

Практическое занятие №1

Тема 1. Формирование организационно-управленческих структур в строительстве

1.1 Характеристика организационно-правовых форм деятельности строительной организаций

Задние №1. Заполните таблицу 1 в соответствии с приведенными сравнительными характеристикам видов коммерческих организаций

Справочная информация:

- **Хозяйственные товарищества** (ст 69 — 86 ГК РФ) могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере (коммандитного товарищества).
- **Общество с ограниченной ответственностью** - это учрежденное одним или несколькими лицами общество, учредительный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Права и обязанности участников общества с ограниченной ответственностью определяются в учредительном договоре и уставе применительно к ст. 67 ГК РФ.
- **Акционерным обществом** признается хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций (ст. 96, п.1 ГК РФ).
- **Публичное акционерное общество (ПАО)** - это акционерное общество, акции которого и ценные бумаги которого, конвертируемые в его акции, публично размещаются (путем открытой подписки) или публично обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах. Правила о публичных обществах применяются также к акционерным обществам, устав и фирменное наименование которых содержат указание на то, что общество является публичным (ст. 66.3, п.1 ГК РФ).
- **Непубличное акционерное общество (НАО)** - общество с ограниченной ответственностью и акционерное общество, которое не отвечает признакам ПАО (ст. 66.3, п.2 ГК РФ).

Характеристика, признак	Вид коммерческой организации						
	1	2	3	4	5	В	Г
Учредительные документы:							
устав							
договор							
устав и договор							
Состав участников:							
физические лица							
юридические лица							
физ./юр. лица							
Права учредителей на имущество организации:							
обязательственные							
вещные (собственности)							
никаких имущественных							

Виды коммерческих организаций

А Хозяйственные товарищества **1.** полное товарищество; **2.** товарищество на вере (коммандитное товарищество)

Б Хозяйственные общества **3.** общество с ограниченной ответственностью (ООО); **4.** публичное акционерное общество (ПАО); **5.** непубличное акционерное общество (НАО)

В Производственные кооперативы

Г Государственные и муниципальные унитарные предприятия

	1	2	3	4	5	В	Г
Порядок формирования имущества:							
первоначальные вклады							
регулярные вклады							
дополнительные вклады							
Ответственность участников по обязательствам организации:							
отсутствует							
полная							
частичная							
субсидиарная							
Право ведения предпринимательской деятельности:							
есть							
нет							
Право на получение части имущества при выходе из организации ее члена:							
нет							
есть							
Право на получение части имущества при ликвидации организации:							
нет							
есть							
Управление организацией:							
участниками							
наблюдательный орган							
исполнительный орган							

Содержание и этапы осуществления функции организации:

1. Формирование (или корректировка) структуры организации

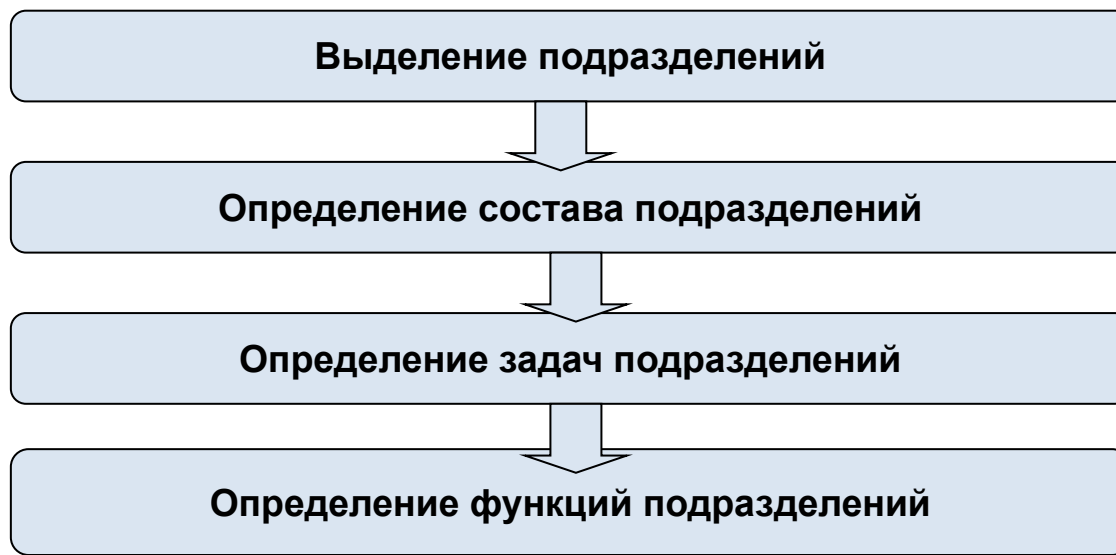


2. Установление взаимосвязей между подразделениями в организационной структуре



3. Обеспечение взаимодействия между подразделениями, между персоналом внутри подразделения; организация контроля и регулирования их деятельности.

