

УДК 338.45:69
ББК 65.31

С.А. АСТАФЬЕВ

*начальник отдела заочного обучения
Байкальского государственного университета экономики и права,
кандидат экономических наук, доцент, г. Иркутск
e-mail: astafiev@isea.ru*

К ВОПРОСУ О СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ПОДХОДОВ К САМОРЕГУЛИРОВАНИЮ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Посвящена решению вопросов саморегулирования в строительной отрасли на основе совершенствования процессного подхода. В результате проведенного исследования определены бизнес-процессы, протекающие в саморегулируемой организации. Все процессы сгруппированы по выделенным перспективам. Построена стратегическая карта саморегулируемой организации в области строительства.

Ключевые слова: саморегулируемые организации, процессный подход, система сбалансированных показателей, ключевые показатели эффективности.

S.A. ASTAFIEV

*Department Head of Education by Correspondence
of Baikal National University of Economics and Law,
PhD of Economics, associate professor, Irkutsk
e-mail: astafiev@isea.ru*

ABOUT THE IMPROVEMENT OF APPROACHES TO CONSTRUCTION BRANCH SELF-REGULATION

The article deals with the solution of self-regulation issues in construction branch on the basis of the process approach. As a result of the carried out research, the business processes taking place in self-regulation organizations are determined. All processes are grouped on the dedicated prospects. The strategic map of the self-regulated organization in the field of construction is created.

Keywords: self-regulated organizations, process approach, Balanced Scorecard (BSC), key performance indicator (KPI).

Развитие саморегулирования строительной отрасли в Российской Федерации связывают с принятием федерального закона «О саморегулируемых организациях» № 315-ФЗ. Закон начал действовать с 1 января 2009 г., а в полную силу вступит с 1 января 2010 г. По прошествии почти года после его разработки и принятия остается много вопросов и к качеству самого закона, и к методическому аппарату, рекомендованному к использованию в деятельности саморегулируемых организаций.

Прежде всего нельзя не упомянуть о равной доле участия как небольших строительных предприятий, так и крупных строительных концернов в компенсационном

фонде саморегулируемой организации. Речь идет о размере взноса в компенсационный фонд — 1 млн р. или 300 тыс. р. при условии страхования гражданской ответственности. В настоящее время в компенсационный фонд саморегулируемой организации (СРО) строителей Иркутской области более 120 ее членов внесли по 300 тыс. р. Вывести же из оборота 1 млн р. достаточно проблематично даже для крупных строительных концернов, что говорить о небольших компаниях, которых большинство в общем числе строительных фирм Иркутской области, составляющем более чем 1 400.

На наш взгляд, к решению вопроса о величине взноса в компенсационный фонд

необходим дифференцированный подход, учитывающий размер строительной компании и ее экономическое состояние. Очевидно, что большая компания в случае своей неэффективной и неудовлетворительной работы может оказать катастрофическое воздействие на компенсационный фонд (когда возникает необходимость покрыть убытки и заплатить штрафы покупателям и заказчикам). При этом страдают все члены СРО, поскольку им нужно вновь делать взносы на пополнение компенсационного фонда. Ситуация с небольшим предприятием аналогична, но ввиду незначительных масштабов его деятельности риск нанесения большого урона компенсационному фонду значительно ниже. Возникает вопрос, почему же взносы в компенсационный фонд все должны платить в равной мере?

Проведенное выборочное исследование в объеме 25% состава членов СРО строителей Иркутской области позволило в зависимости от количества запрашиваемых допусков сгруппировать все предприятия в три категории:

- 0–10 допусков — 17% предприятий;
- 11–20 допусков — 52% предприятий;
- 21–35 допусков — 31% предприятий.

Таким образом, можно сделать вывод, что большинство предприятий можно условно отнести к числу средних. Очевидно, что как минимум 17% малых предприятий будут испытывать определенные трудности, внося в компенсационный фонд 300 тыс. р., не говоря уже о миллионе рублей. Считаем, что необходимо разработать четкие критерии, по которым можно было бы относить предприятия к той или иной категории, а также определить обоснованный размер взноса в компенсационный фонд, устанавливаемый в зависимости от категории предприятий.

