

Утеева Асем Салыковна

аспирант кафедры организации и управления  
в строительстве  
Санкт-Петербургского государственного  
экономического университета

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА РАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### **Аннотация:**

*Статья посвящена развитию методологии рационализации управления организационной структурой строительного предприятия. Приведен алгоритм анализа существующей организационной структуры и ее коррекции в условиях изменения внутренних и внешних факторов. Сформулированы основные принципы совершенствования механизма рационального управления организационной структурой.*

### **Ключевые слова:**

*методологические принципы, проект, методы, совершенствование механизма, рациональное управление, регламентация организационной структуры, анализ организграммы, проектирование организационной структуры, параметрическая модель.*

Uteyeva Assem Salykovna

PhD student,  
Construction Management Department,  
Saint Petersburg State University  
of Economics

## METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE RATIONAL MANAGEMENT AT THE CONSTRUCTION ENTERPRISE

### **Summary:**

*The article develops the methodology of the organizational structure rational management at the construction enterprise. The author presents an algorithm of analysis of the current organizational structure and its correction when the internal and external conditions are changing. The main principles of development of the organizational structure rational management are formulated.*

### **Keywords:**

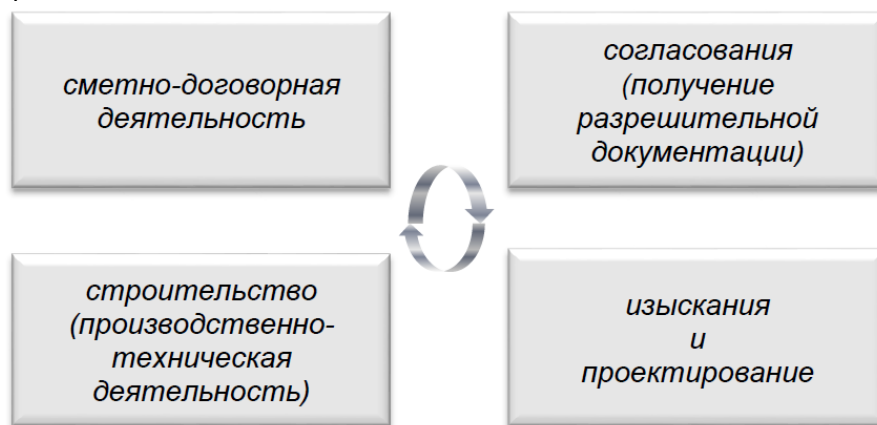
*methodological principles, project, methods, mechanism's development, rational management, organizational structure regulation, organigram analysis, organizational structure design, parametric model.*

Строительные предприятия стремительно развиваются под воздействием таких внешних факторов, как развитие технологии, активный рост числа международных и государственно-частных партнерств, а также увеличение количества выгодных финансовых инвестиционных программ. Предприятия стремятся работать с высокой эффективностью и быть надежным партнером для инвестора в строительном мире, где царит высокая конкуренция. Для того чтобы оправдать выбор застройщика и сохранить долгосрочное партнерство с ним, строительному предприятию (заказчик, подрядчик) необходимо качественно выполнить работу в срок и согласно смете, установленной договором. Следовательно, стратегическая цель строительного предприятия заключается в том, чтобы работать с высокой результативностью, что, в свою очередь, может быть обеспечено высокой организацией и координацией действий внутри предприятия. На сегодняшний день вопросы о разработках методических основ управления организационной структурой и подходов к более рациональному управлению, т. е. совершенствованию методов управления, являются очень актуальными.

Одним из важнейших направлений совершенствования управления строительным предприятием, объектом которого выступает инвестиционно-строительный проект, является рациональное управление организационной структурой. Организационная структура, которая интегрирует информацию об аллокации трудовых ресурсов и координирует технико-административное взаимоотношение участников проекта на уровне предприятия, позволяет эффективно управлять циклом «проектирование – строительство – ввод в эксплуатацию». Основу методологии совершенствования рационального управления организационной структурой составляет комплекс принципов, позволяющих определить количество функциональных подразделений, уровень управления и зависимость от параметров проекта на различных стадиях строительства. Организационная структура, выступая как совокупность организационных единиц, взаимоотношение этих организационных единиц друг с другом и с объектом управления (инвестиционно-строительным проектом), а также соответствуя целям предприятия, позволяет обеспечить эффективную работу команды проекта в установленные сроки [1].

