



ляется второй принцип СМК – лидерство руководителя. Поскольку саморегулируемая организация (обязательная в силу закона) – это организация, появившаяся по инициативе правительства и регулируемая законодательством РФ, то предназначение СРО можно определить, руководствуясь законом, в тексте которого оно заключено.

«Под саморегулированием понимается самостоятельная и инициативная деятельность, которая осуществляется субъектами предпринимательской или профессиональной деятельности и содержанием которой являются разработка и установление стандартов и правил указанной деятельности, а также контроль за соблюдением требований указанных стандартов и правил»<sup>34</sup>. Миссия СРО строителей Байкальского региона заключается в повышении уровня качества строительной продукции, произведенной организациями, входящими в СРО.

Появление миссии позволяет сформулировать видение, которое описывает направление движения организации. Видение – идеал, мечта, представление о том, какой хотелось бы видеть руководство свою организацию через 5–10–15 лет.

Видение НП «СРОСБР» – быть крупнейшей саморегулируемой организацией Сибири и Дальнего Востока, объединяющей наиболее надежные и интенсивно развивающиеся строительные предприятия.

Ценности отражают состояние организационной культуры предприятия. Каждая организация сама определяет свои ценности с учетом истории предприятия. В случае некоммерческого партнерства можно рекомендовать к принятию в качестве необходимых ценностей имидж помимо всего прочего в глазах заинтересованных сторон, деловую репутацию, информационную открытость (которая уже декларируется партнерством) и командный дух. Партнерство – это, прежде всего, объединение множества различных фирм для совместного выживания на рынке и поддержки друг друга. Важно уметь находить общие решения, чтобы сохранить целостность и не потерять важных членов.

Ценностная ориентация лидеров и ответственность руководства отражаются в политике в области качества. Политика – это общие намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством. Поли-

---

<sup>34</sup> О саморегулируемых организациях: федер. закон от 1 дек. 2007 г. № 315-ФЗ (в ред. от 27 июля 2010 г.).

тика в области качества в СРО должна строиться исходя из принципов СМК.

При планировании своего будущего любая организация должна иметь стратегию в рамках миссии и видения, которые ориентированы на заинтересованные стороны. Для саморегулируемой организации существует три заинтересованных стороны: сами строительные организации, население – потребители строительной продукции и государство, переложившее на плечи строительных компаний контроль за их деятельностью (рис. 4.1).

Разработка стратегии ведет к четким формулировкам стратегических целей – тому, что организация должна изменить, чтобы остаться конкурентоспособной. Система целей компании показывает, что должна достигнуть компания в целом (стратегические цели) и как стратегия будет реализовываться на операционном уровне (операционные цели и цели деятельности). Для государства важно минимизировать процент людей, нуждающихся в жилье, и количество нарушений при строительных работах. Для населения важно получить хорошую продукцию в соотношении цена – качество. Поэтому в стратегию СРО должно входить:

- 1) внедрение СМК в строительных организациях – членах партнерства;
- 2) налаженная работа контрольных органов;
- 3) постоянно действующий третейский суд СРО;
- 4) активная работа с правительством по пересмотру существующих правовых норм и технических стандартов в строительном комплексе.

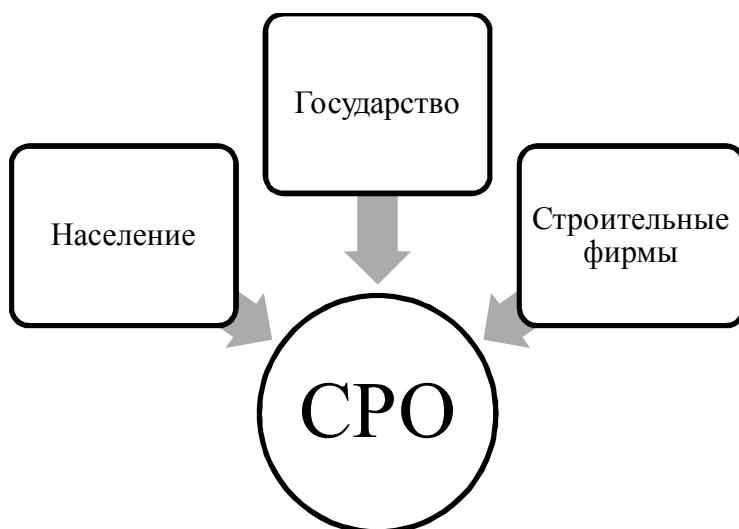


Рис. 4.1. Заинтересованные в деятельности СРО стороны

Стратегические цели задают долгосрочную направленность деятельности предприятия и помогают ее руководителям принимать решения о распределении ресурсов. Визуально дерево целей представлено с помощью стратегической карты в рамках сбалансированной системы показателей (рис. 4.2).

Нами предлагается следующая классификация перспектив для СРО:

1) *перспектива контроллинга*, отвечающая за процессы, связанные с выпуском качественной продукции строительными организациями (цель создания СРО). В этом случае финансовые вопросы уходят на второй план, поскольку у СРО нет задачи добиваться максимизации прибыли, хотя она по закону наделена полномочиями аккумуляирования у себя компенсационного фонда;

2) *перспектива членов СРО*, отвечающая за гармонизацию взаимоотношений со строительными организациями – членами СРО;

3) *перспектива внутренних бизнес-процессов*, отвечающая за соответствие деятельности СРО закону о саморегулируемых организациях;

4) *перспектива обучения и развития*, отвечающая за вопросы аттестации и обучения персонала СРО и строительных организаций, входящих в нее (требование закона о СРО).

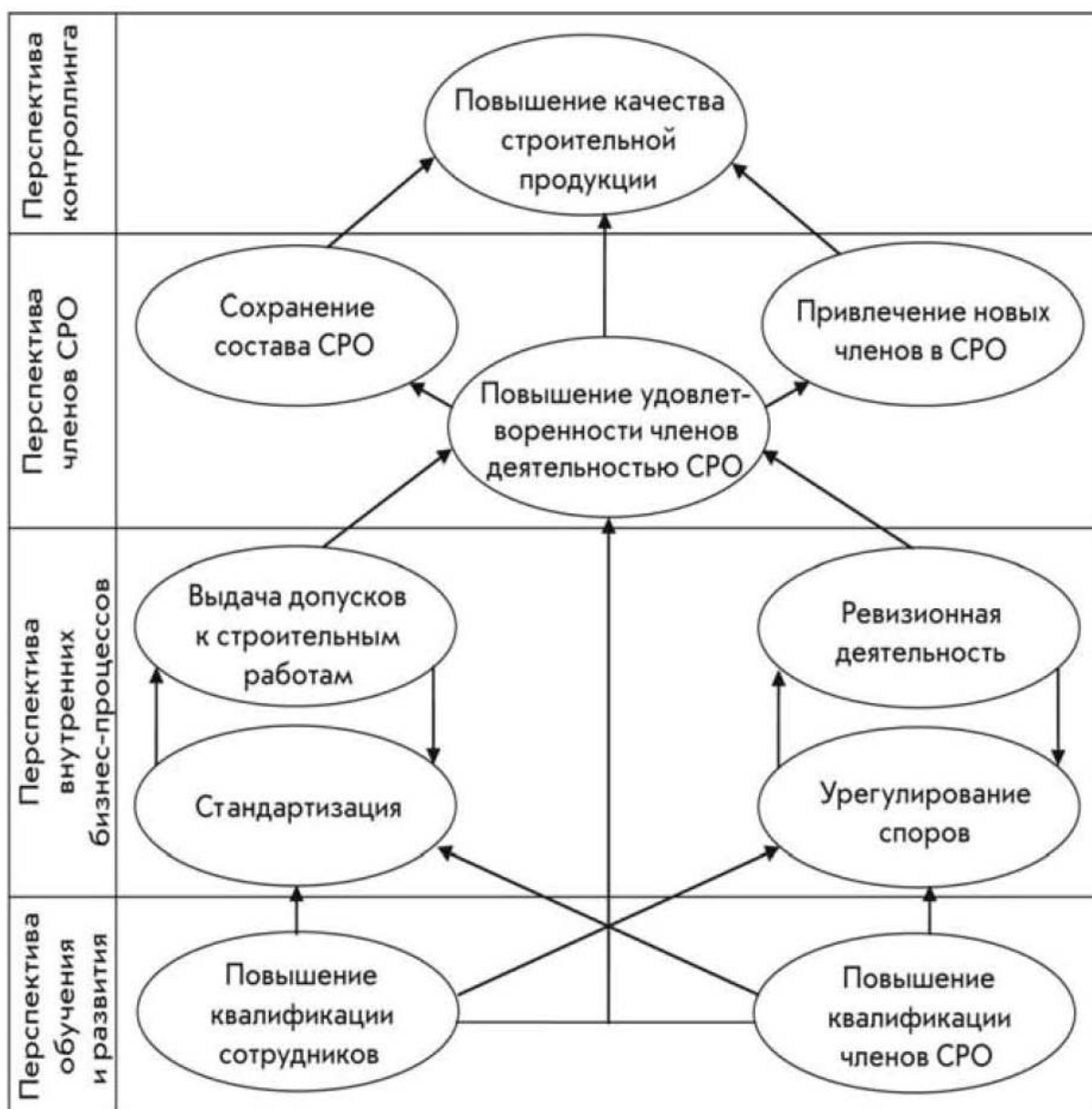


Рис. 4.2. Стратегическая карта СРО

На основе стратегической карты в табл. 4.1 разработана система критических факторов успеха (критериев) для оценки эффективности функционирования саморегулируемой организации<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> Астафьев С. А. Учет требований системы менеджмента качества при создании саморегулируемой строительной организации // Менеджмент качества и устойчивое развитие в условиях инновационной экономики: материалы Всерос. науч.-практ. конф., 29–30 окт. 2009 г. / ред. Н. П. Макаркин. Саранск, 2009. С. 79–85.

Таблица 4.1

**Критерии оценки эффективности функционирования СРО  
на основе системы сбалансированных показателей**

Перспектива	Критические факторы успеха	Ключевые показатели эффективности
Контроллинг	Контроль качества строительно-монтажных работ	Процент проведенных проверок из запланированных
		Процент жалоб клиентов на проверенные работы от объема СМР
		Процент выявленных несоответствий от объема СМР
		Процент удовлетворенных жалоб из числа поданных
		Процент исправленных несоответствий из числа выявленных
	Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью членов СРО	Процент предприятий своевременно оплачивающих членские взносы в СРО
		Процент предприятий, оплативших взносы в компенсационный фонд
		Процент отчислений из резервного фонда на исправление выявленных нарушений
Члены СРО	Сохранение клиентской базы	Процент членов СРО, входящих в состав СРО повторно
		Количество предприятий, обратившихся повторно
	Привлечение клиентов	Количество привлеченных членов СРО
		Процент предприятий, вошедших в СРО, от потенциально возможного количества
	Повышение удовлетворенности членов	Процент недовольных членов СРО
	Узнаваемость коллективного бренда	Затраты на рекламные кампании и проведение информационных и просветительских кампаний
	Внутренние бизнес-процессы	Выдача допусков
Процент отказов от допусков ввиду изменения направлений деятельности		

Перспектива	Критические факторы успеха	Ключевые показатели эффективности
		Процент отказов в выдаче допусков на стадии оформления (от заявленных) ввиду недостатка подтверждающих документов
	Ревизионная проверка (строительных компаний)	Количество нарушений проведения СМР без наличия допусков
		Количество выявленных нарушений при производстве строительных работ
	Ревизионная проверка (СРО)	Количество нарушений в отчетности
		Количество нарушений, связанных с переподготовкой кадров
		Количество незаконных банковских операций, связанных с компенсационным фондом
	Стандартизация деятельности	Процент строительных организаций, внедривших СМК
		Процент предприятий, внедривших АСУ
		Количество предприятий, внедривших систему бюджетирования
	Урегулирование споров	Количество заказчиков, обратившихся для урегулирования конфликтных ситуаций
		Количество подрядных организаций (членов СРО), обратившихся для урегулирования конфликтных ситуаций
		Количество дел, инициированных СРО против членов СРО
		Количество разрешенных споров (по всем видам обращений)
Обучение и развитие	Повышение квалификации сотрудников	Процент квалифицированных сотрудников (с высшим образованием)
		Затраты на обучение сотрудников
		Количество программ (мероприятий) по повышению квалификации
		Количество персонала, прошедшего повышение квалификации в течение года
	Повышение квалификации членов СРО	Процент управленцев, имеющих высшее образование

Перспектива	Критические факторы успеха	Ключевые показатели эффективности
		Процент рабочих, имеющих высшие разряды
		Затраты на обучение членов СРО
		Количество программ (мероприятий) по повышению квалификации
		Количество персонала, проходящего повышение квалификации в течение года
		В том числе: рабочие
		ИТР
		Количество конференций, проводимых в течение года

Таким образом, учет саморегулируемыми организациями указанных критических факторов успеха поможет как преобразовать стратегические цели в конкретные шаги по достижению этих целей, назначить ответственных за выделенные процессы, сформировать организационную структуру, так и, наоборот, с помощью бизнес-процессов и выделения ключевых факторов успеха добиться достижения стратегических планов предприятия.

Второй принцип СМК проявляется в следующем: высшее руководство должно обеспечить наличие свидетельств принятия обязательств по разработке и внедрению системы менеджмента качества, а также постоянному улучшению ее результативности посредством разработки политики в области качества<sup>36</sup>. Политику в области качества разрабатывает и подписывает высший руководитель. Именно руководитель должен довести до своих подчиненных информацию о важности проводимых изменений (внедрения СМК). И если руководитель является действительно сильным лидером, то, убедив своих сотрудников, он реализует третий принцип – вовлечение работников, без которого изменения будут отторгнуты<sup>37</sup>. Все составляющие системы целеполагания должны быть доведены до каждого сотрудника организации. Каждый сотрудник должен не только знать свои цели, задачи и результаты к достижению в рамках выполняемой им работы, но и ощущать свое место в процессе создания конечного результата деятельности всего партнерства. Каждый сотрудник должен пони-

<sup>36</sup> Системы менеджмента качества. Требования. ГОСТ Р ИСО 9001–2008. М., 2009. С. 17.

<sup>37</sup> Зайка И. Т., Гительсон Н. И. Документирование системы менеджмента качества. С. 31.

мать необходимость и важность применения системы менеджмента качества.

Также высшее руководство должно обеспечивать, чтобы цели в области качества, включая те, которые необходимы для выполнения требований к продукции<sup>38</sup>, были установлены в соответствующих подразделениях на соответствующих уровнях. Цели в области качества должны быть измеримыми и согласуемыми с политикой в области качества. Все виды деятельности регламентируются в руководстве по качеству. На основе системы целеполагания, в частности долгосрочных и краткосрочных стратегий, описываются процессы, протекающие в организации.

ISO серии 9000 определяет процесс как совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности (работ), преобразующих входы в выходы<sup>39</sup> (рис. 4.3).

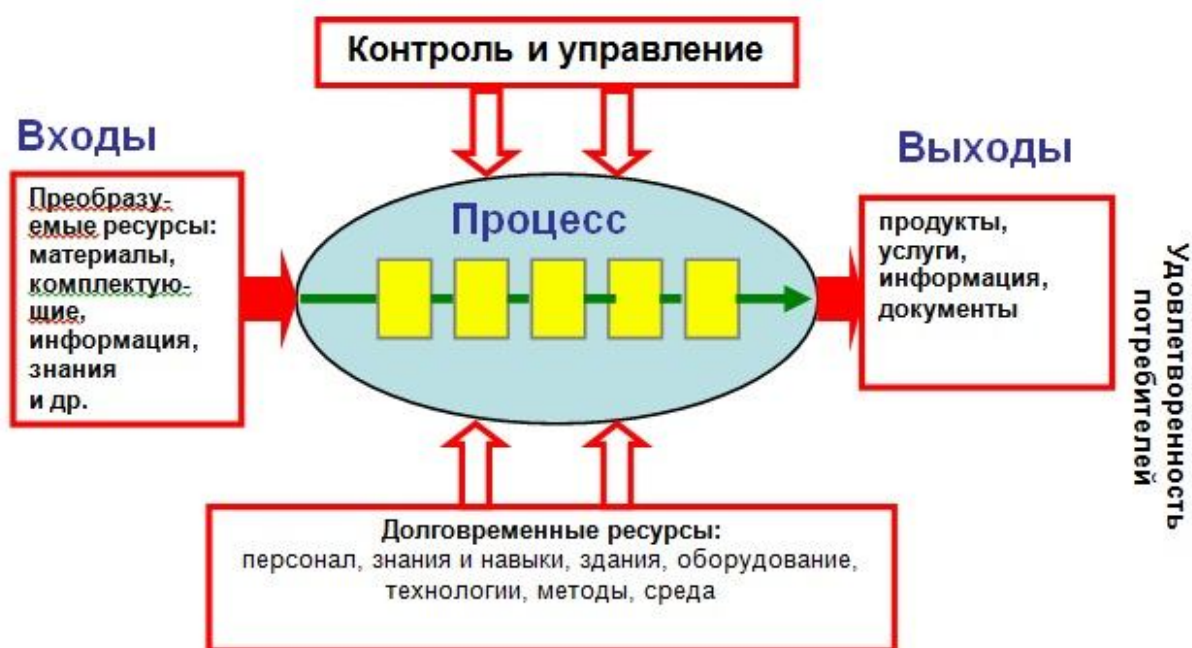


Рис. 4.3. Типовая схема бизнес-процесса

В соответствии с определением процесса вся деятельность предприятия в области планирования должна быть разбита на подпроцессы с выделением ответственных за тот или иной подпроцесс. Руководство процессами и подпроцессами может осуществляться вне рамок сложившихся отделов и уровней руководства в организации,

<sup>38</sup> Системы менеджмента качества: ГОСТ Р ИСО 90018–2008. С. 27.

<sup>39</sup> Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Офиц. изд. М., 2002. 35 с.



для чего должна быть сформирована альтернативная система управления.

Все процессы могут быть разбиты на четыре группы. Произведем выделение процессов на примере саморегулируемой организации, объединив при этом процессы управления и развития (рис. 4.4)<sup>40</sup>.



Рис. 4.4. Бизнес-процессы СРО

Связь стратегического плана и бизнес-процессов, протекающих на предприятии, основывается на системе сбалансированных показателей (BSC), рассмотренной ранее (рис. 4.5).

Из рис. 4.5 видно, что выделение и реализация бизнес-процессов напрямую связаны с разработкой тактического плана по достижению

<sup>40</sup> Астафьев С. А. К вопросу о совершенствовании подходов к саморегулированию строительной отрасли // Известия ИГЭА. 2009. № 5. С. 100–105.

стратегии. Разложение же процессов на подпроцессы позволяет перейти к уровню оперативно-календарного планирования.

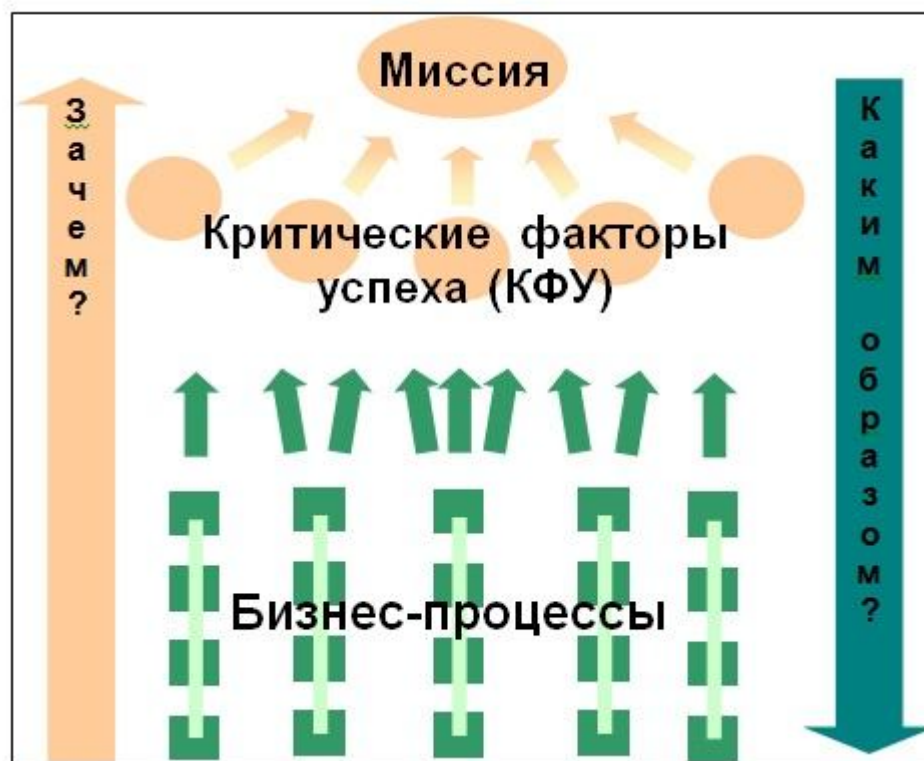


Рис. 4.5. Схема построения системы сбалансированных показателей

Процесс определяется как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы<sup>41</sup>.

На входе, если следовать логике создания СРО, находятся требования потребителей строительной продукции, поскольку конечный показатель работы саморегулируемой организации – это качество работы строительной организации, которое, в свою очередь, выражается в объемах и качестве строительной продукции, и мнение ее потребителей является решающим. Поэтому их удовлетворенность должна быть на выходе работы партнерства. Все процессы, протекающие в СРО, распределяются в три группы, объединяя при этом процессы управления и развития (рис. 4.6)<sup>42</sup>.

Ключевыми процессами в саморегулируемой организации являются выдача допусков, контроль деятельности членов СРО, про-

<sup>41</sup> Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Ван Нимвеген Харм. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб., 2002. С. 19.

<sup>42</sup> Астафьев С. А. Методические вопросы оценки надежности субъектов саморегулирования строительной отрасли. Иркутск, 2010. С. 111.

фессиональная подготовка специалистов строительных организаций и урегулирование споров и дисциплинарная работа. В соответствии с принципами системного подхода они объединены в единую замкнутую цепочку благодаря согласованию их входов и выходов. Процесс обучения сотрудников строительных предприятий отдан на аутсорсинг, в обязанности партнерства входит лишь своевременное уведомление о необходимости пройти переподготовку и направление в компетентные обучающие центры. Дисциплинарная работа является продолжением контрольного процесса, а функции третейского суда партнерством не реализуется, так как у него недостаточно полномочий и компетенции для ее реализации.

Для максимальной детализации процесса его делят на подпроцессы, которые, в свою очередь, подразделяют на работы. Для описания процессов сначала требуется построить матрицу ответственности (табл. 4.2). Матрица ответственности – это способ равномерного распределения человеческих ресурсов с вовлечением каждого работника в процессы организации. Поэтому через матрицу ответственности будет соблюден принцип вовлечения персонала.

Матрица ответственности демонстрирует неравномерное распределение обязанностей, функций и ответственности в партнерстве. Важная деталь – исполнители работ не несут ответственность за нее. Центр ответственности сосредоточен на генеральном директоре, который является исполнительным органом и выполняет текущую, функциональную деятельность, связанную с этой должностью. В обязанности остального состава менеджмента – руководителей подразделений – входит организация и руководство работами.

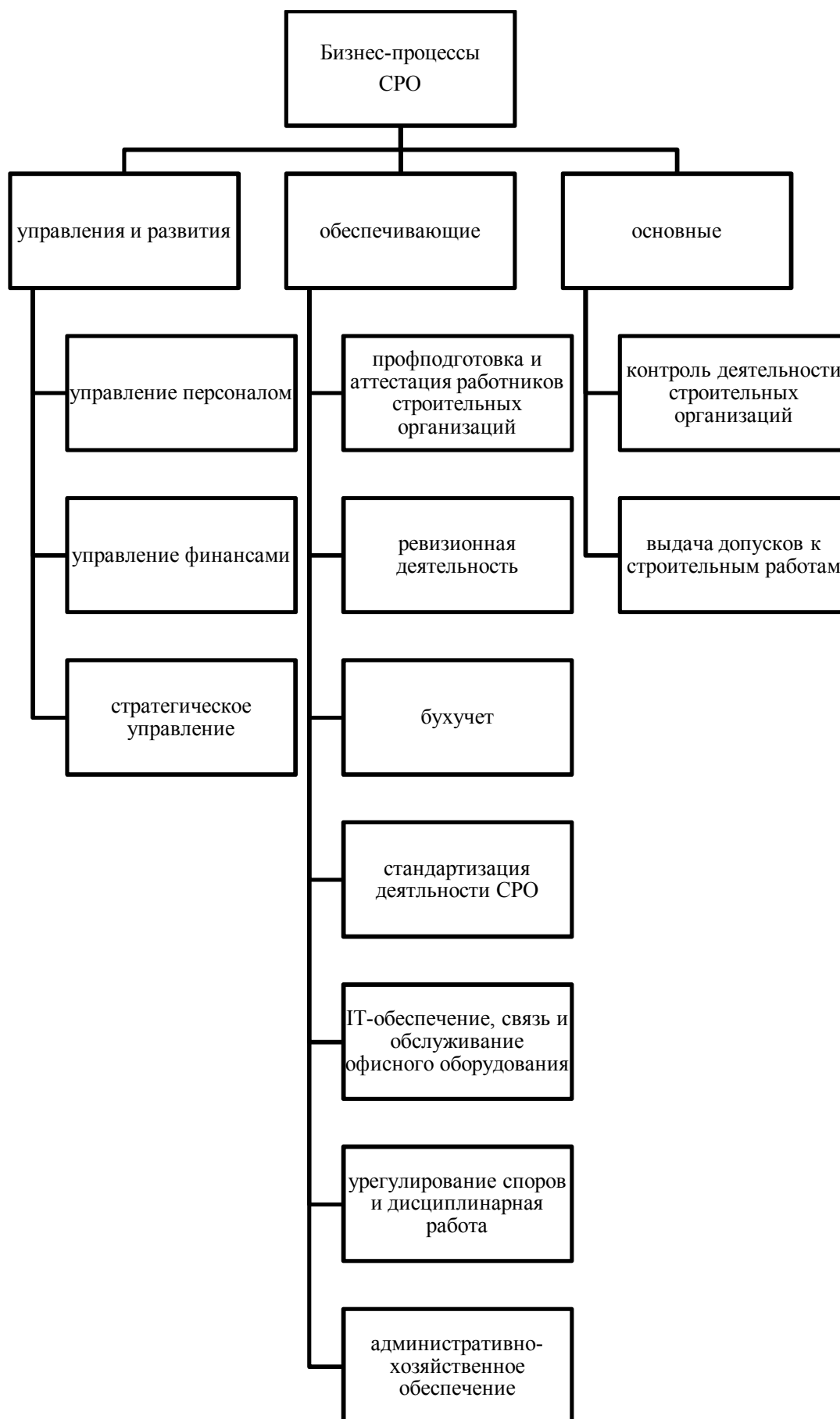


Рис. 4.6. Бизнес-процессы СРО

Для устранения перегруженности генерального директора необходимо делегировать часть ответственности руководителям подразделений, по существу являющихся владельцами подконтрольных им процессов. И еще одна мера – переложить часть нагрузки по проведению работ на менеджеров, у которых объем этой нагрузки незначителен, согласно их компетенции и должностным возможностям. Происходящие изменения отражены с помощью новой матрицы ответственности для НП СБР (табл. 4.3).

В итоге перераспределения функций часть ответственности с генерального директора была снята и перенесена на начальников тех отделений, в рамках которых осуществляется большая часть процессов и принимаются решения по ним. В частности, решение по выдаче свидетельства о допуске к строительным работам принимает правление партнерства, поэтому целесообразно по данному процессу сделать ответственным именно этот орган. Контроль деятельности членов саморегулируемой организации осуществляет отдел инспекционных проверок и технических предписаний, решения принимает отдел документального оформления и заключений. Руководит данными отделами начальник контрольного управления, который и должен стать ответственным за контроль предприятий – членов СРО. К его компетенции относится урегулирование споров и дисциплинарная работа. Эти два процесса на практике должны быть отделены друг от друга. Выявление нарушений в ходе проверок влечет за собой применение дисциплинарных мер, решения о которых принимает и назначает начальник контрольного управления, а утверждает правление партнерства. Поэтому ответственность за данный процесс необходимо переложить на начальника контрольного управления. Урегулированием споров, рассмотрением жалоб в первой инстанции занимается правление. От его решения во многом зависит, стоит ли дать делу ход, или основания для запуска процесса ничтожны. Процесс регулирования взаимоотношений выходит за рамки партнерства, и полномочным представителем всего СРО в этом случае должно являться правление. Этот орган и был назначен после корректировки владельцем процесса урегулирования взаимоотношений.

Ответственность за профессиональную подготовку лежит на общем собрании членов партнерства, хотя конкретные исполнители и владельцы деятельности по обучению не прописаны в документах партнерства.

Таблица 4.2

## Матрица ответственности НП СБР

Тип процесса	Общее собрание членов НП	Правление партнерства	Генеральный директор	Начальник контрольного управления	Начальник управления по работе с документами и реестру членов НП	Начальник отдела по оргработе, делопроизводству и ведению архива	Начальник отдела регистрации, ведения реестра и информационного обеспечения	Начальник отдела ИП и ТП	Начальник отдела док. оформления и заключений	Начальник юротдела
Контроль деятельности членов НП	И	Р	О	У, Р	–	У, И	У	У, Р	У, Р	–
Выдача допусков на строительные работы	И	Р	О, У	У	У	И	У	У, Р	У, Р	–
Профподготовка и аттестация работников членов СРО	О	–	У, Р	У, Р	–	И	У	–	У, Р	–
Ревизионная деятельность	Р	Р	О, У	–	У	–	–	–	–	У
Бухучет	Р	–	О	–	–	–	–	–	–	–
Стандартизация деятельности СРО	–	–	О	–	У, Р	–	–	–	У, Р	–
IT-обеспечение, связь и обслуживание офисного оборудования	–	–	О	–	У, Р	–	–	–	–	–
Урегулирование споров и дисциплинарная работа	–	Р	–	О, У, Р	–	–	–	У	У	У, Р

Тип процесса	Общее собрание членов НП	Правление партнерства	Генеральный директор	Начальник контрольного управления	Начальник управления по работе с документами и реестру членов НП	Начальник отдела по оргработе, делопроизводству и ведению архива	Начальник отдела регистрации, ведения реестра и информационного обеспечения	Начальник отдела ИП и ТП	Начальник отдела док. оформления и заключений	Начальник юротдела
та										
Административно-хозяйственное обеспечение	–	–	<b>О</b>	–	У, Р	У	У, Р	–	–	–
Управление персоналом	Р	–	<b>О, У, Р</b>	У, Р	У, Р	У, Р	–	У, Р	У	У, Р
Управление финансами	Р	–	<b>О, У, Р</b>	–	У, Р	–	–	–	–	–
Стратегическое управление	–	<b>О, У, Р</b>	У	–	У	–	–	–	–	–

Таблица 4.3

**Модель матрицы ответственности для НП СБР после перераспределения функций**

Тип процесса	Общесобрание членов НП	Правление партнерства	Генеральный директор	Начальник контрольного управления	Начальник управления по работе с документами и реестру членов НП	Начальник отдела по оргработе, делопроизводству и ведению архива	Начальник отдела регистрации, ведения реестра и информационного обеспечения	Начальник отдела ИП и ТП	Начальник отдела док. оформления и заключений	Начальник юротдела
Контроль деятельности членов НП	И	Р	И	<b>О, У, Р</b>	–	У	У	У, Р	У, Р	–
Выдача допусков на строительные работы	И	<b>О, Р, И</b>	И	У	У	–	У, Р	У, Р	У, Р	–
Профподготовка и аттестация работников членов СРО	–	–	И	У, Р	–	–	У	–	<b>О, У, Р</b>	–
Ревизионная деятельность	Р	Р	<b>О</b>	И	У	И	И	И	И	И
Бухучет	Р	–	<b>О, У</b>	–	–	–	–	–	–	–
Стандартизация деятельности СРО	–	–	И	–	<b>О, У, Р</b>	У, Р	–	–	–	–
IT-обеспечение, связь и обслужи-	–	–		–	<b>О, У, Р</b>	–	–	–	–	–



Тип процесса	Общее собрание членов НП	Правление партнерства	Генеральный директор	Начальник контрольного управления	Начальник управления по работе с документами и реестру членов НП	Начальник отдела по оргработе, делопроизводству и ведению архива	Начальник отдела регистрации, ведения реестра и информационного обеспечения	Начальник отдела ИП и ТП	Начальник отдела док. оформления и заключений	Начальник юротдела
жизвание офисного оборудования										
Урегулирование споров и дисциплинарная работа	–	<b>О, Р</b>	–	У, Р	–	–	–	У	У	У, Р
Административно-хозяйственное обеспечение	–	–	–	–	<b>О, У, Р</b>	У	У, Р	–	–	–
Управление персоналом	Р	–	<b>О, У, Р</b>	У, Р	У, Р	У, Р	–	У, Р	У	У, Р
Управление финансами	Р	–	<b>О, У, Р</b>	–	У, Р	–	–	–	–	–
Стратегическое управление	У	<b>О, У, Р</b>	У, Р	И	У	–	–	–	–	–

Условные обозначения: Р – принимает решения; О – ответственный, отвечающий за проведение работ и конечный результат работы; У – участвует в проведении работы; И – информируется о проведении работы и ее результатах.

Именно общее собрание принимает решение о проведении профессиональной подготовки и аттестации работников строительных организаций – членов СРО. При оценке возможности общего собрания партнерства становится очевидным, что оно не может отвечать за результаты проведенного обучения. Поскольку за начальником отдела документального оформления и заключений закреплена функция организации профессиональной подготовки сотрудников организаций – членов партнерства, то и ответственность за процесс логично закрепить за ним.

Ответственность за процессы стандартизации деятельности СРО, ИТ-обеспечения, административно-хозяйственного обеспечения была перезакреплена за начальником управления по работе с документами и реестру членов НП СБР, так как именно данным должностным лицом выполняются и организуются эти процессы.

Важным также является распределение ответственности по стратегическому управлению. В рамках партнерства этот процесс принадлежит полностью компетенции правления партнерства. Но правление, несмотря на его выборность, все же представляет собой только часть членов саморегулируемой организации, а сущность саморегулирования состоит в солидарной ответственности всех участников СРО, мнение остальных участников нивелируется. Поэтому справедливым было бы привлечь общее собрание членов НП СБР к обсуждению стратегических направлений деятельности, к участию в стратегическом управлении. Но ответственность нужно оставить за правлением партнерства, так как именно оно принимает конкретные решения по всем вопросам, а собрание лишь определяет общие пути развития и озвучивает свои приоритеты и пожелания.