Исследование, проведенное среди крупных, средних и малых строительных предприятий Иркутской области, на соответствие их критериям, указанным в заявлении на вступление в СРО, позволило выявить следующую закономерность.

Во-первых, средняя заработная плата на малых предприятиях значительно ниже (до 10 тыс. р.), чем на крупных (до 20 тыс. р.). Во-вторых, средние и малые предприятия не обладают развитой инфраструктурой, включающей транспортные, проектные, ремонтные, снабженческие и подобные

подразделения. На малых предприятиях наибольшая текучесть кадров — до 50% в год, на крупных — около 20%. Этот факт связан, в том числе и с недостаточным уровнем заработной платы и с временным характером работ, выполняемых малыми предприятиями. С другой стороны, оборачиваемость запасов на малых предприятиях близка к показателю 100%, на средних — 50%, а на крупных — 25% в год. По данному показателю в более выигрышной ситуации находятся малые предприятия.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод о необходимости дифференциации величины взносов в компенсационный фонд в зависимости не только от размера предприятия, но и от степени риска, возникающего при включении того или иного предприятия в СРО. Ведь если это крупное предприятие, которое не соответствует по многим критериям среднеотраслевому уровню, то включать его в СРО очень рискованно, поскольку последствия в случае выявления различных нарушений со стороны такого предприятия могут быть катастрофическими для СРО и ее компенсационного фонда. Считаем, что включение в СРО такого предприятия возможно только при увеличенной сумме взноса.

В современных условиях функционирования строительной отрасли возрастает актуальность создания и внедрения новых форм управления, обеспечивающих повышение эффективности деятельности строительных предприятий, снижение себестоимости строительства, сохранение качества строительства на высоком уровне при переходе от государственного контроля за отраслью к контролю за деятельностью предприятий отрасли, осуществляемому саморегулируемыми организациями.

На наш взгляд, построение эффективной системы управления строительными предприятиями должно производиться с учетом процессного подхода, прописанного в стандартах ISO серии 9000, а также системы сбалансированных показателей (BSC), основываться на принципах автоматизации на базе ERP-подхода и включать в себя разработку системы бюджетирования деятельности предприятия и контроллинга.

Разработка инструментария, учитывающего все вышеперечисленные современные

управленческие подходы, позволила бы проводить качественный анализ предприятий в целях отнесения их к различным категориям для определения суммы взноса в компенсационный фонд.

В первую очередь следует обратить внимание на процессный подход к управлению. В соответствии с определением бизнес-процесса, вся деятельность предприятия в области планирования должна быть разбита на подпроцессы с выделением ответственных за тот или иной подпроцесс. Все бизнес-процессы традиционно разбиваются на четыре группы:

- основные бизнес-процессы;
- обеспечивающие бизнес-процессы;
- бизнес-процессы управления;
- бизнес-процессы развития¹.

Произведем выделение подпроцессов в бизнес-процессах СРО, объединив при этом бизнес-процессы управления и развития (рис. 1).

Связь стратегического плана и бизнес-процессов, протекающих на предприятии, определяется еще одним современным подходом к управлению предприятиями и организациями — использованием системы сбалансированных показателей. Данный подход также базируется на процессном

подходе и позволяет выявить критические точки (ключевые показатели эффективности), оказывающие наибольшее влияние на развитие организации. Соответственно, задача исследователей в области повышения эффективности деятельности СРО и совершенствования подходов к определению рациональной суммы взноса в компенсационный фонд — выявление этих критических точек и разработка с их учетом подхода к группировке предприятий в зависимости от их размера и эффективности производства.

Поставленные перед предприятием цели и задачи (перспективы), выраженные через бизнес-процессы, как и критические факторы успеха, по которым мы можем судить об эффективности тех или иных бизнес-процессов, могут быть сгруппированы в несколько областей. Перспективы традиционно группируются в четыре блока (рис. 2)².

