

*Д. А. АЙТЖАНОВА, Р. А. МУРАТОВА*

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЙТИНГОВОГО ПОДХОДА ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

В современных реалиях рынка каждая производственная компания для получения заказа должна обладать неоспоримыми преимуществами при прочих равных условиях, в числе которых, прежде всего, имеются ввиду развитая производственная база и квалифицированный персонал, обеспечивающие достаточный уровень конкурентоспособности производимой продукции. Зачастую решающими факторами в развитии компании и оценке ее конкурентоспособности являются эффективная организация менеджмента и его развитие.

Для оценки эффективности кадрового и производственного менеджмента могут использоваться такие организационно-экономические, производственно-технические и управленческие показатели, как уровень централизации функций управления, норма управляемости, уровень концентрации, специализации, кооперирования и комбинирования производства. В настоящее время при оценке эффективности системы управления данным показателем, по нашему мнению, не уделяется должное внимание. Упускается из виду то, что собственно управление опирается на наличие определенных накопленных знаний, на информацию о целях фирмы, окружающей ее среде, ее ресурсах (финансовых, материальных, человеческих, инновационных), производственно-экономической политике, технологических процессах и др. Подобная информация дает возможность сформировать представление о производственно-экономических процессах, о финансовом состоянии и пр., что необходимо для успешного осуществления руководства. На наш взгляд, игнорирование этих показателей не позволяет объективно, в полной мере оценить степень эффективности организации менеджмента любого предприятия.

В современном менеджменте на первый план выдвигается представление об организационной культуре, занимающей особое место в общей экономической системе. Для оценки организа-

ционной культуры в настоящее время используются модели Питерса-Уотермана, Шварца-Дэвиса, Сате, Хофстеда, Линда-Дистефана, Оучи. В них подчеркивается значимость корпоративного стиля управления. В моделях трех из перечисленных авторов учитываются особенности национального менталитета. При этом модель Оучи строится на различиях японской и американской систем менеджмента. В целом указанные модели ориентированы в основном, на эффективность использования человеческого фактора и развитие кадрового менеджмента. Все это обуславливает, по нашему мнению, развитие современного менеджмента в направлении преимущественно субъективных факторов.

Анализ эффективности системы менеджмента должен ориентироваться не только на человеческие личностные отношения, уровень корпоративной, организационной культуры на предприятии, но и на организационно-управленческие факторы. К ним следует отнести следующее: количество звеньев управления, каналы распространения информации, соподчиненность данных звеньев, вид иерархии управления, количество основных и конкретных функций, приходящихся на управленческую единицу и др. Кроме того, также необходимо ввести в обиход учет такого атрибутивного фактора, как качество управления, которое может оцениваться как эффективность принимаемых управленческих задач по скорости прохождения информации, оперативности принятия управленческих решений и получения ответа или реагирования на принятое решение и т. д.

Для оценки эффективности менеджмента на предприятиях предполагается использовать подход, основанный на определении интегрального показателя, рассчитанного с помощью базовой группы показателей.

Для оценки конкурентоспособности строительных компаний может использоваться рейтинговый анализ, который характеризует их состояние и положение на внутреннем рынке страны.

Рейтинговый анализ функционирования строительных компаний страны на строительном рынке может охватывать комплекс нижеприведенных параметров, среди которых: квалификация руководства; эффективность менеджмента; успех на национальном рынке; унифицированность в рассматриваемой отрасли; наличие распознаваемого имиджа; привлекательность для инвестора; умение создать оптимальные условия для персонала; умение предвидеть вероятность наступления негативных ситуаций и исходя из этого разрабатывать превентивные мероприятия; умение налаживать и поддерживать деловые контакты; этика в отношениях с внешними партнерами; этика в отношениях внутри фирмы; качество производимой продукции, услуг; общий уровень деловой репутации.