-Формирование структуры организации



Связи между подразделениями – направления обмена информацией при выполнении работ.

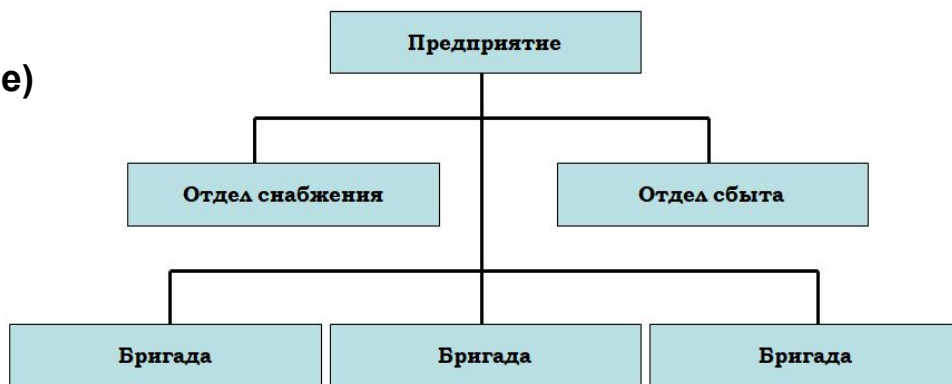
➔ Вертикальные связи (подчинение)

➔ Горизонтальные (согласование)

➔ Диагональные (координация)

➔ Линейные связи (подчинение)

➔ Функциональные (по функциям)



-Установление взаимосвязи между элементами структуры организации

Используются методы:

РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ

**Положения о структурных подразделениях
Должностные инструкции**

НОРМИРОВАНИЕ

**Выработка норм, правил действия и взаимодействия
подразделений**

ИНСТРУКТИРОВАНИЕ

**Знакомство с работой; консультирование по выполнению
отдельных работ; информирование**

**- Обеспечение взаимодействия между
подразделениями**

Распорядительство с помощью методов:

ПРИКАЗЫ

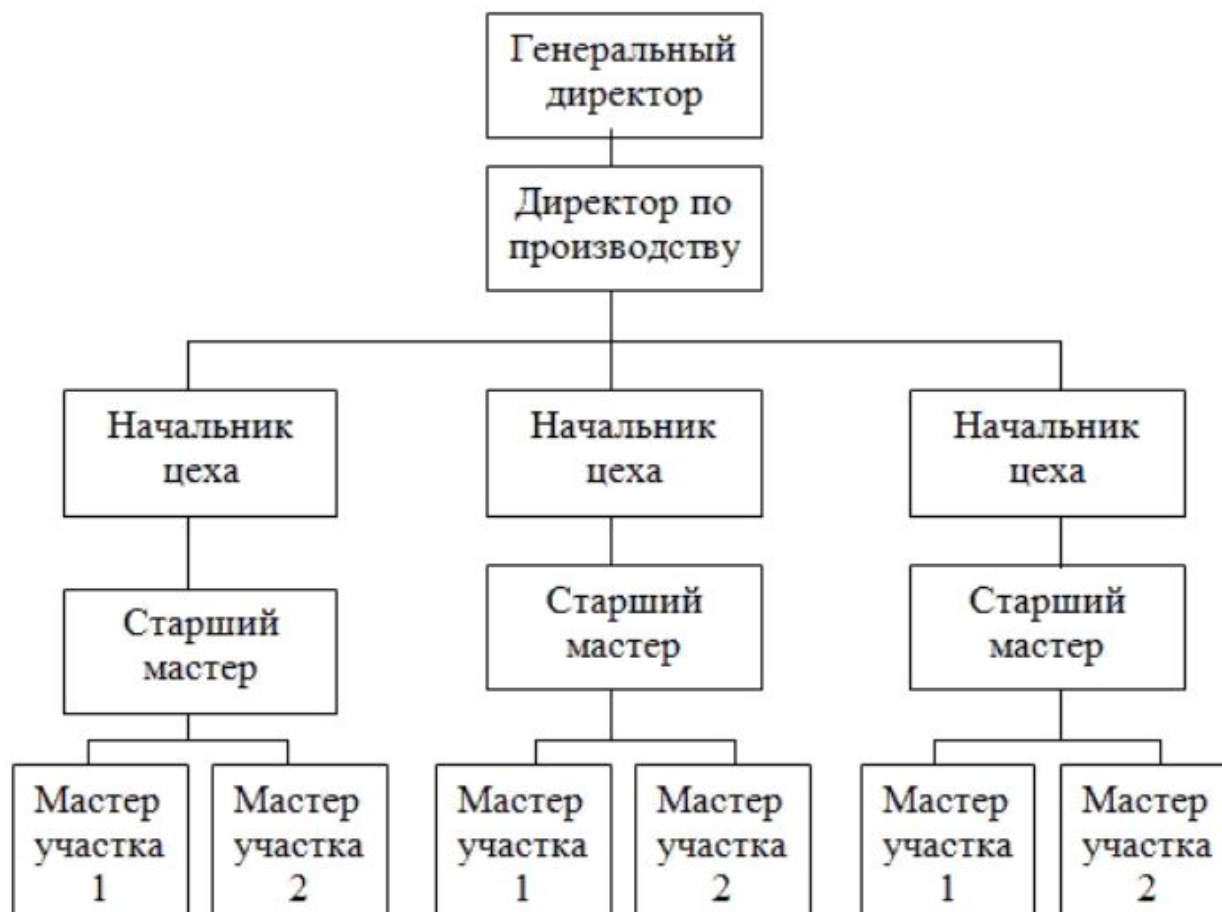
РАСПОРЯЖЕНИЯ

УСТНЫЕ УКАЗАНИЯ

Принципы осуществления функции организации:

Неразрывная связь с целями предприятия	На каждом шаге выполнения функции организации менеджер должен «видеть» цели, предусмотренные планами предприятия
Единство цели	Цели сотрудников и подразделений должны совпадать с целями организации
Координация различных видов деятельности	Достижение согласованности в работе всех звеньев организации
Разделение труда	Поручение задач сотрудникам и объединение их в управляемые группы
Нормы управляемости	Количество сотрудников, которыми может эффективно управлять один менеджер, зависит от частоты общения и времени, проводимого с сотрудником

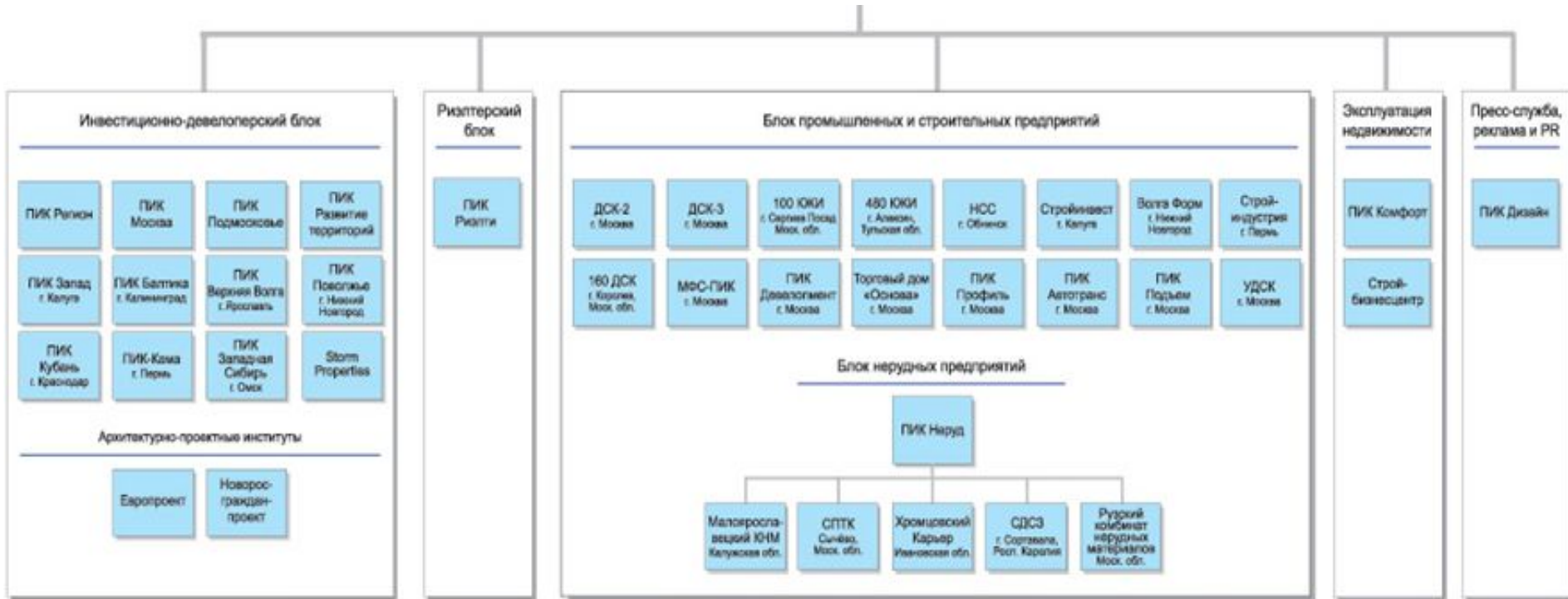
Задние №2.1 Определите тип организационной структуры управления (ОСУ) и организационную форму в соответствии с изученной классификацией