Благодаря такой перегруппировке соотношение должностных обязанностей и деятельности внутри процессов стало более прозрачным, ясным и логичным. Нагрузка по должностям было перераспределена равномерно с учетом обязанностей, должностных полномочий и компетенции. Процессы, которые фактически не имели владельцев, ответственность по которым была расплывлена, получили конкретных ответственных, что должно привести к более эффективному их осуществлению. Так как по некоторым направлениям работа протекает вяло, появление владельцев направлений должно активизировать работу по эти видам деятельности (урегулирование споров, стандартизация деятельности СРО). Передачи части функций от одних сотрудников к другим способствует более справедливому распределению

нагрузки и должно привести к эффективности выполнения данных функций.

Теперь, когда ответственные за процессы определены, можно приступить к формированию общих сведений о процессах (табл. 4.4–4.7).

Таблица 4.4

Формирование общих сведений о процессе контроля членов НП СБР

Атрибуты процесса	Описание атрибутов процесса
Наименование процесса	Контроль деятельности строительной организации – члена СРО
Владелец	Начальник контрольного управления
Цель	Проверка деятельности строительной организации на соответствие требованиям имеющихся допусков к строительным работам
Исполнитель	Контрольная комиссия, сформированная из сотрудников контрольного управления
Входные данные	Информация о проверяемой компании
Выходные данные	Степень соответствия компании требованиям о наличии допусков к строительным работам
Ресурсы	Документы, представленные компанией на проверку
Требования к механизму реализации процесса	Компетентность контрольной комиссии, представление проверяемой компанией всех документов, подтверждающих соответствие требованиям
Показатели процесса	Количество допусков, имеющихся у компаний, по требованиям которых она должна быть проверена, время проверки, количество нарушений и характер предписанных дисциплинарных мер
Показатели продукции (промежуточные)	Выдача предписаний либо составление актов на соответствие заявленным работам
Управляющие воздействия (директивы)	Назначение членов контрольной комиссии, выбор даты и времени проведения проверки правлением партнерства
Нормативная база	Градостроительный кодекс РФ, Правила контроля в области саморегулирования НП «СРОСБР», Регламент проведения плановых и внеплановых проверок членов НП «СРОСБР», требования к выдаче свидетельств о допуске к определенному виду или видам работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства
Риски	Разрешение на строительную деятельность предприятию, которое на самом деле не соответствует предъявляемым требованиям

Атрибуты процесса	Описание атрибутов процесса
Помехи	Отсутствие возможности у проверяемой строительной организации представить полный пакет документов, подтверждающих соответствие требованиям о допуске
Показатели удовлетворенности потребителя	Составление акта о соответствии имеющимся допускам и разрешение на дальнейшее осуществление строительной деятельности

Таблица 4.5

Формирование общих сведений о процессе выдачи свидетельства о допуске НП СБР

Атрибуты процесса	Описание атрибутов процесса
Наименование процесса	Выдача свидетельств о допуске к строительным работам
Владелец	Правление партнерства
Цель	Обеспечение допуска к строительным работам тех строительных организаций, которые выполняют требования законодательства РФ
Исполнитель	Начальник отдела регистрации, ведения реестра и информационного обеспечения, контрольная комиссия
Входные данные	Заявление от строительной организации на получение свидетельства о допуске к строительным работам, документы, подтверждающие соответствие требованиям к допуску
Выходные данные	Решение о выдаче допуска или о необходимости устранения имеющихся недостатков строительной организацией
Ресурсы	Документы, представленные компанией на проверку, нормативная база
Требования к механизму реализации процесса	Компетентность контрольной комиссии, представление проверяемой компанией всех документов, подтверждающих соответствие требованиям, присутствие минимально необходимого числа членов правления НП для принятия решения по выдаче допуска
Показатели процесса	Время процедуры выдачи свидетельства о допуске
Показатели продукции (промежуточные)	Степень соответствия требованиям допуска
Управляющие воздействия (директивы)	Назначение правлением контрольной комиссии, принятие правлением решения о возможности выдачи свидетельства о допуске строительной организации

Атрибуты процесса	Описание атрибутов процесса
Нормативная база	Градостроительный кодекс, Правила контроля в области саморегулирования НП «СРОСБР», Регламент проведения плановых и внеплановых проверок членов НП «СРОСБР», требования к выдаче свидетельств о допуске к определенному виду или видам работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства
Риски	Выдача свидетельства строительной организации, которая в действительности не соответствует предъявляемым требованиям
Помехи	Отсутствие возможности у проверяемой строительной организации представить полный пакет документов, подтверждающих соответствие требованиям о допуске
Показатели удовлетворенности потребителя	Получение допуска в минимально короткие сроки с проверкой минимально возможного перечня требований

Таблица 4.6

Формирование общих сведений о процессе профессиональной подготовки и аттестации сотрудников членов НП СБР

Атрибуты процесса	Описание атрибутов процесса
Наименование процесса	Профессиональная подготовка и аттестация персонала организаций – членов НП
Владелец	Начальник отдела документального оформления и заключений
Цель	Довести уровень квалификации сотрудников строительных организаций – членов партнерства до уровня, предъявляемого законодательством РФ
Исполнитель	Начальник отдела документального оформления и заключений
Входные данные	Сведения о количестве и квалификации персонала строительных организаций, график прохождения повышения квалификации
Выходные данные	Количество работников, прошедших повышение квалификации и аттестацию и соответствующих занимаемой должности
Ресурсы	Договоры на обучение с образовательными центрами и центрами переподготовки, компьютер, электронная почта, телефон
Требования к механизму реализации процесса	Местонахождение строительной организации и наличие по данному адресу образовательных центров, качество образования и наличие разработанной системы аттестации персонала
Показатели процесса	Сроки обучения и стоимость обучения

Атрибуты процесса	Описание атрибутов процесса
Показатели продукции (промежуточные)	Процент персонала, прошедшего обучение и аттестацию
Управляющие воздействия (директивы)	Решение правления партнерства о необходимости проведения обучения персонала членов СРО
Нормативная база	Требования к выдаче свидетельств о допуске к определенному виду или видам работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства
Риски	–
Помехи	Отдаленность местонахождения строительной организации – члена СРО, отсутствие у обучаемого специалиста работника, способного его заменить на время учебы
Показатели удовлетворенности потребителя	Наличие у всего обученного персонала свидетельств о повышении квалификации и соответствии занимаемой должности

Таблица 4.7

#### Формирование общих сведений о процессе урегулирования споров

Атрибуты процесса	Описание атрибутов процесса
Наименование процесса	Урегулирование споров
Владелец	Правление партнерства
Цель	Урегулирование взаимоотношения между членами СРО и прочими организациями и физическими лицами
Исполнитель	Правление партнерства, контрольное управление
Входные данные	Жалобы и претензии
Выходные данные	Соответствие строительной организации требованиям по имеющимся свидетельствам о допуске
Ресурсы	Нормативно-законодательная база, телефон, Интернет, документы, представленные компанией для проверки, разрешения жалобы
Требования к механизму реализации процесса	Компетентность специалистов контрольного управления, наличие связи с государственными органами по контролю, другими саморегулируемыми организациями, предоставление членом СРО всех требующихся документов
Показатели процесса	Длительность разрешения конфликтной ситуации, объем затраченных материальных средств
Показатели продукции (промежуточные)	Соответствие строительной организации требованиям по имеющимся свидетельствам о допуске

Атрибуты процесса	Описание атрибутов процесса
Управляющие воздействия (директивы)	Указания правления партнерства
Нормативная база	Законодательная база РФ, требования к выдаче свидетельств о допуске к определенному виду или видам работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства, Правила контроля в области саморегулирования НП «СРОСБР», Регламент проведения плановых и внеплановых проверок членов НП «СРОСБР»
Риски	–
Помехи	Ограниченная правомочность органов СРО, закрытость информации
Показатели удовлетворенности потребителя	Разрешение вопроса в пользу истца без обращения в судебные органы, минимум затраченных средств

Все остальные процессы организации являются повседневными, текущими и представляют собой функциональную деятельность.

Модель бизнес-процессов, согласно методологии SADT, создается на основе принципа декомпозиции – начальном разделении объекта на более мелкие части и последующем соединении их в более детальное описание объекта. На верхнем уровне модели рассматриваемая система представляется в виде одного процесса, далее он декомпозируется на совокупность бизнес-процессов верхнего уровня. Каждый из бизнес-процессов верхнего уровня декомпозируется на ряд подпроцессов.

Графические модели бизнес-процессов создаются с помощью диаграмм. Для их построения используется нотация графического моделирования IDEF0. Данная нотация позволяет отобразить последовательность этапов работ процесса, а также все ресурсы, управления, персонал, задействованные в нем, и получаемые на выходе результаты<sup>43</sup>.

Процессы контроля, выдачи свидетельств о допуске и дисциплинарной работы описаны в состоянии AS-IS (как есть сейчас) (рис. 4.7–4.10, 4.12), которое целесообразно не подвергать изменениям с точки зрения состава работ. Корректировке подлежат связи между процессами, которые в настоящий момент слабы и практически отсутствуют либо не прослеживаются четко. Эти связи можно увидеть на общей

<sup>43</sup> Методология функционального моделирования IDEF0: рук. док. / Госстандарт России. М., 2002. С. 6.

диаграмме основных процессов партнерства (см. рис. 4.7). В частности, важно было увязать процессы контроля, дисциплинарной работы и обучения. Причем на общей диаграмме отражен процесс обучения в состоянии TO-BE (как должно быть). Состояние AS-IS показано на отдельной диаграмме (см. рис. 4.12). В настоящий момент процесс обучения заключается в контроле со стороны саморегулируемой организации за повышением квалификации сотрудников строительных предприятий – членов партнерства. Самостоятельно организацией курсов и подбором обучающих программ СРО практически не занимается, хотя в ведении партнерства сосредоточена информация об имеющихся нарушениях, несоответствиях и ошибках в работе его членов. Анализ этих данных позволил бы определить наиболее проблемные области в работе строительных компаний и сформировать обучающие программы для получения недостающих сотрудникам знаний (рис. 4.11). Соответственно, на выходе процесса контроля также должны быть собраны данные по всем несоответствиям для передачи их на вход процесса обучения.

Оптимизировать в процессе контроля стоит лишь работу «Составление графика проверок». Результаты данной работы очень важны для всего процесса в отношении материальных и временных затрат. В состав партнерства входит более 400 организаций из разных городов области с разным количеством допусков по разным работам, поэтому время на проверку каждой организации различно, и одних можно проверять, оставаясь в офисе, а к другим обязателен выезд на объекты.

При составлении графика проверок членов партнерства необходимо руководствоваться следующими правилами:

- 1) проверки компаний, находящихся в одном населенном пункте, следует проводить друг за другом;
- 2) при расчете времени для проверки компаний, находящихся в отдаленных регионах, необходимо увеличивать время непосредственной проверки на время, требующееся, чтобы добраться до объекта;
- 3) распределять количество времени на проверку одной компании согласно количеству имеющихся у нее свидетельств о допусках к строительным работам;
- 4) учитывать сезонность некоторых видов работ, которая ограничивает качество и глубину проверки.

Для оптимизации и ускорения процесса контроля перед проверкой очередного строительного предприятия СРО следует рассылать



не только уведомления о начале процедуры, но и перечень документов, подлежащих контролю, которые необходимо подготовить заранее строительной организации. Так как компании не всегда имеют на руках соответствующие документы, процедура затягивается и требует продолжительного времени, даже если в настоящий момент предприятие не производит строительных работ.

Еще один процесс, описанный в состоянии ГО-ВЕ, – это процесс урегулирования споров (рис. 4.13). Работа по данному процессу не ведется, хотя в обязанностях в должностных инструкциях сотрудников упоминается претензионная работа и ответы на жалобы, претензии по отношению к членам СРО. Данный процесс включает в себя два подпроцесса, которые могут протекать параллельно, не смешиваясь друг с другом.

С одной стороны, саморегулируемая организация призвана отвечать за деятельность компаний, входящих в нее (рис. 4.14). Причем жалобы могут поступать не только от подрядчиков, но и от заказчиков, и от государственных контролирующих органов. Для разрешения вопросов по этим заявлениям предусмотрен механизм внеплановых проверок. На выходе процесса должен быть не просто подписан акт соответствия и (или) проведена дисциплинарная работа, а принято решение об удовлетворении/неудовлетворении жалобы истца с изменением информации о члене СРО в базе данных партнерства. В будущем накопленные сведения могут повлиять на решение о дальнейшей возможности членства данного предприятия в НП «СРОСБР».

С другой стороны, строительная фирма – член СРО может сама иметь претензии к работе контрагентов и прочих лиц, с которыми она вынуждена сотрудничать (рис. 4.15). Обязанность партнерства в данном случае – содействовать данной фирме в решении возникшей проблемы. Для этого СРОСБР необходимо наладить сотрудничество с другими саморегулируемыми организациями, с органами государственного строительного надзора, контроля (Служба государственного жилищного контроля и строительного надзора, Агентство государственной экспертизы в строительстве, Ростехнадзор, БТИ и т.д.), с общественными организациями.

Саморегулируемая организация должна защищать интересы своих членов и содействовать нормальному течению их работы. Партнерство не должно ограничиваться функцией контрольного органа. Вместе с тем, благодаря связи с другими СРО, оно имеет возможность влиять на эффективность работы строительных предприятий,

входящих в состав других СРО, добиваясь применения к данным предприятиям дисциплинарных мер и тем самым оказывая влияние на общее улучшение положения дел в отрасли. В отношениях с государственными органами строительной организации трудно одной противостоять бюрократическим механизмам, и здесь СРО могла бы стать союзником и представителем интересов своих членов. Решая проблемы по конкретным предприятиям, находя определенные рычаги воздействия на госслужбы, она может использовать наработанные схемы и в случаях с другими компаниями, и в будущем подобные проблемы перестанут возникать.

Деятельность партнерства по принципу ориентированности на потребителя направлена на улучшение функционирования строительных организаций, в него входящих. Соответственно, основной ориентир – это удовлетворенность этих организаций работой СРО.

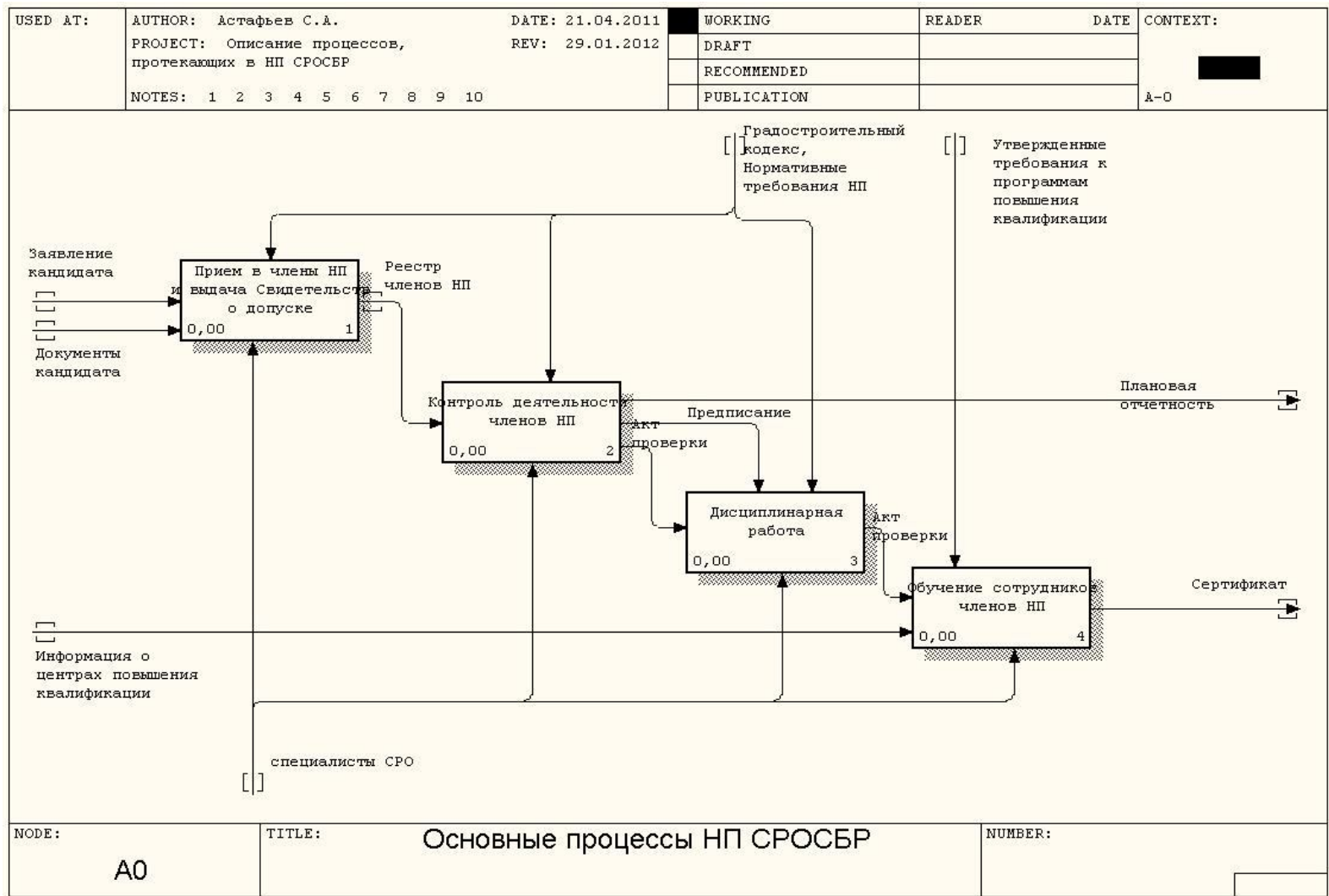


Рис. 4.7. Основные процессы НП «СРОСБР»

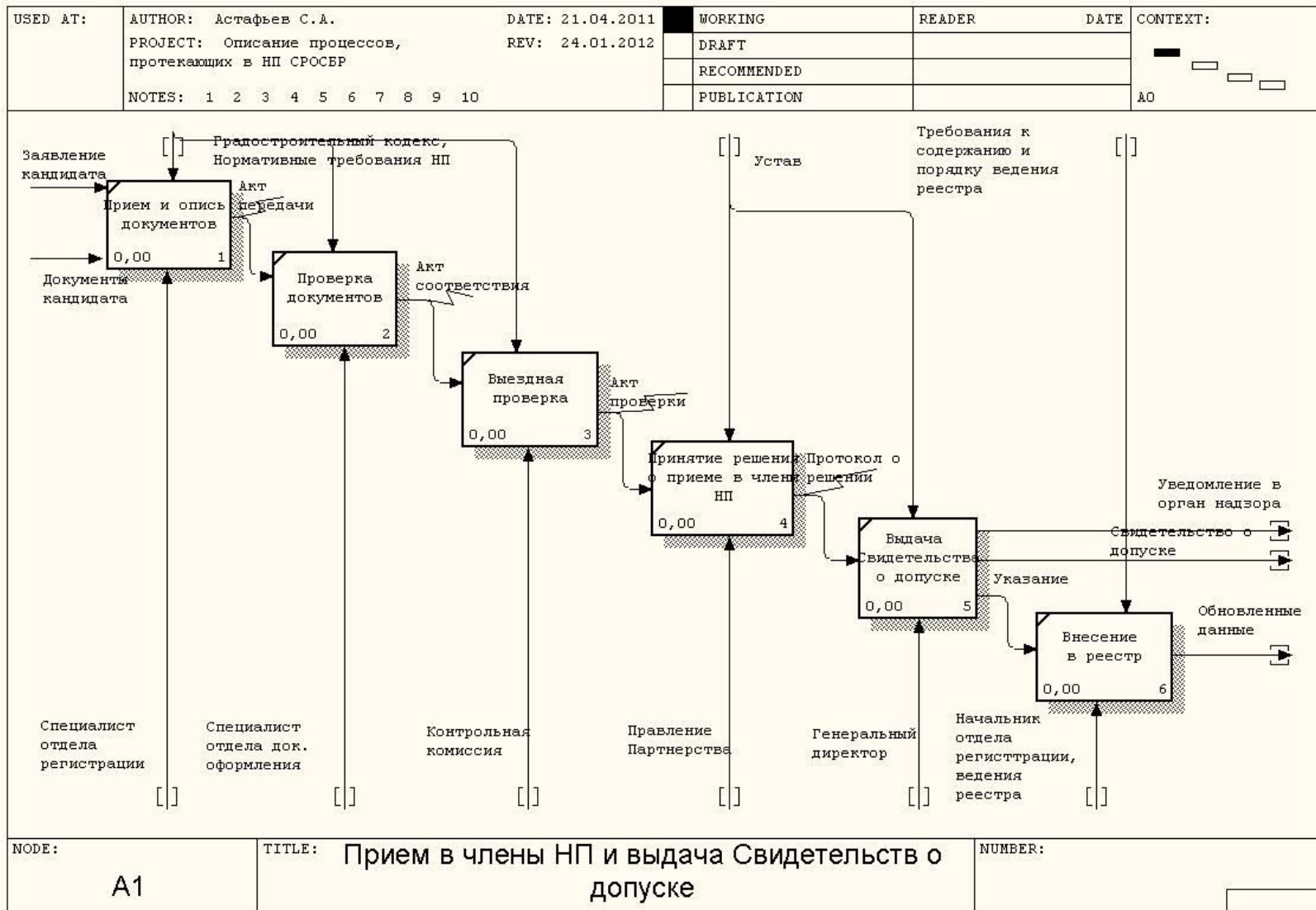


Рис. 4.8. Процесс приема в члены партнерства

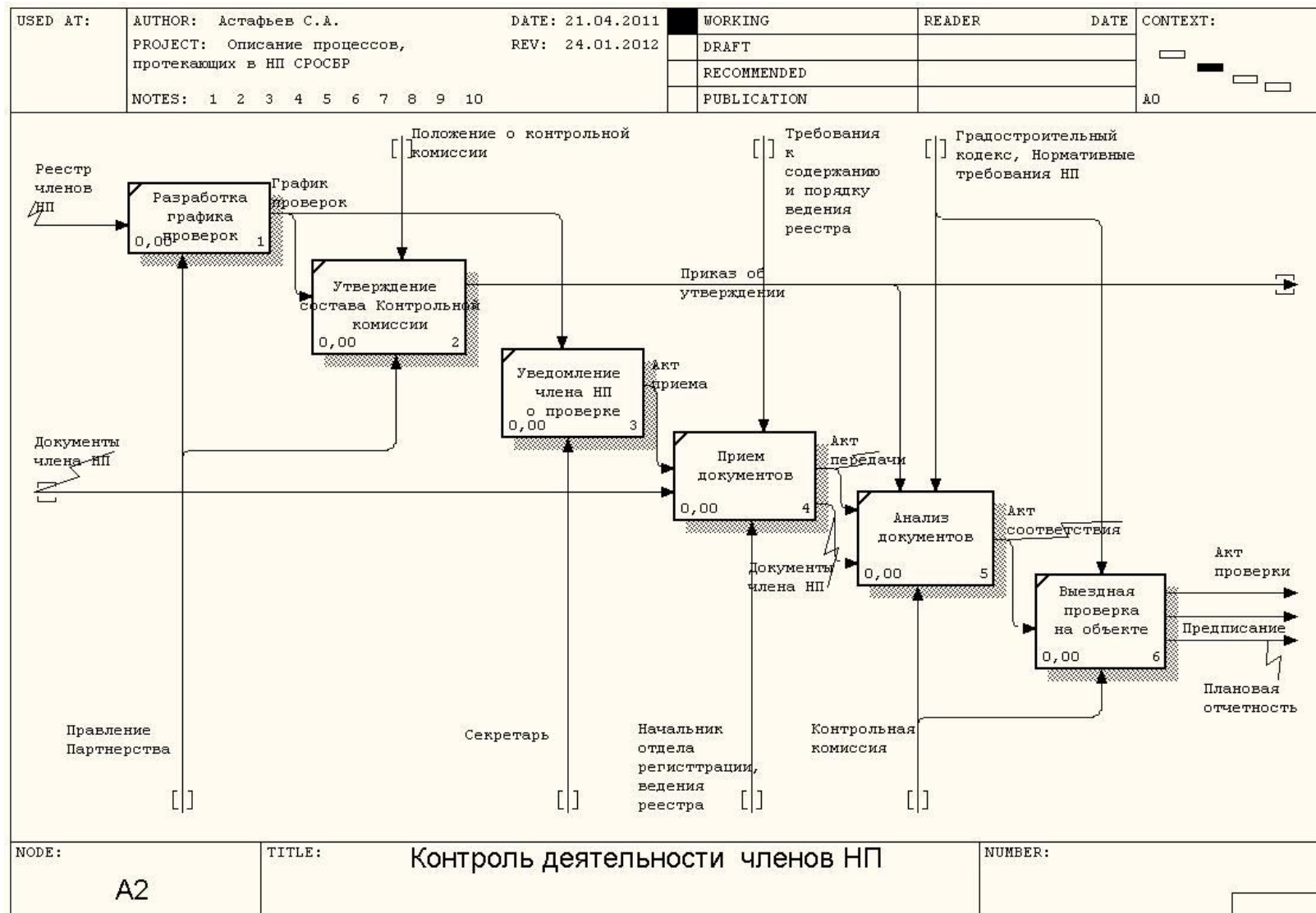


Рис. 4.9. Процесс контроля деятельности членов СРО

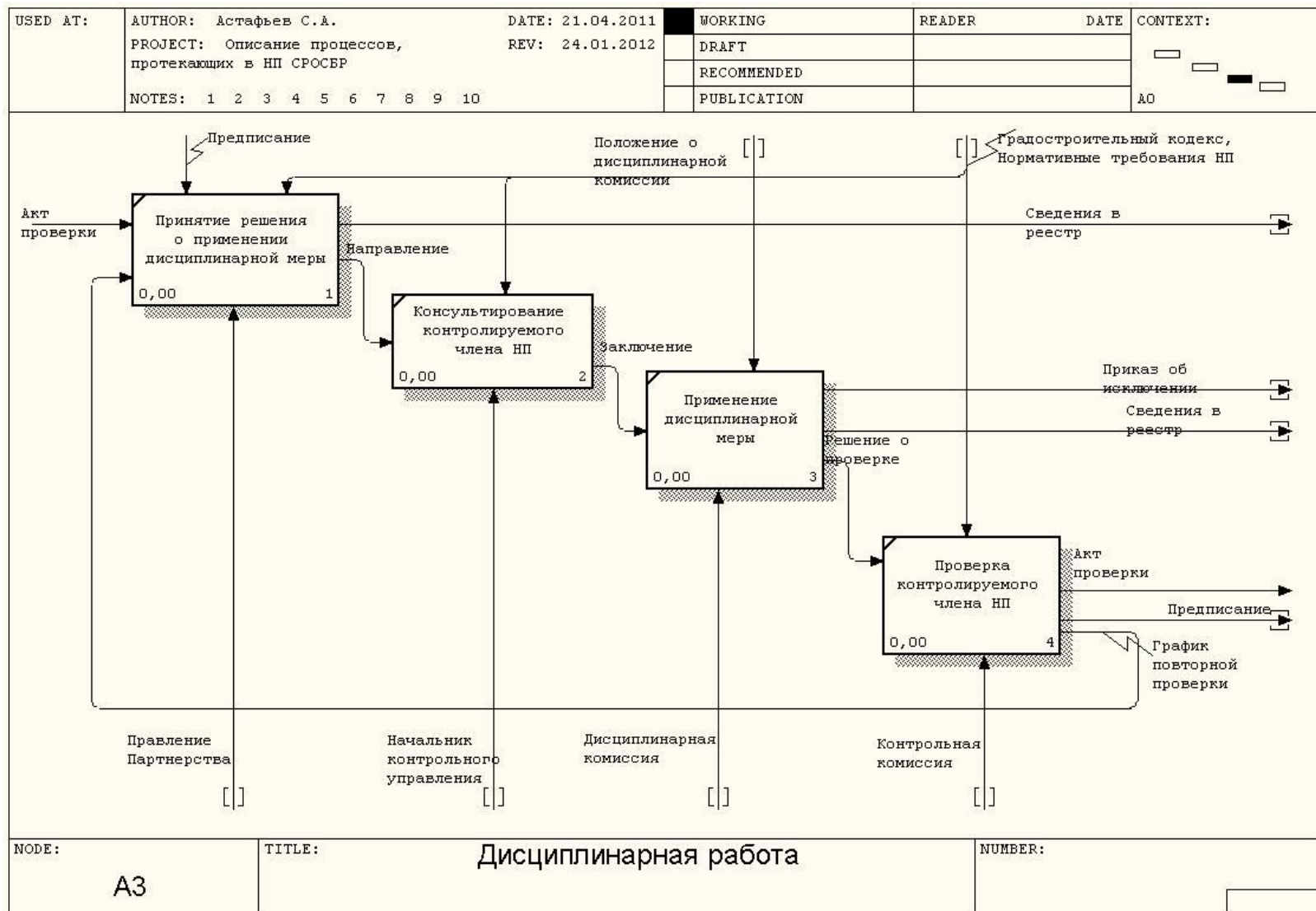


Рис. 4.10. Процесс дисциплинарной работы в партнерстве

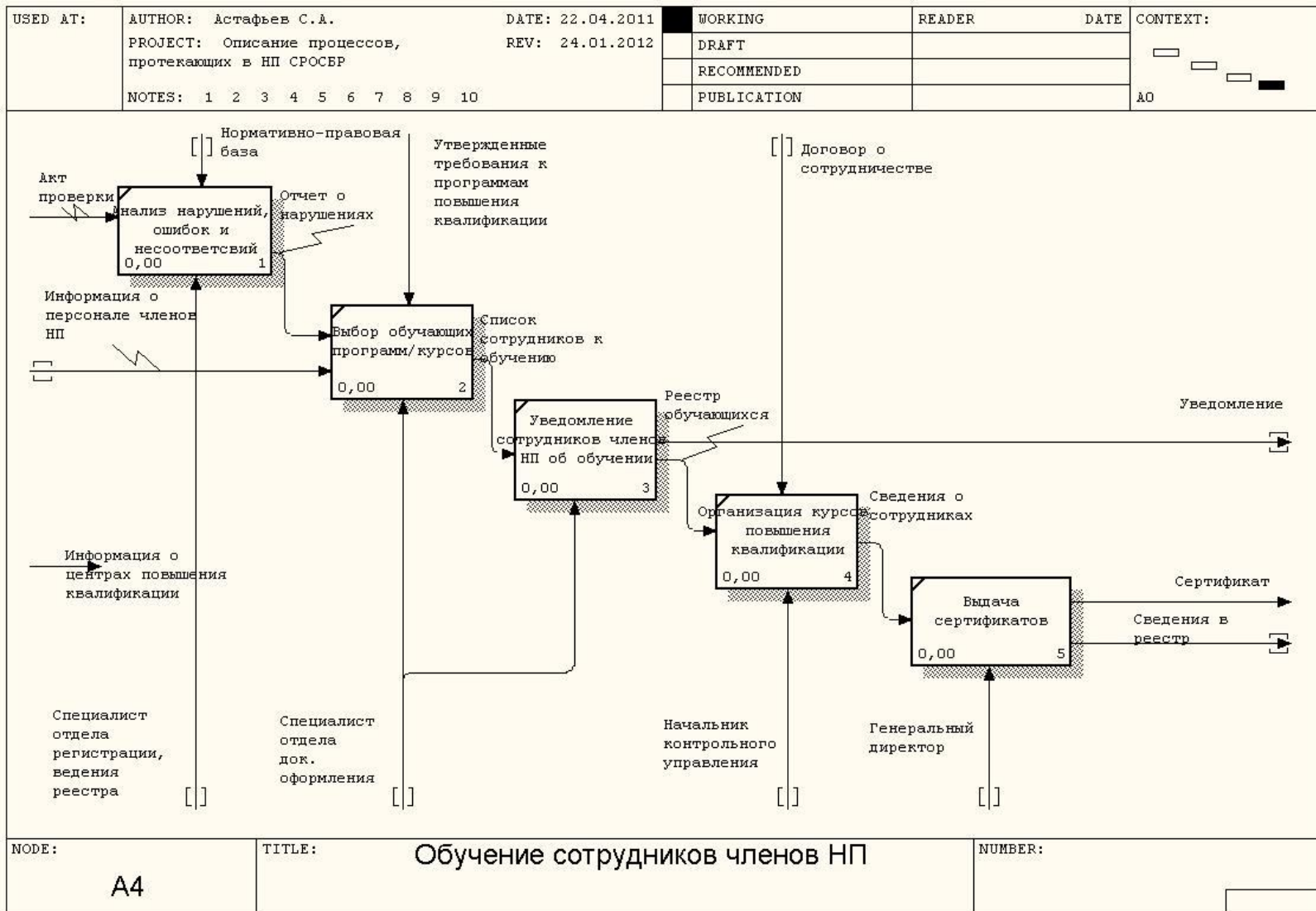


Рис. 4.11. Процесс обучения сотрудников членов партнерства

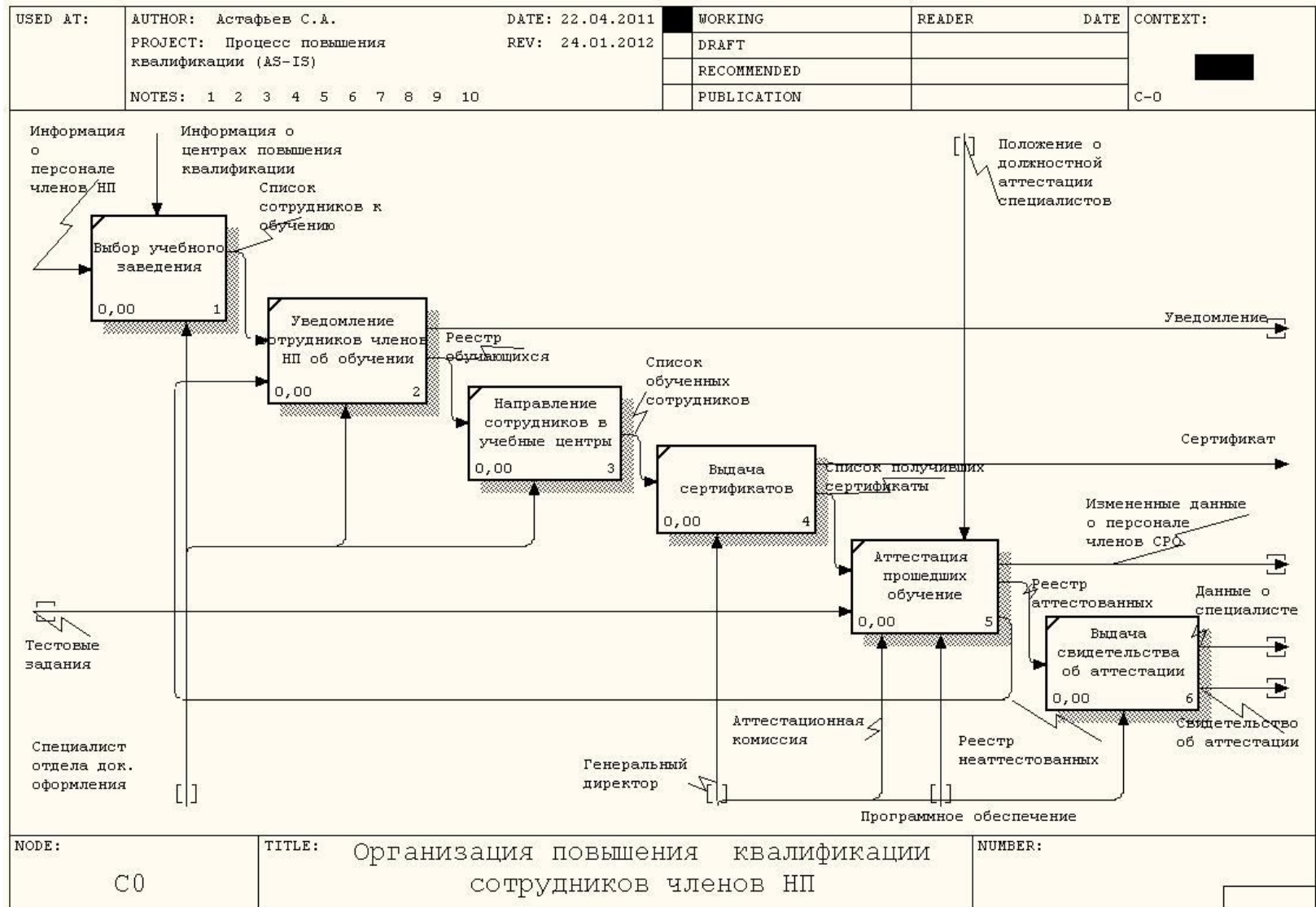


Рис. 4.12. Процесс организации повышения квалификации сотрудников членов партнерства



