(cc) BY

Мякишев Станислав Андреевич
аспирант
ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский
Московский государственный
строительный университет»
г. Москва

МНОГОМЕРНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Аннотация*: в данной статье рассмотрены особенности формирования систем управления строительных организаций. На основе анализа специфики деятельности определено, что многомерная система наиболее эффективно применима для создания адаптивной структуры и качественного выполнения строительных проектов.*

Ключевые слова*: организационная структура управления, многомерная структура, программа.*

В условиях современного рынка эффективность функционирования предприятия определяется фактором организации системы управления. Для успешного руководства организацией необходимо осуществлять управление ясным и понятным образом.

Организационная основа системы управления, ее скелет – это ее организационная структура, которая определяет состав подразделений, взаимосвязи и подчиненность ее элементов. Организационная структура управления (ОСУ) обуславливает функционирование всей организации, влияя на деятельность каждого подразделения, позволяет эффективнее достигать цели организации [1].

Традиционно строительные организации в большинстве своем используют ОСУ линейно-функционального и дивизионального типов. Они отличаются высокой степенью распределения функций между звеньями, жесткими иерархическими связями, наличием регламентированных обязанностей, централизованным способом принятия решений, слабой степенью делегирования полномочий.

Самая экономичная структура – линейно функциональная, но она же и самая долгая, когда речь заходит о принятии быстрых решений. Дивизиональная ОСУ заточена под конкретный регион или строительный объект. Это уже более затратная модель. Она возникла в крупных концернах, которые ввели практику предоставления самостоятельности своим подразделениям. Это первая попытка сочетать децентрализацию управления с централизованной координацией деятельности и с централизованным контролем. В СССР дивизиональные ОСУ использовались в форме производственных объединений [3].

Матричная ОСУ – это гибрид, сформированный на основе сочетания административного и функционального подчинения. В матричной структуре управление целевыми программами осуществляется с помощью функциональных комитетов [4]. Обычно количество членов комитета не более пяти человек. В состав такого комитета вводят сотрудников целевого отдела и несколько сотрудников из других отделов. В результате повышается качество принимаемых решений и гибкость всей системы управления. Основная проблема складывается из преимуществ – возникает двойное подчинение и размывается ответственность. Формируя комитет, мы собираем разношерстную команду специалистов разных направлений, и неудивительно, что выполняя свою работу, они имеют разные приоритеты и цели [2].

Строительная отрасль вносит свою специфику в формирование организационной структуры управления, что связано и с большим количеством видов работ, применяемых организациями в процессе строительной деятельности (таблицу 1), и с тем, что в большинстве своем эти организации производят несерийную продукцию. Эффективное и качественное выполнение каждого из видов деятельности требует специализации, а выполнение строительства в целом требует универсальности. Именно сочетание этих двух качеств нам обеспечивает многомерная ОСУ.

Таблица 1

Виды работ в процессе строительной деятельности

№	*Вид деятельности*	*Выполняемые работы*
1	Плотницкие работы и обустройство стройплощадки	Монтаж деревянных изделий, устройство стропил, монтаж окон и дверей, монтаж ограждений, устройство бытового городка
2	Земляные работы	Устройство котлованов, траншей под фундаменты, подземные коммуникации, обратная засыпка пазух, уплотнение грунта
3	Свайные работы	Устройство свайных фундаментов, забивка свай, стена в грунте
4	Бетонные работы	Приготовление, доставка и укладка бетонной смеси, уплотнение и уход за бетоном, прогрев при необходимости. Устройство опалубки, армирование и демонтаж опалубки
5	Кладочные работы	Устройство ограждающих конструкций и перегородок из кирпича, пено и газоблоков
6	Фасадные работы	Устройство навесных и мокрых фасадных конструкций, фасадное остекление
7	Отделочные работы	Штукатурные работы, шпаклевка, покраска, работы с ГКЛ, устройство чистых напольных покрытий
8	Инженерные коммуникации	Отопление, водоснабжение, водоотведение, сильные и слабые токи, вентиляция, тепло и холодоснабжение, дымоудаление, установка сантехнического оборудования
9	Специальные работы	Прокладка центральных кабельных линий, монтаж лифтового оборудования, санация бетонных конструкций

Многомерный подход в построении структуры управления организацией отличается от традиционно используемых в строительстве иерархического и органического типов. По своей сути он близок к матричному подходу, но подразумевает одновременную работу одним коллективом сразу над несколькими проектами. Впервые это термин ввел Уилльям Гоггин, и вполседствии он развивал концепцию создания и внедерения многомерной ОСУ в корпорации Dow-Corning.