Особенность проектирования организационной структуры строительного предприятия заключается в том, что, помимо определения административных функциональных подразделений,

необходимо тщательно изучить основные виды управления инвестиционно-строительным проектом (рис. 1). Подготовка исходно-разрешительной документации (включая технико-экономическое обоснование проекта и подготовку технического задания на проектирование), проведение инженерно-геологических изысканий, разработка проектной документации (стадия-П и стадия-РД), подготовка тендерной документации (разработка бюджета, расчет сметной стоимости и составление договоров подряда (субподряда)) и производство строительно-монтажных работ – основной комплекс видов деятельности, осуществляемой строительным предприятием в период реализации проекта.



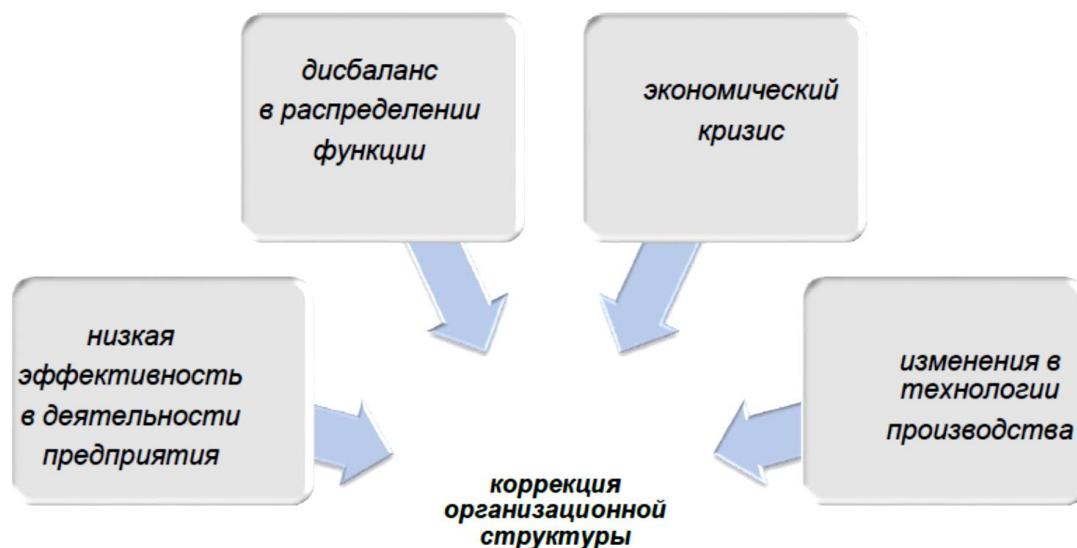
**Рисунок 1 – Виды управления инвестиционно-строительным проектом**

Следовательно, руководители строительного предприятия, проектируя организационную структуру, пытаются выстроить координационную цепь взаимоотношений всех подразделений, задействованных на период реализации инвестиционно-строительного проекта. Задержка в работе одного функционального отдела ведет к срыву графика производства работ в целом, так как результат работы одного подразделения является исходными данными для начала работы другого отдела [2]. Организационная структура должна обеспечить четкий алгоритм действий участников проекта, тем самым влияя на срок строительства и условия производства работ.

Процессу проектирования организационной структуры предшествует предпроектный анализ, в результате которого выявляются недостатки существующей структуры (анализ организационной структуры). Затем проводится анализ координации и взаимоотношений «исполнителей». Особое внимание уделяется системе взаимоотношений между отделами, так как организационная структура показывает на подотчетность подразделений и порядок внутренних согласований. Простота схемы согласований позволяет организационной структуре быть эффективной и соответствовать поставленным целям организации. Анализ информационных элементов и изучение управленческого персонала (акцент ставится на квалификацию и организацию труда) составляет основную часть аналитической работы перед проведением организационного моделирования. В процессе моделирования организационной структуры применяется параметрическая модель, которая позволяет путем соотношений параметров рассматриваемых элементов (количество подразделений, уровень взаимоотношений между отделами, количество исполнителей (уровень взаимозаменяемости)) выделить основные черты проектируемой структуры. На основе параметрической модели готовится регламентация структуры, которая определяет основные характеристики организационной структуры, такие как состав и численность функциональных подразделений, распределение полномочий и работ между исполнителями и установление ответственности за своевременное и качественное выполнение работ, разработка алгоритма взаимодействия отделов при выполнении взаимосвязанных заданий и принятие решений.