Очевидно, что выделенные перспективы подходят только для производственных, финансовых и прочих предприятий и организаций, извлекающих коммерческую выгоду из своей деятельности. Для всевозможных партнерств, ассоциаций, саморегулируемых организаций данные перспективы необходимо откорректировать, учитывая некоммерческий характер их работы.



Рис. 1. Бизнес-процессы СРО

Для СРО нами предлагается следующая классификация перспектив:

- перспектива контроллинга, включающая процессы, связанные с выпуском строительными организациями качественной продукции (цель создания СРО). В этом случае решение финансовых вопросов уходит на второй план, поскольку у СРО нет задачи добиваться максимизации прибыли, хотя она по закону наделена полномочиями аккумуляции средств в компенсационном фонде;
- перспектива членов СРО, отвечающая за гармонизацию взаимоотношений между

строительными организациями — членами СРО;

- перспектива внутренних бизнес-процессов, отвечающая за соответствие деятельности СРО закону «О саморегулируемых организациях»;

- перспектива обучения и развития, отвечающая за вопросы аттестации и обучения персонала СРО и строительных организаций, входящих в нее.

А.А. Зельвинская предлагает использование следующих критических факторов успеха СРО (табл.)³.

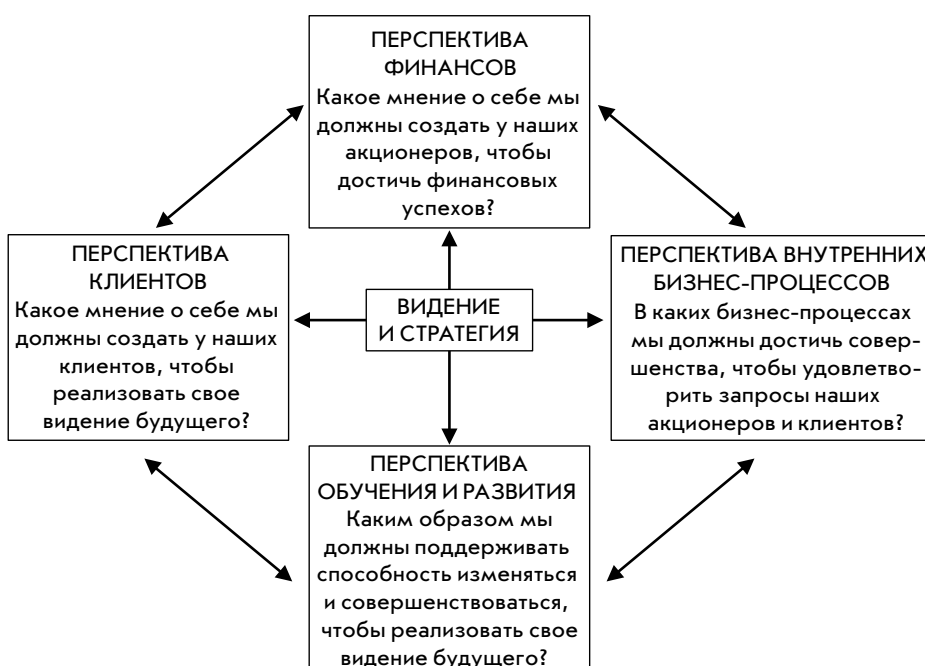


Рис. 2. Традиционная схема группировки перспектив

Критические факторы успеха СРО

| Критический фактор успеха | Стратегия | Ключевой показатель выполнения |
|--|--|--|
| Сохранение и поддержание репутации СРО | Определение четкой и понятной для членов СРО миссии организации, следование ее целям и задачам | Положительные отзывы СМИ, бизнес-сообщества и потребителей о деятельности компании |
| Достаточное финансирование | Получение грантов, участие в международных спонсорских программах | Увеличение финансовых поступлений |
| Узнаваемость коллективного брэнда | Увеличение средств на рекламные кампании и пиар, проведение информационных и просветительских кампаний | Увеличение значимости и узнаваемости коллективного брэнда |
| Лидерские качества топ-менеджмента СРО | Привлечение для работы в организацию компетентных топ-менеджеров | Активное лоббирование интересов бизнес-сообщества и членов СРО |
| Количество членов в СРО | Снижение членских взносов | Увеличение количества членов СРО |