Построение многомерной ОСУ включает три этапа:

1. Выделение ключевых бизнес процессов. Исходя из основной цели функционирования предприятия выделяется 5–7 ключевых процессов, определяются их входы и выходы, причем вход одного процесса может быть выходом другого, и наоборот.

2. Определение ключевых программ. Данный этап осуществляется путем анализа выпускаемой продукции, которая классифицируется и группируется согласно определенного набора характеристик. Затем, исходя из набора видов продукции, формируются программы и назначаются ответственные за выполнение программ.

3. Определение используемых видов деятельности в рамках программ.

Каждая программа может быть разделена на подпрограммы, а те в свою очередь, могут быть разложены на операции. Таким же образом детализируют и виды деятельности, и процессы. В случае, когда количество отслеживаемых программ и видов деятельности превышает способность руководителя в их эффективном управлении, вводятся должности руководителей по необходимым управленческим функциям. При этом каждому направлению деятельности организации может быть установлено несколько руководителей или создано специальное координационное подразделение.

Организации, имеющие региональные представительства, вводят позицию специальных региональных представителей, которые выполняют функции посредников, дают оценку качеству выполнения программам. Представляемая ими информация используется руководящим органом, и руководителями операционных подразделений. Собирая информацию о качестве выполнения программ со всех региональных представителей, исполнительный орган составляет полноценную картину, отражающую эффективность реализуемых программ. Это позволяет эффективно реагировать путём перераспределения ресурсов программы по регионам.

Управление происходит с уровня управляющего центра, который определяет основные цели, формирует политику и стратегию, утверждает бюджеты программ и проектов. Далее управляющий сигнал переходит в координационные подразделения и к руководителям проектов.

Руководитель проекта имеет бюджет на выполнение проекта, согласовывает с руководителями функциональных подразделений объемы и графики производ-

ства работ, осуществляет контроль, приемку работ функциональных подразделений, не вмешиваясь в их оперативную деятельность, влияя экономически, а не организационнно.

Функционирование управляющих воздействий в многомерной системе представлено на рисунке 1.