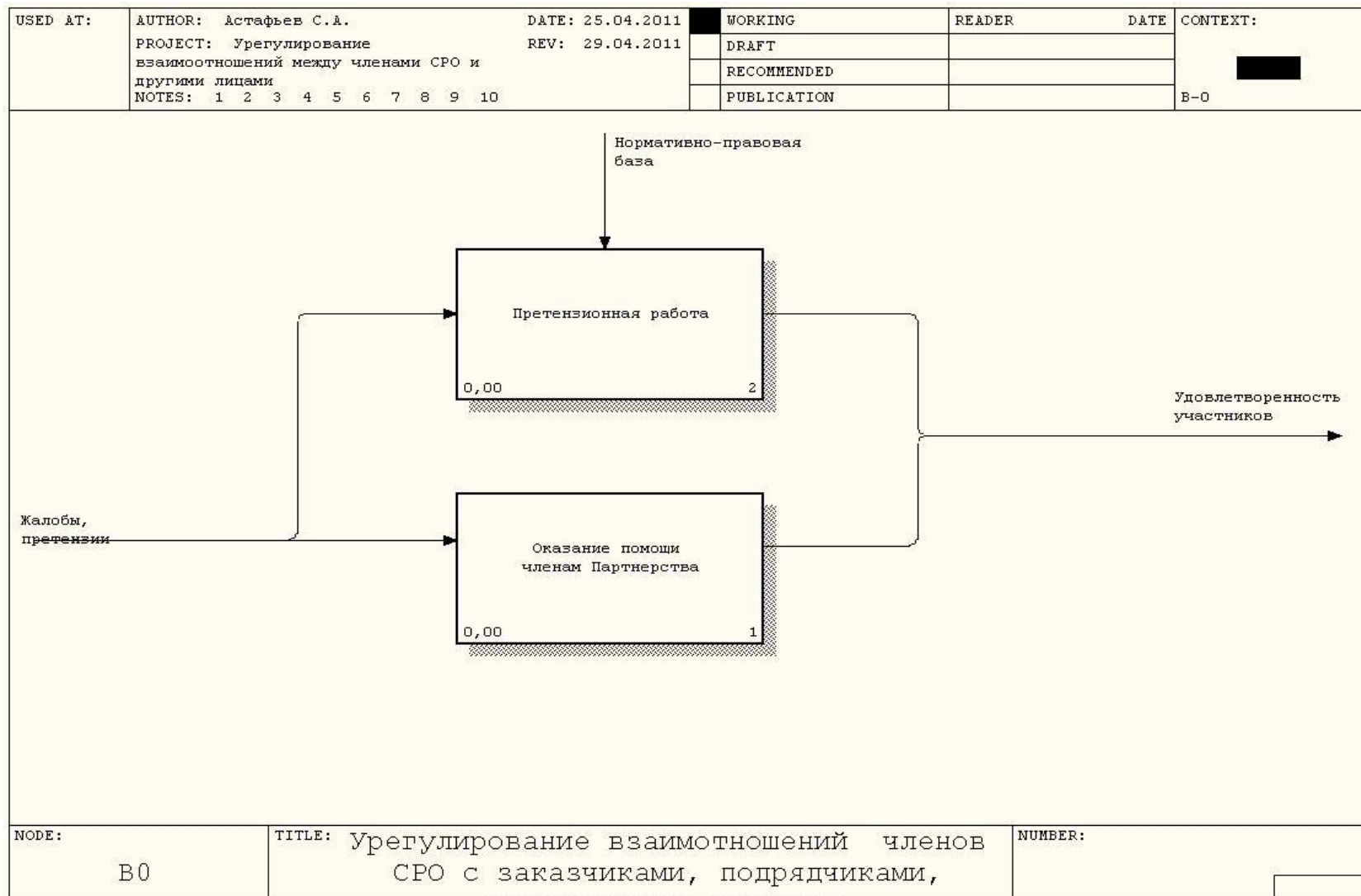


Рис. 4.13. Процесс урегулирования взаимоотношений партнерством ТО-ВЕ

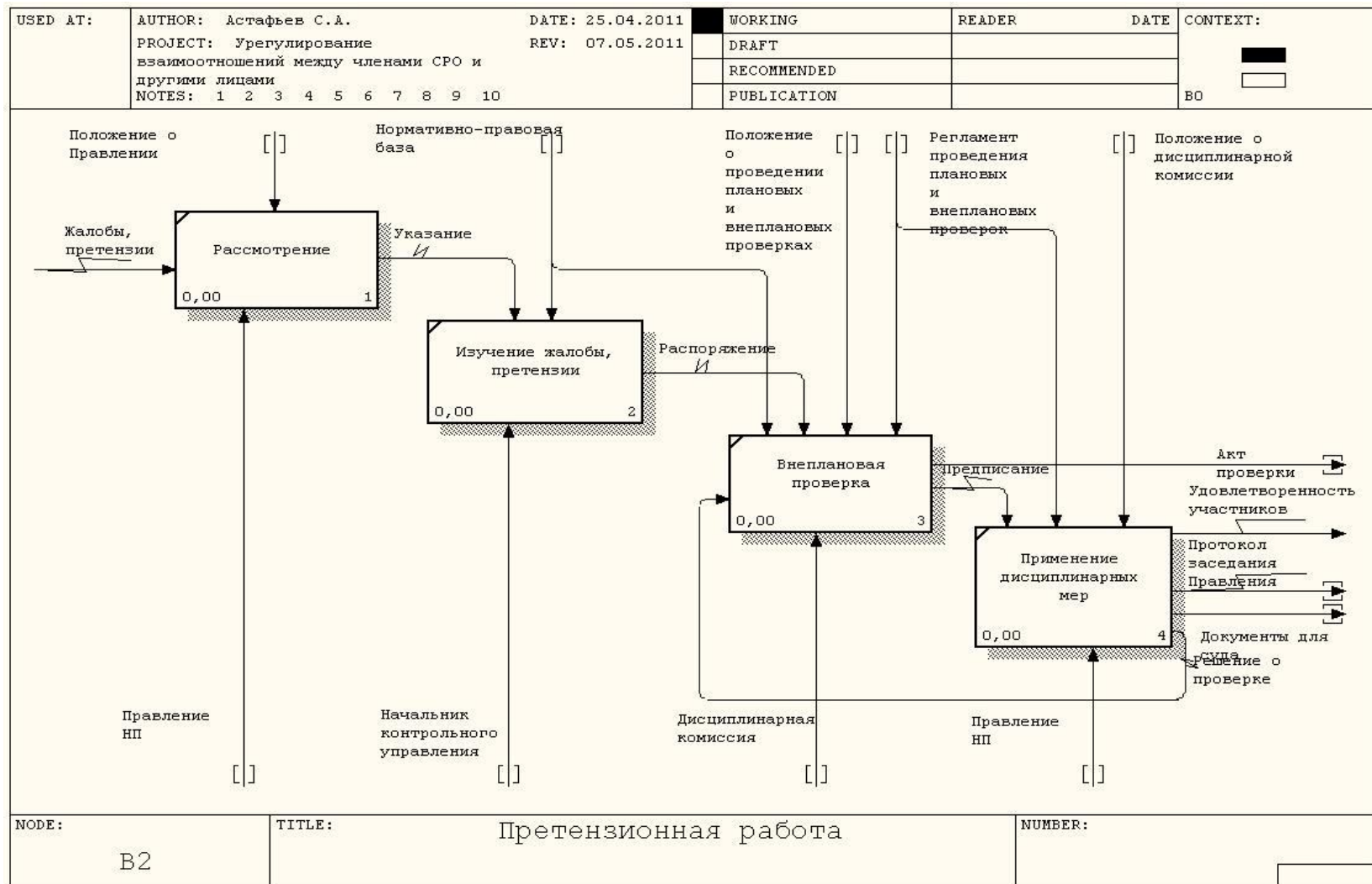


Рис. 4.14. Процесс урегулирования взаимоотношений. Претензионная работа

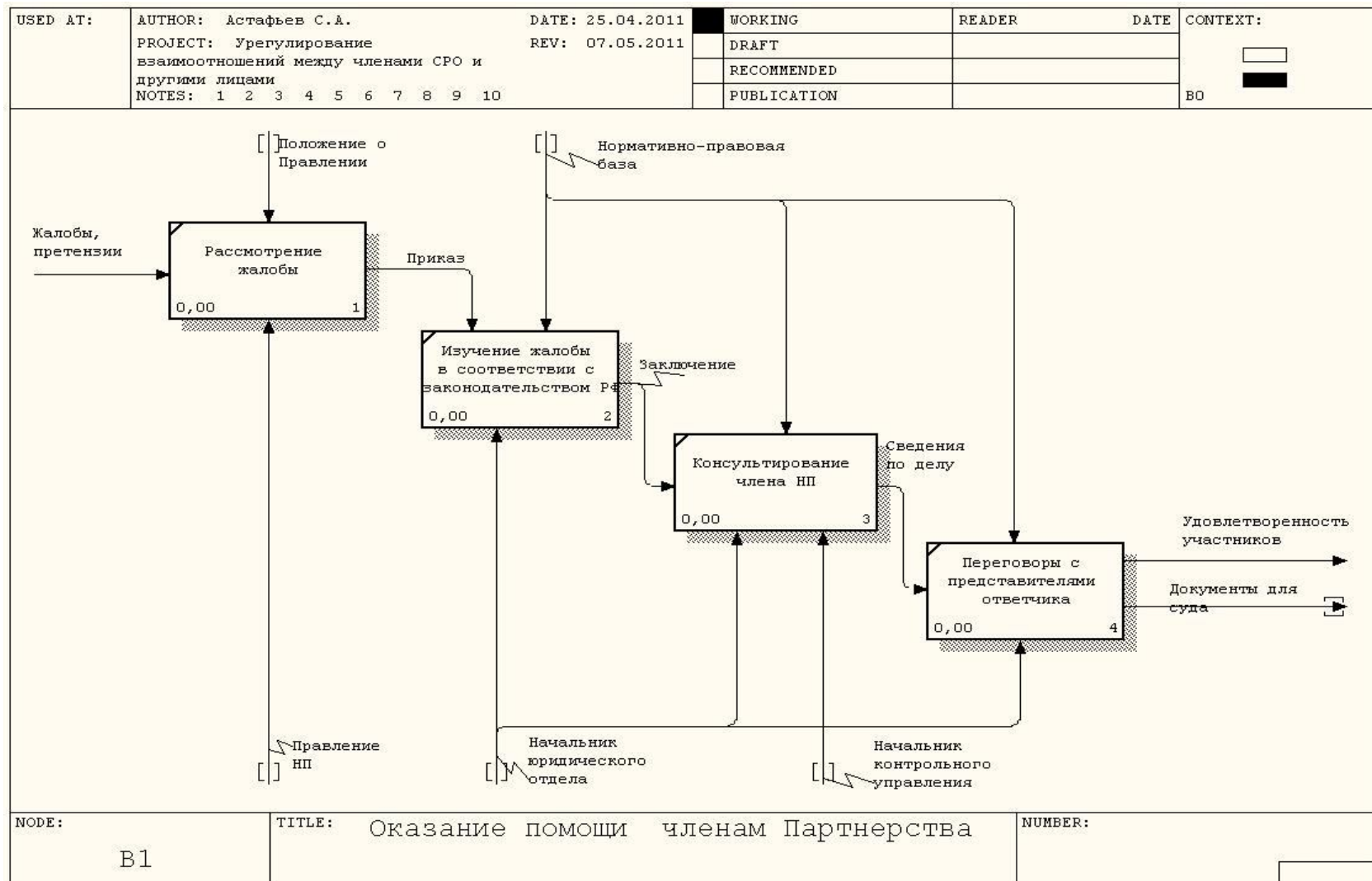


Рис. 4.15. Процесс урегулирования взаимоотношений. Оказание помощи членам партнерства

Для изучения удовлетворенности строительных предприятий работой саморегулируемых организаций была составлена соответствующая анкета. Результаты опроса 40 строительных организаций позволили определить, что наименьшие оценки получили показатели обратной связи, контроля и получения допусков к строительным работам, хотя они и являются достаточно высокими (табл. 4.8).

Таблица 4.8

Результаты анкетирования членов СРО на предмет  
удовлетворенности работой СРО

Показатель	Среднее значение*
Скорость вступления в СРО	8,71
Быстрота получения/замены свидетельств о допуске к строительным работам	9,04
Частота проверок	8,55
Длительность проверок	8,6
Обоснованность предъявляемых требований (законность и необходимость)	9,05
Полнота предъявляемых требований	8,81
Своевременность предупреждения о проверках с указанием необходимых для проверки документов, о необходимости повышения квалификации	9,15
Своевременность информирования членов СРО о назначенных собраниях, об изменении в законодательстве	9,29
Содействие СРО в устранении нарушений, юридическая помощь, консультирование	9,5
Содействие СРО в урегулировании отношений членов СРО с государственными органами, подрядчиками, заказчиками, общественностью	8,75
Компетентность сотрудников СРО	9,71
Частота проведения собраний членов СРО	8,75
Эффективность проведения собраний СРО	9
Возможность конкретного члена СРО повлиять на принятие решения на общем собрании	8,42
Надежность строительных организаций, входящих в состав СРО	8,58
Помощь СРО в повышении квалификации сотрудников членов СРО	9,47
Открытость информации о деятельности СРО и ее доступность (наличие собственного офиса, сайта, график работы, наличие сотрудников на местах и т.д.)	9,5
Обоснованность размера взносов	8,85
Активность участия СРО в работе НОСТРОЯ, активность сотрудничества с органами государственной власти	8,67
Среднее значение	8,97

\*Оценка удовлетворенности по 10-балльной шкале.

Подтверждается высказанное ранее мнение о том, что строительные организации не видят реальной поддержки от СРО, а также не ощущают себя частью СРО с точки зрения его стратегической политики. Для повышения удовлетворенности членов партнерства необходимо усилить работу в направлениях контроля, обучения, выдачи допусков, дисциплинарной работы и урегулирования взаимоотношений между членами СРО и прочими юридическими и физическими лицами. На основе данных процессов должны быть разработаны стратегическая карта организации и ключевые показатели эффективности (прил. 2 и табл. 4.9).

Измерять данные показатели следует с периодичностью раз в полгода, так как они соответствуют достижению стратегических целей организации. Для возможности измерения стратегических КРІ владельцы указанных процессов должны вести сбор данных для последующей их обработки, анализа. А для оценки текущей деятельности партнерства в рамках одного месяца можно использовать такие показатели, как:

- 1) ежемесячные расходы организации;
- 2) количество организаций, проверенных за месяц;
- 3) количество организованных учебных программ;
- 4) число рассмотренных претензий.

Таким образом возможно осуществлять оперативный контроль деятельности партнерства. Общую оценку работы СРО за более длительный период (отчетный год) предлагается провести с использованием следующих показателей:

- 1) динамика численности членов СРО;
- 2) динамика количества предприятий, добровольно вышедших из партнерства;
- 3) динамика вступивших в партнерство предприятий;
- 4) динамика исключенных из СРО предприятий;
- 5) динамика объема СМР в среднем по всем предприятиям – членам СРО;
- 6) динамика выручки на одного работника в среднем по всем предприятиям – членам СРО;
- 7) динамика количества жалоб на строительные предприятия, входящие в состав НП;
- 8) динамика числа судебных дел, возбужденных против предприятий, входящих в состав НП;

9) динамика количества выплат из компенсационного фонда в результате наступления субсидиарной ответственности по деятельности членов партнерства;

10) количество нарушений в среднем на одного члена НП, выявленных в результате процесса контроля;

11) количество несчастных случаев и чрезвычайных происшествий, произошедших на строительной площадке, в среднем на одно предприятие;

12) динамика объема затрат, произведенных на устранение брака на строительной площадке, выраженного в процентах от общей стоимости строительства, в среднем по всем предприятиям – членам СРО;

13) процент объемов работ, сданных в срок в соответствии с договорными условиями, в среднем по всем членам СРО.

Для подобной оценки понадобятся не только внутренние сведения о работе партнерства по текущим КРІ за отчетный период, но и внутренние сведения работы самих строительных организаций, которые также предстоит проанализировать. И хотя показатели работы строительных предприятий являются косвенными, именно улучшение их значения является одной из главных целей СРО. В прил. 3 приведены затраты на улучшение показателей эффективности деятельности СРО.

Наиболее важный показатель в работе СРО – это уровень удовлетворенности работой организации ее членами, которые, условно говоря, являются как клиентами, так и поставщиками СРО. Следуя принципам СМК, необходимо иметь партнерские отношения с поставщиками и ориентироваться на удовлетворенность потребителей, для чего необходима разработка соответствующих анкет, периодический опрос по ней членов СРО и последующий их анализ.

Тем самым будет реализован принцип обратной связи, который послужит повышению общего уровня удовлетворенности членов СРО и развитию деятельности в соответствии с миссией организации, а также седьмой и восьмой принципы в рамках системы менеджмента качества – принятие решений, основанное на фактах и создание партнерских отношений с поставщиками. Развитию данных принципов и будет уделено внимание в последующих главах при разработке моделей оценки надежности субъектов системы саморегулирования в жилищной и строительной сфере.

Таблица 4.9

## Ключевые показатели эффективности для основных процессов СРОСБР

Процесс	КРІ	2010	2011	Мероприятие
Контроль деятельности членов СРО	Процент строительных организаций от общего числа партнеров, прошедших проверку в текущем году	92	95,6	Предоставление проверяемой организации перечня необходимых документов, мониторинг квалификации персонала и своевременное предупреждение
	Процент строительных организаций, прошедших проверку с первого раза без нарушений	88,3	100	
	Длительность проверки	8	8	Компетентность персонала СРО, оптимизация процесса проверки, своевременное уведомление о проверке и предоставление проверяемой организации перечня необходимых документов
	Процент проверенных организаций из запланированного числа	93	100	Оптимизация графика проверок и своевременное уведомление строительных организаций о проверках
	Количество проверенных организаций согласно графику проверок	91	98	
Выдача свидетельств о допуске к строительным работам	Время, требующееся для получения свидетельства о допуске, дней	30	30	Оптимизация процедуры выдачи свидетельства о допуске, повышение компетентности персонала СРО, повышение информированности и удобства управления сайтом партнерства, консультирование строительных организаций, желающих получить допуск
	Количество выданных свидетельств о допусках	193	12	
	Число отказов в выдаче свидетельств о допусках	0	0	
	Процент допусков, выданных после проведения консультационно-разъяснительной работы с предприятием	60	100	Закрепление за строительной организацией определенного сотрудника СРО – куратора, консультирующего ее по вопросам связанным с получением допуска
	Процент удовлетворенности строительных организаций	89,7	95	Проведение анкетирования среди членов СРО и их консультирование
Обучение и повышение квалификации сотрудников предприятий	Процент сотрудников, прошедших повышение квалификации, из запланированного числа	98	100	Мониторинг персонала членов СРО, своевременное обновление данных по результатам проверок и своевременное уведомление о необходимости повышения квалификации

Процесс	KPI	2010	2011	Мероприятие
Обучение и повышение квалификации сотрудников предприятий	Число сотрудников членов СРО, обученных в рамках самостоятельно реализованных партнерством обучающих программ	125	206	Мониторинг персонала членов СРО, анализ нарушений по итогам проверок и организация обучающих программ с приглашением сотрудников членов СРО
	Процент сотрудников строительных предприятий, прошедших аттестацию, из планового количества	100	100	Организация обучающих программ самим партнерством и контроль за повышением квалификации сотрудников, организация аттестации
	Сумма затрат на обучение, потраченных партнерством на одного члена в среднем	5 000	6 000	Разработка графика программ по обучению персонала и заключение договоров с образовательными центрами
	Количество программ по повышению квалификации, организованных партнерством	1	1	
Дисциплинарная работа	Количество проведенных внеплановых проверок в связи с приостановлением действия допусков	14	12	Проведение ежегодного планового контроля членов СРО и применение дисциплинарных мер в случае нарушений
	Средний срок устранения нарушения, дней	30	30	Оказание помощи СРО строительным предприятиям по устранению нарушений
	Процент устраненных нарушений	78,6	85	
	Процент организаций, исключенных из членов партнерства	4,4	2	Проведение ежегодного планового контроля членов СРО и оказание помощи СРО ее членам по устранению нарушений
Внедрение элементов СМК и ССП	Количество подразделений, работающих в соответствии с СМК	–	2	Разработать должностные инструкции и положения о подразделениях в соответствии с СМК, ввести обязательную процедуру измерения KPI, добавить в системе премирования статью «За достижение плановых ключевых показателей эффективности»
	Число сотрудников, получивших премии по итогам выполнения плановых значений KPI	–	3	
	Процент достигнутых значений KPI из запланированного числа	–	60	Проведение запланированных мероприятий, регулярное измерение KPI и вовлечение в работу в соответствии с методикой ССП всего персонала партнерства
Урегулирование споров	Процент жалоб от членов СРО, разрешенных в рамках партнерства	–	50	Разъяснение членам СРО функций и полномочий партнерства, отчеты о разрешенных делах на общих собраниях, повышение компетентности сотрудников СРО
	Процент дел, доведенных до суда	–	25	Работа с государственными органами, с другими СРО: регулярный запрос информации по членам партнерства



## 5. ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИК ОЦЕНКИ НАДЕЖНОСТИ СУБЪЕКТОВ СИСТЕМЫ САМОРЕГУЛИРОВАНИЯ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

### 5.1. Анализ развития строительного комплекса Иркутской области

Чтобы сделать выводы о том, какие показатели необходимо взять за основу при принятии решения о надежности той или иной строительной компании и ее членстве в саморегулируемой организации, необходимо провести анализ работы строительной отрасли в целом<sup>44</sup>. Так, из табл. 5.1 следует, что с 2004 г. численность строительных организаций в Иркутской области неукоснительно увеличивается, за последние годы объем строительных работ увеличился в 2 раза. При этом амортизационные отчисления сократились в 2 раза. Как видно, наблюдается обратная зависимость. Учитывая, что увеличение объемов возможно только при увеличении количества используемой техники либо при увеличении производительности труда, эти показатели должны являться одними из основных при оценке надежности и состоятельности строительных компаний. Как следует из табл. 5.1, большинство строительной техники выработало свой ресурс на 60–70%. Таким образом, влияние данного показателя на надежность строительной организации также должно быть изучено.

Также достаточно важным является показатель затрат на оплату труда. Как видно из табл. 5.1, он тоже в последние годы сокращается. Невозможно ожидать хорошего качества строительных работ при низком стимулирующем факторе заработной платы.

Таблица 5.1

#### Основные показатели деятельности строительных организаций Иркутской области

Показатель	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Число действовавших строительных организаций (на конец года), ед.	1 708	1 222	1 279	1 447	2 108	2 280	2 557

<sup>44</sup> Строительные организации Иркутской области: справ. Иркут. отд-ния Федер. службы гос. статистики за 2007 и 2008 гг. / Иркутскстат. Иркутск, 2009. 50 с.

Показатель	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Объем выполненных работ, млн р. Собственными силами по виду деятельности «Строительство»	6 511,9	20 544,4	28 107,2	44 775,6	50 300,8	47 795	56 439
Структура затрат на производство подрядных работ, % от общей суммы затрат:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
материальные затраты	50,2	49,4	54,5	49,5	48,6	47,9	47,5
затраты на оплату труда	24,5	19,5	26,3	16,5	19,1	20,6	17,8
отчисления на социальные нужды	9,6	4,8	6,0	3,8	3,8	3,7	3,8
амортизация основных фондов	2,1	2,1	2,4	1,5	1,6	2,3	2,5
прочие затраты	13,6	24,2	10,8	28,7	26,9	25,5	28,4
Среднегодовая численность, тыс. чел. Работников по виду деятельности «Строительство»	54,2	37,7	33,5	46,0	48,2	45,1	42,4
Наличие основных фондов в организациях по полной учетной стоимости (на начало года), млн р. (1995 г. – млрд р.) По виду деятельности «Строительство»	x	30 286	31 397	50 970	54 549	60 367	58 531
Степень износа основных фондов основного вида деятельности в организациях (на начало года), % По виду деятельности «Строительство»	x	34,9	39,7	40,9	46,0	46,5	47,7
Удельный вес машин с истекшим сроком службы, % от общего числа машин: экскаваторы одноковшовые	43,5	57,2	61,5	55,9	51,9	49,5	41,8

Показатель	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
скреперы	52,3	100,0	90,9	100,0	100,0	100,0	100,0
краны:							
на гусеничном ходу	68,7	84,3	88,1	71,1	63,8	59,3	68,9
на автомобильном ходу	43,6	61,5	63,1	60,6	57,2	55,8	43,3
башенные	62,0	95,7	94,9	83,3	78,8	78,4	81,4
автогрейдеры	42,6	61,1	66,7	56,3	48,8	46,4	40,8
бульдозеры на тракторах	55,0	74,9	77,0	69,8	62,1	57,9	54,0
тракторы	40,8	79,6	79,7	73,7	76,1	74,4	63,8

Достаточно негативным показателем является увеличение в процентном соотношении прочих затрат. Они выросли также примерно в 2 раза за последний год, а это в большинстве своем административно-хозяйственные расходы. Очевидно, в части этих показателей необходимо вывести оптимальную структуру затрат.

В ходе проведения исследования в Байкальском государственном университете экономики и права нами были предложены меры по усовершенствованию методики выбора победителя аукциона основанные на выявлении отклонений от наиболее рациональной структуры сметной стоимости, которые могут сказаться на качестве и соблюдении сроков выполнения работ<sup>45</sup>.

Поскольку качество выполнения строительных работ зависит не только от материалов, конструктивных элементов и технологии строительства, но и от организации строительного производства, необходимо также уделять внимание качеству управления предприятием и проектами. Нерациональное снижение затрат, связанных с организацией управления, может сказаться на соблюдении сроков выполнения работ. Однако различные группы управленческих затрат в разной степени влияют на качество оказываемых услуг. Предлагается разделить затраты, не сопряженные с выполнением строительных работ (управленческие в составе сметных накладных расходов), на семь однородных групп в зависимости от целей использования средств:

<sup>45</sup> Астафьев С. А., Хомкалова И. Г. Совершенствование методики определения победителя аукциона на строительные работы [Электронный ресурс] // Государственное управление: электронный вестник. 2011. Июнь (№ 27). URL: <http://e-journal.spa.msu.ru>.

- 1) затраты на оплату труда административно-хозяйственного персонала;
- 2) затраты на эксплуатацию и обслуживание автотранспорта, связанные со служебными поездками;
- 3) почтово-телеграфные, канцелярские расходы и расходы на содержание вычислительной техники;
- 4) представительские расходы (организация выставок, конкурсов и др.);
- 5) расходы на содержание офиса (ремонт, содержание, эксплуатация);
- 6) затраты на НИОКР и подготовку кадров;
- 7) оплата обязательных платежей и услуг.

По результатам проведенного нами опроса 31 руководителя строительных организаций г. Иркутска были определены коэффициенты значимости управленческих затрат и оптимальный объем снижения затрат с учетом предельных резервов их сокращения. Результаты опроса представлены в табл. 5.2.

Наивысшая значимость была присвоена экспертами группе затрат, связанных с обязательными платежами. Это обосновано тем, что невыполнение обязательств по погашению обязательств перед контрагентами может привести не только к росту затрат (штрафы, пени), но и к административной и уголовной ответственности.

Таблица 5.2

Значимость управленческих затрат по результатам опроса

Несопряженные постоянные затраты	Коэффициент значимости	Оптимальный процент снижения затрат
Затраты на оплату труда	0,20	10,0
Затраты на эксплуатацию и обслуживание автотранспорта	0,15	10,0
Почтово-телеграфные и канцелярские расходы	0,09	10,0
Представительские расходы	0,08	20,0
Расходы на содержание офиса	0,13	20,0
Затраты на НИОКР и подготовку кадров	0,14	10,0
Оплата обязательных платежей и услуг	0,22	5,0

Наименее значимыми, по их мнению, являются затраты на обслуживание офиса, почтово-телеграфные и канцелярские, а также

представительские расходы. Логично, что наименьшие резервы сокращения затрат заложены в наиболее значимых затратах.

Учитывая значимость каждой из групп затрат, можно определить итоговый показатель качества организации управления при имеющейся структуре сметных затрат. Наше предложение заключается в том, что в случае снижения цены контракта ниже определенной величины (например, 15%) статьи, по которым подрядчик планирует проводить снижение, должны быть проверены на соответствие оптимальной структуре управленческих расходов. Для этого необходимо определить максимальную относительную величину снижения себестоимости ( $\Delta_{max}$ ) и сравнить ее с предлагаемым объемом снижения, рассчитанным с учетом значимости каждого вида затрат ( $\Delta_j$ ).

$$\Delta_{max} = \sum_{i=1}^n a_i \cdot d_i \cdot V_i^0,$$

где  $n$  – количество групп затрат;  $a_i$  – коэффициент значимости  $i$ -й группы затрат;  $d_i$  – оптимальный процент (доля) снижения затрат;  $V_i^0$  – базовый объем  $i$ -й группы затрат, р.

$$\Delta_j = \sum_{i=1}^n \left( \frac{V_i^0 - V_i^\Phi}{V_i^0} \cdot a_i \cdot V_i^0 \right),$$

где  $V_i^\Phi$  – фактический объем  $i$ -й группы затрат, р.

При этом  $\frac{V_i^0 - V_i^\Phi}{V_i^0} > 0$ . То есть в случае увеличения какой-либо статьи затрат против предложенной заказчиком данный факт рассматривается как негативный, а сумма сокращения принимается равной нулю.

Рассмотрим применение приведенной методики на условном примере. Исходные данные приведены в табл. 5.3.

Таблица 5.3

Пример применения методики

Несопряженные постоянные затраты	Базовая структура несопряженных затрат, тыс. р.	Структура затрат предприятия 1, тыс. р.	Структура затрат предприятия 2, тыс. р.
Затраты на оплату труда	30	25	20
Затраты на эксплуатацию и обслуживание автотранспорта	35	30	25
Почтово-телеграфные и канцелярские расходы	15	15	5

Представительские расходы	10	5	20
Расходы на содержание офиса	15	10	5
Затраты на НИОКР и подготовку кадров	10	11	15
Оплата обязательных платежей и услуг	25	25	20
Всего	140	121	110

Формально, без учета структуры снижения затрат, наиболее выгодное предложение поступило от предприятия 2, поскольку его затраты минимальны. Рассмотрим предлагаемые варианты с точки зрения возможного влияния структуры затрат на качество организации управления.

В результате расчетов получим:

$$\Delta_{max} = 2,225; \Delta_1 = 2; 8\Delta_2 = 6,8.$$

Из примера видно, что, несмотря на большее снижение затрат, структура затрат предприятия 2 значительно отличается от оптимальной, что может привести к снижению качества оказываемых услуг. Предлагаемая нами методика оценки снижения затрат на строительные работы с точки зрения сохранения качества готовой продукции может быть расширена до анализа всей структуры затрат строительной продукции, если в этом будет необходимость.

В настоящее же время, к сожалению, потенциальный подрядчик в соответствии с законодательством не обязан раскрывать свои принципы формирования цены на продукцию. За этим строго следит Федеральная антимонопольная служба. Соответственно, для того чтобы предлагаемая методика заработала, необходимо внесение поправок в законодательные акты, регулирующие процедуру государственных и муниципальных закупок. Пока же предлагаемая методика может быть применима частными заказчиками, проводящими более качественный как предквалификационный анализ подрядчиков, так и анализ предлагаемой ими цены.

В случае если у предприятия, претендующего на членство в СРО, структура затрат сильно отличается от оптимальной, то это может привести как к низкому качеству продукции, так и к отвлечению оборотных средств на непроизводственные нужды, что в свою очередь приведет к нарушению обязательств по срокам строительства и возможному дальнейшему удорожанию строительства из-за фактора инфляции. Претензии в этом случае будут отнесены на счет саморе-

гулируемой организации. Таким образом, показатели, оценивающие структуру затрат, также необходимо использовать при оценке работы строительных предприятий.

Из рис. 5.1 следует, что цены на продукцию строительной отрасли в Иркутской области растут непропорционально динамике изменения стоимости другой промышленной продукции.