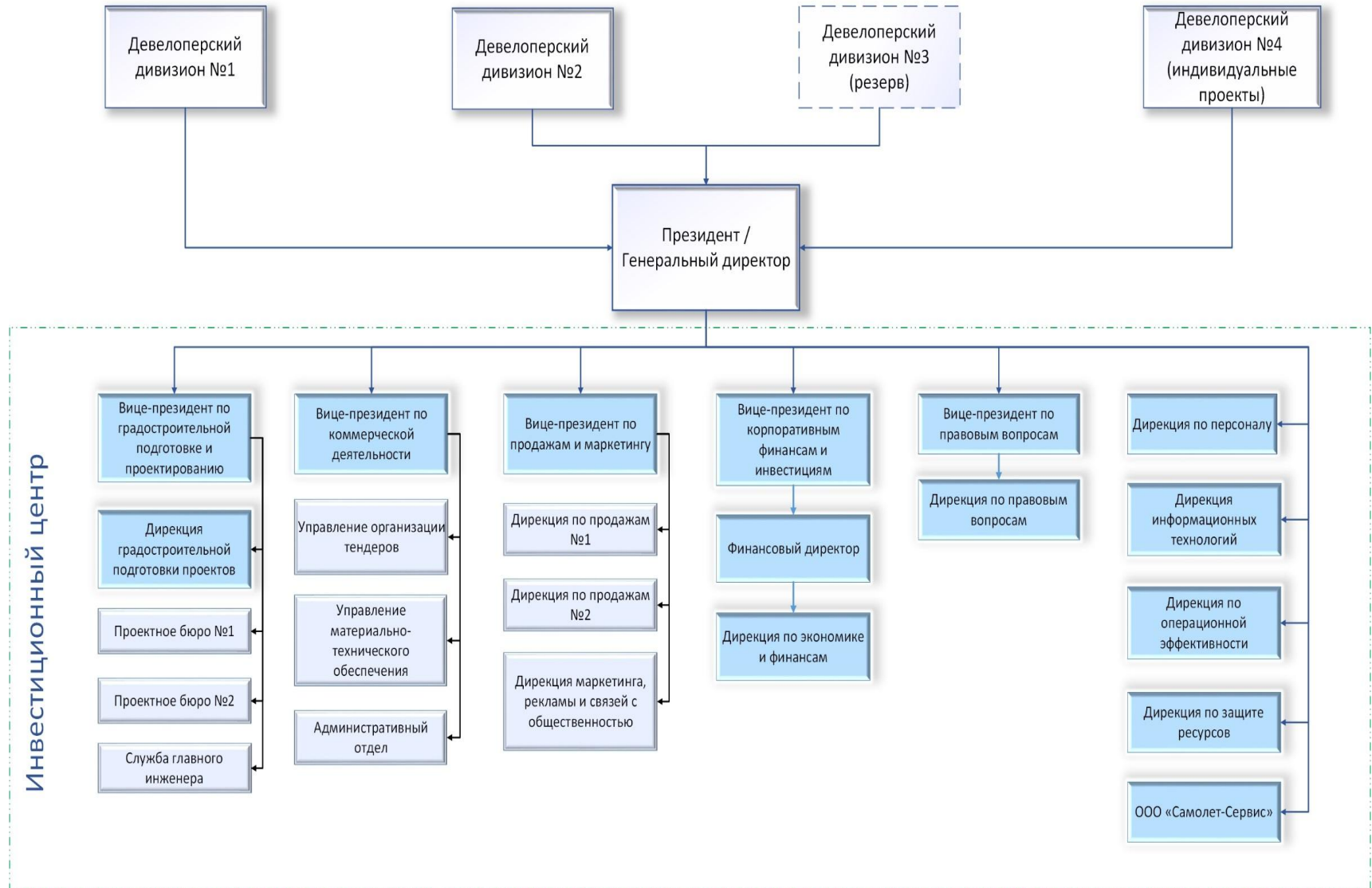
Задние №2.2 Определите тип организационной структуры управления (ОСУ) и организационную форму в соответствии с изученной классификацией