Параметр квалификации руководства характеризует уровень профессионализма менеджеров. Эффективность менеджмента определяется скоростью принятия управленческих решений и уровнем их реализации. Успех на казахстанском рынке следует оценивать по количеству выигранных тендеров, по объему работ и т. д.

Параметр унифицированности в отрасли отражает отраслевую и технологическую специализацию организации, хотя практически все анализируемые организации осуществляют, в основном, жилищно-гражданское строительство. Дифференциация показателей по данному критерию незначительна, что впрочем, относится и к остальным показателям.

Важным показателем из приведенного перечня является качество продукции и услуг. Данный показатель является наиболее субъективным из всех. Существовавшая в прошлом балльная оценка по качеству отдельных видов работ и

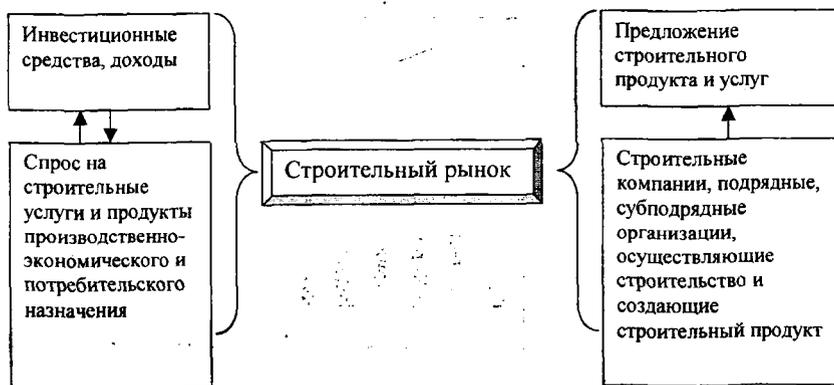
объекту в целом в настоящее время не используется. Параметрами качества оцениваются внешний вид, дизайн объекта, а не процесс его строительства.

Конструктивные параметры качества нередко определяются посредством дорогостоящих обследований. Так, крупнейшие компании используют методы сейсмического обследования объекта не в процессе строительства, а уже после его возведения. Сведение параметров качества к соответствию функциональным характеристикам по внутренним и международным стандартам, на наш взгляд, не всегда отвечает необходимым требованиям качества.

В настоящее время в экономической теории оценка менеджмента осуществляется с помощью таких параметров, как деловая репутация, имидж. Они обеспечиваются зачастую за счет эффективной рекламной компании, использования масс-медиа, пиар-акций и т. д. В целом выбранный набор показателей достаточно объективно помогает оценить эффективность организации управления и, в частности, кадрового менеджмента на предприятии. Предложенная система показателей отражает умение менеджеров высшего и среднего звеньев решать управленческие задачи, оперативно реагировать на внешние изменения. Такая оценка эффективности организации менеджмента может сопровождаться проведением экспертного анализа.

Предлагаемый подход нами апробирован на примере реального сектора экономики, в строительстве г. Алматы. Формирование строительного рынка представлено на рисунке 1.

В настоящее время на строительном рынке г. Алматы действует около 40 строительных компаний. Отбор произведен по крупнейшим компа-