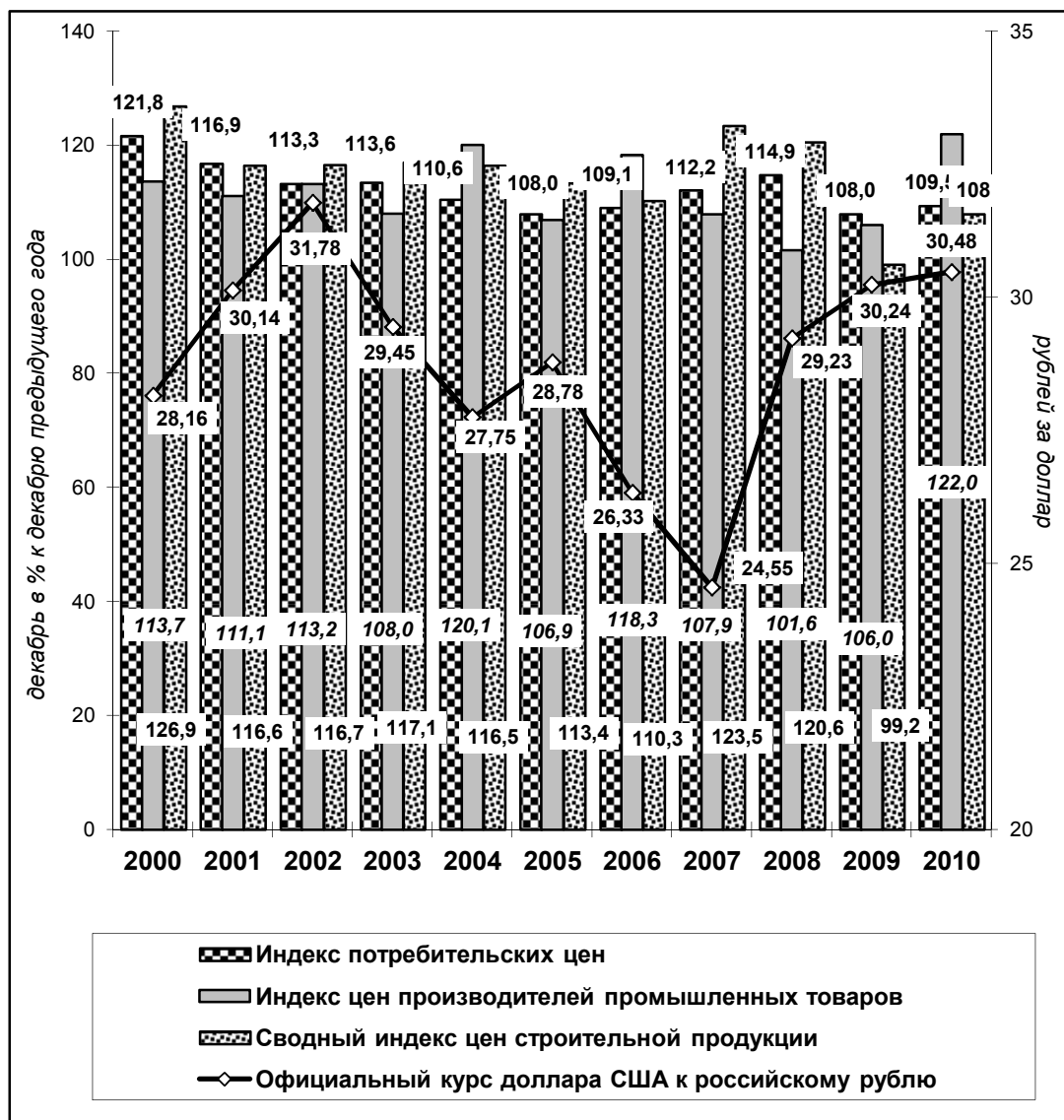


Рис. 5.1. Динамика цен на строительную продукцию

В том числе на такую ситуацию могло повлиять непропорциональное увеличение прочих затрат в структуре себестоимости и увеличение маржи строителей. Последствия данных поступков нам известны. Финансовая ситуация у строительных предприятий в 2008–2009 гг. была катастрофическая. Продукцию по завышенным ценам потребители не покупали, в результате – практически остановка отрасли в целом. Лишь к концу 2009 г. строительная отрасль начала понемногу приходить в себя, однако уже при более низком уровне цен

на строительные работы. С другой стороны, покупатели от этой ситуации только выиграли.

За 2010 г. по Иркутской области только среди крупных и средних предприятий строительной отрасли 19,5% являются убыточными, а в целом по экономике – 28,2%<sup>46</sup>.

Очевидно, что даже убыточное строительное предприятие будет стремиться войти в состав саморегулируемой организации или же ему придется менять сферу деятельности. Кстати, факт убыточности может свидетельствовать не только о неэффективности работы компании в прямом смысле, но и о преднамеренном завышении себестоимости (как мы уже видели, за счет прочих расходов), однако на надежность и эффективность работы предприятия это может не оказывать влияние. К примеру: оборудования достаточно, люди довольны своей зарплатой, скорость строительства устраивает заказчика и т.п.

Из рис. 5.2 следует, что доля малых предприятий в строительстве – более 90%. Этим количеством никак нельзя пренебрегать, поскольку в них занято большое количество рабочих и служащих, а также не всегда большая крупная компания возьмется за небольшие объемы из-за нежелания распылять свои мощности и силы. Вывод очевиден – малый бизнес должен быть, а при вступлении таких предприятий в саморегулируемые организации необходимо разработать схему льготных вступительных взносов в СРО и в компенсационный фонд.

Кстати, для целей саморегулирования понятие крупного и мелкого предприятия тоже должно быть откорректировано, поскольку для СРО проблем больше с тем предприятием, которое запрашивает большое количество допусков к строительным работам. И наоборот – меньше проблем с предприятиями, запрашивающими небольшое количество допусков. На наш взгляд, для этого необходимо ввести показатель «малое строительное предприятие», «крупное строительное предприятие» в зависимости от количества выданных допусков на строительные работы.

---

<sup>46</sup> Инвестиции и строительство в Иркутской области: стат. сб. 1995–2010 гг. / Федер. служба гос. статистики; Иркутскстат. Иркутск, 2011. С. 59.



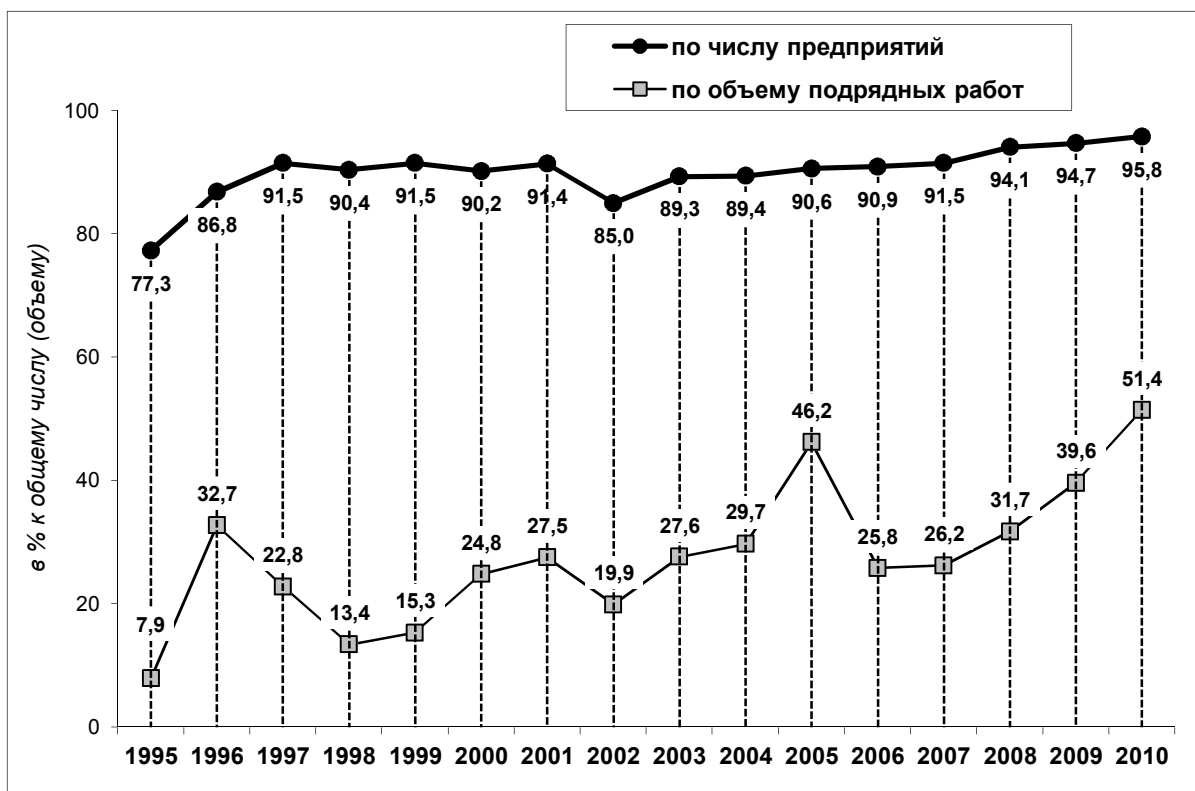


Рис. 5.2. Удельный вес малого бизнеса в строительном комплексе

Частично органами статистики была проведена работа по выявлению факторов, влияющих на производственную деятельность строительных организаций. Какие-то из этих факторов можно взять за основу при анализе работы предприятий саморегулируемыми организациями (рис. 5.3). В частности, это показатели наличия квалифицированных кадров и уровня износа техники.

Также имеет смысл сравнить результаты и методику рейтинга органов статистики с другими рейтингами, формируемыми по предприятиям Иркутской области, например с рейтингом правительства Иркутской области. Рейтинг, составляемый правительством Иркутской области, также как и рейтинг Иркутскстата, рассчитан только на крупные и средние организации, осуществляющие деятельность на территории Иркутской области в сфере промышленного производства, строительства, транспорта и связи.

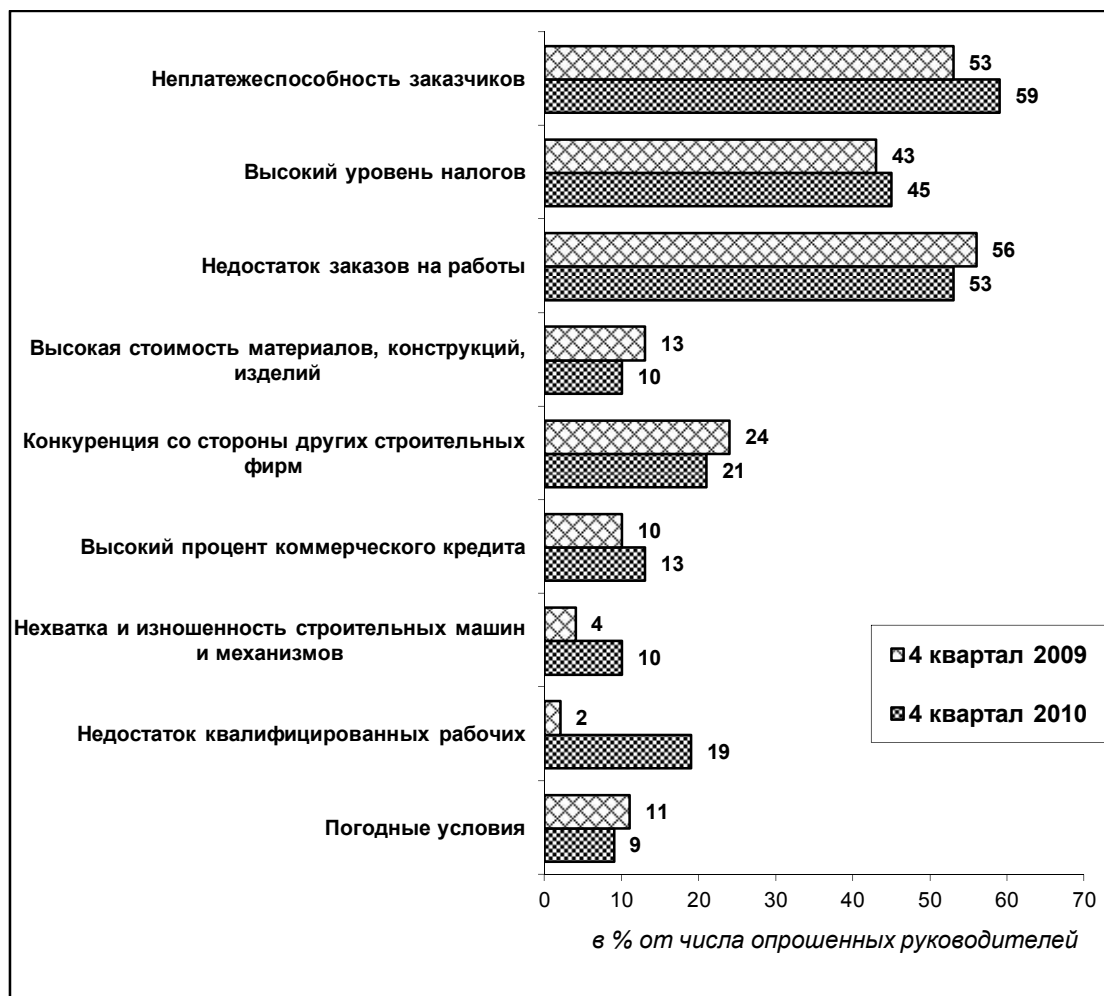


Рис. 5.3. Факторы, ограничивающие производственную деятельность строительных организаций

Главная цель составления данного рейтинга – определение предприятий и организаций, являющихся лидерами в экономике региона. Отличительной чертой выступает добровольность участия, что негативно сказывается на полноте полученных результатов.

Плюсом данного рейтинга в сравнении с рейтингом Иркутскстата является использование не только финансовых показателей, получаемых из бухгалтерского баланса, но и сведений об инвестиционной и трудовой деятельности, охране окружающей среды, социальной ответственности организации. Например, важны, на наш взгляд, такие показатели, как объем отгруженной продукции, показатель отношения ввода в эксплуатацию основных фондов к общему объему основных фондов – эти показатели также можно использовать для составления рейтинга органами государственной службы статистики. При этом большая доля показателей, используемых при оценке хозяйственной деятельности предприятия, приходится на нефинансовые

показатели социальной ответственности организаций (такие, как наличие действующих соглашений о социально-экономическом сотрудничестве с правительством Иркутской области или муниципальными образованиями Иркутской области; наличие коллективного договора и т.д.). Это, с нашей точки зрения, не позволяет судить об эффективности хозяйственной деятельности, о надежности и стабильности организации. Усугубляет это положение и отсутствие весовой значимости показателей.

Положительным в рейтинге правительства Иркутской области является то, что в основном используются показатели, которые отражают динамику развития организации по сравнению с прошлым периодом.

По результатам рейтинга за 2009 г. первые три места по строительной отрасли занимают соответственно ЗАО «Труд», ООО «Братское монтажное управление "Гидроэлектромонтаж"» и МУП г. Иркутска «Спецавтотранс».

Если сравнивать результаты рейтинга, составленного правительством Иркутской области по строительному комплексу, с данными, полученными Иркутскстатом, получается, что в рейтинге, составляемом Иркутскстатом, ЗАО «Труд» занимает лишь 6-е место, а МУП Иркутска «Спецавтотранс» в рейтинге вообще не представлено.

Также имеет смысл сравнить результаты обоих рейтингов за 2008 г. По результатам рейтинга правительства Иркутской области по группе «Строительный комплекс» 1-е место занимает «Асфальтобетонный завод» г. Иркутска, 2-е место – ООО «Кемберлит», 3-е – ООО «Братское монтажное управление "Гидроэлектромонтаж"». Ни одно из этих предприятий в рейтинг, формируемый Территориальным органом Федеральной службы статистики по Иркутской области, не попало.

Подводя итоги, следует отметить, что основными недостатками рейтингов, составляемых органами Федеральной службы государственной статистики, является их опора на показатели прибыльности организаций, получаемые из бухгалтерской отчетности, неполный учет отраслевой специфики по показателям, имеющим рекомендуемые значения, анализ лишь финансовых составляющих бухгалтерских балансов без взаимосвязи с производственной деятельностью, работой персонала организации. Также значительным недостатком, существенно сказывающимся на итоговом результате, является отсутствие в рейтинге динамических показателей развития

предприятий, необходимых для определения надежности предприятий. Все это негативно сказывается на отражении в рейтингах реального положения дел в отрасли.

### **5.2. Совершенствование методики построения рейтинга строительных организаций в органах статистики**

После анализа табл. 5.4, из справочника Федеральной службы государственной статистики по Иркутской области и самого справочника «Строительные организации Иркутской области» за 2009–2010 гг.<sup>47</sup> можно сделать вывод о том, что приведенная в нем методика рейтингования строительных организаций не отвечает современным реалиям.

Таблица 5.4

Рейтинг строительных организаций Иркутской области за 2009 г.

Организация	Ито- говый рей- тинг	В том числе по показателям				
		выручка и при- быль	деловая актив- ность	эффе- ктив- ность управле- ния	платеже- способ- ность	финансо- вая устойчи- вость
ООО «СИБОПОРА»	1	13	3	1	1	1
ООО РПФ «АНИТ»	1	9	5	1	2	2
ОАО «ВСЭМ»	3	4	2	4	10	7
ООО «БМУ ГЭМ»	4	12	5	4	3	4
ООО «БОГУЧАН- СКОЕ МОНТАЖНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ГИД- РОМОНТАЖ»	4	9	7	6	3	3
ЗАО «ТРУД»	6	1	1	10	7	10
ОАО «СИБА- ВИАСТРОЙ»	7	2	11	7	9	8
ЗАО «ИР- КУТСКПРОМ- СТРОЙ»	8	8	8	10	8	9
ООО «ЗБСМ МК-162»	8	6	13	13	5	6
ООО СК «ВОСТСИБ- СТРОЙ»	10	11	15	9	6	5
ОАО «АУС»	10	3	9	8	15	11
ЗАО «СТРОЙКОМ- ПЛЕКС»	12	5	12	3	14	14

<sup>47</sup> Строительные организации Иркутской области: каталог-справ. / Федер. служба гос. статисти-  
стики; Иркутскстат. Иркутск, 2010. С. 9; Инвестиции и строительство в Иркутской области  
С. 48.

Организация	Ито- говый рей- тинг	В том числе по показателям				
		выручка и при- быль	деловая актив- ность	эффе- ктив- ность управле- ния	платеже- способ- ность	финансо- вая устойчи- вость
ООО «АНГАРА ЛЕС СТРОЙ»	12	7	4	14	10	13
ООО ТСК «РЕГИОН- СПЕЦСТРОЙ»	14	14	10	14	12	12
ЗАО «ПАРАПЕТ»	15	14	13	12	12	15

Таблица 5.5

Рейтинг строительных организаций Иркутской области за 2010 г.

Организация	Итоговый рейтинг*		В том числе по показателям				
	2009	2010	вы- ручка и при- при- быль	дело- вая ак- тив- ность	эффе- ктив- ность управ- ления	плате- жеспо- соб- ность	фи- нансо- вая устой- чи- вость
ООО СПК «АНИТ»	1	1	12	4	1	1	1
ООО «БГМУ ГИДРО- МОНТАЖ»	4	2	12	7	3	2	2
ООО «БМУ ГЭМ»	4	3	11	3	4	10	6
ОАО «ВСЭМ»	3	3	4	8	2	14	6
ОАО «СИБАВИАСТРОЙ»	7	5	2	17	6	2	9
ЗАО «МОСТОСТРОЙ-9»	–	6	5	1	17	8	8
ОАО «АНХРС»	–	7	12	6	10	8	4
ЗАО «ТРУД»	6	7	3	9	5	6	17
ООО «АДСС»	–	9	19	2	9	10	10
ОП ООО «ЗБСМ МК-162»	8	10	7	16	20	4	4
ОАО «АУС»	10	11	9	12	7	12	12
ООО «АНГАРА ЛЕС СТРОЙ»	12	12	8	14	11	6	18
ООО «ЦУП ВСТО»	–	13	1	23	12	5	22
МК 106 ОАО «ВО- СТОКСИБЭЛЕКТРО- СЕТЬСТРОЙ»	–	14	18	19	8	12	11
ЗАО «ИРКУТСКПРОМ- СТРОЙ»	8	15	16	9	18	16	12
ОАО «НАТС»	–	16	16	22	19	15	3
ООО «СМП-621»	–	17	9	17	13	19	18

Организация	Итоговый рейтинг*		В том числе по показателям				
	2009	2010	выручка и прибыль	деловая активность	эффективность управления	платежеспособность	финансовая устойчивость
ОАО «БРАТСК-ДОРСТРОЙ-1»	–	18	5	19	14	23	16
ООО «ЭНЕРГОРЕМЗАЩИТА»	–	19	22	5	22	20	12
ЗАО «СТРОЙКОМПЛЕКС»	12	19	15	12	14	22	18
ООО «СТРОЙТЕХНОЛОГИИ»	–	21	20	11	14	18	21
ООО ТСК «РЕГИОНСПЕЦСТРОЙ»	14	22	21	21	20	21	15
ООО «СПЕЦСТРОЙАВТОМАТИКА»	–	23	23	15	22	17	23

\*По данным бухгалтерской отчетности.

Основой для составления рейтинга явились данные бухгалтерской отчетности. Рейтинг представляет собой ранжированный список организаций, сформированный в результате многоуровневого и многокритериального отбора. Он показывает место каждого субъекта хозяйствования в их общей совокупности, определяет лидеров строительной отрасли.

На первом этапе проводился отбор организаций внутри отрасли. В качестве упорядочивающего критерия выбран показатель «выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг». Исключены убыточные предприятия, в том числе и довольно крупные со значительной выручкой. Не принимались в расчет предприятия с относительно небольшой выручкой. Суммарная выручка отобранных организаций составляет около 78% общей отраслевой выручки. Как дополнительный показатель рассматривалась балансовая прибыль. Исходя из табл. 5.6 органами статистики из рейтингования было исключено около 30% предприятий.

На втором этапе ранжирование организаций проводилось по отдельным группам финансовых коэффициентов, рассчитанных по данным годовой бухгалтерской отчетности. В результате получены сле-

дующие рейтинги: по деловой активности; по эффективности управления; по платежеспособности; по финансовой устойчивости. Каждый из них, в свою очередь, состоит из частных рейтингов отдельных финансовых показателей.

На третьем, заключительном, этапе формировался итоговый (сводный) рейтинг организаций по совокупному рангу финансовых показателей.

Таблица 5.6

Финансовое положение крупных и средних строительных организаций

Показатель	2000	2005	2008	2009	2010	2010, % к 2009*	Справочно по экономике в целом	
							2010	2010, % к 2009*
Сальдированный финансовый итог (прибыль минус убыток) деятельности организаций, млн р.	499,8	135,4	1604,3	517,7	276,2	53,3	89 474,4	83,7
Доля убыточных организаций в их общем количестве, %	37,7	39,6	28,0	27,7	19,5	х	28,2	х
Количество организаций, имеющих просроченную задолженность								
кредиторскую	156	62	51	44	36	81,8	267	89,6
дебиторскую	156	66	53	48	45	93,7	322	93,3
Удельный вес организаций (в их общем числе), имеющих просроченную задолженность, %								
кредиторскую	85,3	61,4	54,8	46,8	41,4	х	27,5	х
дебиторскую	85,3	65,3	57,0	51,1	51,7	х	33,1	х

\*Без учета инфляции. Превышение дебиторской задолженности над кредиторской.

Итак, рейтинг, формируемый Территориальным органом Федеральной службы статистики по Иркутской области, представляет собой рейтинг рангового типа, формируемый на основании промежуточных рейтингов. Промежуточные рейтинги, в свою очередь, стро-

ятся исходя из финансовых показателей, получаемых из бухгалтерской отчетности предприятий. Основным показателем, служащим для отбора предприятий в рейтинг, выступает показатель выручки (убыточные предприятия не включаются в рейтинг). На наш взгляд, это негативно влияет на получаемые в итоге рейтингования результаты.

Исходя из вышеприведенного анализа недостатков методики рейтингования в органах статистики нами предлагается сформировать обновленную модель построения рейтингов строительных организаций в Территориальном органе Федеральной службы государственной статистики по Иркутской области, основанием которой являются не только финансовые показатели, но и показатели производственно-технической и организационно-технологической деятельности, показатели трудовой деятельности, показатели качества конечной продукции, учитывающие особенности строительного комплекса и развитие предприятий в динамике.

Подходы к построению данного рейтинга в дальнейшем планируется использовать для построения комплексного показателя надежности строительных организаций.

Активную работу в г. Иркутске по совершенствованию методики оценки эффективности строительных организаций в органах государственной статистики осуществляет Н. А. Максименко. В ходе совместного исследования удалось выявить наиболее существенные показатели, влияющие на надежность функционирования предприятий, и разделить их на две группы<sup>48</sup>:

1) финансовые показатели, основой для которых послужили показатели, уже использовавшиеся Территориальным органом федеральной службы статистики по Иркутской области;

2) качественные показатели. Как уже отмечалось, расчет «чисто» качественных показателей невозможен, но с точки зрения получения объективных данных о надежности предприятий включение показателей, способных отразить качественную составляющую деятельности предприятий, необходимо.

В них входит в целом 15 показателей, которые должны характеризовать эффективность деятельности предприятия и, соответственно, отражать его надежность. Из ранее используемых органами ста-

---

<sup>48</sup> Астафьев С. А., Максименко Н. А. Совершенствование модели формирования рейтингов строительных организаций органами Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] // Государственное управление: электронный вестник. М., 2011. Окт. (№ 28). URL: <http://e-journal.spa.msu.ru>.



тистики показателей осталось только 4, т.е. предполагается использование 73% новых показателей.

Обоснованность включения того или иного показателя возможно проверить двумя основными способами: проведением экспертных опросов; статистическими методами.

Первый способ был отклонен ввиду невозможности получения экспертных оценок с соблюдением репрезентативности выборки опрашиваемых. Поэтому было принято решение основываться на статистических методах.

Отобранным показателям были заданы следующие значения:

X1 – коэффициент абсолютной ликвидности;

X2 – коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами;

X3 – коэффициент финансового риска;

X4 – коэффициент маневренности собственного капитала;

X5 – коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов;

X6 – коэффициент оборачиваемости оборотных средств;

X7 – коэффициент обновления оборудования;

X8 – эффективность загрузки оборудования;

X9 – доля оборудования со сроком службы, превышающим срок амортизации;

X10 – коэффициент темпов роста выручки на 1 чел.;

X11 – коэффициент экономического роста;

X12 – коэффициент эффективности использования собственного капитала;

X13 – коэффициент эффективности использования заемных средств;

X14 – доля инвестиций в основную деятельность;

X15 – коэффициент темпов роста заработной платы к темпу росту выручки.

На подготовительном этапе был собран статистический материал по 10 предприятиям (из 19 входящих в рейтинг облстата), занимающим лидирующие позиции за 2008–2010 гг.

После расчета показателей было решено удалить показатели X9 и X14 из-за недостаточности данных (данные только за 2010 г.). Также был удален показатель X3 ввиду того, что он находится в обратно пропорциональной связи с показателем X4, и если рост всех осталь-

ных показателей свидетельствует об улучшении положения компании, то рост показателя X3 свидетельствует об обратном процессе.

Изначально рассматривалась возможность применения нескольких статистических методов:

- 1) метода корреляционно-регрессионного анализа;
- 2) метода факторного анализа;
- 3) метода парной корреляции.

Построение методом корреляционно-регрессионного анализа позволяет строить модели с большим числом показателей, определяя при этом влияние каждого из них в отдельности, а также совокупное их воздействие на моделируемый показатель. При построении моделей надежности предприятий основная трудность состоит в том, что не существует агрегированного показателя надежности компании, который можно было бы взять за функцию.

При построении модели с выбором в качестве зависимого коэффициента темпов роста выручки на 1 чел. от других коэффициентов получается модель, применение которой невозможно.

Построение модели методом факторного анализа предполагает, что на основе реально существующих связей признаков (или объектов) выявляются латентные (неявные) обобщающие характеристики развития изучаемых явлений и процессов. Попытки построения модели формирования рейтинга таким способом также не дали достоверных результатов.

Скорее всего, использование приведенных выше методов не давало достоверных результатов ввиду незначительного объема выборки. Поэтому, после получения неудовлетворительных результатов формирования модели методом корреляционно-регрессионного анализа и факторным методом, было решено выявить наличие взаимосвязи между показателями методом парной корреляции.

Не оправдалось предположение о том, что наличие часто обновляемой собственной техники является одним из основополагающих составляющих надежности и устойчивости предприятий строительного комплекса. Исходя из этого, эффективным может быть как предприятие, обладающее собственной техникой, так и работающее на арендованной; и в свою очередь, как предприятие, обладающее новой техникой, так и предприятие, работающее на старой технике (поэтому из модели необходимо убрать показатели X7 и X8).

Кроме того, были выявлены показатели, корреляция между которыми чрезвычайно высока. Это показатели X1 и X13, уровень кор-

реляции между которыми достигает 0,90. X1 и X13 обозначают коэффициент абсолютной ликвидности и коэффициент эффективности использования заемного капитала. В итоге можно говорить о том, что результаты, получаемые по коэффициенту абсолютной ликвидности и коэффициенту эффективности использования заемного капитала, на 90% совпадают. И действительно, показатель выручки на 1 тыс. заемного капитала отражает способность расплатиться с кредиторами частью оборотных средств. Поэтому показатель X13 также убираем из рассмотрения.

В результате анализа методом парной регрессии мы получили набор из 9 показателей, которые и были в дальнейшем использованы для построения рейтинга.

Итоговый рейтинг сформирован по тому же принципу, что и в Территориальном органе Федеральной службы государственной статистики по Иркутской области, т.е. по учету мест в промежуточных рейтингах.

В расчет рейтинга вошли 9 показателей: коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами, коэффициент маневренности собственного капитала, оборачиваемость товарно-материальных запасов, оборачиваемость оборотных средств, темп роста выручки на одного сотрудника, коэффициент выручки на 1 р. собственного капитала, темп роста заработной платы по отношению темпу роста выручки.

В дальнейшем рейтинг рассчитан как среднее арифметическое от показателей, входящих в него.

Результаты представлены в табл. 5.7 за 2010 г. и в табл. 5.8 за 2009 г.

Таблица 5.7

Результаты построения рейтинга 1 за 2010 г.

Компания	Данные по рейтингу	Место в рейтинге
ООО «Сибопора»	2,205	3
ООО РПФ «Анит»	2,279	2
ОАО «Востоксибэлектромонтаж»	1,941	6
ООО «Братское монтажное управление "Гидроэлектромонтаж"»	4,267	1
ООО «Богучанское монтажное управление "Гидромонтаж"»	2,037	5
ЗАО «Труд»	1,801	7
ОАО «Сибавиастрой»	2,160	4
ЗАО «Иркутскпромстрой»	1,334	8

ООО СК «Востсибстрой»	-5,779	10
ОАО «Ангарское управление строительства»	0,823	9

Таблица 5.8

Результаты построения рейтинга 1 за 2009 г.

Компания	Данные по рейтингу	Место в рейтинге
ООО «Сибопора»	2,492	2
ООО РПФ «Анит»	1,746	6
ОАО «Востоксибэлектромонтаж»	1,995	4
ООО «Братское монтажное управление "Гидроэлектромонтаж"»	4,089	1
ООО «Богучанское монтажное управление "Гидромонтаж"»	1,833	5
ЗАО «Труд»	2,184	3
ОАО «Сибавиастрой»	1,338	8
ЗАО «Иркутскпромстрой»	1,661	7
ООО СК «Востсибстрой»	-0,423	10
ОАО «Ангарское управление строительства»	0,853	9

Таким образом, изменение подхода к построению рейтинга строительных предприятий и включение в него показателей, отражающих динамику развития предприятий во времени, позволило вплотную приблизиться к оценке с помощью этого надежности предприятий и качества их работы.

Дальнейшие подходы к улучшению качества процессов в строительной сфере рассмотрены ниже и предполагают внедрение в деятельность саморегулируемых организаций систему менеджмента качества, процессного управления и сбалансированной системы показателей, а также разработку подходов к оценке их надежности.

### **5.3. Оценка надежности строительных организаций для вступления в СРО и допуска к аукционам**

Одной из задач нашего исследования является разработка методики получения комплексного показателя надежности строительной организации, входящей в определенное СРО, по сравнению с другими членами этого СРО. Вариантов применения данной методики много. Благодаря оценке компаний, входящих в СРО, можно будет усовершенствовать подходы к графику ежегодных проверок предприятий. При большей надежности – проверять последними, при

меньшей надежности – первыми. Для разработки критериев оценки надежности строительных компаний нами предлагается воспользоваться методикой скорингового анализа.

Возникновение скоринга связывают с именем Дэвида Дюрана, который, уходя в 1941 г. в армию, оставил своим коллегам-банкам краткие рекомендации по отбору кредитоспособных заемщиков<sup>49</sup>.

В современной практике работы банков скоринговые системы используются уже достаточно давно – начиная с середины 50-х гг. XX в., когда в Сан-Франциско начала свою деятельность одна из первых и лидирующих ныне компаний по разработке скоринговых систем Fair Isaac Corporation (1956 г.). Fair Isaac Corporation обслуживает 7 из 10 крупнейших банков в мире, 97 из 100 крупнейших банков Америки и 50 крупнейших эмитентов кредитных карт.

Английский глагол *score* имеет среди своих значений следующие: подсчитывать очки, вести счет; как существительное *score*, в частности, означает количество набранных очков, оценку. Скоринговая система – это алгоритм или методика, позволяющие на основе данных о потенциальном заемщике оценить его кредитоспособность. По существу, система призвана дать категоризированную оценку степени кредитного риска по потенциальному заемщику. В простейшем и наиболее значимом для практики случае эта оценка носит двойной характер: «выдать кредит» (если «заемщик кредитоспособен») либо «отказать в выдаче кредита» (или «заемщик некредитоспособен»). Как правило, основой расчета кредитного лимита служит оценка уровня доходов заемщика при условии его кредитоспособности. В качестве данных о потенциальном заемщике выступает доступная кредитору информация, как содержащаяся в представляемых заемщиком документах, так и получаемая «со слов» самого заемщика.

Подобную схему можно применить и к строительным организациям, однако с адаптацией к виду деятельности и к основным выводам, получаемым после попадания предприятий в ту или иную категорию. В дальнейшем скоринговую модель планируется использовать с целью мониторинга ежегодного состояния предприятий.