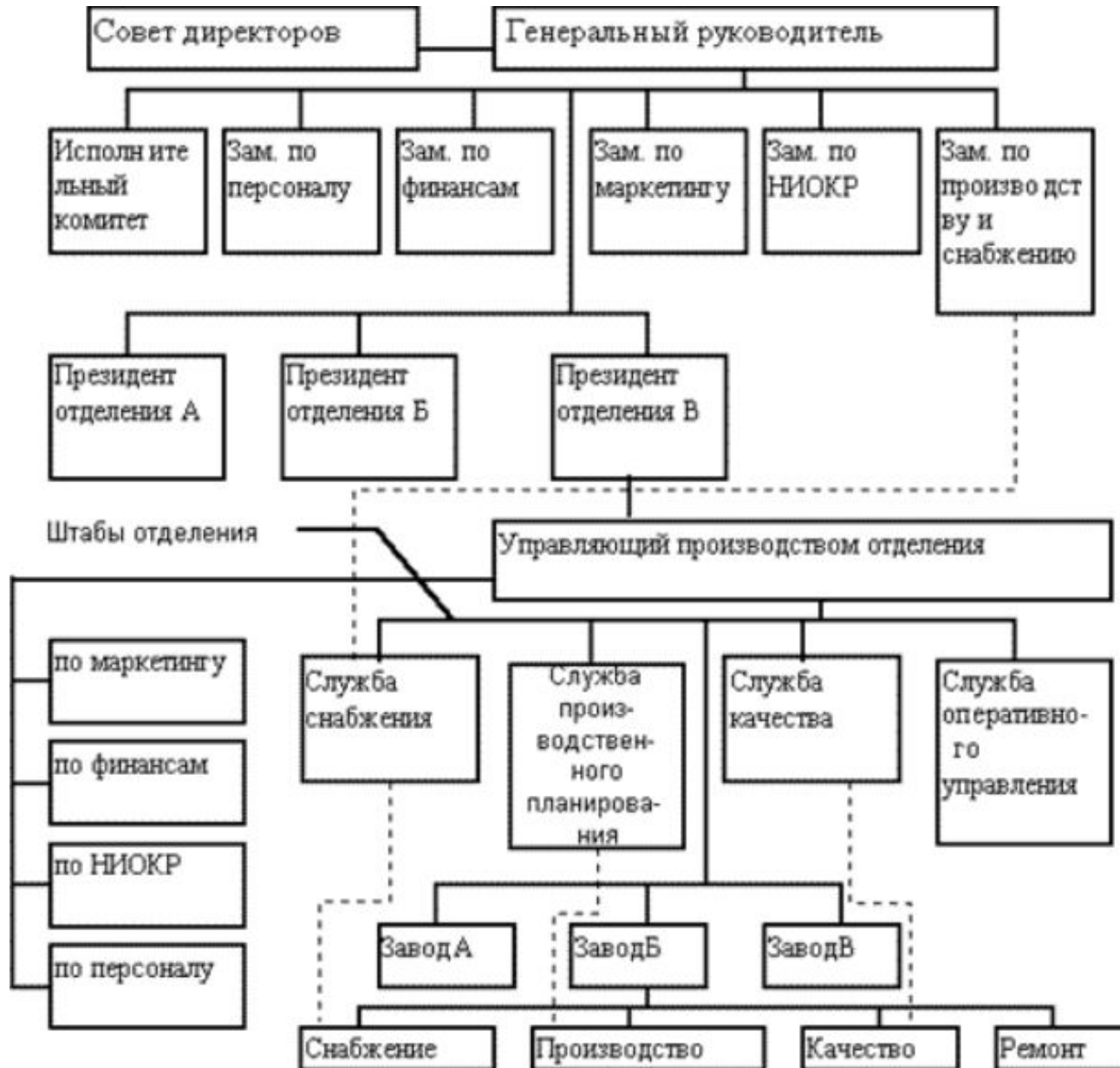
Совет директоров



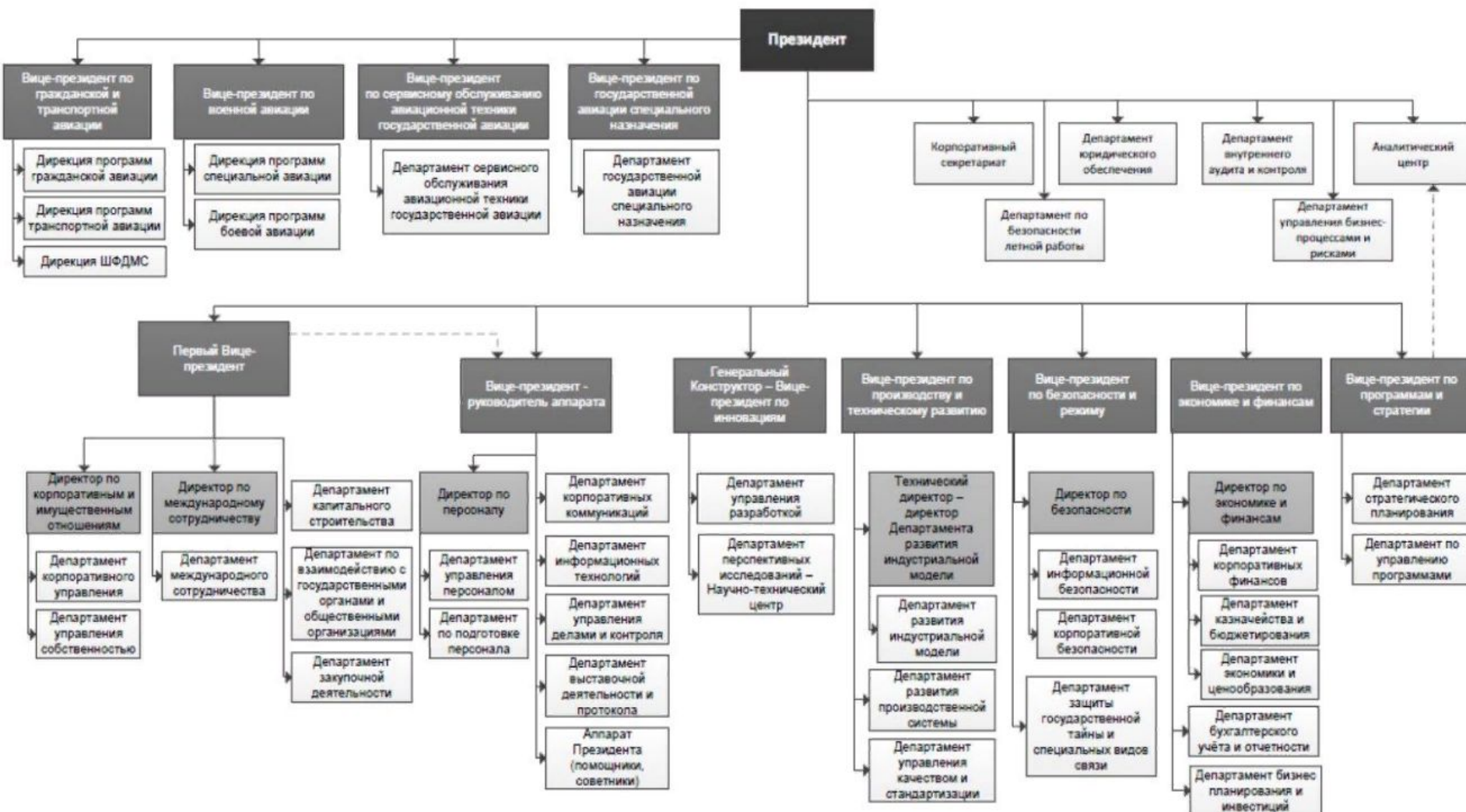
Задние №2.3 Определите тип организационной структуры управления (ОСУ) и организационную форму в соответствии с изученной классификацией



Задние №2.4 Определите тип организационной структуры управления (ОСУ) и организационную форму в соответствии с изученной классификацией



Задние №2.5 Определите тип организационной структуры управления (ОСУ) и организационную форму в соответствии с изученной классификацией



Матрица РАЗУ

- **Матрица ответственности** – матрица, определяющая сотрудников, ответственных за выполнение бизнес-процессов, а также участвующих в выполнении бизнес-процессов
- При заполнении матрицы ответственности строки заполняются процессами, а столбцы должностями. Сотрудник, ответственный за процесс, обозначается «О». Сотрудник, который участвует в выполнении процесса, обозначается как «У»