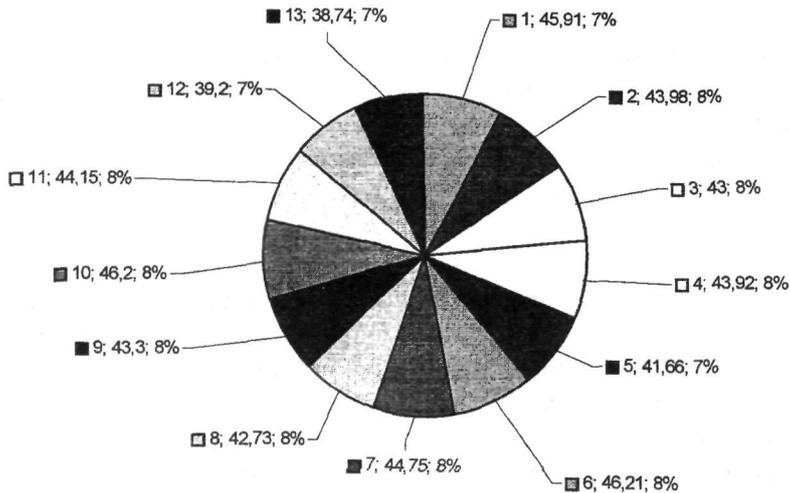
Примечание – разработано авторами

Рис. 1. Формирование строительного рынка

Таблица 1. Рейтинг строительных компаний республики\*

№ п/п	Компания/Содержание оцениваемого параметра	квалификация руководства	эффективность менеджмента;	успех на национальном рынке	унифицированность в рассматриваемой отрасли	наличие распознаваемого имиджа	привлекательность для инвестора	умение создать оптимальные условия для персонала	Умение предвидеть риск;	- умение налаживать и поддерживать деловые контакты	этика в отношениях с внешними партнерами	этика в отношениях внутри фирмы	качество производимой продукции, услуг;	общий уровень деловой репутации
1	Базис-А	4,92	4,88	4,8	4,82	5	5	4,8	4,68	4,7	4,6	4	4,2	4,7
2	Элит-строй	4,19	4	4,6	4,5	4,16	4,16	4,75	4,3	4,5	4	3,75	3,45	3,9
3	В Корпорация Век	4,1	4,5	4	3,5	4,5	4,5	4	3,5	4,5	4,5	4,5	3,8	4,15
4	Capital Read Estate	4,6	4,6	4,25	3,4	3,25	4,5	4,6	3,8	3,2	4,2	4,6	4	4,08
5	Куат	4,5	4	3,75	4	4,25	4	3,6	2,6	3,6	3,6	3,3	3,75	3,74
6	Resko	4,5	4	3,5	3	2	4	3,5	3	4,5	4,5	3,5	3	3,58
7	Прогресс-строй	1,2	3,8	4,1	3,6	3,5	4,25	4	3	1,8	5	3,2	3,8	3,44
8	Недвижимость Алматы	3,1	3,4	3,4	4	3,5	3,5	4	3	2	4	4	3	3,41
9	МАК Алматыгорстрой	3,75	3,2	3,2	4	3,6	3	2,3	3,25	3,6	2,6	3	3,2	3,22
10	МеркурСтрой	3,3	3	2,6	3,3	2,3	2,3	2,6	3,6	3,6	2,6	3	3	2,93
11	Астана Недвижимост	3,75	3,6	3,8	3,8	3,6	4	3,6	4	4,3	3,6	3,3	3	2,91
12	Домстрой	4	1	1	2	2	3	3	4	3	3	4	1	2,58
	Общая сумма баллов	45,91	43,98	43	43,92	41,66	46,21	44,75	42,73	43,3	46,2	44,15	39,2	38,74

\*www.build.kz/ru



Примечание - разработано авторами.

Рис. 2. Удельные веса параметров по сумме оценок строительных компаний

ниям, имеющим сопоставимые объемы и застраиваемые, в основном, центр городов Алматы и Астану. По данным компаниям сделан опрос относительно действующей системы менеджмента. Материалы рейтинговой оценки по строительным компаниям г. Алматы приведены в таблице 1. Каждый из 13 параметров этой оценки оценивался по 10-балльной системе. Среднеарифметическая величина рейтинговой оценки равна 65 баллам. Среднегеометрическое значение составило 3,5.

Суммарные рейтинговые оценки по строительным компаниям представлены на рисунке 2. Цифрами от 1 до 12 отмечены порядковые номера оцениваемых параметров и удельный вес каждого параметра в общей их сумме. На диаграмме приведены суммарные значения каждого параметра по всем выделенным строительным

компаниям. Балльные оценки по этим параметрам суммировались и по результатам расчетов определялись рейтинговые места строительных компаний. Максимальная сумма баллов составила 130 баллов. Минимальная сумма баллов равна 13.