В процессе проектирования организационной структуры разрабатывается программа оценки эффективности, ведь, в случае безуспешности проектируемой организационной структуры, должен быть готов набор корректирующих действий. Необходимость в коррекции существующей организационной структуры возникает в таких случаях, когда программа по минимизации издержек и эффективному использованию организационных ресурсов не дает положительных результатов, наблюдается неравномерное распределение функциональных обязанностей, которое вызывает перезагрузку или низкую загруженность, наступает внешняя экономическая неустойчивость и происходят изменения в технологии производственных процессов (рис. 2). Организационная структура отражает координационную систему предприятия и требует немедленной коррекции в случае, если экономическая программа не достигает результата по минимизации

издержек по причине несвоевременности введения мер или оперирования неверными исходными данными. Наличие дисбаланса в распределении должностных функций, когда одни сотрудники (одного отдела или разных подразделений) не успевают выполнить задание в требуемом временном отрезке по причине загруженности, а другие имеют свободное время на работе, – сигнал о том, что в структуре начинаются сбои. Внешние факторы, такие как экономический кризис, который требует немедленного сокращения расходов, и изменения в технологии производства, которые позволяют пересмотреть выполнение работ, также влияют на решение вносить коррекцию в структуру. Набор корректирующих действий включает в себя ротацию сотрудников как внутри отдела, так и между отделами и пересмотр функциональных обязанностей. Если результаты организационного моделирования устраивают разработчиков, то проектируемая организационная структура проходит согласование и утверждается руководителем предприятия.



**Рисунок 2 – Причины коррекции организационной структуры**

На основе результатов анализа существующей организационной структуры, разработанной регламентации и набора корректирующих действий создается органограмма, графическая интерпретация выполнения функциональных обязанностей, распределения функций и организационных процессов как внутри, так и между структурными подразделениями. Органограмма дает возможность понять систему рационализации управленческой организационной структурой и упорядочить взаимосвязь между функциональными подразделениями. В расширенной форме органограммы можно указать на внешние факторы, которые влияют на структуру в целом, таким образом обеспечивая «карту» строительного предприятия, где отражены внутренняя мощь предприятия и внешние негативные факторы. Главный критерий органограммы – это полнота информации о внутренней организационной системе и внешних факторах.

Успех деятельности строительного предприятия измеряется со сдачей качественно построенного (отреставрированного, реконструированного) объекта в запланированный срок и в рамках бюджета. Залогом успеха является до деталей продуманная организация работ и четкая координация функциональных подразделений предприятия (общее административное руководство, инженерно-технологическая подготовка строительства, материально-техническое снабжение и управление инвестиционно-строительным проектом) [3]. Организационная структура должна чутко реагировать на изменения внутренних (функция и система управления, особенности инвестиционно-строительного объекта) и внешних факторов (рыночная конъюнктура, развитие производственных технологий и действия конкурентов). Совершенствование организационной структуры строительного предприятия должно начинаться с детального изучения особенностей инвестиционно-строительного проекта. Идеальная организационная структура, прежде всего, обеспечивает все нужды проекта, которые определяют ее реализацию, оптимальной организацией и координацией необходимых подразделений, а также удобной и простой схемой взаимоотношений. Для того чтобы организационная структура соответствовала целям предприятия, необходимо регулярно анализировать внутренние и внешние факторы предприятия, а именно уделять внимание технологическим переходам от одного вида работ к другому; определять уровень координации; вносить корректировки в структуру по мере необходимости и разрабатывать

новые улучшенные модели организационной структуры в целях упрощения схемы согласований и уровня взаимодействия между отделами (рис. 3).



**Рисунок 3 – Принципы совершенствования организационной структуры**

В заключение можно подчеркнуть, что регулярный анализ организационной структуры в соответствии с изменениями внутренних и внешних факторов, своевременная коррекция структуры и гибкость организационных решений способствуют тому, что строительному предприятию не придется переживать критические реконструкции в организационной структуре. Методологические принципы, сформулированные на основе вышеизложенного, как анализ технологий выполнения работ (особое внимание уделяется технологическим переходам от одного вида работ к другому), определение взаимоотношений между подразделениями, разработка модели корректируемой структуры, а также установление параметров управления и координации способствуют совершенствованию механизма рационального управления организационной структурой.

#### **Ссылки:**

1. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро [и др.]. М., 2000. 587 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2009. 672 с.
3. Харитонов В.А. Основы организации и управления в строительстве. М., 2013. 224 с.

#### **References:**

1. Mazur, II & Shapiro, VD 2000, *The restructuring of enterprises and companies*, Moscow, p. 587.
2. Mescon, MH, Albert, M & Khedouri, F 2009, *Management*, Moscow, p. 672.
3. Kharitonov, VA 2013, *Basics of organization and management in construction*, Moscow, p. 224.