должности процессы	менеджер	рабочий				
<i>Принять заказ</i>						
<i>Выполнить работы</i>						

- Для построения матрицы ответственности для процессов управления и вспомогательные процессы верхнего уровня как правило определяются только сотрудники, ответственные за выполнение

должности процессы	менеджер	рабочий				
<i>Управление продажами</i>						
<i>Бухгалтерский учет</i>						

Задние №3.1 Постройте матрицу ответственности для процесса «Обслуживание клиента» (сдача строительного оборудования в ремонт)

	Менеджер	Мастер	Бухгалтер	Рабочий
Принять заказ				
Провести диагностику				
Предоставить клиенту перечень неисправностей и сроки выполнения ремонтных работ				
Определить стоимость запчастей				
Согласовать состав и стоимость работ с клиентом				
Оформить заказ				
Получить аванс от клиента				
Передать оборудование в работу				
Выполнить работу				
Осуществить контроль качества выполненных работ				
Подписать акт выполненных работ и выдать счет на оплату				
Получить деньги от клиента				
Выдать оборудование				

Задние №3.2 Постройте матрицу ответственности для бизнес-процесса верхнего уровня

	Ген. директор	Гл. бухгалтер	Менеджер по работе с клиентами	Рабочий	Бухгалтер	Охрана	Уборщица
Управление финансами							
Управление производственными процессами							
Управление продажами							
Управление персоналом							
Управление документооборотом							
Управление рисками							
Правовое обеспечение							
Закупка материалов и запчастей							
Выполнение ремонтных работ							
Бухгалтерский учет							
Обслуживание оборудования							
Обеспечение безопасности							
АХД							

Взаимодействие основных участников инвестиционно-строительного проекта и система договорных связей между ними

Традиционная схема участников инвестиционно-строительного проекта



Характеристика схемы:

- генеральный подрядчик назначается на прединвестиционной стадии проекта и участвует в проектировании в качестве консультанта по строительству;
- все строительные работы (100%) ведутся строительными подрядчиками, нанятыми генеральным подрядчиком и под его управлением;
- все риски, связанные с выполнением работ подрядчиками, ложатся на генерального подрядчика;
- вознаграждение генерального подрядчика – фиксированная плата за управление, плюс цена строительного контракта.

используется в проектах следующего типа:

- в проектах строительства объектов транспортной инфраструктуры (автомобильных и железных дорог, мостов, аэродромов, портов и т.д.);
- в проектах по сооружению крупных промышленных объектов;
- в проектах строительства объектов для государственных нужд;
- в проектах, финансирующихся международными финансовыми агентствами (Всемирный Банк, ЕБРР и т.д.).

Выявите достоинства и недостатки приведенной схемы

Взаимодействие основных участников инвестиционно-строительного проекта и система договорных связей между ними (2)

Схема «проектирование и строительство»



Схема «проектирование и строительство» предполагает передачу функций проектирования и строительства одному участнику ИСП.

возлагаются на подрядчика.

Наиболее часто применяющимися вариантами этой схемы являются:

- проектно-строительный подряд;
- выполнение работ на условиях «под ключ».

Проектно-строительный подряд широко применяется заказчиками, возводящими объекты, требования к которым могут быть сформулированы с достаточной полнотой (например, торговые павильоны, административные здания, гостиницы и т.д.), либо объекты, где строительные работы имеют меньшую сложность и важность, чем, например, инженерное оборудование здания или подбор, закупка и монтаж технологического оборудования.

Наиболее часто **метод строительства «под ключ»** применяется при строительстве высокотехнологичных объектов, таких как промышленные предприятия, больницы, научные лаборатории, а также типовых объектов. Заказчик, заключающий контракты такого типа, как правило, не хочет и не может осуществлять надзор за строительством. Его участие в проекте (кроме организации финансирования) ограничивается контролем (через своего представителя) графика выполнения проекта и осуществлением платежей.

Характер изменения рисков и стоимости объекта в зависимости от выбранной схемы закупок



Концессионная схема



*Ответственность
подрядчика*



*Ответственность
заказчика*

Наиболее часто применяются два варианта концессионной схемы:

- схема СЭП «строительство-эксплуатация-передача» (ВОТ – Build-Operate-Transfer) – в соответствии с контрактом объект строится и эксплуатируется подрядчиком и в установленный в контракте срок переходит в собственность заказчика;
- схема СПЭ «строительство-передача-эксплуатация» (ВТО – Build-Transfer-Operate) - в соответствии с контрактом объект строится и эксплуатируется подрядчиком, при этом он принимается заказчиком в собственность по завершению строительства и передается подрядчику на праве долгосрочной аренды или с использованием иных механизмов.