Как видно из диаграммы, наиболее низкие значения имеют такие параметры, как общий уровень деловой репутации компании; качество продукции, услуг. Приведенные удельные веса критериев отражают разброс приоритетов среди участников опроса. Наиболее высокие суммарные рейтинги приходятся на такие критерии, как квалификация руководства, этика в отношениях с внешними партнерами. Выбор наиболее значимых критериев отражает отношение участников опроса к внешним, наиболее существенным параметрам менеджмента. В таблице 2 на основе

Таблица 2. Результаты рейтинговой оценки эффективности организации менеджмента строительных компаний

№	Компания	Количество набранных баллов при опросе	№	Компания	Количество набранных баллов при опросе
1	Базис-А	61,1	7	Resko	46,58
2	Век	54,05	8	Прогресс-строй	44,69
3	Capital Read Estate	53,08	9	Недвижимость Алматы	44,31
4	Элитстрой	50,36	10	МАК Алматыгорстрой	41,92
5	Куат	48,69	11	МеркурСтрой	38,13
6	Астана Недвижимость	47,26	12	Домстрой	33,58

Примечание - рассчитано авторами.

таблицы 1 рассчитаны суммарные рейтинговые оценки по группам показателей, характеризующие эффективность деятельности компаний. Судя по результатам, лидирующие позиции занимает компания «Базис-А». Этот показатель ниже среднеарифметического на 1,9 балла или на 2,9%.

Заметим, если считать максимальной балльной оценкой в опросе «пять» по одному критерию, а минимальной «единицу», то максимальный уровень, сумма баллов будет 65 баллов, минимальная сумма - 13 баллов. Средний уровень по всем критериям должен составить 39 баллов. Исходя из этого, рейтинговая оценка компании «Базис-А» превышает средний уровень на 25 баллов или 64%. На последнем месте находится строительная компания «Домстрой», ее разрыв от среднего значения составляет 31,4 % или 48,5 %. Интервал между максимальной и минимальной фактической оценками составляет 29,5 балла, что ниже максимального рейтинга компании «Базис-А» на 46,7 %. Можно отметить, что среднее отклонение значений между компаниями составляет 2,46 балла или 8,3 %. В целом, рейтинг остальных строительных компаний не достигает среднего значения, что свидетельствует об относительно низком уровне их конкурентоспособности на внутреннем рынке строительных услуг.

Решающими факторами при определении позиций компаний, очевидно, стали сформировавшееся общественное мнение об их деятельности и имидж. На репутацию компании «Базис-А», получившую государственную премию за строительство здания Министерства финансов в Ас-

тане, а также за другие объекты, повлияло то, что данная компания была сформирована на базе СМУ Алматинского домостроительного комбината и имела достаточно развитую производственную базу, и в этом заключается ее преимущество перед остальными строительными организациями.

Методика рейтинговой оценки компаний может рассматриваться как один из инструментов определения эффективности функционирования организации менеджмента. Дальнейшая детализация ее параметров позволит шире использовать данный подход в условиях других отраслей и производств реального сектора экономики страны.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Кононова В. Модернизация производственных систем как фактор повышения конкурентоспособности предприятий. Проблемы теории и практики управления. 2006. № 11. С. 8-18.
2. Кулибаев А. А. АО «Казстройпромтехмонтаж» на пути к интегрированной системе управления. Менеджмент качества, 2005, № 1. С. 27-30.
3. Примбетова А. Финансовая модель и ее информационное поле. Маркетинг. 2006. № 11-12. С. 5-53.

#### Резюме

Құрылыс компаниялардың үлгі ретінде экономикадағы нақты сектордағы менеджмент жүйесін бағалау тиімділігінің негізгі мәселелері зерттелінген.

#### Summary

In this article there are looked the main questions of effectively system' management in the real sector of republic economy on the example of building companies.