Возникает один и самый главный вопрос – какие показатели должны быть включены в скоринговую модель.

---

<sup>49</sup> Андреева Г. Скоринг как метод оценки кредитного риска [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru//finanalysis/banks/scoring.shtml>.

Прежде всего, необходимо выделить основные вопросы, на которые в настоящее время должны дать ответ строительные организации при заполнении анкеты при вступлении в СРО:

- 1) к каким строительным работам ей необходимы допуски;
- 2) наличие ранее выданных лицензий;
- 3) наличие или отсутствие просроченной задолженности;
- 4) наличие или отсутствие стадии банкротства;
- 5) средняя заработная плата по предприятию;
- 6) наличие патентов и товарных знаков;
- 7) наличие в структуре собственных проектных подразделений; финансовых служб; служб строительного производства; служб материально-технического снабжения; служб инструментального хозяйства и технологической оснастки; ремонтно-механических служб; служб по контролю качества; служб по охране труда; транспортных служб и т.п.;
- 8) перечень строительных объектов, где осуществляется работа в настоящий момент;
- 9) численность персонала с указанием доли сотрудников с высшим образованием, средним образованием, коэффициент текучести кадров;
- 10) наличие или отсутствие рекламаций от государственных органов;
- 11) сведения об осуществлении контроля за качеством производства на различных стадиях: входной контроль, операционный контроль, геодезический контроль, приемочный контроль, инспекционный контроль, лабораторный контроль, контроль нормативной базы.

На наш взгляд, в ходе проведенного исследования было выявлено много важных критериев, объединение которых в единую модель позволит принимать решения о надежности строительных компаний. Это и часть показателей, определенных М. Ю. Викторовым, и требования, которые встречаются в анкете, заполняемой строительными организациями при вступлении в СРО (см. прил. 3–5). Также ряд важных показателей был выявлен при анализе состояния строительной отрасли и построения рейтинга строительных организаций в органах статистики.

Коэффициенты, предлагаемые для включения в модель, значимы для оценки надежности деятельности строительных организаций. Эти показатели вместе с показателями, выбранными из анкеты, составляют полную картину для оценки надежности компании с точки

зрения производственной эффективности, а следовательно, и с точки зрения выпуска качественной продукции.

На первом этапе разработки модели значимость показателей, включаемых в модель, определяется с помощью экспертного метода. В нашем случае экспертами выступили руководители и члены СРО строителей Байкальского региона, руководители строительных организаций, с которыми предварительно были согласованы показатели, включаемые в скоринговую модель.

На втором этапе проведена оценка важности показателей, включаемых в скоринговую модель (табл. 5.9).

В данном исследовании приняли участие представители строительных организаций (85 организаций), а также 90 представителей заказчиков, включая всех начальников отделов и служащих администрации г. Иркутска (20 чел.), руководителей школ и детских садов, представителей муниципальных образований Иркутской области (более 15 МО), сотрудников таможни Иркутской области и сотрудников Пенсионного фонда Иркутской области, ответственных за проведение аукционов на строительные работы для муниципальных нужд. Анкета представлена в прил. 6.

Исходя из табл. 5.9, наибольший вес подрядчики и заказчики присвоили показателям опыта и объемов работ строительной организации и оценке финансового состояния организации.

Таблица 5.9

Важность показателей, оказывающих влияние на надежность и качество работы строительного предприятия

№ п/п	Показатель	Важность с точки зрения заказчиков	Важность с точки зрения подрядчиков	Среднее значение
1	Продолжительность работы организации на строительном рынке	8,0	7,3	7,7
2	Среднегодовой объем СМР, выполняемый организацией (размер организации)	7,6	6,2	6,9
3	Общее количество сотрудников в организации	5,5	5,1	5,3
4	Наличие собственных основных фондов, необходимых для производства работ	7,6	7,0	7,3
5	Наличие договора страхования работников от несчастных случаев	6,0	4,7	5,4

№ п/п	Показатель	Важность с точки зрения заказчиков	Важность с точки зрения подрядчиков	Среднее значение
6	Стаж строительной деятельности у руководителя	6,9	6,6	6,8
7	Наличие высшего образования по строительной специальности у руководителя	6,9	6,2	6,6
8	Стаж работы главного бухгалтера в строительной организации	5,5	5,6	5,6
9	Количество запрашиваемых допусков	7,0	6,1	6,6
10	Открытость организации (наличие контактных телефонов, электронной почты, сайта в сети Интернет)	7,5	6,1	6,8
11	Уровень средней заработной платы в организации	6,5	6,2	6,4
12	Наличие в структуре собственного проектного подразделения	6,7	5,7	6,2
13	Наличие в структуре собственной производственной лаборатории	5,9	4,8	5,4
14	Наличие замечаний и рекламаций госорганов за предыдущие периоды (пять последних лет)	6,7	6,6	6,7
15	Участие в судебных и арбитражных процессах в качестве ответчика	6,5	6,6	6,6
16	Наличие входного контроля качества строительных материалов	7,9	7,1	7,5
17	Наличие операционного контроля качества	7,3	7,3	7,3
18	Наличие геодезического контроля качества	7,4	6,7	7,1
19	Наличие приемочного контроля качества	7,8	7,2	7,5
20	Наличие лабораторного контроля качества	7,4	6,5	7,0
21	Доля машин и оборудования в основных фондах	6,9	6,3	6,6
22	Стаж работы у ведущего производственного персонала	7,3	7,9	7,6
23	Отсутствие просроченной кредиторской задолженности, в том числе перед бюджетом	6,8	6,9	6,9
24	Предрасположенность организации к банкротству или наличие стадии ее ликвидации	7,5	7,8	7,7



№ п/п	Показатель	Важность с точки зрения заказчиков	Важность с точки зрения подрядчиков	Среднее значение
25	Скорость оборота товарно-материальных запасов	6,4	5,9	6,2
26	Скорость оборота оборотных средств	6,3	6,1	6,2
27	Превышение собственных средств над заемными	7,5	7,1	7,3
28	Способность предприятия рассчитаться по краткосрочным обязательствам в течение года (текущая ликвидность)	7,9	7,4	7,7
29	Срок службы машин и оборудования	7,1	5,9	6,5
30	Степень загрузки производственных мощностей	7,0	5,9	6,5
31	Положительная динамика объема строительных работ за последние несколько лет	8,1	7,4	7,8
32	Соблюдение требований Градостроительного кодекса в части минимального количества необходимого персонала с высшим и средним образованием и повышение его квалификации	7,9	7,2	7,6
33	Наличие сертифицированной системы менеджмента качества	6,8	6,0	6,4
34	Наличие плана стратегического развития компании	6,7	6,2	6,5
35	Наличие официально зарегистрированных аварий на объектах	7,0	5,9	6,5

Показатели, полученные в результате ответа заказчиков и подрядчиков, в основном имеют большую согласованность между собой, что видно из табл. 5.9 и из того, что коэффициент корреляции между ответами двух групп респондентов составил 0,78. Тем не менее наблюдается закономерность, что подрядчики значение практически каждого показателя занижают по сравнению с заказчиками.

Предлагается для дальнейшего построения скоринговой модели разработать критерии на основе ответов экспертов (табл. 5.10).

Таким образом, баллы у показателей скоринговой модели представлены в табл. 5.11.

Таблица 5.10

## Значения показателей в зависимости от степени важности

Важность показателя, балл	Макс.	Средн.	Мин.	<Мин.
4–6	10	5	2	–10
6,1–7	15	10	5	–15
7,1–9	20	15	10	–20

Таблица 5.11

## Показатели для проведения скорингового анализа строительных предприятий

Показатель		Балл
<i>Показатели, отражающие финансовое состояние организации</i>		
1	Отсутствие просроченной задолженности перед бюджетом	15
2	Наличие просроченной кредиторской задолженности в размере более 100 тыс. р.	–15
3	Наличие стадии банкротства или ликвидации предприятия	–15
4	Оборачиваемость товарно-материальных запасов, раз < 3	5
	3–4	10
	> 4	15
5	Оборачиваемость оборотных средств, раз < 1,50	5
	1,50–2,50	10
	> 2,50	15
6	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств < 1,50	20
	1,50–2,50	15
	> 2,50	–10
7	Коэффициент текущей ликвидности < 1	–10
	1–1,50	15
	> 1,50	20
<i>Показатели, отражающие состояние имущественного комплекса</i>		
8	Стоимость основных фондов, приходящаяся на одного работника < 1 млн р.	5
	1–5 млн р.	10
	> 5 млн р.	15
9	Наличие в структуре собственной производственной лаборатории	10
10	Доля машин и оборудования в основных фондах < 20%	5
	20–50%	10
	> 50%	15

Показатель		Балл
11	Средний срок службы машин и оборудования < 10 лет	15
	11–20 лет	10
	> 20 лет	–10
<i>Показатели опыта и объемов работы</i>		
12	Работа организации на строительном рынке < 5 лет	–10
	5–15 лет	15
	> 15 лет	20
13	Объем выручки от СМР на одного работника < 1 млн р.	5
	1–10 млн р.	10
	> 10 млн р.	15
14	Объем работ по сравнению с прошлым годом: увеличился	15
	не изменился	10
	уменьшился	–10
15	Количество запрашиваемых допусков < 10	5
	10–20	10
	> 20	15
16	Загрузка производственных мощностей: полная	15
	средняя	10
	ниже среднего	–10
<i>Показатели количества и качества подготовки персонала</i>		
17	Общее количество сотрудников < 50 чел.	2
	50–100	5
	> 100 чел.	10
18	Наличие высшего образования у руководителя по строительной специальности	15
19	Стаж работы в строительной организации у главного бухгалтера < 5 лет	2
	5–10 лет	5
	> 10 лет	10
20	Стаж строительной деятельности у руководителя < 5 лет	5
	5–10 лет	10
	> 10 лет	15
21	Средняя заработная плата < 10 тыс. р.	5
	10–20 тыс. р.	10
	> 20 тыс. р.	15

Показатель		Балл
22	Коэффициент текучести кадров в год < 10%	10
	10–15%	5
	> 15%	2
23	Доля сотрудников, проходящих повышение квалификации в течение года <10%	–10
	10–19%	15
	> 20%	20
<i>Показатели качества управления и безопасности труда</i>		
24	Наличие договора страхования работников от несчастных случаев	10
25	Наличие рекламаций органов госнадзора	–10
26	Участие в судебных и арбитражных процессах в качестве ответчика	–10
27	Наличие официально зарегистрированных аварий на объектах	–10
28	Наличие сайта в сети Интернет	15
29	Наличие электронной почты	15
30	Наличие в структуре собственного проектного подразделения	15
31	Наличие входного контроля качества строительных материалов	20
32	Наличие операционного контроля качества	20
33	Наличие геодезического контроля качества	15
34	Наличие приемочного контроля качества	20
35	Наличие лабораторного контроля качества	15

В результате согласования с экспертами из модели были исключены некоторые показатели, первоначально предлагавшиеся автором для анализа:

1. *Наличие сертификата качества по ИСО 9001 или по другим стандартам качества.* Данный показатель был исключен в настоящее время как отсутствующий у 100% организаций, но он оставлен в резерве на будущие периоды, ведь, как известно, данный критерий по закону «О саморегулировании» должен выполняться строительными организациями в обязательном порядке.

2. *Наличие договора страхования гражданской ответственности, которая может наступить в случае причинения вреда вследствие недостатков строительных работ.* Данный показатель был, наоборот, исключен как присутствующий у всех организаций, вступающих в СРО.

По итогам заполнения представленной таблицы предприятие может попасть в одну из четырех групп по сумме набранных баллов (табл. 5.12).

Четыре группы факторов выделяются исходя из того соображе-

ния, что если предлагаемую модель использовать не только на стадии отбора компаний в СРО, но и в текущей работе для оценки их эффективности, то два состояния у компании – «плохое» и «хорошее» не дает возможности для принятия оперативных мероприятий по корректировке эффективности работы предприятия. Значительно лучше, если это будет три-четыре группы, поскольку это позволит наблюдать за развитием предприятия в динамике.

Таблица 5.12

Статус организации в зависимости от набранных баллов

Статус организации	Сумма набранных баллов	Рекомендации
Стабильные (надежные)	Более 350	Предприятие качественно осуществляет строительные работы и является надежным. Проведение ревизионной работы в соответствии с утвержденным планом
Склонные к стабильности	221–350	Поставить предприятие перед фактом ухудшения показателей. Провести данную экспресс-проверку через полгода. В случае повторения результатов – выезд на предприятие с ревизионной проверкой
Склонные к нестабильности	101–220	В течение полугода провести полномасштабную проверку деятельности предприятия. Если через год результаты улучшатся – далее проверки в плановом порядке, если ухудшатся – более тщательная проверка и принятие решения о членстве в СРО и аннулирование допусков к строительным работам
Нестабильные (ненадежные)	< 0–100	Незамедлительно провести более тщательный анализ качества выполнения работ с выездом в офис и на стройплощадки. В случае подтверждения некачественности управления производственными процессами – принятие решения о членстве в СРО и аннулирование допусков к строительным работам

Градация групп предприятий получилась в результате подсчета баллов по условному предприятию с предположением, что если у него все показатели находятся на уровне минимальных, то в этом случае оно сможет набрать меньше нуля (–35 баллов). В случае если предприятие набирает все максимальные баллы, то оно может

набрать 485 баллов. Таким образом, градации для четырех групп сформировались приблизительно по 120–150 баллов для каждой.

Для реализации предлагаемого анализа саморегулируемая организация должна отладить методику сбора данных о компаниях в соответствующих органах. То есть необходимо заключение договоров об обмене необходимой информацией с органами Ростехнадзора с целью сбора информации о наличии рекламаций по качеству, органами судебной власти с целью сбора информации о наличии стадии банкротства, с органами статистики с целью сбора статистических данных о финансовом состоянии компаний (в случае если они сами будут отказываться предоставлять такую информацию).

Предлагаемая методика может быть использована и при отборе строительных организаций при долевом строительстве, а также для выбора субподрядных организаций крупными подрядными организациями.

Изучение зарубежного опыта в деле выбора качественного и надежного подрядчика должно являться первоочередным направлением как для ученых, так и для практиков, занятых совершенствованием процессов отбора подрядчиков, протекающих как в рамках закона о госзакупках (ФЗ-94), так и при осуществлении долевого строительства, без бюджетного финансирования строительных работ.

В марте 2011 г. российская делегация НОСТРОЙ встретила с руководителем отдела техники Главного союза германской строительной промышленности – дипломированным инженером Б. Энгельгардтом и представителем Германского общества квалификации и оценки в строительстве – дипломированным инженером М. Линке.

М. Линке рассказал об организации в Германии системы предквалификационной оценки строительных компаний. В стране действует Свод правил распределения договоров и выполнения подрядных работ (VOB), разработанных и утвержденных Институтом стандартизации DIN. Этот документ состоит из трех разделов: «Правила проведения предквалификации», «Правила проведения торгов» и Перечень технических правил, которые подлежат обязательному выполнению и должны включаться в договоры<sup>50</sup>.

В соответствии с правилами системы предквалификации каждое предприятие или организация, которая является или собирается стать участником рынка и участвовать в тендерах, должна один раз в три

---

<sup>50</sup> Отчет о поездке делегации Национального объединения строителей в Берлин // Бюллетень Национального объединения строителей. 2011. № 3 (10). С. 66.

года пройти предквалификацию. Это в равной степени относится и к крупному, и к малому, и среднему бизнесу, так как требования к качеству и безопасности строительных объектов от объема бизнеса не зависят.

Предквалификацией компаний занимается Германское общество квалификации и оценки в строительстве (PQB). Всего на территории страны работает пять центров, занимающихся этими процедурами. Все они работают по одним правилам, утвержденным Институтом DIN.

Оценка проводится по трем основным показателям:

1) техническая компетентность (наличие квалифицированных кадров и материально-техническое обеспечение);

2) правовая чистота и надежность (отсутствие нелегальной рабочей силы, уплата налогов, выплата минимальной заработной платы);

3) экономическая и финансовая устойчивость (оборот за последние три года). Если организация выполняла проекты стоимостью 1,5–2 млн евро, то она не может быть допущена к подрядам более 10 млн евро.

Оценивая организацию по вышеуказанным параметрам, центр делает прогноз ее финансовой устойчивости на ближайшие три года.

Принимаются и поощряются отзывы предыдущих заказчиков и потребителей строящихся зданий и сооружений, содержание которых также определяется установленными Правилами VOB.

Пройти квалификационную оценку можно как по отдельному виду работ, так и по всему комплексу. В последнем случае необходимо доказать, что предприятие способно координировать все виды работ. Для того чтобы генподрядчик не превращался в торговца субподрядами, он должен хотя бы несколько основных видов работ выполнять своими силами.

Предквалификация за рубежом – процесс добровольный, но так как к тендерам на госзаказ не допускаются организации, не имеющие свидетельства о ее прохождении, всем потенциальным участникам торгов приходится эту стадию проходить. Введению такой системы на первых порах активно сопротивлялся малый бизнес. В год принятия решения о трехлетней предквалификации в этом процессе участвовала тысяча организаций, но уже через год их было около 7 тыс.

Все сведения из центров по предквалификации отправляются в PQB в единую базу данных, и любой организатор торгов может полу-

чить из нее сведения о потенциальных исполнителях тех или иных работ.

Очевидно, что предлагаемая нами методика оценки надежности строительных организаций может помочь в проведении предквалификации на аукционах в Российской Федерации.

#### ***5.4. Оценка надежности саморегулируемых организаций***

Вторым направлением нашего исследования является разработка методики по определению надежности самих СРО по сравнению с СРО, функционирующими на данном региональном рынке. Основной упор делается не на том, какие показатели необходимо брать за основу, а вывести показатели на основе процессного подхода и системы сбалансированных показателей. Данные подходы позволяют четко связать стратегические цели предприятий или же СРО с ключевыми показателями эффективности, позволяющими достигать этих целей.

На наш взгляд, построение эффективной системы управления СРО должно рассматриваться через призму процессного подхода, прописанного в стандартах ISO серии 9000, а также через систему сбалансированных показателей (BSC), основываться на принципах автоматизации системы управления предприятиями на базе ERP-подхода и включать в себя разработку системы бюджетирования деятельности предприятия. Данные вопросы были рассмотрены в гл. 3 и 4.

Конечным результатом основных процессов является удовлетворенность потребителей от работы организации. В нашем случае это строительные организации. Для оценки их удовлетворенности нами проведен соответствующий опрос (прил. 7). Анкетирование 85 руководителей и представителей строительных организаций Иркутской, Московской, Свердловской, Белгородской, Омской областей, Республики Бурятия и Забайкальского края привели к следующим выводам относительно оценки надежности СРО в строительстве (табл. 5.13). Исследование проводилось при поддержке Информационно-аналитической группы «Реформа», г. Москва; портала [sgoinform.ru](http://sgoinform.ru), г. Екатеринбург; НП «Саморегулируемая организация строителей Байкальского региона», г. Иркутск; НП СРО «Ассоциация инжиниринговых компаний», г. Чита. Респонденты по занимаемым должностям распределились следующим образом: руководители организаций – 30%, начальники отделов – 40%, служащие из отделов закупок – 30%.



Оценка влияния показателей на надежность СРО проводилась по 10-балльной шкале.

Отдельно следует сказать, что критериям 9 и 10 на данный момент предлагалось поставить предположительные оценки, поскольку пока замечания со стороны государственных органов массово не зарегистрированы.

Также и по наступлениям страховых случаев пока прецедентов нет. Естественно данные показатели заняли 1-е и 3-е места при выборе СРО, т.е. определены как малозначительные. Тем не менее ответы респондентов на то, как влияют эти показатели на надежность СРО, разделились от 5 до 10 баллов.

Таблица 5.13

Результаты анкетирования представителей  
строительных организаций на предмет оценки надежности  
саморегулируемой организации

Показатель	Влияние показателя на надежность СРО (среднее значение)	Вес показателя для выбора СРО
Количество членов в СРО	5,5	0,07
Доля крупных предприятий в структуре членов СРО	6,0	0,08
Сумма членских и вступительных взносов	6,0	0,08
Имидж руководителей СРО	7,4	0,09
Имидж СРО	7,5	0,09
Расположение головного СРО в одном регионе с членами СРО	7,8	0,10
Наличие высшего профильного образования у руководителей СРО	7,0	0,09
Открытость СРО	7,7	0,10
Наличие замечаний к СРО	6,4	0,08
Наличие наступления страховых случаев у членов СРО	6,4	0,08
Размер штата сотрудников СРО в регионе	5,1	0,06
СРО занимается проверками на уровне минимальных требований	6,1	0,08
Сумма	78,9	1

Следует отметить, что на сайте Алтайского отделения Российского общества оценщиков приведена следующая информация отно-

сительно мотивов для вступления в конкретную СРО оценщиков (табл. 5.14).

Очевидно, что есть определенные различия между выбором СРО строителей и СРО оценщиков. Это обусловлено отсутствием у последних значительного взноса в компенсационный фонд и способностью более легко менять одно СРО на другое. Поэтому у оценщиков «Близость расположения СРО» находится на последнем месте.

Таблица 5.14

Результаты анкетирования представителей оценочных организаций по выявлению мотивов для вступления в СРО

Показатель	Количество экспертов	Доля ответов в общем количестве, %
Защита интересов оценщика	29	40,85
Хорошая информационная поддержка	13	18,31
Минимум беспокойства со стороны СРО	12	16,90
Низкие членские взносы	10	14,08
Высокая квалификация членов данной СРО	2	2,82
Другой вариант ответа	2	2,82
Близость расположения СРО	1	1,41
Положительные рекомендации коллег	1	1,41
Дружеские отношения с членами данной СРО	1	1,41
Всего	71	100

Однако интересно и то, что у оценщиков первые два показателя направлены на помощь своим членам. У строителей, к сожалению, подобный вопрос не вошел в анкету, хотя в ней была возможность у респондентов вписать свои предложения. Однако в устном общении с представителями строительных организаций с их стороны была высказана озабоченность тем, что относительно лицензирования взносы на поддержание саморегулирования выросли в несколько раз, а отдачи в виде экономического эффекта от этого нет. Нет помощи СРО в поиске заказов. В большинстве своем это именно так и есть. СРО за деньги строителей осуществляют контроль над ними, выписывают им предписания, делают замечания и т.п. Строители же ждут иного. Например, по закону за СРО закреплена функция третейского суда. У большинства строительных СРО в настоящее время эта функция не реализована. Вопрос повышения квалификации также поставлен по-разному. Кто-то просто требует предоставления корочек о повышении квалификации, а кто-то сам организует это повышение. Последних, как правило, мало.

Принцип оценки надежности, предлагаемый нами, состоит в том, что по каждому показателю сравниваемые организации необходимо сравнить между собой и распределить между ними соответствующие места (1-е место – лучшие показатели, последнее место – худшие показатели). По предлагаемой методике надежность организации можно рассчитать при помощи приведенной далее формулы. Чем ближе  $K_{над}$  к 1, тем надежнее организация:

$$K_{над} = \sum_1^m p \cdot \alpha, \quad (1)$$

где  $K_{над}$  – показатель надежности саморегулируемой организации;  $p$  – место, занимаемое организацией по каждому оцениваемому показателю;  $\alpha$  – вес показателя;  $n$  – количество оцениваемых показателей.

На основе выведенных весовых коэффициентов в табл. 5.15 проведем сравнение двух СРО в сфере строительства, работающих в Иркутской области.

Таблица 5.15

Определение надежности саморегулируемой организации

Показатель	Вес показателя	Рейтинг СРО			
		НП СРО СБР		НП СРО АИК	
		место	взвешенное значение	место	взвешенное значение
Количество членов в СРО	0,07	1	0,07	2	0,14
Доля крупных предприятий в структуре членов СРО	0,08	1	0,08	2	0,16
Сумма членских и вступительных взносов	0,08	2	0,16	1	0,16
Имидж руководителей СРО	0,09	1	0,09	2	0,18
Имидж СРО	0,09	1	0,09	2	0,18
Расположение головного СРО в одном регионе с членами СРО	0,10	1	0,1	1	0,1
Наличие высшего профильного образования у руководителей СРО	0,09	1	0,09	2	0,18
Открытость СРО	0,10	1	0,1	1	0,1
Наличие замечаний к СРО	0,08	1	0,08	1	0,08
Наличие наступления страховых случаев у членов СРО	0,08	1	0,08	1	0,08
Размер штата сотрудников СРО в регионе	0,06	1	0,06	2	0,12
СРО занимается проверками на уровне минимальных требований	0,08	1	0,16	1	0,16
		14	1,16	18	1,64

Исходя из полученных результатов сравнения НП СРО строителей Байкальского региона и НП СРО «Ассоциация инжиниринговых компаний» можно сделать вывод о большей предпочтительности для вступления строительных организаций в НП СРО строителей Байкальского региона. В настоящее время многие строительные организации, к сожалению, пренебрегают сравнением СРО между собой. Основной выбор заключается в минимальной цене и минимальном количестве проверок, однако на основе выработанной методики можно более взвешенно подходить к данному вопросу. Придерживаясь выработанной нами концепции относительно того, что конечный потребитель зданий и сооружений будет удовлетворен их качеством только в случае участия надежных субъектов саморегулирования строительной и жилищной сферы, мы провели три исследования, направленных на построение моделей оценки надежности строительных организаций, саморегулируемых организаций и управляющих компаний. Данные модели, объединенные в единую интеграционную схему принятия решения об удовлетворенности от владения объектами недвижимости, позволят добиться повышения как качества строительства, так и качества обслуживания готовых объектов недвижимости.

## **6. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ НАДЕЖНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ В ЖИЛИЩНОЙ СФЕРЕ**

По состоянию на 1 января 2010 г. в Иркутской области проживает 2 501 570 чел. По численности населения Иркутская область находится на 4-м месте среди регионов Сибирского федерального округа после Красноярского края, Кемеровской и Новосибирской областей.

Общая площадь жилищного фонда Иркутской области по данным Иркутскстата на 1 января 2010 г. составляет 51 372 100 м<sup>2</sup>, из них площадь, занимаемая ветхим и аварийным жилищным фондом, составляет 4 183 600, или 8,1% от общего объема жилищного фонда Иркутской области<sup>51</sup>.

Обеспеченность населения жильем составляет 20,5 м<sup>2</sup> на человека. На 1 января 2010 г. в очереди на улучшение жилищных усло-

---

<sup>51</sup> По материалам долгосрочной целевой программы «Стимулирование развития жилищного строительства в Иркутской области на период до 2015 года».

вий состояло 45 459 семей, или порядка 136 377 чел. Кроме того, в ветхом и аварийном жилищном фонде на начало 2010 г. проживало 195 700 чел. Таким образом, общее число граждан, нуждающихся в улучшении жилищных условий, в Иркутской области составляет более 332 тыс. чел.

Объемы жилищного строительства в Иркутской области с 2000 по 2006 г. осуществлялись низкими темпами, что повлияло на высокий процент нуждающихся в улучшении жилищных условий граждан и высокий уровень ветхого и аварийного жилищного фонда в общей площади жилья по Иркутской области.

С началом реализации приоритетного национального проекта «Доступное и комфортное жилье – гражданам России» в Иркутской области темпы роста объемов ввода жилья значительно возросли. Показатель по вводу жилья за 2009 г. превысил показатель по вводу жилья в 2000 г. в 3,2 раза.

Одним из основных движущих механизмов увеличения темпов жилищного строительства явилось ипотечное жилищное кредитование. К концу 2007 г. в Иркутской области 80% жилищного строительства осуществлялось за счет кредитных средств, будь то средства граждан, полученные с помощью ипотечных жилищных кредитов, или инвестиционные кредитные ресурсы, полученные непосредственно от кредитной организации на реализацию инвестиционных проектов.

Мировой экономический кризис, который начал свое влияние на экономику страны во второй половине 2008 г., внес значительные корректировки в дальнейшее развитие рынка жилищного строительства. Отсутствие возможности получения кредитных ресурсов повлияло как на снижение объемов продаж жилой недвижимости, так и на объемы кредитования непосредственно инвестиционных проектов.

Таким образом, под влиянием экономического кризиса к 2010 г. количество реализуемых инвестиционных проектов жилищного строительства снизилось. В основном на сегодняшний день реализуются проекты, находящиеся в высокой степени готовности, либо гарантирующие сбыт продукции.

Анализ развития рынка жилищного строительства в Иркутской области, а также существующая проблема обеспеченности населения жильем и наличие большого объема ветхого и аварийного жилищного фонда, свидетельствует о том, что уже сегодня необходимо принимать меры по увеличению объемов ввода жилья в регионе.

Основной объем аварийного жилищного фонда сосредоточен в таких муниципальных образованиях, как Иркутск, Братск, Ангарск, Усолье-Сибирское.

Задача по увеличению объемов жилищного строительства в регионах на сегодняшний день поставлена и Правительством Российской Федерации. В соответствии с протокольным решением Правительства Российской Федерации по итогам совещания по вопросам жилищного строительства от 16 августа 2010 г. регионам Российской Федерации дано поручение разработать региональные программы стимулирования развития жилищного строительства.

Наиболее существенными проблемами развития рынка жилья в Иркутской области являются:

1) отсутствие документов территориального планирования, которые позволяют своевременно спланировать территории под жилую застройку;

2) отсутствие муниципальных программ развития инженерных коммуникаций и, как следствие, отсутствие технических условий для размещения новых микрорайонов массовой жилой застройки, а также производственных мощностей;

3) снижение потребительского спроса населения на жилье вследствие ужесточения требований кредитных организаций по условиям предоставления ипотечных жилищных кредитов;

4) дефицит профессиональных кадров в строительной отрасли.

Кроме того, в связи с отсутствием возможности системной работы по освоению территорий Иркутской области возникают и другие проблемы, такие как:

1) высокая цена за приобретение права аренды земельных участков под комплексное жилищное строительство, а также отсутствие возможности жилищным некоммерческим объединениям граждан предоставления земельных участков без аукциона;

2) отсутствие земельных участков, обеспеченных коммунальной инфраструктурой;

3) непроработанные механизмы кредитования проектов комплексного малоэтажного жилищного строительства, в том числе некоммерческих объединений граждан;

4) слаборазвитая система ипотечного кредитования участия в долевом строительстве малоэтажного жилищного домостроения;

5) недостаточный объем выпуска основных строительных материалов;

б) отсутствие на территории областного центра разработанных механизмов развития застроенных территорий.

Таким образом, развитие жилищного строительства в Иркутской области возможно только путем устранения или минимизации выше обозначенных проблем.

В тех сферах, где это технологически возможно, и в первую очередь в сфере обслуживания жилья, в Российской Федерации провозглашен принцип конкурсного отбора подрядчиков с целью снижения стоимости услуг и повышения их качества. Предполагалось, что муниципальные и частные предприятия должны иметь равные возможности участия в конкурсах, и дискриминация частных фирм как в ходе, так и после проведения конкурса не должна допускаться. Была принята также нормативная база для создания товариществ собственников жилья. Товарищества должны находиться в равных условиях с муниципальным жильем с точки зрения предоставления дотаций из местного бюджета, тем самым их создание не предполагало резких изменений в уровне оплаты жилья и коммунальных услуг для проживающих в доме. Одновременно товарищества могут получить дополнительный доход от сдачи в аренду нежилых помещений и использовать его на цели благоустройства. Процесс создания товариществ получил законодательное оформление с принятием закона РФ «О товариществах собственников жилья».

Однако остается много практических вопросов, связанных с созданием ТСЖ, не решенных в настоящее время. Одной из главных проблем являются трудности передачи технической документации и проведения сверки по задолженности жильцов и владельцев офисных помещений управляющими компаниями, занимавшимися управлением жилым фондом до создания ТСЖ. Можно сказать, что на рынке жилищных услуг г. Иркутска разразилась настоящая война между управляющими компаниями, между ТСЖ и управляющими компаниями, начавшаяся из-за нежелания одних УК отдавать финансовые потоки от жильцов другим УК либо ТСЖ. Данная «война» носит как информационный характер, так и практический, выливающийся в захват технической документации по домам с помощью ОМОН и других силовых структур. К примеру, подобная ситуация происходила при создании жильцами одного из домов собственного ТСЖ и нежелании УК «Уютный дом» отдавать им техническую документацию, без которой заключение договоров с энергообеспечивающими компаниями невозможно. Примерно обратная ситуация сложилась между

УК «Западное управление ЖКС» и УК «Уютный дом». Уже с начала 2011 г. продолжается конфликт, связанный с «уходом» 19 многоквартирных домов в «Уютный дом». Ситуация, обусловившая уход, везде практически одинаковая – жильцы не удовлетворены качеством содержания жилья. Проблема привела к тому, что теперь часть жильцов платит прежней управляющей компании, а часть новой. В суде решаются претензии «Западной» УК, оспаривающей право УК «Уютный дом» управлять имуществом указанных домов.

Очевидно, что данная проблема является лишь вершиной айсберга, а его основа в том, что законодательство четко не установило принципы смены управляющих компаний. В основном все проблемы заключаются в подписании акта о передаче задолженности собственников помещений. Новые управляющие компании справедливо считают, что они не должны принимать дома с задолженностью, и не подписывают акты о передаче этой задолженности. А старые УК не передают дома, справедливо полагая, что если жильцы не заплатили, то новая управляющая компания должна взять на себя эти долги, взыскать с жильцов и рассчитаться с энергообеспечивающими организациями.

В подобной ситуации в Иркутске сейчас находится и ТСЖ «Альтернатива», принявшее решение о самостоятельном управлении своим жилищным фондом. ТСЖ пришлось также столкнуться с необходимостью подписывать акт сверки с УК «Уютный дом» и брать на себя ответственность по погашению долгов перед энергообеспечивающими организациями. Однако у ТСЖ на стадии создания нет финансовых средств для погашения этой задолженности. Вопрос же «выбивания» долгов из жильцов может затянуться на месяцы, а энергетики столько ждать не будут и приступят к отключению домов. Около полугода решался вопрос о передаче дел в ТСЖ.

На наш взгляд, в жилищной сфере законодателям прежде всего необходимо решить эту проблему и четко определить права и обязанности всех участников этого процесса. К процессу принятия решений должны быть привлечены как саморегулируемые организации в сфере управления недвижимостью, так и ассоциации товариществ собственников жилья. В Иркутске есть обе эти организации. Очевидные проблемы в жилищной сфере еще раз приводят к мысли о необходимости оценки надежности управляющих компаний, поскольку опыт Иркутска показывает, что на жилищном рынке происходит постоянное перемещение собственников от одних управляющих компаний к



другим, при этом все остаются в неведении относительно того, что же лучше. Вопросами о надежности (ненадежности) управляющих компаний пестрят интернет-страницы Иркутска.