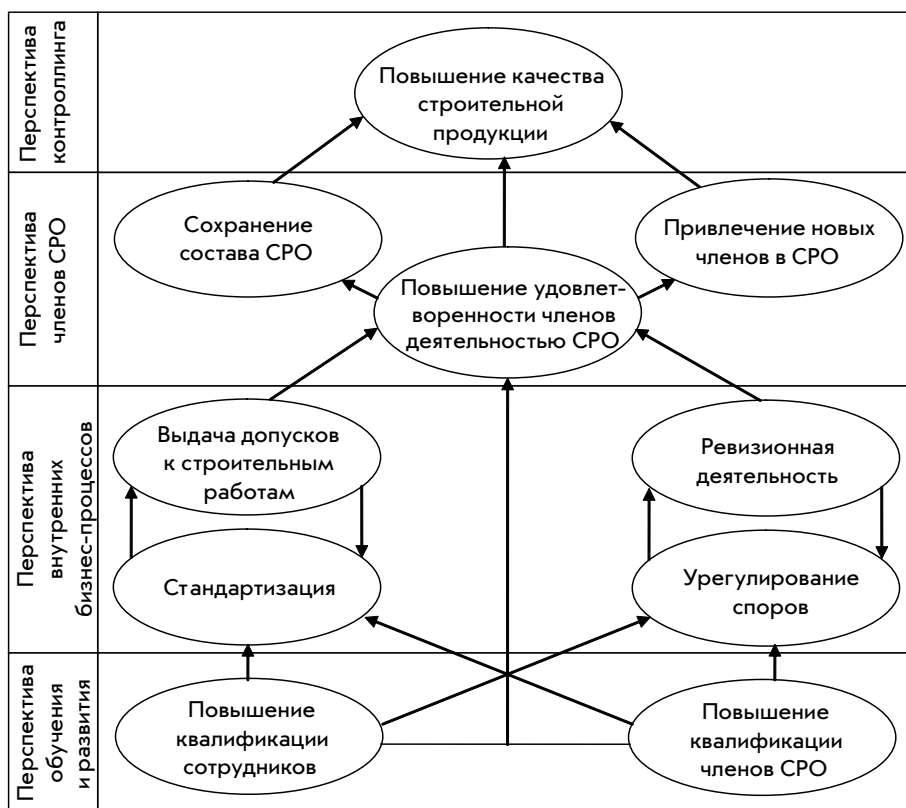


Рис. 3. Стратегическая карта СРО

Однако, на наш взгляд, это далеко не все факторы, которые оказывают влияние на повышение эффективности работы СРО и осуществление ею миссии, заключающейся в контроле профессиональной деятельности строительных предприятий с целью обеспечения безопасности строительной продукции и удовлетворения запросов потребителей в ней. В соответствии с протекающими в строительной организации бизнес-процессами, мы предлагаем свое видение критических факторов успеха, которые оформлены нами в стратегическую карту СРО (рис. 3). Выделение именно этих

факторов позволит реализовать стратегические задачи, поставленные стратегическим планом предприятия.

Примечания

¹ Елиферов В.Г., Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М., 2004.

² Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию. М., 2006.

³ Зельвинская А.А. Повышение компетентности саморегулируемых предпринимательских структур как ключевой фактор их развития: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2008.

Bibliography

Eliferov V.G., Repin V.V. Process approach to management. Business processes modeling. M., 2004.

Kaplan R., Norton D. Balanced Scorecard: translating strategy into action. M., 2006.

Zelvinskaya A.A. Self-regulated entrepreneurial companies competence improvement as a key factor of their development: synopsis of PhD thesis in Economics. St.Pb., 2008.