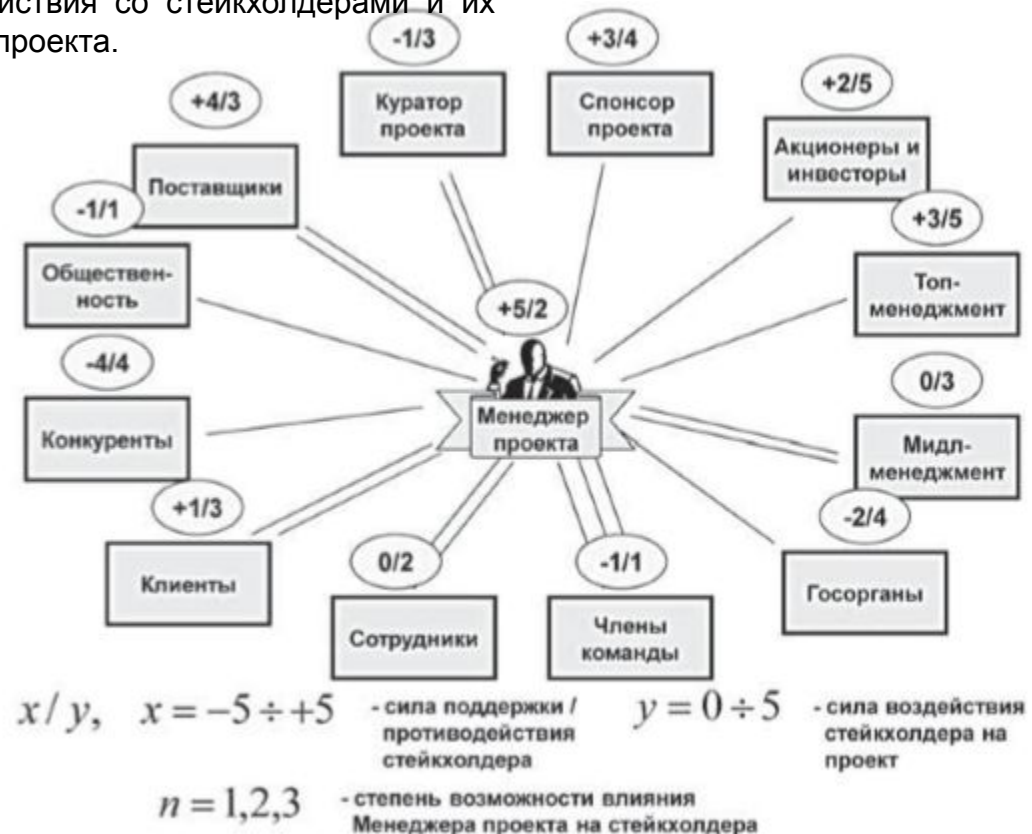
Стейкхолдеры. Построение реестра стейкхолдеров инвестиционно-строительного проекта

Управление стейкхолдерами включает:

- идентификации физических лиц, групп физических лиц или юридических лиц, которые могут повлиять на ход реализации проекта или сами испытать влияние под действием результатов проекта;
- анализа ожиданий стейкхолдеров, их требований по отношению к продукту проекта и возможного влияния на ход реализации проекта;
- разработки подходящей стратегии для взаимодействия со стейкхолдерами и их вовлечения в принятие решений в ходе реализации проекта.



Схема процессов управления стейкхолдерами проекта



Пример карты заинтересованных сторон проекта

Задние №4 Составьте реестр стейкхолдеров на примере Вашей компании

Реестр стейкхолдеров проекта «XYZ»							
№	Список стейкхолдеров (группы)	Степень поддержки / противодействия	Интересы / мотивы	Сила воздействия на проект	Инструменты воздействия	Оценка влияния Менеджера проекта	Стратегия взаимодействия
1. 1.1. ...	<u>Акционеры</u> ОАО «XXL» (ЛПР)	-5 ÷ +5	Описание интересов / мотивов стейкхолдера	0 ÷ 5	Описание инструментов воздействия стейкхолдера на проект	1,2,3	Описание стратегии взаимодействия