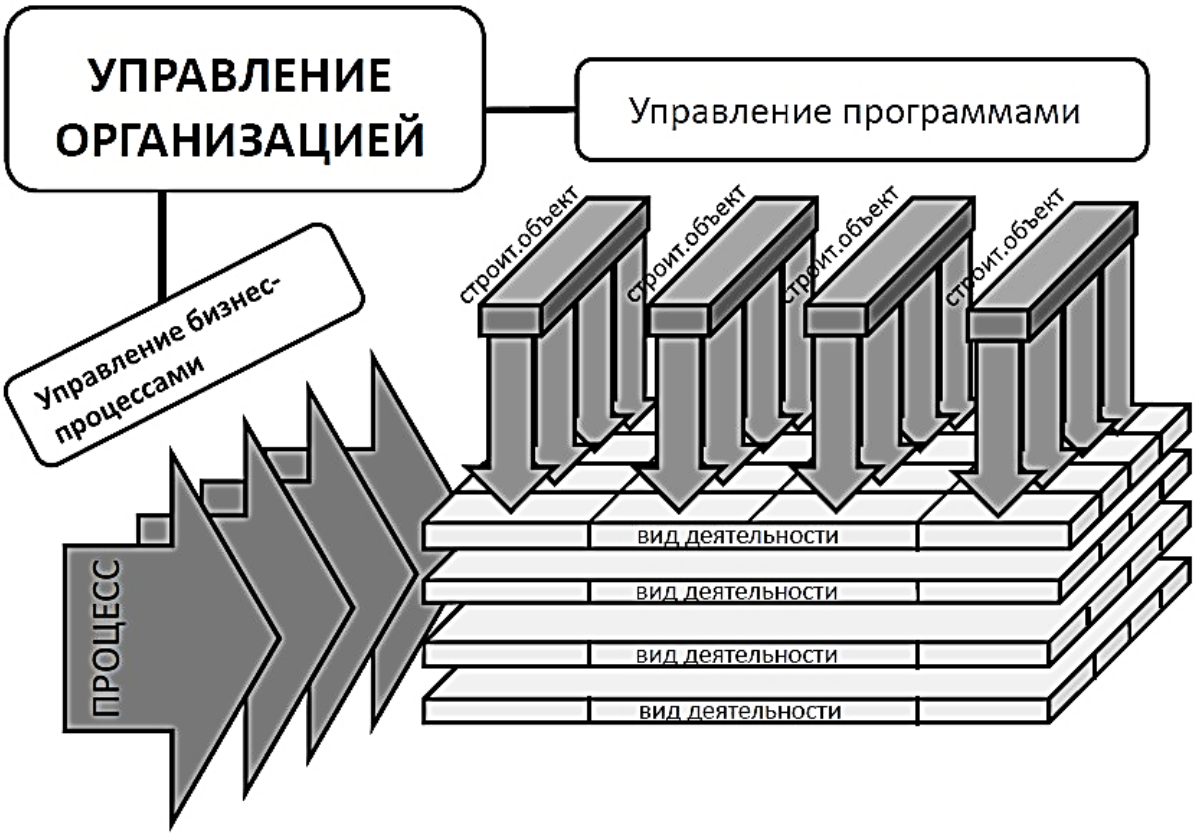

Рис. 1. Структура многомерной системы управления

Многомерная ОСУ позволяет повысить гибкость организации, ее адаптивность, то есть способность оперативно реагировать на изменение внутренних и внешних условий. К преимуществам многомерной ОСУ относятся:

1. Решается основная проблема матричного подхода – устраняется двойное подчинение. Персонал каждого функционального подразделения, результат которого покупается руководителем программы, относится к нему, как к внешнему потребителю, и подконтролен только руководителю своего функционального подразделения.

2. Возможность создавать, ликвидировать и реорганизовывать функциональные подразделения без серьезного влияния на другие подразделения. Руководство относительно легко изменяет акценты путем перераспределения ресурсов, а не реорганизацией системы. Руководитель проекта независим от конкретного функционального подразделения, он вполне может сменить его для выполнения проекта, либо выйти на внешний рынок.

3. Препятствуется развитие бюрократии. Организация ориентирована на цели, а не на средства. Потребители внутри и вне организации влияют на поставщиков, а не наоборот.

4. Система максимально благоприятна для делегирования полномочий. Даже небольшому подразделению дается автономность, создавая, таким образом, свободный рынок внутри организации, что не исключает возможностей для синергии и экономии на масштабе организации, в то время, как роль управляющего центра всегда остается ведущей.

Из недостатков многомерной ОСУ можно выделить:

1. Высокая затратность и сложность данной модели. Требуется создать всю необходимую инфраструктуру, адекватную организационную культуру, отработанность всех операций, процедур и связей.

2. Структура рассчитана на руководителей программ, обладающих сильными лидерскими качествами, способными эффективно работать с множеством проектов, от них требуется высокое качество работы.

Список литературы

1. Лукманова И.Г. Комплексная оценка системы менеджмента качества в строительстве / И.Г. Лукманова, Е.В. Нежникова // Фундаментальные исследования. – 2013. – №10–8. – С. 1791–1795.

2. Мякишев С.А. Влияние функционирования системы менеджмента качества на формирование организационной структуры управления строительной организации // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №6. – Ч. 3. – №59–3. – С. 973–977.

3. Старцев В.В. Актуальные вопросы проектирования строительных организаций в современных условиях // Вестник ИНЖЭКОНа, сер. Экономика. – Вып. 6 (33). – СПб.: СПбГИЭУ, 2009. – С. 300–303.

4. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами: Учебное пособие по специальности «Менеджмент организаций» / П.В. Шеметов, Л.Е. Никифорова, С.В. Петухова. – 6-е изд. – М.: Омега-Л, 2013. – 407 с.