Подводя итог исследованию в части влияния реформ в жилищной сфере на повышение социальной защищенности и удовлетворенности населения, можно констатировать, что отсутствие четкого законодательства приводит к накоплению негатива к реформам со стороны населения. На наш взгляд, срочно необходимо урегулировать вопросы передачи (непередачи) задолженности при выборе жильцами альтернативных управляющих компаний, региональным властям – инициировать работу по построению рейтинга управляющих компаний и строительных организаций. Рейтингование последних необходимо для того, чтобы участники создаваемых ЖСК неполнили армию обманутых дольщиков. Для этого необходимо сформировать рабочую группу либо специальный орган, занимающийся развитием и совершенствованием процессов в инвестиционно-строительной и жилищной сфере, одной из функций которого было бы проведение анализа надежности всех субъектов, занятых в строительстве и управлении недвижимостью.

В данной работе мы постараемся осветить основные направления по формированию методологии оценки надежности субъектов хозяйственной деятельности в строительстве и управлении недвижимостью. Для этого нами проведены опросы среди заказчиков строительных работ для государственных и муниципальных нужд и среди строительных организаций с целью выявления параметров для оценки надежности строительных организаций и саморегулируемых организаций в условиях саморегулирования отрасли. В соответствии с проектом «Модернизация социальной сферы муниципальных образований Сибирского региона как основы повышения качества жизни населения» в 2011–2012 гг. проведен опрос населения и определены параметры для оценки надежности управляющих компаний в сфере управления недвижимостью, о чем будет сказано ниже.

Результаты анализа современного этапа реформирования жилищной сферы муниципальных образований показали, что с началом реформ объекты жилищно-коммунального хозяйства, как находящиеся в муниципальной собственности, так и принадлежащие предприятиям, оказались в очень сложной экономической ситуации. Для большинства из них главной задачей стало простое выживание, поскольку расходы на их содержание в реальном исчислении, даже с учетом повышения тарифов,

значительно сократились. На это повлияло и то, что на протяжении достаточно длительного периода государственная политика в отношении социальных отраслей (к которым относится сфера ЖКХ) и функционирующих в них объектов строилась на принципах остаточного финансирования. Ликвидация централизованного финансирования из федерального бюджета выпадающих доходов предприятий ЖКХ, возникающих из-за разницы в тарифах, оплачиваемых населением за жилье и коммунальные услуги, и затрат предприятий на их производство и перенос центра тяжести в системе финансирования с федерального бюджета на местный уровень только осложнил и без того непростое состояние жилищно-коммунального хозяйства ЖКХ<sup>52</sup>.

При анализе современных проблем функционирования инновационных систем управления жилищным фондом особого внимания требует социальный аспект, связанный с ростом цен на услуги ЖКХ. В этих целях в ходе исследования М. Б. Рыбальченко был проведен анкетный опрос группы жителей Москвы из 500 чел. В табл. 6.1 приведен рейтинг жилищных проблем, определенный на основании анализа результатов опроса.

Как видно из табл. 6.1, на первом месте среди всех проблем стоит рост платежей за жилищно-коммунальные услуги (46%). Большое число горожан недовольно техническим состоянием квартир (29% опрошенных). Речь не идет о замене старых обоев или дверей – эти хлопоты москвичи обычно берут на себя. Людей волнуют проблемы, которые они не в силах устранить без помощи балансодержателя и специалистов по эксплуатации жилфонда, например заменить протекающие межквартирные трубы в системе водопровода и канализации, заделать межпанельные швы в перекрытиях, отремонтировать электропроводку.

Таблица 6.1

#### Рейтинг жилищных проблем

Проблема	Доля отметивших данную проблему, %
Рост коммунальных платежей	46
Техническое состояние квартир	29
Чердаки и крыши	11
Центральное отопление	9
Вестибюли и лестничные клетки	7
Горячее водоснабжение	6
Капитальный ремонт или снос здания	6
Подвалы	5

<sup>52</sup> Горышина О. А. Организационно-экономический механизм реформирования ЖКХ муниципальных образований в современных условиях: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2010. 167 с.

Проблема	Доля отметивших данную проблему, %
Наружные стены	5
Холодное водоснабжение	3
Придомовая территория	3
Электроснабжение	3
Вентиляция	2
Канализация	2
Лифты	1,5
Другие проблемы	7,5

На третьем месте – состояние чердаков и крыш (11%). Эта проблема в первую очередь волнует жителей последних этажей, потому что протекающая крыша способна уничтожить даже самый дорогостоящий ремонт, а устранить причину залива без помощи коммунальщиков люди не в состоянии. Четвертую позицию занимают проблемы отопления (9%). Чаще всего это связано с необходимостью замены или прочистки труб, так как низкая температура в квартире обычно вызвана не слабым подогревом воды в центральном тепловом пункте, а потерей тепла по дороге от ЦТП к жилому дому и к квартире.

Одним из основных направлений реализации целей реформирования ЖКХ является инновационная перестройка управления во всех звеньях организационной структуры отрасли. Жилищным кодексом РФ предусмотрено, что управление многоквартирным домом призвано обеспечивать благоприятные и безопасные условия проживания граждан, надлежащее содержание общего имущества в многоквартирном доме.

Собственники помещений в многоквартирном доме обязаны выбрать один из способов управления многоквартирным домом:

1) непосредственное управление собственниками помещений в многоквартирном доме;

2) управление товариществом собственников жилья либо жилищным кооперативом или иным специализированным потребительским кооперативом;

3) управление управляющей организацией.

Качественные показатели эффективности различных способов управления многоквартирными домами представлены в табл. 6.2<sup>53</sup>.

Сравнительный анализ эффективности альтернативных способов управления многоквартирными домами позволяет сделать вывод, что варианты управления с использованием ТСЖ и варианты привлечения

<sup>53</sup> Рыбальченко М. Б. Инновационные механизмы управления эксплуатацией жилищного фонда в условиях реформирования ЖКХ: дис. ... канд. экон. наук. М., 2008. С. 80.

частной управляющей компании практически одинаково приемлемы для собственников жилья.

При этом вариант создания ТСЖ обеспечивает большее участие граждан в принятии решений, гарантирует от недобросовестного использования финансовых средств. С другой стороны, привлечение частных управляющих компаний расширяет возможности получения дополнительных доходов от коммерческого использования общего имущества и привлечения дополнительных инвестиционных ресурсов на кредитной основе выбор наиболее рационального варианта должен производиться в каждом конкретном случае с учетом всех рассмотренных факторов.

Таблица 6.2

Сравнение показателей эффективности альтернативных способов управления многоквартирными домами

Показатель оценки	Непосредственное управление собственником	ТСЖ, кооперативы	Управляющая компания
Собираемость платежей	Платежи поступают непосредственно подрядчику; исключена возможность перенаправления средств, полученных за одни услуги, на оплату других	Задержки платежей собственником могут вызвать задержку оплаты и услуг кооперативов	Задержки платежей собственником могут вызвать задержку оплаты и услуг. К преимуществу следует отнести наличие дополнительных механизмов взыскания средств с должников
Аварийность	Отсутствие оперативной реакции собственников может усложнить и удлинить сроки устранения аварии	Необходимо привлечение сторонних организаций для реакции на возникновение аварий	Можно обеспечить быструю реакцию на аварии за счет создания диспетчерских служб и наличия необходимых специалистов

Показатель оценки	Непосредственное управление собственником	ТСЖ, кооперативы	Управляющая компания
Издержки управления	Собственник никому не платит за управление, затрачивая на это только свое время и силы	Оперативное управление осуществляется управлением ТСЖ. Издержки минимальны, так как управление осуществляется своими силами	Услуги по управлению домом оплачиваются собственниками помещений
Инвестиции	Получить кредит на проведение внутридомовых и придомовых работ практически невозможно	Очень сложно привлечь внешние инвестиции на развитие объекта, однако положительным моментом является сбор членских взносов	Управляющей организацией проще привлечь различного рода инвестиции за счет наличия необходимых специалистов и связей
Развитие и благоустройство	Для развития дома необходимо, чтобы собственники были общественно активны. Это сложно обеспечить в связи с утратой интереса у жителей	ТСЖ, кооперативы способны принимать решения по развитию и благоустройству дома и придомовой территории	Управляющая организация способна эффективно обеспечивать развитие и благоустройство дома
Коммерческая деятельность	Некоммерческие принципы управления	Некоммерческая организация. Весьма ограниченный способ привлечения инвестиций	Коммерческая организация. Управление домом как бизнесом позволяет привлекать дополнительные инвестиционные ресурсы
Защита прав потребителей	Разрешение конфликтных ситуаций через судебные органы		

К сожалению, механизмы пресечения доступа на рынок управления многоквартирными домами недобросовестных фирм в действующем законодательстве не проработаны. Решение данной проблемы,

на наш взгляд, должно полностью лечь на плечи института саморегулирования.

Сегодня практически невозможно обеспечить гарантии прозрачности деятельности управляющей организации, получить доказательства ее профессиональной и финансовой состоятельности, хотя в свете последних изменений в законодательстве управляющие компании обязаны ежегодно публиковать сведения о своей финансово-хозяйственной деятельности. Если ситуация не изменится, то жильцам придется оценивать деятельность управляющих организаций только по факту выполнения работ, что противоречит интересам жильцов, которые хотят иметь гарантии качества до начала работ.

На наш взгляд, для решения этой задачи необходимо разработать методику оценки надежности управляющих компаний, чтобы жильцы хотя бы имели возможность выбирать управляющие компании более взвешенно. Решение задачи оценки надежности управляющих компаний в рамках саморегулирования в жилищной сфере возможно силами саморегулируемых организаций по управлению недвижимостью, закона об обязательном создании которых пока нет.

Тем не менее определенные сдвиги в направлении контроля за управляющими компаниями есть. Так, в Иркутской области создано некоммерческое партнерство «Содружество ЖКХ», объединяющее более 40 управляющих компаний на добровольной основе, в том числе 18 управляющих компаний из г. Иркутска<sup>54</sup>. Однако не все управляющие компании вступили в это некоммерческое партнерство. Жильцы домов, относящихся к таким недобросовестным управляющим компаниям, лишены поддержки и сервиса, организованного Содружеством ЖКХ. Это и ведение претензионной работы, и оперативная работа с сервисными и ремонтными службами, надзор за приходом и расходом средств по дому и др.

Часть экспертов считают, что необходимо принять отдельный закон «Об управляющих организациях», в котором подробно были бы определены: сфера деятельности управляющих компаний, требования к их квалификации, обязанности и ответственность. Это позволит обеспечить страхование рисков. Эксперты также считают, что для определения стандартов деятельности управляющих организаций, составления реестра добросовестных управляющих компаний необходимо

---

<sup>54</sup> Астафьев С. А. Интеграционный подход к проблеме управления процессами в жилищной сфере // Известия ИГЭА. 2011. № 5. С. 88–93.

дальнейшее развитие закона «О саморегулируемых организациях»<sup>55</sup> и введение обязательного саморегулирования в ЖКХ. Помимо этого, на наш взгляд, необходимо разработать подходы к интеграции саморегулируемых организаций в области управления недвижимостью и саморегулируемых организаций в строительстве, с тем чтобы собственники жилья получили максимально качественные квартиры и здания и их обслуживание не было сопряжено с большими переделками после сдачи зданий в эксплуатацию. Решение данной задачи возможно путем добровольного объединения саморегулируемых организаций, входящих в инвестиционно-строительную сферу, в Ассоциацию саморегулируемых организаций и выработки совместных действий в рамках Ассоциации по строительству качественных зданий. Можно предложить включение представителей от СРО в сфере управления недвижимостью в комиссии по проведению плановых проверок строительных организаций, проводимых СРО строителей в соответствии с Градостроительным кодексом, и в государственные комиссии по приемке зданий в эксплуатацию. Вторым вариантом организации контроля за качеством работы управляющих компаний – в рамках общественных органов, таких как Общественный совет по реформе ЖКХ при правительстве Иркутской области (созданный, но так и не начавший работу), или комиссия по ЖКХ при Общественной палате Иркутской области.

В настоящее время передача гражданам права свободного выбора собственного жилья и контроля за его состоянием, развитие конкуренции, децентрализованной и диверсифицированной системы жилищного строительства выдвигают проблему качества жилья на одно из первых мест.

Признание факта значимости качества в жилищной сфере налагает особую ответственность на градостроителей, архитекторов, проектировщиков, строителей, а также тех, кто управляет жилищным фондом и его обслуживает.

К сожалению, сегодня качество страдает на всех стадиях жизненного цикла жилья. Строят без достаточного на то основания – без разрешительной, комплексной проектной документации, допуская просчеты в проектах, дефекты, недоделки, брак при возведении зда-

---

<sup>55</sup> Гордеев Д. П. О саморегулировании в сфере управления многоквартирными домами // ЖКХ: Экономика и управление предприятием ЖКХ. 2008. № 2 (ч. 1). С. 3–4; Иванченко В., Ренжин С., Гудина У. Саморегулирование как основа рыночного механизма управления // Жилищно-коммунальный комплекс Урала. 2008. № 9 (52). С. 44–45.

ния, что впоследствии отражается на качестве его эксплуатации даже в условиях саморегулирования. О нарушениях в строительных предприятиях было сказано выше. В жилищно-коммунальном же хозяйстве зачастую нарушаются правила технической эксплуатации зданий и сооружений, снижается качество жилищно-коммунальных услуг при одновременном повышении цен на них. По мнению населения, жилищная реформа выглядит как очередной грабеж со стороны государства: цены на жилье ползут вверх, качество же его обслуживания – вниз. Все это влияет на социальную напряженность в обществе и формирует соответствующую оценку качества образа жизни в стране.

В г. Иркутске некоммерческое партнерство управляющих компаний «Содружество ЖКХ» провело по собственной методике построение рейтинга управляющих компаний для выявления более качественных и надежных, однако в ней есть определенные недочеты, в основном связанные с отсутствием учета мнения населения, к тому же в настоящее время пока не все управляющие компании Иркутской области и г. Иркутска вступили в содружество, поэтому картина для жителей Иркутска является неполной (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Показатели деятельности управляющих организаций  
и критерии их оценки

Показатель деятельности	Критерии оценки показателей деятельности
Общая сумма материальных затрат на оказание услуг по содержанию и ремонту жилищного фонда на 1 м <sup>2</sup> общей площади домов, находящихся в управлении	По значению показателя в порядке убывания значений
Общая сумма затрат по проведению капитального ремонта жилищного фонда на 1 м <sup>2</sup> общей площади домов, находящихся в управлении	То же
Общая сумма нематериальных затрат на оказание услуг по содержанию и ремонту жилищного фонда на 1 м <sup>2</sup> общей площади домов, находящихся в управлении	То же
Размер оплаты труда руководителя управляющей организации на 1 м <sup>2</sup> общей площади домов, находящихся в управлении	То же
Размер фонда заработной платы административно-управленческого персонала на 1 м <sup>2</sup> общей площади домов, находящихся в управлении	То же
Доля общей площади помещений в многоквартирных домах, находящихся в управлении управляющей организации, собственники в которых заклю-	То же



Показатель деятельности	Критерии оценки показателей деятельности
чили договоры управления	
Доля многоквартирных домов, находящихся в управлении управляющей организации, в которых решением общих собраний собственников избраны уполномоченные представители собственников	То же
Доля многоквартирных домов, находящихся в управлении управляющей организации, собственники помещений которых досрочно расторгли договоры управления в одностороннем порядке	То же
Доля сбора платежей населения за жилищно-коммунальные услуги	То же
Количество случаев привлечения управляющей организации к административной ответственности за нарушения в сфере управления многоквартирными домами	То же
Количество актов нарушения качества содержания и ремонта общего имущества в многоквартирном доме, а также качества коммунальных услуг и (или) за превышение установленной продолжительности перерывов в их оказании, на основании которых было осуществлено снижение платы за оказанные услуги	То же

Общая сумма баллов, набранных каждым участником рейтинга, рассчитывается путем суммирования количества набранных баллов по каждому показателю деятельности в соответствии с критериями оценки.

Формирование рейтинга «Содружество ЖКХ» осуществляло между управляющими компаниями в рамках шести групп, составленных в зависимости от размера обслуживаемой площади (от 20 тыс. до 1 млн м<sup>2</sup>). Информация о результатах и методике проведения рейтинга УК в Иркутской области расположена на сайте <http://gkhreforma.ru>.

Проводя исследование на данную тему, мы предполагаем наличие взаимосвязи между некачественным строительством и последующим некачественным управлением жилым фондом. Если дом построен некачественно, то управлять им значительно сложнее, и при этом много усилий тратится на исправление ошибок и недоделок строителей. В условиях введения саморегулирования в инвестиционно-строительной сфере возникает необходимость интеграции подходов к управлению как качеством строительных работ, так и качеством дальнейшей эксплуатации зданий. К сожалению, об этом мало заду-

мываются как покупатели недвижимости, так и власти. Для совершенствования этого процесса нами поставлена задача выявить показатели для оценки надежности управляющих компаний в сфере управления жилым фондом. Опрошена тысяча жителей Иркутской области. Распределение опрошенных по городам представлено на рис. 6.1. Анкета представлена в прил. 8.

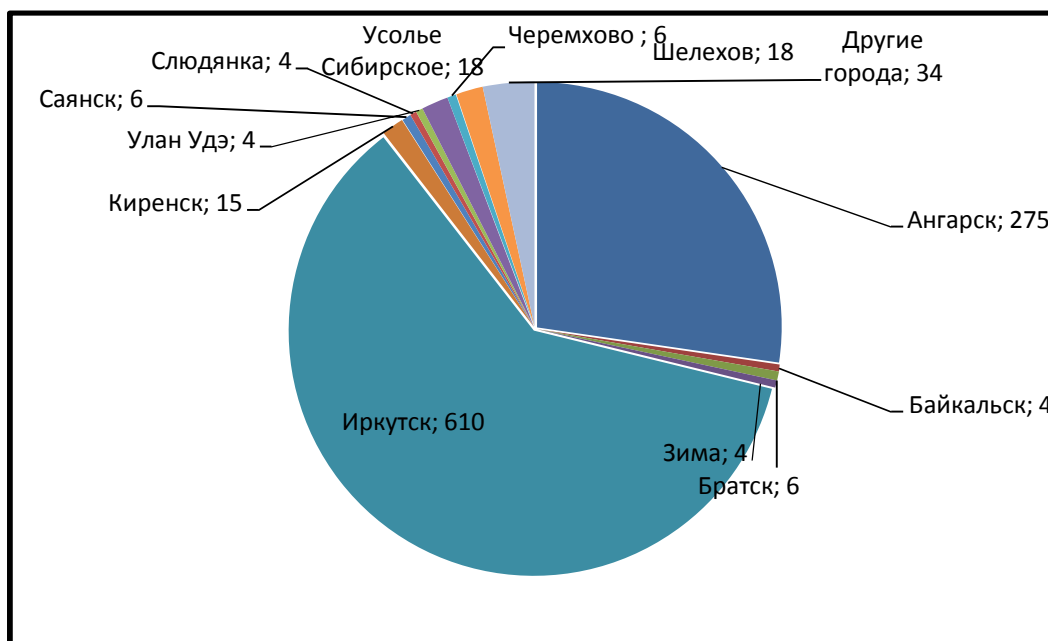


Рис. 6.1. Распределение респондентов по городам Иркутской области, чел.

В ходе проведения опроса в ноябре-декабре 2011 г. и январе-марте 2012 г. по вопросу удовлетворенности качеством жилищных услуг, оказываемых населению, нами было выяснено, что более половины из числа опрошенных испытывали в последнее время определенные проблемы с качеством проживания в своих квартирах (рис. 6.2). При этом лишь 25% от опрошенных оценивают качество услуг обслуживающих организаций как хорошее, остальные 75% – как среднее и плохое.

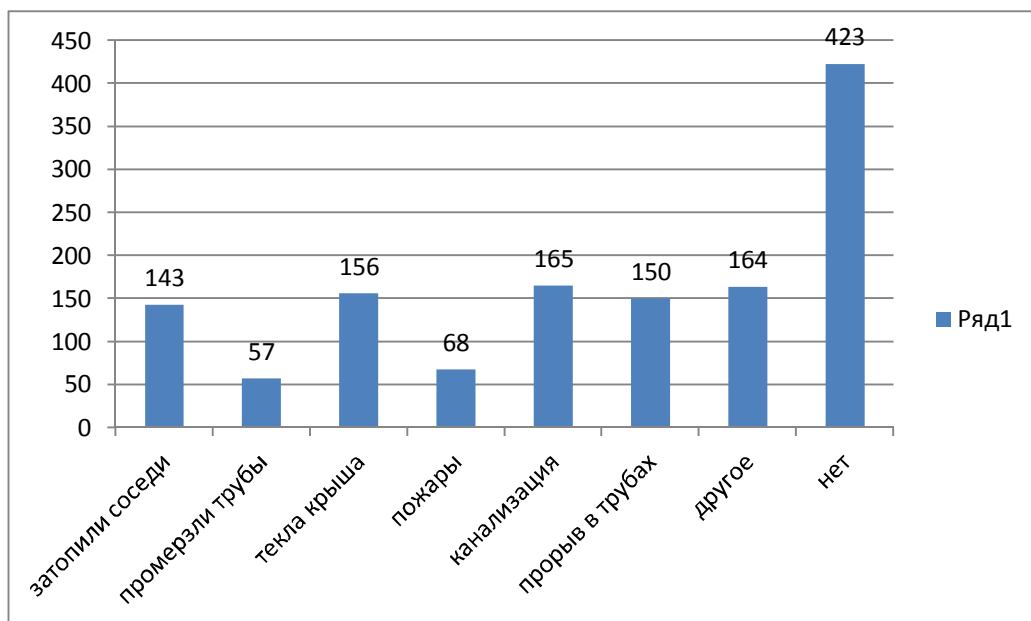


Рис. 6.2. Наличие аварийных ситуаций в квартирах респондентов, количество ответов

Качество оказания услуг в жилищной сфере во многом зависит и от жителей. Так, на вопрос о том, почему жители занимают пассивную позицию при решении коммунальных проблем, были получены следующие ответы (рис. 6.3). Из тысячи опрошенных только 50 респондентов обращались в компетентные органы за решением проблем.

Достаточно необычный ответ был получен на вопрос об актуальности роли ТСЖ в решении вопросов качества обслуживания. 50% считают, что создание ТСЖ актуально, 50% считают, что нет, или затрудняются ответить (рис. 6.4).

Очевидно, государственная политика недостаточно сил уделяет данному вопросу и ведению просветительской работы в данном направлении. Помимо этого, в настоящее время для того, чтобы создать ТСЖ и договориться с управляющей компанией о передаче всех документов, заключить договоры с энергообеспечивающими компаниями и т.п., необходимо потратить очень большие усилия и время. В лучшем случае это займет три-четыре месяца. В худшем судебные тяжбы длятся в течение года и более. Это опять недоработка законодательства и органов местной власти, не способствующих повышению роли ТСЖ по управлению имуществом.

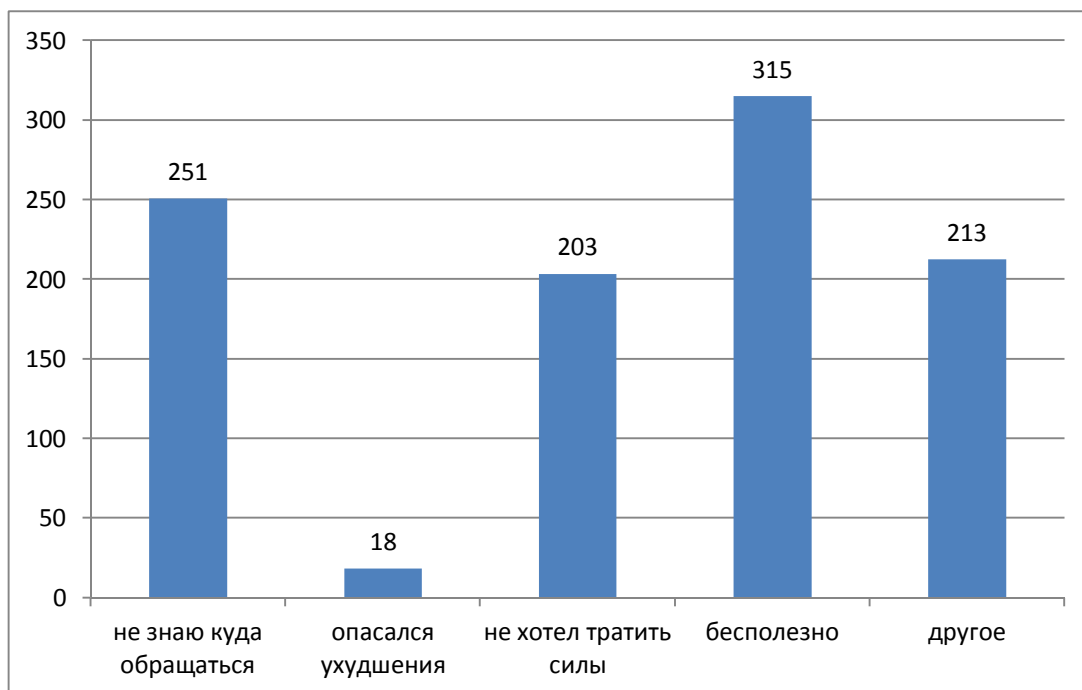


Рис. 6.3. Почему жильцы не отстаивали свои интересы по улучшению качества обслуживания, количество ответов

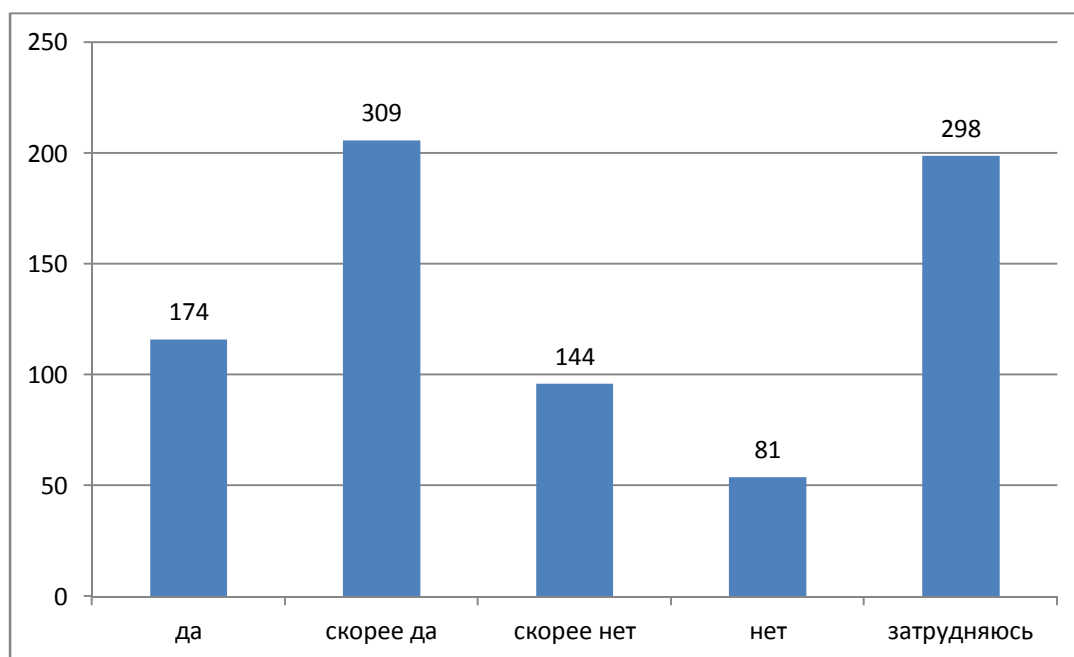


Рис. 6.4. Актуальность создания ТСЖ, количество ответов

Еще более негативная ситуация по взаимодействию с управляющими компаниями. Большинство опрошенных не участвовали в ее выборах (рис. 6.5). По результатам опроса, более 50% не имеют подписанного договора с управляющей компанией или ТСЖ, что свиде-

тельствует о нелегитимном управлении жилым фондом со стороны управляющих компаний и ТСЖ.

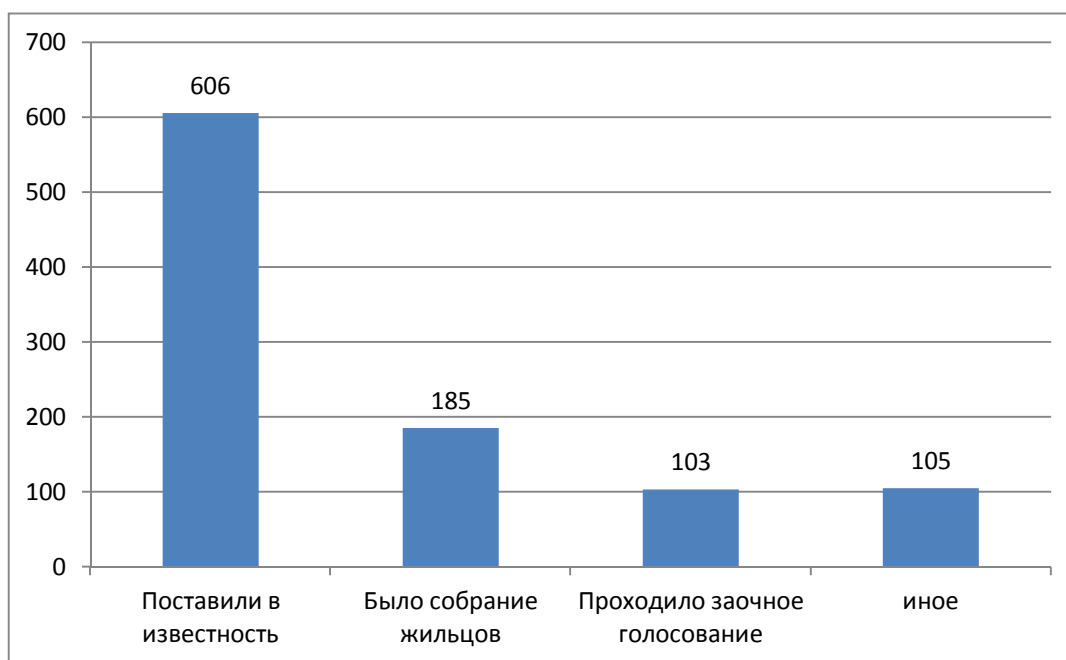


Рис. 6.5. Степень участия жителей в выборе управляющей компании или ТСЖ, количество ответов

Проведенный опрос населения позволил выявить негативные моменты в сфере управления жилым фондом в Иркутской области. В том числе некачественное обслуживание происходит и из-за отсутствия должного контроля за управляющими компаниями, из-за отсутствия обязательного саморегулирования этой сферы. На наш взгляд, без единого надзорного органа за качеством работ невозможно предоставление населению качественных услуг.

Возрастной состав опрошенных представлен на рис. 6.6. В связи с тем что проведение опроса осуществлялось в основном через слушателей курсов повышения квалификации, проводимых как в БГУ-ЭП, так и в других организациях (в гг. Ангарске, Иркутске, Киренске и др.), большую часть принявших участие можно отнести к категории молодых граждан. Взрослое население опрашивалось на курсах «Школа ЖКХ», организованных администрациями гг. Иркутска и Ангарска для повышения грамотности председателей ТСЖ и активных граждан по вопросам реформы в этой сфере.

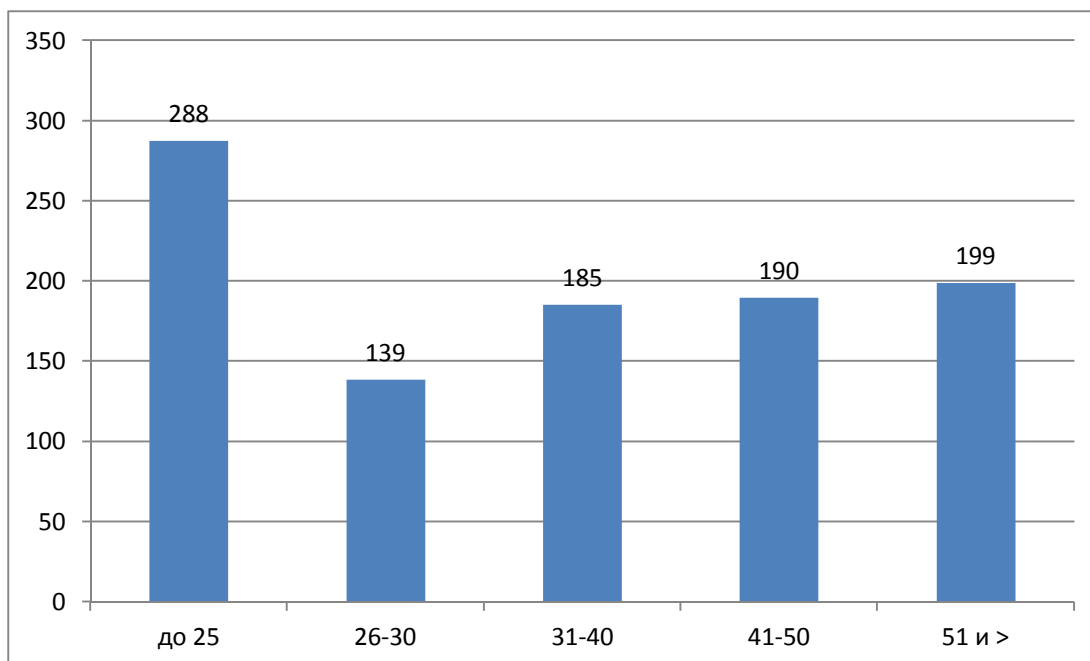


Рис. 6.6. Возраст и количество опрошенных, чел.

В зависимости от способа управления жилым фондом респонденты распределились на три категории. Причем управление большинством домов респондентов осуществляют управляющие компании (рис. 6.7).

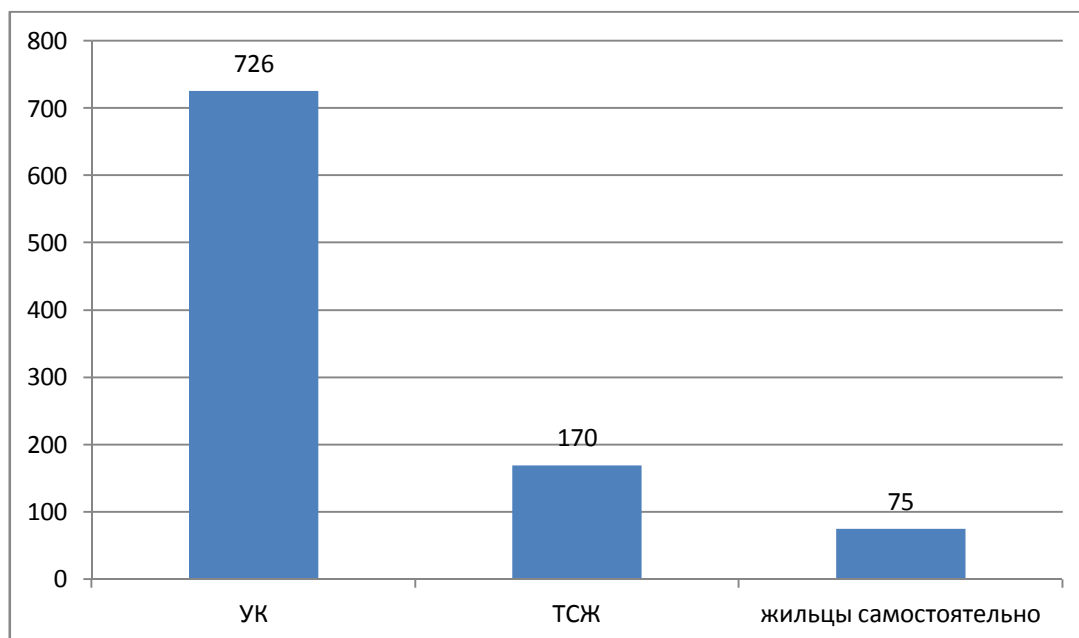


Рис. 6.7. Способ управления жилым фондом, количество ответов

При этом качество управления домами большинство опрошенных признали средним и хорошим, что является неплохим результа-

том оценки деятельности управляющих компаний, поскольку их большинство (рис. 6.8).

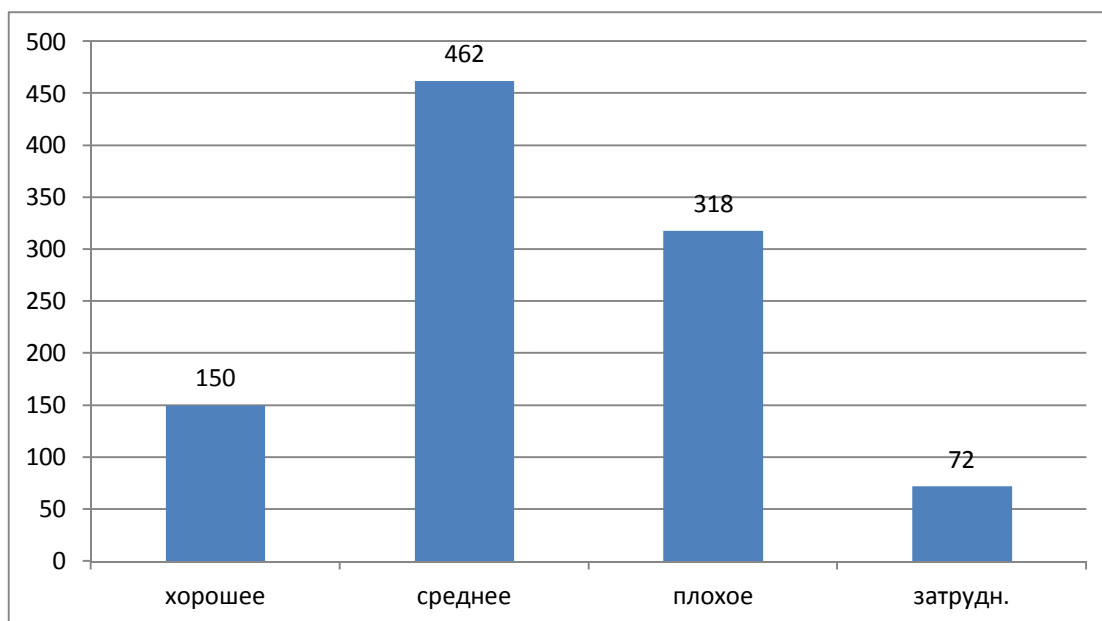


Рис. 6.8. Качество управления жилым фондом, количество ответов

В ходе анализа не подтвердилась предварительная гипотеза, что чем старше дом, тем больше у него проблем и тем ниже качество обслуживания. На рис. 6.9 представлена возрастная структура жилого фонда респондентов.

Большинство домов можно отнести к старым домам со сроком эксплуатации более 20 лет. После проведения корреляционного анализа показателей качества обслуживания и возраста домов наличие связи между ними обнаружено не было, что свидетельствует об отсутствии влияния возрастного состава дома на качество работы управляющей компании.

Иная картина получилась по качеству обратной связи между жильцами, ТСЖ и управляющими компаниями. Результаты ответов представлены на рис. 6.10.

Население недовольно работой управляющих компаний в этом направлении, что требует введения оценки обратной связи при анализе качества работы управляющей компании.

Среди опрошенных была также выявлена задолженность по оплате коммунальных платежей, представленная на рис. 6.11.

Как видно, более двух третей из числа опрошенных не имеет задолженности по коммунальным платежам. Таким образом, население имеет полное право требовать качественного оказания услуг.

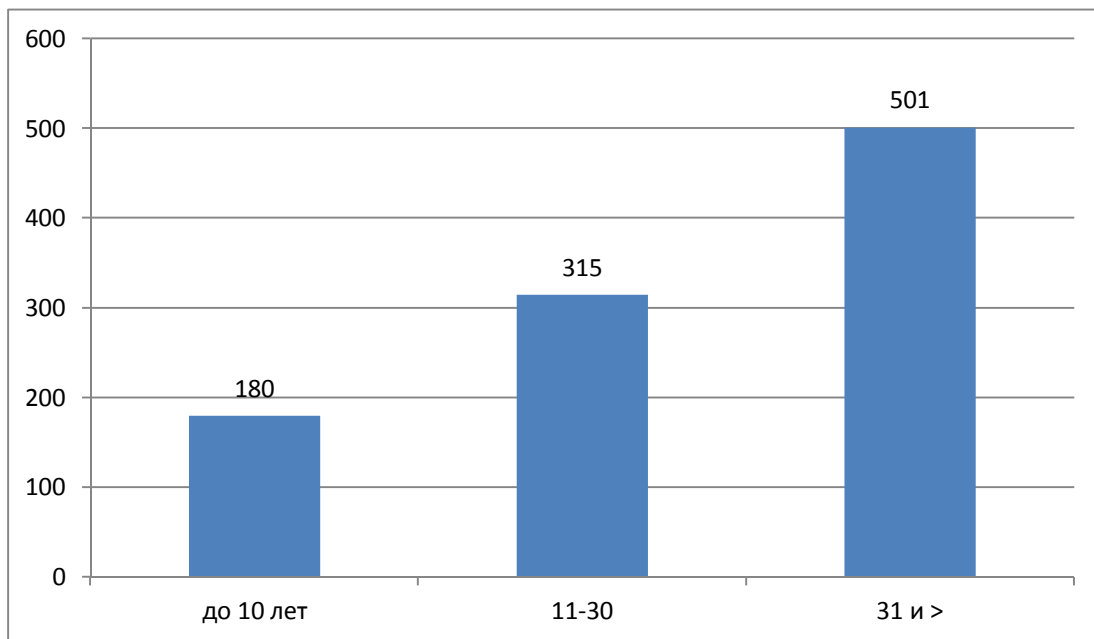


Рис. 6.9. Возрастная структура жилого фонда, количество ответов

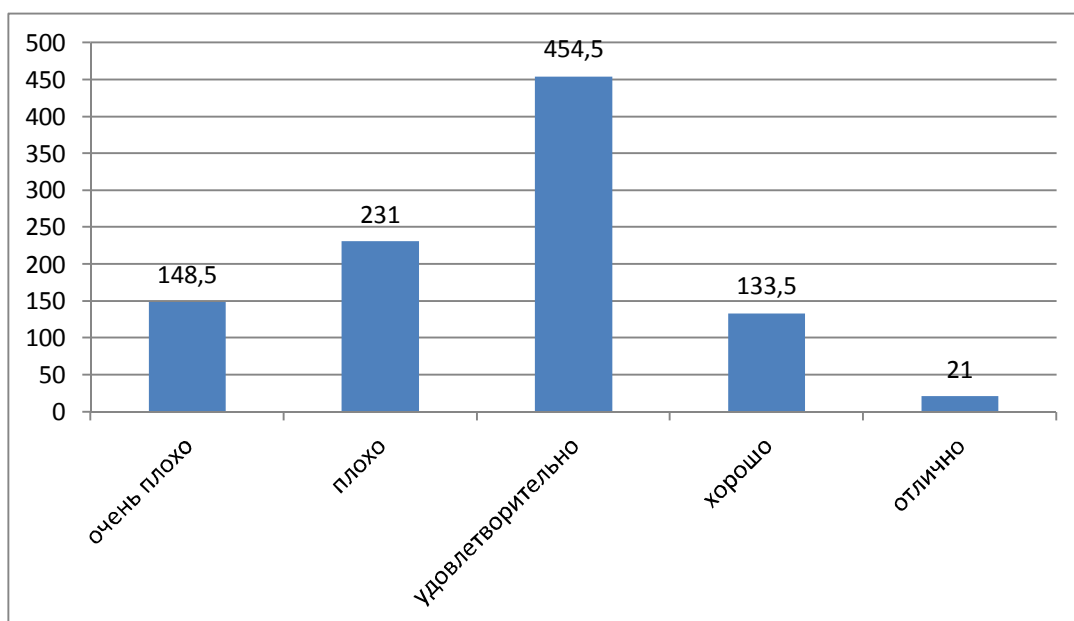


Рис. 6.10. Качество обратной связи между жильцами и УК, количество ответов



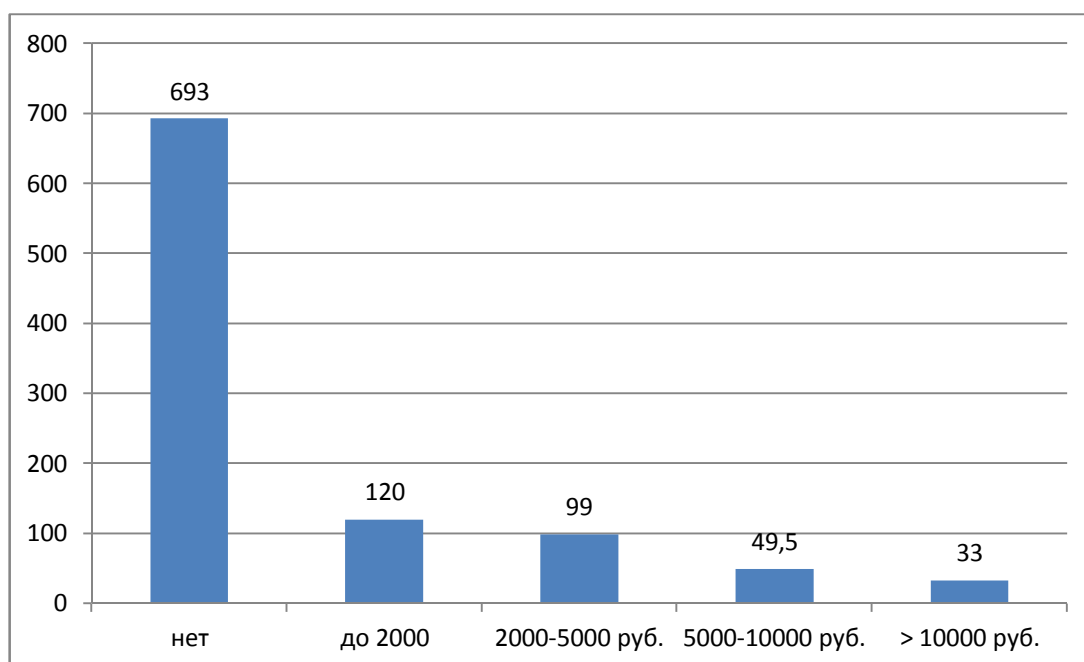


Рис. 6.11. Задолженность населения по оплате коммунальных услуг, количество ответов

В процессе анализа показателей, влияющих на оценку жителями управляющих компаний и удовлетворенность от работы с ними, было оценено влияние на этот выбор 13 показателей. Выбор показателей осуществлялся с учетом системного подхода в управлении жилым фондом и динамики развития отдельных процессов в условиях саморегулирования деятельности СРО. Такими показателями стали:

- 1) минимальная стоимость обслуживания жилого фонда;
- 2) размер жилого фонда, обслуживаемого управляющей компанией (УК);
- 3) открытость УК (наличие сайта и полноты информации на нем и т.п.);
- 4) наличие замечаний со стороны органов надзора;
- 5) опыт работы у руководителя УК;
- 6) продолжительность работы УК на рынке;
- 7) вхождение УК в саморегулируемую организацию;
- 8) численность обслуживающего персонала, % от общего количества персонала (сантехники, электрики, дворники, уборщицы);
- 9) текучесть кадров;
- 10) задолженность перед бюджетом;
- 11) задолженность перед энергетическими компаниями;
- 12) наличие зарегистрированных аварий в жилом фонде УК;
- 13) мнения знакомых об УК.

Для оценки значимости показателей ответы респондентов были сгруппированы в три кластера:

1) кластер с наибольшей значимостью показателей (от 8 до 10 баллов);

2) кластер со средней значимостью показателя (4–7 баллов);

3) кластер с низкой значимостью показателей (1–3 балла).

Результаты отражены на рис. 6.12.

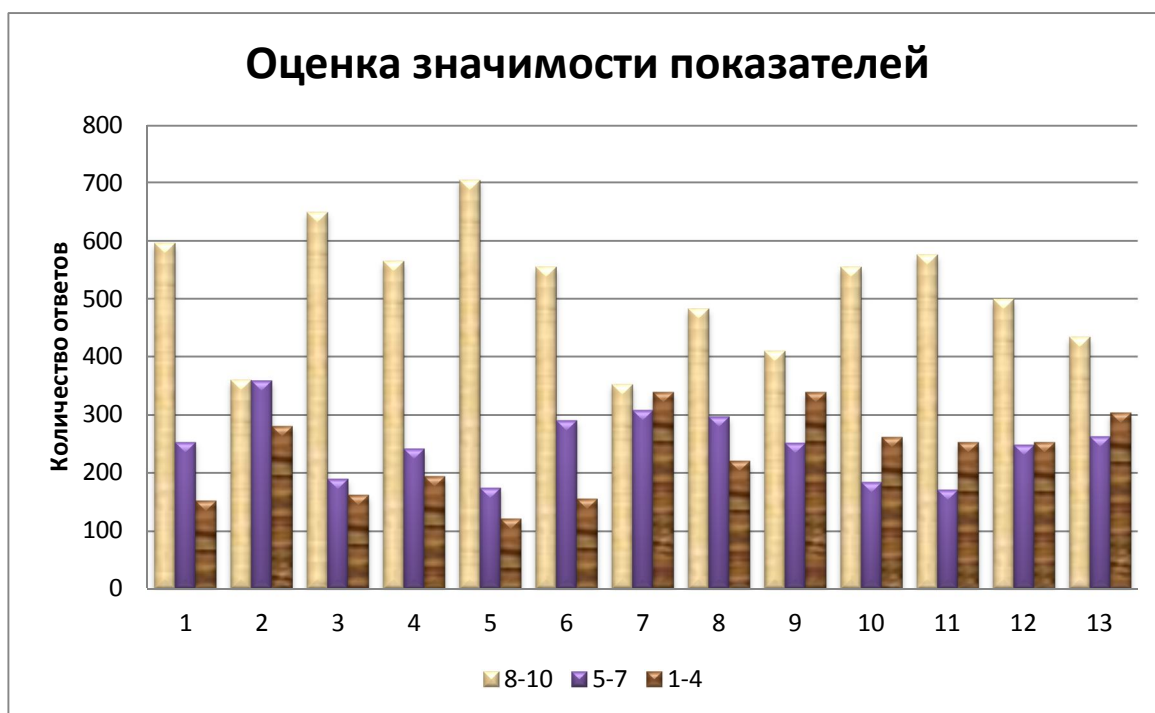


Рис. 6.12. Оценка значимости показателей для выбора управляющей компании

Исходя из анализа рис. 6.12, недостаточно значимыми оказались следующие показатели: *размер жилого фонда, обслуживаемого управляющей компанией (УК) (2); входение УК в саморегулируемую организацию (7); текучесть кадров (9)*. О незначимости этих показателей свидетельствует превышение ответов респондентов с низкой значимостью над ответами с высокой значимостью или же их примерно одинаковая величина. Для дальнейшего построения рейтинга управляющих компаний данные показатели необходимо исключить. Однако что касается вопроса о входении УК в саморегулируемую организацию, полученные совершенно одинаковые ответы, обосновывающие важность, неважность и среднюю важность показателя, свидетельствуют о том, что население еще не осознало значимость работы саморегулируемых организаций. Наше же исследование,

обосновывающее значимость саморегулируемых организаций, позволяет сделать вывод о необходимости включения данного показателя в оценку надежности управляющей организации.

Наибольшую значимость для построения рейтинга по ответам респондентов получили: *опыт работы у руководителя, открытость организации, минимальная стоимость обслуживания, продолжительность работы на рынке, отсутствие кредиторской задолженности.*

Оценку надежности управляющих компаний также предлагается осуществлять по формуле (1) (см. разд. 5.4).

По результатам проведенного анализа было решено использовать среднюю арифметическую в качестве оценки веса влияния того или иного показателя на выбор управляющей компании и на основе весовых коэффициентов смоделировать ситуацию выбора жильцами дома той или иной управляющей компании. Результаты приведены в табл. 6.4. Из модели исключены два незначимых показателя.

Таблица 6.4

Определение надежности управляющей компании

Показатель	Вес показателя	Рейтинг компании					
		Южное управление ЖКС		УК «Уютный дом»		УК «Восточное управление ЖКС»	
		место	взвешенное значение	место	взвешенное значение	место	взвешенное значение
Минимальная стоимость обслуживания	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2
Открытость	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1
Наличие замечаний	0,09	2	0,18	3	0,27	1	0,09
Опыт у руководителя	0,11	2	0,22	1	0,11	3	0,33
Продолжительность работы	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09
Вхождение УК в СРО	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08
Численность персонала	0,09	1	0,09	3	0,27	2	0,18
Задолженность перед бюджетом	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09

Показатель	Вес показателя	Рейтинг компании					
		Южное управление ЖКС		УК «Уютный дом»		УК «Восточное управление ЖКС»	
		место	взвешенное значение	место	взвешенное значение	место	взвешенное значение
Задолженность перед энергетиками	0,09	2	0,18	3	0,27	1	0,09
Зарегистрированные аварии	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16
Мнение жителей дома (родственников и знакомых)	0,08	2	0,16	3	0,24	1	0,08
Всего			1,73		1,97		1,49

По результатам проведенного исследования наибольшую надежность получила управляющая компания «Восточная» (так как ее взвешенный рейтинг ближе всего к наиболее важному по нашей методике первому месту из трех проанализированных – 1,49).

Таким образом, в данной методике предлагается отойти от построения общего рейтинга управляющих организаций, а обращаться к этому вопросу, сравнивая несколько управляющих компаний, предлагающих свои услуги по управлению жилым фондом, жильцам конкретных домов или товариществам собственников жилья (ТСЖ).

Практическая значимость работы заключается в возможности выбора заинтересованными жильцами и ТСЖ наиболее предпочтительной управляющей компании с точки зрения предоставления более качественных услуг. Таким образом, с разработкой модели оценки надежности управляющих организаций мы приблизились к повышению надежности всей системы саморегулирования в жилищной сфере. Очередным элементом системы саморегулирования являются строительные организации. Оценка их надежности рассмотрим ниже.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ среди предприятий строительной отрасли, среди саморегулируемых организаций, связанный с совершенствованием вопросов оценки надежности организаций, позволил выработать подходы к надежности с точки зрения построения системы менеджмента качества, совершенствования подходов к построению рейтинга организаций с учетом динамики развития качественных показателей, что, в отличие от других распространенных методов рейтингования, позволяет сделать более качественные выводы о надежности той или иной организации.

Использование более качественного рейтинга и оценки надежности строительных предприятий и управляющих компаний в сфере недвижимости может привести к повышению удовлетворенности потенциальных потребителей их услуг – населения. В настоящее время население вынуждено получать услуги того качества, которое им достается в беспечном порядке. Предлагаемое нами совершенствование методологии оценки надежности предприятий инвестиционно-строительной и жилищной сферы позволило сделать вывод о необходимости объединения усилий по повышению удовлетворенности населения услугами путем объединения усилий в условиях саморегулирования в рамках единого общественного органа, принимающего участие в приемке здания в эксплуатацию – Ассоциации саморегулируемых организаций инвестиционно-строительной и жилищной сферы. Причем это объединение необходимо именно на региональном уровне, а не на уровне государства, как это сделано с национальными объединениями строителей, проектировщиков и других организаций. Приемка зданий осуществляется региональными организациями, соответственно, и орган по совершенствованию процессов в этой сфере должен быть региональным.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Градостроительный кодекс Российской Федерации : федер. закон от 29 дек. 2004 г. № 190-ФЗ (ред. от 29 нояб. 2010 г.) // Рос. газ. – 2004. – 30 дек.

О саморегулируемых организациях : федер. закон от 1 дек. 2007 г. № 315-ФЗ (в ред. от 27 июля 2010 г.) // Рос. газ. – 2007. – 6 дек.

Системы менеджмента качества. Требования : ГОСТ Р ИСО 9001-2008 : утв. приказом Федер. агентства по техническому регулированию и метрологии от 18 дек. 2008 г. № 471-ст. – Офиц. изд. – М. : Стандартинформ, 2009. – 35 с.

Азгальдов Г. Г. Практическая квалиметрия в системе качества: ошибки и заблуждения [Электронный ресурс] / Г. Г. Азгальдов. – Режим доступа: [http://www.labrate.ru/azgaldov/azgaldov\\_article\\_2001-1\\_stq\\_mmq.htm](http://www.labrate.ru/azgaldov/azgaldov_article_2001-1_stq_mmq.htm) (дата обращения: 14.05.2012).

Артемов А. Затишье перед бурей / А. Артемов, Р. Орлов // Двойная запись. – 2006. – № 1. – С. 10.

Астафьев С. А. Совершенствование методики определения победителя аукциона на строительные работы [Электронный ресурс] / С. А. Астафьев, И. Г. Хомкалова // Государственное управление : электронный вестник. – М. : Изд-во МГУ. – 2011. – июнь (№ 27). – Режим доступа: <http://e-journal.spa.msu.ru> (дата обращения: 14.05.2012).

Астафьев С. А. Методические вопросы оценки надежности субъектов саморегулирования строительной отрасли / С. А. Астафьев. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2010. – 180 с.

Астафьев С. А. Государственное регулирование строительной и жилищной сферы: теория и практика / С. А. Астафьев. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2011. – 108 с.

Астафьев С. А. Развитие саморегулирования в России в рамках инвестиционно-строительного комплекса / С. А. Астафьев, К. И. Домбровская // Отраслевое саморегулирование в контексте реформы государственного управления и повышения качества продукции и услуг : материалы Всерос. науч.-практ. конф. Иркутск, 31 марта 2011 г. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2011. – 250 с.

Астафьев С. А. Интеграционный подход к проблеме управления процессами в жилищной сфере / С. А. Астафьев // Известия ИГЭА. – 2011. – № 5. – С. 88–93.

Астафьев С. А. Развитие саморегулирования в проектной отрасли: проблемы и перспективы / С. А. Астафьев, К. И. Домбровская // Строительный комплекс: экономика, управление и инвестиции : сб. науч. тр. / редкол. : Е. В. Гусев (гл. ред.) [и др.]. – Челябинск : Издат. центр ЮУрГУ, 2011. – С. 11–13.

Астафьев С. А. Проблемы реформирования жилищной сферы Иркутской области / С. А. Астафьев // Управленец. – Екатеринбург : Изд-во УРГЭУ, 2012. – № 6. – С. 56–59.

Астафьев С. А. Интеграция участников инвестиционно-строительной и жилищной сферы в условиях повышения роли общественного самоуправления

по вопросам качества продукции и услуг / С. А. Астафьев // Стандарты и качество. – 2012. – № 6. – С. 62–64.

Астафьев С. А. Совершенствование модели формирования рейтингов строительных организаций органами Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] / С. А. Астафьев, Н. А. Максименко // Государственное управление : электронный вестник. – М. : Изд-во МГУ, 2011. – Окт. (№ 28). – Режим доступа: <http://e-journal.spa.msu.ru> (дата обращения: 14.05.2012).

Астафьев С. А. Последствия перехода промышленности к саморегулированию при присоединении к ВТО / С. А. Астафьев // Экономика в промышленности. – М. : Изд-во МИСиС, 2011. – № 2 (22). – С. 6–9.

Астафьев С. А. Построение методики оценки надежности управляющих компаний в жилищной сфере / С. А. Астафьев, И. В. Цвигун // Известия ИГЭА. – 2011. – № 6. – С. 212–216.

Астафьев С. А. Интеграция подходов к обеспечению пожарной безопасности при введении саморегулирования в строительстве / С. А. Астафьев // Вестник ИРГТУ. – 2012. – № 1. – С. 187–191.

Астафьев С. А. Процессное управление инвестиционно-строительным комплексом в условиях саморегулирования / С. А. Астафьев, К. И. Домбровская // Известия ИГЭА. – 2012. – № 4. – С. 104–107.

Версан В. Г. Интеграция управления качеством продукции: новые возможности / В. Г. Версан. – М. : Изд-во стандартов, 1994. – 144 с.

Герасимов А. А. Современное саморегулирование за рубежом – законодательство, практика и тенденции / А. А. Герасимов // Безопасность труда в промышленности. – 2010. – № 10. – С. 52–57.

Гершун А. М. Разработка сбалансированной системы показателей : практ. рук. с примерами / под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 128 с.

Гордеев Д. П. О саморегулировании в сфере управления многоквартирными домами / Д. П. Гордеев // ЖКХ: Экономика и управление предприятием ЖКХ. – 2008. – № 2 (ч. 1). – С. 3–4.

Горышина О. А. Организационно-экономический механизм реформирования ЖКХ муниципальных образований в современных условиях : дис. ... канд. экон. наук / О. А. Горышина. – СПб., 2010. – 167 с.

Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 319 с.

Жилищная экономика : пер. с англ. / под ред. Г. Поляковского. – М. : Дело, 1996. – 224 с.

Заика И. Т. Документирование системы менеджмента качества : учеб. пособие / И. Т. Заика, Н. И. Гительсон. – М. : КНОРУС, 2010. – 192 с.

Иванченко В. Саморегулирование как основа рыночного механизма управления / В. Иванченко, С. Ренжин, У. Гудина // Жилищно-коммунальный комплекс Урала. – 2008. – № 9 (52). – С. 44–45.

Инвестиции и строительство в Иркутской области : стат. сб. 1995–2009 гг. / Федер. служба гос. статистики ; Иркутскстат. – Иркутск, 2010. – 54 с.

Каплан Р. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию / Роберт Каплан, Дейвид Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 304 с

Кононенко О. Анализ финансовой отчетности / О. Кононенко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Харьков : Фактор, 2005. – 156 с.

Международный опыт саморегулирования: Великобритания // Век Качества. – 2011. – № 2. – С. 18–19.

Муромцев С. А. Особенности саморегулирования в строительной деятельности в Российской Федерации / С. А. Муромцев // Право и экономика. – 2008. – № 12. – С. 23–28.

Методология функционального моделирования IDEF0 : рук. документ / Госстандарт России. – М. : Изд-во стандартов, 2002. – 75 с.

Мониторинг развития саморегулирования в регионах России. Раунд 3 : аналит. докл. / отв. ред. Ф. С. Сайдуллаев ; НИИ системных исследований проблем предпринимательства. – М. : НИИСИПП, 2011. – 49 с.

Некоммерческое партнерство «Саморегулируемая организация строителей Байкальского региона» [Электронный ресурс] : устав : утв. решением общ. собр. от 9 дек. 2010 г. / НП «СРОСБР». – 16 с. – Режим доступа: <http://baikalsro.ru/content/view/264/73> (дата обращения: 14.04.2011).

Никитин В. М. Соответствие уровня управления качеством строительства зданий и сооружений требованиям стандартов ИСО серии 9000 / В. М. Никитин, В. А. Шинкевич // Стандарты и качество. – 1998. – № 12. – С. 42–46.

Нормативно-методические материалы по реализации концепции реформы жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации: (в помощь разработчикам региональных программ) // Городское управление. – 1998. – № 1. – С. 63–78.

Отраслевое саморегулирование в контексте реформы государственного управления и повышения качества продукции и услуг : материалы Всерос. науч.-практ. конф., 31 марта 2011 г. / под науч. ред. Г. В. Хомкалова, С. А. Астафьева. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2011. – 251 с.

Пахомов С. Методика интегрального сравнения производительности игровых видеокарт / С. Пахомов // КомпьютерПресс. – 2005. – № 1. – С. 45–48.

Рыжкин И. И. Безопасность в строительной сфере и страхование / И. И. Рыжкин // Страхование дело. – 2009. – № 10. – С. 54–58.

Рыбальченко М. Б. Инновационные механизмы управления эксплуатацией жилищного фонда в условиях реформирования ЖКХ : дис. ... канд. экон. наук / М. Б. Рыбальченко. – М., 2008. – 146 с.

Самойлов А. Саморегулирование строительной деятельности в Великобритании и США: баланс ответственности между государством и общественными организациями [Электронный ресурс] / Александр Самойлов. – Режим доступа: <http://expertnorma.ru> (дата обращения: 14.05.2012).



Санамов Ю. А. Планирование и экономическое стимулирование качества жилищного строительства / Ю. А. Санамов, Б. В. Щуров. – Л. : Стройиздат, 1984. – 144 с.

Строительные организации Иркутской области : справ. Федер. службы гос. статистики за 2007 и 2008 гг. / Иркутскстат. – Иркутск, 2009. – 50 с.

Строительные организации Иркутской области : каталог-справ. / Федер. служба гос. статистики ; Иркутскстат. – Иркутск, 2010. – 48 с.

Сидоренков М. В. Банковские рейтинги [Электронный ресурс] / М. В. Сидоренков // Корпоративный менеджмент. – 1998–2011. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/finanalysis/banks/bank\\_ratings.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/banks/bank_ratings.shtml) (дата обращения: 14.04.2011).

СРО строителей Байкальского региона признана одной из лучших в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://i38.ru/nedvizhimost-obichnie> (дата обращения: 5.03.2011).

Таганов Д. SPSS: статистический анализ в маркетинговых исследованиях / Д. Таганов. – СПб. : Питер, 2005. – 192 с.

Филиппов Д. С. Саморегулирование: актуальная проблематика / Д. С. Филиппов // Актуальные вопросы саморегулирования в различных сферах предпринимательской деятельности (по материалам конф.). – Новосибирск, 2009.

Харрингтон Джеймс. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Джеймс Харрингтон, К. С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеген. – СПб. : БМикро, 2002. – 317 с.

Цвигун И. В. Качество жилья: проблемы и пути решения / И. В. Цвигун. – Иркутск : Изд-во ИГЭА, 1990. – 188 с.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

### Вопросы плановой проверки в НП «СРОСБР»

№ п.п.	Основные вопросы плановой проверки	Норматив	Да	Нет	не треб.
<b>I</b>	<b>КАДРОВЫЙ СОСТАВ:</b>				
1	Соответствие состава ИТР - видам работ (по полному списку ИТР предприятия, карточки Т-2)	Требования к выдаче свидетельств о допуске НП СРОСБР №ОС-8 от 16.08.10			
2	Наличие у ИТР дипломов об образовании	Требования к выдаче свидетельств о допуске НП СРОСБР №ОС-8 от 16.08.10			
3	Наличие у ИТР свидетельств о повышении квалификации	Требования к выдаче свидетельств о допуске НП СРОСБР №ОС-8 от 16.08.10			
4	Стаж работы ИТР по строительной специальности	Требования к выдаче свидетельств о допуске НП СРОСБР №ОС-8 от 16.08.10			
5	Численность кадровых рабочих по специальностям и разрядам. В т.ч. привлеченных	Требования к выдаче свидетельств о допуске НП СРОСБР №ОС-8 от 16.08.10			
6	Наличие аттестованных сварщиков (сверка по кадрам)	Приказ РТН от 9 июня 2008 года N 398а, РД 03-495-02			
<b>II</b>	<b>ОРГАНИЗАЦИЯ СТРОИТЕЛЬСТВА:</b>				
7	Оплата членских взносов	Устав НП СРОСБР			
8	Наличие действующих объектов строительства и Заказчиков (с адресами). Соответствие выполняемых работ указанным в допуске	Устав НП СРОСБР, Градостроительный кодекс РФ ст.55.8			
9	Работа с ПСД: Входной контроль, регистрация, переписка с Заказчиком, согласование изменений проекта, изъятие аннулированной ПСД	СНиП 12-01-2004 п. 4.6.			
10	Наличие ограждения строительной площадки, паспорта объекта, знаков безопасности и т.д.	СНиП 12-01-2004 п. 5.1.			
11	Наличие приказов о закреплении ИТР по объектам	СНиП 12-01-2004 п. 4.14.			
12	Наличие актов передачи строительной площадки и разбивочной геодезической основы.	СНиП 12-01-2004 п. 6.1.2, РД 11-02-2006			
13	Наличие разрешений на строительство (Наличие экспертизы проекта при необходимости)	Градостроительный кодекс. СНиП 12-01-2004 п. 3.1.			
14	Наличие лицензий на осуществление деятельности в области ОПО (если необходимо)	СНиП 12-01-2004 п.4.2.			
<b>III</b>	<b>КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА:</b>				
15	Организация строительного контроля (входной контроль ПСД и материалов)	Постановление правительства РФ N468 от 21.06.10г, СНиП 12-01-2004 разд.6			
16	Организация строительного контроля (операционный, приемочный, инспекционный, геодезический контроль)	Постановление правительства РФ N468 от 21.06.10г, СНиП 12-01-2004 разд.6			
17	Организация строительного контроля (лабораторный контроль)	Постановление правительства РФ N468 от 21.06.10г, СНиП 12-01-2004 разд.6			
18	Организация строительного контроля (работа с субподрядчиками)	Постановление правительства РФ N468 от 21.06.10г, СНиП 12-01-2004 разд.6			
19	Организация строительного контроля (заказчика-застройщика)	Градостроительный кодекс, СНиП 12-01-2004 разд.6			
20	Наличие нормативно-технической литературы на заявленные виды работ	Требования к выдаче свидетельств о допуске НП СРОСБР №ОС-8 от 16.08.10			
21	Наличие ППР и технологических карт на производство работ и ознакомлением специалистов с указанными документами	ПБ 382-2000 (п.9.5.18. д), СНиП 12-01-2004 п. 4.9., МДС 12-46.2008, МДС 12-29.2006			
22	Наличие аттестации сварочных материалов, оборудования, технологий (при необходимости)	Приказ РТН от 9 июня 2008 года N 398а "Положение о САСв..."			
23	Наличие документов о качестве материалов, изделий и конструкций	СНиП 12-01-2004 6.1.3.			
24	Контроль за соблюдением правил хранения и складирования материалов	СНиП 12-01-2004 п. 5.11, СНиП 12-03-2001п.6.3, ППБ 01-03, ПОТРО-14000-007-98			
25	Наличие протоколов лабораторных испытаний строительных материалов и конструкций	СНиП 12-01-2004 п.4.11			
26	Наличие действующих договоров с лабораториями (строительной, электротехнической...)	СНиП 12-01-2004 п.4.11			
27	Соответствие выполненных работ проекту (выборочно)	Градостроительный кодекс. СНиП 12-01-2004			
<b>IV</b>	<b>ВЕДЕНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ:</b>				
28	Общего журнала производства работ	РД 11-05-2007			
29	Журнала бетонных работ, (Прогрева бетона)	РД 11-05-2007			
30	Журнала сварочных работ	РД 11-05-2007, СНиП 3.03.01-87, ВСН 478-86			
31	Актов разбивки осей объекта	РД 11-02-2006			
32	Актов освидетельствования скрытых работ	РД 11-02-2006			

33	Актов освидетельствования ответственных конструкций	РД 11-02-2006		
34	Актов освидетельствования инженерных сетей	РД 11-02-2006		
35	Геодезических исполнительных схем	СНиП 3.01.03-84 п. 4.9 и 4.11, СНиП 12-01-2004 п.5.14		
36	Актов технической готовности и другой документации по электромонтажным работам	И 1.13-07 Инструкция по оформлению приемо-сдаточной документации по ЭМР		
37	Протоколов испытаний электроустановок	ГОСТ Р 50571.16-99 Приемо-сдаточные испытания, разд. G Требования к проток.		
38	Наличие журналов авторского надзора	СП 11-110-99		
<b>V СИСТЕМА ОХРАНЫ ТРУДА (МДС 12-53.2010) И ПРОМ. БЕЗОПАСНОСТИ:</b>				
39	Наличие службы охраны труда (ответственного за ОТ)	Трудовой кодекс, ст.212, Постановление Минтруда РФ от 13.01.03г. N 1/29		
40	Наличие аттестации руководящих работников по охране труда	Постановление Минтруда РФ от 13.01.03г. N 1/29, ГОСТ 12.0.004-90		
41	Наличие аттестации руководящих работников по эксплуатации ГПМ (при необходимости)	ПБ 10-382-00		
42	Наличие аттестации руководящих работников в области пром. безопасности (при необходимости)	ПБ 03-517-02, Приказ РТН от 29.01.07 г. N37 аттестация специалистов организацией, поднадзорных РТН		
43	Наличие аттестации рабочих по охране труда, промышленной безопасности, электробезопасности (выборочно, по удостоверениям)	Постановление Минтруда РФ от 13.01.03 N 1/29, ГОСТ 12.0.004-90, ГОСТ Р 12.0.009-2009, Приказ РТН от 29.01.07 г. N37, ПТЭЭП, ПОТ Р М-016-2001		
44	Наличие протоколов проверки знаний по охране труда	Постановление Минтруда РФ от 13.01.2003 N 1/29, ГОСТ 12.0.004-90		
45	Наличие комиссии по аттестации работников предприятия по охране труда (промышленной безопасности, электробезопасности)	Постановление Минтруда РФ от 13.01.03 N 1/29, ГОСТ 12.0.004-90, ГОСТ Р 12.0.009-2009, Приказ РТН от 29.01.07 г. N37, ПТЭЭП, ПОТ Р М-016-2001		
46	Проведение вводного инструктажа	Постановление Минтруда РФ от 13.01.03г. N 1/29, ГОСТ 12.0.004-90		
47	Проведение первичного (повторного) инструктажа, внепланового инструктажа, целевого инструктажа	Постановление Минтруда РФ от 13.01.03г. N 1/29, ГОСТ 12.0.004-90		
48	Проведение периодических медицинских освидетельствований	Прил. N 1 к приказу N 83 Минздравсоцразвития РФ от 16.08.04г.		
49	Наличие специальной одежды, обуви, средств индивидуальной защиты, электроразличительных средств (при необходимости)	Приказы Минздравсоцразвития N541н от 01.10. 2008г. и N 290н от 01.06.09г.		
50	Оформление нарядов-допусков на работы повышенной опасности	СНиП 12-03-2001 п.4.11, ПОТ Р О-14000-005-98		
51	Наличие ответственных за пожарную безопасность	ППБ 01-03		
52	Наличие средств ОПС, пожаротушения и противопожарного инвентаря, инструкций	ППБ 01-03		
53	Проведение инструктажей по пожарной безопасности	ППБ 01-03		
54	Наличие инструкций по охране труда на объектах	Постановление Минтруда РФ от 13.01.03г. N 1/29, ГОСТ Р 12.0.007-2009		
55	Наличие нормативной документации по охране труда	ТК РФ, гл. 34, ст. 211. Постановление Правительства РФ от 23.05.00 N 399		
56	Наличие ответственных лиц по безопасной эксплуатации грузоподъемных машин	ПБ 10-382-00		
57	Наличие ответственных за электрохозяйство	ПТЭЭП п. 1.2.3, 1.2.4		
58	Наличие допуска электроустановки в эксплуатацию либо договора с энергоснабжающей организацией и эксплуатационной документации	Постановление правительства РФ N 861 от 27.12.04 г		
59	Выполнение запланированных мероприятий по охране труда	Постановление Минтруда РФ от 27.02.1995г. N11, ГОСТ Р 12.0.009-2009 п.4.2, ГОСТ Р 12.0.007-2009		
60	Организация многоступенчатого контроля за состоянием охраны труда на предприятии	ГОСТ Р 12.0.009-2009, ГОСТ Р 12.0.007-2009, Положение о СУОТ в НП СРОСБР от 10.12.09г		
61	Наличие Журнала регистрации несчастных случаев на производстве	Трудовой кодекс РФ в ред. 01.01.10г., Постановление Минтруда России от 24.10.02г. N 73		

Требования к основным документам СРО

<p>Запрещено разрабатывать и утверждать документы, устанавливающие обязательные требования к членам СРО, их деятельности, за исключением разработки и утверждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) требований к выдаче свидетельств о допуске к работам;</li> </ol>	<p>ч. 3 ст. 55.5 ГрК</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2) правил контроля в области саморегулирования;</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3) системы мер дисциплинарного воздействия;</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>4) стандартов СРО;</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>5) правил саморегулирования</li> </ol>	
<p>Документы СРО не должны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) противоречить требованиям законодательства, в том числе требованиям технических регламентов;</li> </ol>	<p>ч. 4 ст. 55.5 ГрК</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2) противоречить целям СРО;</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3) устанавливать преимущества для учредителей СРО;</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>4) привести к недопущению, ограничению или устранению конкуренции, в том числе к разделу товарного рынка по территориальному принципу, объему продажи или покупки товаров, ассортименту реализуемых товаров либо составу продавцов или покупателей (заказчиков), созданию препятствий доступу на товарный рынок хозяйствующим субъектам</li> </ol>	
<p>Требования к выдаче свидетельств:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) не должны быть ниже минимальных;</li> </ol>	<p>ч. 6–10 ст. 55.5 ГрК</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2) не должны выходить за предмет этих требований, определенных законом, т.е. могут включать только:                     <ol style="list-style-type: none"> <li>а) квалификационные требования к работникам и количеству квалифицированных работников,</li> <li>б) требования наличия имущества</li> </ol> </li> </ol>	
<p>Правила контроля в области саморегулирования распространяются на контроль:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) требований к выдаче свидетельств;</li> </ol>	<p>п. 2 ч. 1 ст. 55.5 ГрК</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2) стандартов СРО;</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3) правил саморегулирования</li> </ol>	
<p>Не распространяются на контроль соблюдения технических регламентов</p>	
<p>Меры дисциплинарного воздействия устанавливаются за нарушение требований:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) к выдаче свидетельств;</li> </ol>	<p>п. 3 ч. 1 ст. 55.5 ГрК</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2) правил контроля;</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3) стандартов СРО;</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>4) правил саморегулирования;</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>5) технических регламентов</li> </ol>	

Стандарты СРО не должны выходить за предмет регулирования, определенный законом: 1) сфера законодательства о техническом регулировании, т.е. только безопасность и качество;	п. 1 ч. 2 ст. 55.5 ГрК
2) могут включать только:	
а) правила выполнения работ,	
б) требования к результатам работ,	
в) требования к системе контроля за выполнением работ	
В стандарты СРО не могут включаться указания на товарные знаки, знаки обслуживания, фирменные наименования, патенты, полезные модели, промышленные образцы, наименования мест происхождения товаров или наименования производителей, требования к товарам, их производителям, к информации, работам, услугам в отношении производимых, выполняемых, оказываемых членами саморегулируемой организации соответственно товаров, работ, услуг и (или) используемых членами саморегулируемой организации строительных материалов, если такие требования влекут за собой недопущение, ограничение или устранение конкуренции	ч. 11 ст. 55.5 ГрК
Правила саморегулирования не должны выходить за предмет регулирования, определенный законом, т.е. могут включать только: 1) условия, подлежащие включению в договор подряда и обеспечивающие защиту интересов заказчиков работ;	ч. 12 ст. 55.5 ГрК
2) требования к исполнителям работ относительно предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций с заказчиками этих работ, пользователями результатами этих работ;	
3) требования о страховании гражданской ответственности, иных рисков;	
4) требование о наличии сертификатов соответствия работ, сертификатов системы управления качеством;	
5) требования к содержанию рекламы	
Стандарты и правила должны: 1) соответствовать правилам деловой этики;	ч. 6 ст. 4 ФЗ 315
2) устранять или уменьшать конфликт интересов членов СРО, их работников и членов постоянно действующего коллегиального органа управления	
Стандарты и правила должны: 1) устанавливать запрет на осуществление членами СРО деятельности в ущерб иным субъектам предпринимательской или профессиональной деятельности;	ч. 7 ст. 4 ФЗ 315
2) устанавливать требования, препятствующие недобросовестной конкуренции, совершению действий, причиняющих моральный вред или ущерб потребителям товаров (работ, услуг) и иным лицам, действий, причиняющих ущерб деловой репутации члена СРО либо деловой репутации СРО	

Оценка возможности устранения строительной организацией замечаний СРО собственными силами

№ п/п	Сущность выявленных нарушений	Отметка о возможности выполнения (+, -)					
		Силами строительной организации	Ориентировочный срок устранения, дней	Затраты, р.	Силами привлеченной консалтинговой организации	Ориентировочный срок устранения, дней	Затраты, р.
<i>Кадровый состав</i>							
1	Состав ИТР не соответствует требованиям к выдаче свидетельства о допуске	+	30	120 000	+	20	63 000
	Привести состав ИТР в соответствие с требованиями (не менее 6)						
<i>Организация строительства</i>							
2	Не организована работа с ПСД						
	Организация входного контроля ПСД, регистрация и переписка с заказчиком	+	5	-	-	-	-
3	Не оформляются акты передачи строительной площадки и акты разбивочной геодезической службы	+	2	-	-	-	-
	Создать распорядительный						

№ п/п	Сущность выявленных нарушений	Отметка о возможности выполнения (+, -)					
		Силами строительной организации	Ориентировочный срок устранения, дней	Заграты, р.	Силами привлеченной консалтинговой организации	Ориентировочный срок устранения, дней	Заграты, р.
	документ по организации о введении в действие актов согласно СНиП 12-01-2004						
<i>Контроль качества</i>							
4	Не организован входной контроль ПСД						
	Создать распорядительный документ о назначении ответственных лиц за входной контроль ПСД	+	2	-	-	-	-
5	Не организован операционный, приемочный, инспекционный, геодезический контроль						
	Создать приказы о назначении ответственных лиц за указанные виды контроля	+	2	-	-	-	-
6	Не представлен актуальный перечень НТД на заявленные виды работ	+	5	10 000	-	-	-

№ п/п	Сущность выявленных нарушений	Отметка о возможности выполнения (+, -)					
		Силами строительной организации	Ориентировочный срок устранения, дней	Заграты, р.	Силами привлеченной консалтинговой организации	Ориентировочный срок устранения, дней	Заграты, р.
	Заключить договор с ЦНТИ						
7	Не представлен ППР или техкарты на производство работ	+	7–10	3 000	+	5–7	12 000
	Приобрести типовые техкарты, разработать техкарты по видам работ						
8	Не представлены документы по аттестации сварочного производства	+	40	20 000	-	-	-
	Привлечь специалиста, провести обучение						
<i>Исполнительная документация</i>							
9	Общий журнал производства работ ведется с нарушениями (не заполнен 6-й раздел)	+	5	-	-	-	-
	Создать распорядительный документ по организации по порядку ведения данного вида журналов						



№ п/п	Сущность выявленных нарушений	Отметка о возможности выполнения (+, -)					
		Силами строительной организации	Ориентировочный срок устранения, дней	Заграты, р.	Силами привлеченной консалтинговой организации	Ориентировочный срок устранения, дней	Заграты, р.
10	Акты разбивки осей не оформляются						
	Создать распоряжение о введении в действие данного вида актов согласно нормативам	+	5	-	-	-	-
11	Акты освидетельствования скрытых работ имеют нарушения по форме и содержанию						
	Создать распоряжение о введении в действие данного вида актов, а также порядке их заполнения согласно нормативам	+	5	-	-	-	-
12	Акты освидетельствования инженерных сетей не оформляются						
	Создать распоряжение о введении в действие данного вида актов, а также порядке	+	5	-	-	-	-

№ п/п	Сущность выявленных нарушений	Отметка о возможности выполнения (+, -)					
		Силами строительной организации	Ориентировочный срок устранения, дней	Заграты, р.	Силами привлеченной консалтинговой организации	Ориентировочный срок устранения, дней	Заграты, р.
	их заполнения согласно норма- тивам						
<i>Организация СУОТ</i>							
13	Нет аттестации по охране труда у руководителя	+	14	7 500	+	7	8 000
	Организовать обучение по охране труда гендиректора						
14	Не представле- ны протоколы проверки зна- ний по электро- безопасности	+	14	22 500	-	-	-
	Провести атте- стацию в Росте- хнадзоре трех специалистов, создать распо- рядительный документ по ор- ганизации о ПДЭК						
15	Нет ПДЭК по ОТ промбез- опасности	+	14	22 500	+	21	48 000
	Провести атте- стацию в Росте- хнадзоре трех специалистов, создать распо- рядительный						

№ п/п	Сущность выявленных нарушений	Отметка о возможности выполнения (+, -)					
		Силами строительной организации	Ориентировочный срок устранения, дней	Заграты, р.	Силами привлеченной консалтинговой организации	Ориентировочный срок устранения, дней	Заграты, р.
	документ по организации о создании ПДЭК и назначение ответственных за перемещение грузоподъемных механизмов						
16	<p>Спецодежда и др. СИЗ выдаются с нарушениями</p> <p>Привести в соответствие личные карточки по учету и выдаче СИЗ с учетом сезонности</p>	+	5	-	-	-	-
17	<p>Не представлен перечень работ, оформляемых наряд-допуском</p> <p>Создать актуальный перечень работ, оформляемых наряд-допуском, ознакомить ИТР</p>	+	5	-	-	-	-
18	<p>Не проводятся инструктажи по пожарной безопасности</p> <p>Ввести в действие инструк-</p>	+	7	-	-	-	-

№ п/п	Сущность выявленных нарушений	Отметка о возможности выполнения (+, -)					
		Силами строительной организации	Ориентировочный срок устранения, дней	Заграты, р.	Силами привлеченной консалтинговой организации	Ориентировочный срок устранения, дней	Заграты, р.
	цию, завести журнал, организовать проведение инструктажей						
19	Ответственный по ОТ не имеет актуальной НТД по охране труда Заклучить договор с НИИТруда, создать и утвердить актуальный перечень НТД по ОТ	+	7	5 000	+	14	15 000
Всего		19	30	210 500	5	30	146 000

#### Приложение 4

#### Стратегическая карта НП «СРОСБР» на 2011 г.

Перспектива	Цель	Показатели достижения цели			
		Название	Единица измерения	Целевое значение	Целевая дата
Контролинг	Рост качества строительной продукции	Сумма выплат из компенсационного фонда	тыс. р.	0	01.01.2012
		Доля членов НП, прошедших проверку с первого раза	%	95	01.01.2012
	Рост числа членов НП	Количество членов НП	шт.	412	01.01.2012
		Количество вступивших в этом году членов	шт.	12	01.01.2012

Перспектива	Цель	Показатели достижения цели			
		Название	Единица измерения	Целевое значение	Целевая дата
Клиенты	Выдача допусков	Число выданных допусков	шт.	30	01.01.2012
		Количество отказов в выдаче допусков	шт.	2	01.01.2012
		Рост допусков, выданных по генподряду	%	2	01.01.2012
	Посредническая функция	Процент жалоб от членов СРО, разрешенных в рамках НП	%	50	01.01.2012
		Процент дел, доведенных до суда	%	25	01.01.2012
		Процент жалоб, поступивших от членов НП	%	60	01.01.2012
Внутренние бизнес-процессы	Контроль деятельности членов НП	Длительность проверки	дней	6	01.01.2012
		Процент проверенных членов НП из планового числа	%	100	01.01.2012
		Процент членов СРО от общего числа партнеров, прошедших проверку в текущем году	%	95,6	01.01.2012
	Повышение квалификации персонала членов НП	Процент сотрудников из запланированного, прошедший повышение квалификации	%	100	01.01.2012
		Число сотрудников членов НП, обученных по программам НП	шт.	206	01.01.2012
Развитие	Внедрение элементов СМК и ССП	Количество измеряемых показателей	шт.	22	01.01.2012
		Процент достигнутых КРІ из запланированного числа	%	60	01.01.2012
		Количество подразделений, работающих в соответствии с разработанной системой	шт.	2	01.01.2012
		Число сотрудников, получивших премии по итогам выполнения плановых КРІ	шт.	3	01.01.2012

Приложение 5

Мероприятия в рамках системы сбалансированных показателей по улучшению работы НП «СРОСБР»

Показатель	Является показателем достижения цели	Единица измерения	Фактическое значение	Целевое значение	Целевая дата	Мероприятие	Затраты, тыс. р.
Число сотрудников членов СРО, обученных в рамках самостоятельно реализованных партнерством обучающих программ	Повышение квалификации персонала членов НП	чел.	125	206	01.01.2012	Организация обучающих программ самим партнерством	1 245,5
Сумма затрат на обучение, потраченных партнерством на одного члена в среднем		тыс. р.	5	6			
Количество программ по повышению квалификации, организованных партнерством		шт.	1	1			
Удовлетворенность строительных организаций	Внедрение элементов СМК и ССП	балл	8,97	9,5	01.01.2012	Проведение анкетирования среди членов СРО и их консультирование	101,5
Количество подразделений, работающих в соответствии с СМК		шт.	–	2	01.01.2012	Внедрение элементов СМК и ССП	216
Число сотрудников, получивших премии по итогам выполнения плановых значений КРІ		чел.	–	3	01.01.2012		
Процент достигнутых значений КРІ из запланированного числа		%	–	60	01.01.2012		
Процент жалоб от членов СРО, разрешенных в рамках партнерства	Посредническая функция	%	–	50	01.01.2012	Введение должности специали-	467

Показатель	Является показателем достижения цели	Единица измерения	Фактическое значение	Целевое значение	Целевая дата	Мероприятие	Затраты, тыс. р.
Процент дел, доведенных до суда		%	–	25	01.01.2012	ста по претензионной работе	
Процент жалоб, поступивших от членов НП		%	–	60	01.01.2012		
Всего							2 030

## Анкета по определению факторов, оказывающих наибольшее влияние на надежность строительных предприятий в условиях саморегулирования

Уважаемые эксперты в области строительства, представители строительных организаций и заказчиков строительных работ!

В условиях реформирования системы лицензирования строительных работ, реформирования системы проведения конкурсов на строительные работы для государственных и муниципальных нужд кафедры экономики и управления инвестициями и недвижимостью Байкальского государственного университета экономики и права просит вас принять участие в исследовательской работе в области оценки надежности строительных организаций.

Анкетирование является анонимным, а полученные результаты будут усреднены с использованием соответствующих экономико-математических методов и использованы в научной и образовательной деятельности.

Категория анкетированного (заказчик, подрядчик, эксперт в области строительства, иное) – нужное подчеркнуть

Занимаемая должность (руководитель, начальник отдела, служащий, рабочий, иное) – нужное подчеркнуть

Оценка важности групп показателей, влияющих на надежность организации

№ п/п	Группа показателей	Коэффициент весомости, %
1	Показатели, отражающие финансовое состояние организации	
2	Показатели, отражающие состояние имущественного комплекса	
3	Показатели, отражающие деловую репутацию	
4	Показатели опыта и объемов работы	
5	Показатели квалификации персонала	
6	Показатели наличия системы контроля качества и безопасности труда	
ИТОГО		100%



Оценка важности показателей, влияющих на надежность организации

№ п/п	Показатель	Степень влияния на надежность (1 – минимальное влияние, 10 – максимальное влияние)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Продолжительность работы организации на строительном рынке										
2	Среднегодовой объем СМР, выполняемый организацией (размер организации)										
3	Общее количество сотрудников в организации										
4	Наличие собственных основных фондов, необходимых для производства работ										
5	Наличие договора страхования работников от несчастных случаев										
6	Стаж строительной деятельности у руководителя										
7	Наличие высшего образования по строительной специальности у руководителя										
8	Стаж работы главного бухгалтера в строительной организации										
9	Количество запрашиваемых допусков										
10	Открытость организации (наличие контактных телефонов, электронной почты, сайта в сети Интернет)										
11	Уровень средней заработной платы в организации										
12	Наличие в структуре собственного проектного подразделения										
13	Наличие в структуре собственной производственной лаборатории										
14	Наличие сотрудников с высшим образованием (по принципу «чем больше, тем лучше»)										
15	Наличие сотрудников без высшего и среднего образования («чем меньше, тем лучше»)										
16	Наличие значительной текучести основного персонала (>10% в год)										
17	Наличие замечаний и рекламаций госорганов за предыдущие периоды (пять последних лет)										
18	Участие в судебных и арбитражных процессах в качестве ответчика										

№ п/п	Показатель	Степень влияния на надежность (1 – минимальное влияние, 10 – максимальное влияние)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Наличие входного контроля качества строительных материалов										
20	Наличие операционного контроля качества										
21	Наличие геодезического контроля качества										
22	Наличие приемочного контроля качества										
23	Наличие лабораторного контроля качества										
24	Доля машин и оборудования в основных фондах										
25	Стаж работы у ведущего производственного персонала										
26	Отсутствие просроченной кредиторской задолженности, в том числе перед бюджетом										
27	Предрасположенность организации к банкротству или наличие стадии ее ликвидации										
28	Скорость оборота товарно-материальных запасов										
29	Скорость оборота оборотных средств										
30	Превышение собственных средств над заемными										
31	Способность предприятия рассчитаться по краткосрочным обязательствам в течение года (текущая ликвидность)										
32	Срок службы машин и оборудования										
33	Степень загрузки производственных мощностей										
34	Положительная динамика объема строительных работ за последние несколько лет										
35	Соблюдение требований градостроительного кодекса в части минимального количества необходимого персонала с высшим и средним образованием и повышение его квалификации										
36	Наличие сертифицированной системы менеджмента качества										
37	Наличие плана стратегического развития компании										

№ п/п	Показатель	Степень влияния на надежность (1 – минимальное влияние, 10 – максимальное влияние)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
38	Организационно-правовая форма компании													
39	Наличие официально зарегистрированных аварий на объектах													
40	Иное ( _____ )													

Спасибо за участие в исследовании!

## Приложение 7

### **Анкета по определению факторов, оказывающих влияние на выбор саморегулируемой организации**

Уважаемые эксперты, члены саморегулируемых организаций!

В условиях реформирования системы лицензирования информационно-аналитическая группа «Реформа» совместно с кафедрой экономики и управления инвестициями и недвижимостью Байкальского государственного университета экономики и права, г. Иркутск, при поддержке портала SROinform.ru просит вас принять участие в исследовательской работе по определению причин, которые оказывают влияние на выбор саморегулируемой организации.

Анкетирование является анонимным.

Занимаемая должность (руководитель, начальник отдела, служащий, рабочий, иное) – нужное подчеркнуть

В каком СРО Вы состоите (строительство, проектирование, изыскания, ЖКХ, промбезопасность, иное ( \_\_\_\_\_ )) – нужное подчеркнуть

Какой федеральный округ Вы представляете (ЦФО, ЮФО, СЗФО, ДФО, СФО, УФО, ПФО, СКФО) – нужное подчеркнуть

Параметр «Рейтинг показателя» отражает место того или иного показателя при выборе саморегулируемой организации. Показатели в данной колонке нужно проранжировать от 1 до 12.

Пункты 9 и 10 – предположительные, поскольку пока нет статистики по нарушениям и страховым случаям.

Под надежностью саморегулируемой организации в данном исследовании следует понимать способность СРО сохранять во времени возможность качественно организовать работу по выдаче допусков, контролю за деятельностью организаций в соответствии с законом, с тем чтобы вероятность наступления страховых случаев (аварий и т.п.) у членов СРО была минимальной. В данной

графе каждому показателю необходимо присвоить значение от 1 до 10, в зависимости от его влияния на надежность.

В п. 14 у Вас есть возможность дописать свой показатель.

№ п/п	Показатель	Рейтинг показателя
1	Количество членов в СРО (крупное СРО или нет)	
2	Защита интересов членов СРО (правовая, методическая, нормативная и т.п.)	
3	Доля крупных предприятий в структуре членов СРО	
4	Сумма членских и вступительных взносов	
5	Имидж руководителей СРО	
6	Имидж СРО	
7	Расположение головного СРО в одном регионе с членами СРО	
8	Наличие высшего профильного образования у руководителей СРО	
9	Открытость СРО (наличие сайта, электронной почты, доступность реестра членов и т.п.)	
10	Наличие замечаний к СРО со стороны государственных и общественных органов за последние пять лет	
11	Наличие наступления страховых случаев у членов СРО за последние пять лет (либо в СРО присутствует значительное количество ненадежных членов)	
12	Размер штата сотрудников СРО в регионе	
13	СРО занимается проверками членов на уровне минимальных требований	
14	Свои варианты	

№ п/п	Показатель	Степень влияния на надежность СРО (1 – минимальное влияние, 10 – максимальное влияние)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Количество членов в СРО (крупное СРО или нет)													
2	Защита интересов членов СРО (правовая, методическая, нормативная и т.п.)													
3	Доля крупных предприятий в структуре членов СРО													
4	Сумма членских и вступительных взносов													
5	Имидж руководителей СРО													
6	Имидж СРО													
7	Расположение головного СРО в одном регионе с членами СРО													

№ п/п	Показатель	Степень влияния на надежность СРО (1 – минимальное влияние, 10 – максимальное влияние)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Наличие высшего профильного образования у руководителей СРО										
9	Открытость СРО (наличие сайта, электронной почты, доступность реестра членов и т.п.)										
10	Наличие замечаний к СРО со стороны государственных и общественных органов за последние пять лет										
11	Наличие наступления страховых случаев у членов СРО за последние пять лет (либо в СРО присутствует значительное количество ненадежных членов)										
12	Размер штата сотрудников СРО в регионе										
13	СРО занимается проверками членов на уровне минимальных требований										
14	Свои варианты										

Благодарим за сотрудничество!

Приложение 8

### Анкета

Байкальский государственный университет экономики и права проводит опрос населения и товариществ собственников жилья (ТСЖ) Иркутской области с целью выявления показателей для оценки надежности управляющих компаний. Будем Вам признательны, если Вы ответите на вопросы анкеты.

Информация, полученная в ходе опроса, строго конфиденциальна!

Для ответа на вопрос обведите номер варианта ответа, соответствующего Вашему мнению.

Укажите город (район) проживания:

город Иркутск

город \_\_\_\_\_

01. Ленинский

02. Кировский

03. Октябрьский

04. Свердловский

05. Куйбышевский

2. Укажите, пожалуйста, Ваш пол:

01. мужской

02. женский

3. Возраст:

- |               |                    |
|---------------|--------------------|
| 01. до 25 лет | 04. 41–50 лет      |
| 02. 26–30 лет | 05. 51 год и более |
| 03. 31–40 лет |                    |

4. К какой категории персонала Вы относитесь?

- |                  |                                       |
|------------------|---------------------------------------|
| 01. руководитель | 03. рабочий                           |
| 02. специалист   | 04. служащий, технический исполнитель |

5. Образование:

- высшее
- незаконченное высшее
- среднее профессиональное
- среднее полное
- среднее неполное

6. Управление вашим домом осуществляет:

- управляющая компания (название \_\_\_\_\_)
- товарищество собственников жилья
- жильцы самостоятельно

7. Оцените качество управления Вашим домом:

- |             |                                   |
|-------------|-----------------------------------|
| 01. хорошее | 03. плохое                        |
| 02. среднее | 04. затрудняюсь оценить (не знаю) |

8. Сколько лет Вашему дому?

- 01. до 10 лет (новостройка)
- 02. 11–30 лет (уже не новостройка)
- 03. 31 и более (старый)

9. Как бы Вы оценили качество обратной связи с управляющей компанией или ТСЖ при обращении к ним с жалобами?

- |                                |                                    |
|--------------------------------|------------------------------------|
| 01. очень плохо (не реагируют) | 04. хорошо                         |
| 02. плохо                      | 05. отлично (оперативно реагируют) |
| 03. удовлетворительно          |                                    |

10. Были ли в последние год-два серьезные аварии в Вашем доме? (дайте ответов столько, сколько необходимо):

- 01. да, меня затопили соседи
- 02. перемерзали трубы в подъезде
- 03. текла крыша
- 04. проводка замыкала, возникали пожары
- 05. забилась канализация

06. был прорыв в трубах перед домом, все перерыли и не было воды (отопления)

07. другое (что именно) \_\_\_\_\_

08. нет

11. Обращались ли Вы в прокуратуру, суд, Ростехнадзор, иные организации для того, чтобы обязать управляющую компанию (ТСЖ) исполнять свои обязательства?

01. да (укажите, куда \_\_\_\_\_)

02. нет

12. Чем в первую очередь Вы можете объяснить то, что не пытались отстаивать свои интересы, никуда не обращались за помощью и защитой? (дайте ответов столько, сколько необходимо):

01. не знаю, куда обращаться

02. опасался, что мое положение ухудшится еще больше

03. не хотел тратить на это силы

04. считаю, что это бесполезно

05. другое (что именно) \_\_\_\_\_

13. Как Вы считаете, идея государства об усилении роли товариществ собственников жилья актуальна?

01. да (ТСЖ оказывают реальное влияние на качество проживания)

02. скорее да

03. скорее нет

04. нет

05. затрудняюсь ответить

14. Насколько проблемы в качестве оказания услуг в жилищной сфере могут повлиять на Ваше решение сменить квартиру (дом) на другую:

01. могут

03. скорее не могут

02. скорее могут

04. не могут

15. Укажите, каким образом было принято решение о выборе конкретной управляющей компании для управления Вашим домом?

01. меня никто не спрашивал. Поставили в известность, выдав извещение об оплате

02. проходило собрание жильцов, где было принято решение о выборе управляющей компании

03. проходило заочное голосование жильцов по выбору управляющей компании

04. Иное \_\_\_\_\_

16. Подписывали ли Вы договор с управляющей компанией (ТСЖ) на управление Вашим домом?

01. да

02. нет

17. Какую долю доходов семьи Вы тратите на оплату коммунальных услуг (в процентах)?

до 10%

10–30%

30–50%

более 50%

18. Как Вы оцениваете свое материальное положение?

01. очень плохое

04. хорошее

02. плохое

05. очень хорошее

03. среднее

19. Если бы Вы должны были выбирать (менять) управляющую компанию для обслуживания дома, то какую значимость (важность) Вы бы присвоили показателям (1 – самая низкая значимость, 10 – самая высокая):

Показатель	Балл (от 1 до 10)
1. Низкая стоимость обслуживания и коммунальных платежей	
2. Размер жилого фонда в городе, который обслуживается данной УК	
3. Открытость организации, наличие сайта со всей подробной информацией и отчетностью	
4. Наличие замечаний к компании со стороны надзорных и исполнительных органов (прокуратура, суд, Ростехнадзор и др.) за последние 1–2 года	
5. Профессионализм и опыт работы у руководителя управляющей компании	
6. Продолжительность работы управляющей компании на рынке (без смены юридического лица)	
7. Вхождение управляющей компании в саморегулируемую организацию в сфере управления недвижимостью	
8. Численность основного штатного персонала (электрики, сантехники, сварщики и т.п.)	
9. Текучесть основного штатного персонала	
10. Величина задолженности перед бюджетом и внебюджетными фондами	
11. Величина задолженности перед энергообеспечивающими	



организациями	
12. Официально зарегистрированные аварии в жилом фонде, обслуживаемом управляющей компанией	
13. Мнения знакомых, соседей об управляющей компании	
14. Иное	

20. Какая задолженность по коммунальным платежам у Вас сложилась к моменту заполнения анкеты?

01. задолженности нет

02. до 2 тыс. р.

03. 2–5 тыс. р.

04. 5–10 тыс. р.

05. свыше 10 тыс. р.

Благодарим за сотрудничество!

Научное издание

Астафьев Сергей Александрович

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ  
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ  
СТРОИТЕЛЬНОЙ И ЖИЛИЩНОЙ СФЕРЫ  
ЗА СЧЕТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА  
СИСТЕМЫ САМОРЕГУЛИРОВАНИЯ**

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 20.11.12. Формат 60х90 1/16. Бумага офсетная.

Печать трафаретная. Усл. печ. л. 12,1. Тираж 300 экз. Заказ .

Издательство Байкальского государственного университета  
экономики и права.

664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.

Отпечатано в ИПО БГУЭП.