

*СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ  
ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОЙ ФИРМЫ ПРИ ПЕРЕХОДЕ К  
СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ*

**К.Г. ГИЛЬ**

*Кубанский государственный технологический университет,  
350072, Российская Федерация, г. Краснодар, ул. Московская, 2;  
электронная почта: gil.kosta@mail.ru*

Рассмотрены проблемы формирования эффективной системы управления строительными организациями. Проведен анализ основных организационных форм и структур управления в строительстве. Также в статье рассматриваются преимущества и недостатки проектной формы управления инвестиционно-строительной фирмы, возможные конфликты при переходе к данной структуре управления, а также способы их решения. Приведен экономический анализ эффективности перехода к матричной форме управления. Наиболее важным вопросом механизма функционирования проектно-ориентированных структур является их статус – то есть, мера ответственности за результаты своей деятельности. Необходимо учитывать психологические аспекты кадрового обеспечения проектами. Зарубежный опыт показывает, что взаимодействие проектировщиков, изготовителей промышленных конструкций и строителей наиболее успешно осуществляется в интегрированных структурах типа проектно-строительных фирм, специализирующихся на строительстве определенного вида объектов.

**Ключевые слова:** линейные руководители, функциональные руководители, вспомогательные подразделения, управление проектом, матричная структура управления.

Среди проблем, решение которых требует сегодня практика хозяйственной деятельности, можно выделить проблемы формирования эффективной системы управления организационными изменениями с учетом особенностей внешней и внутренней среды строительных предприятий.

Волатильность внешней среды, изменение отраслевого регулирования, целенаправленная смена вектора развития компании, а также внутренние факторы способны спровоцировать нестандартные ситуации. Большая изменчивость факторов внешней и внутренней среды создают дополнительные сложности в выборе форм управления. Интуиция и накопленный опыт помогают принять правильное решение при отсутствии полной информации или при наличии противоречивых сведений. Однако этого явно недостаточно, и часто требуется подтверждение правильности выбранного

решения. Поэтому потребность в разработке понятных руководителю простых и научно-обоснованных моделей принятия решений возникает на практике постоянно [2].

Пучнина Т.С. считает, что современные организационные структуры предприятий в строительстве имеют множество модификаций в зависимости от объемов, выполняемых СМР, и территориальной рассредоточенности объектов строительства [1].

В целом, поддерживая такой подход уважаемого автора к такому структурированию, в то же время полагаем, что его можно несколько диверсифицировать путем выделения генподряда и субподряда.

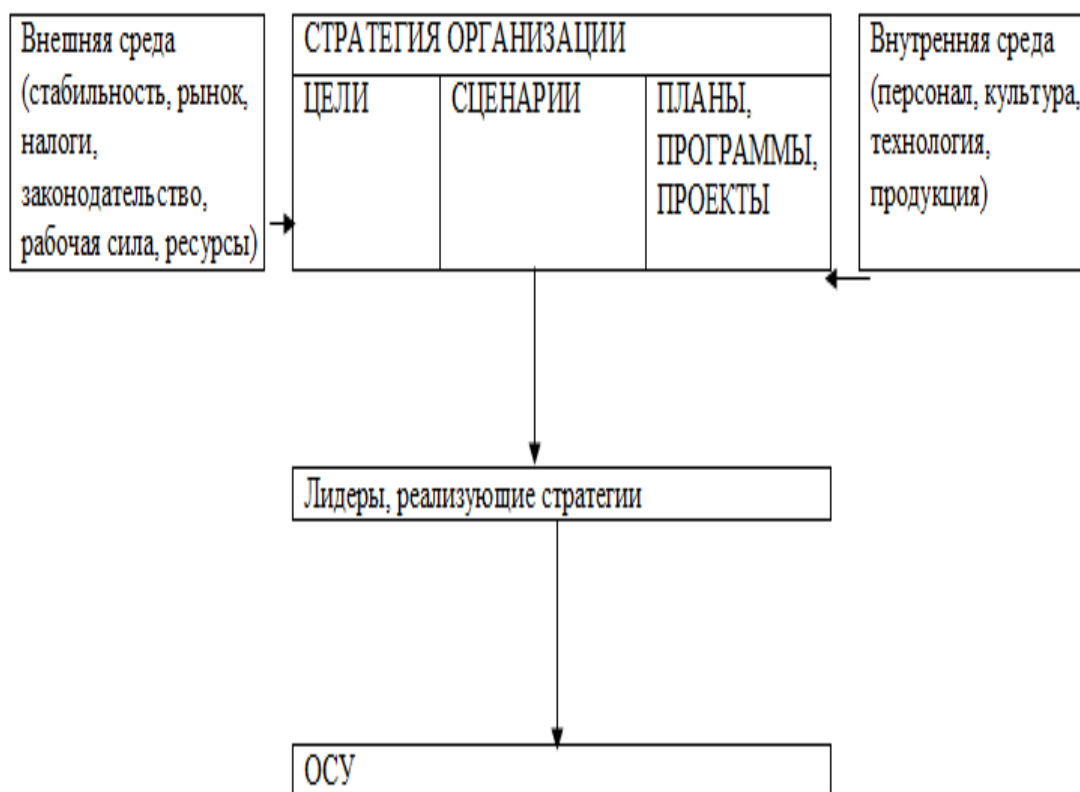


Рисунок 1 - Формирование организационной структуры управления

Б.З. Мильнер [3] выделяет основные типы управленческих структур: линейный, функциональный, линейно-функциональный, матричный. На рисунках 2 и 3 представлены схемы основных структур управления в строительстве.

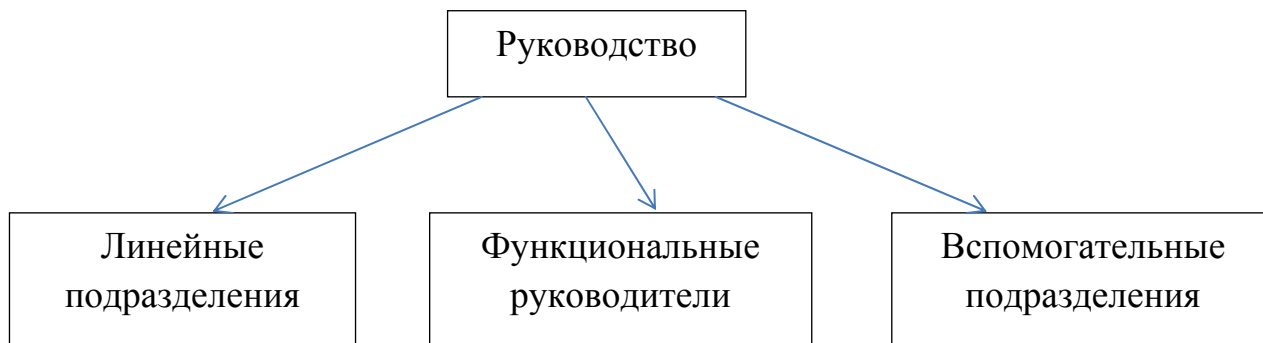


Рисунок 2 - Схема структуры линейного управления

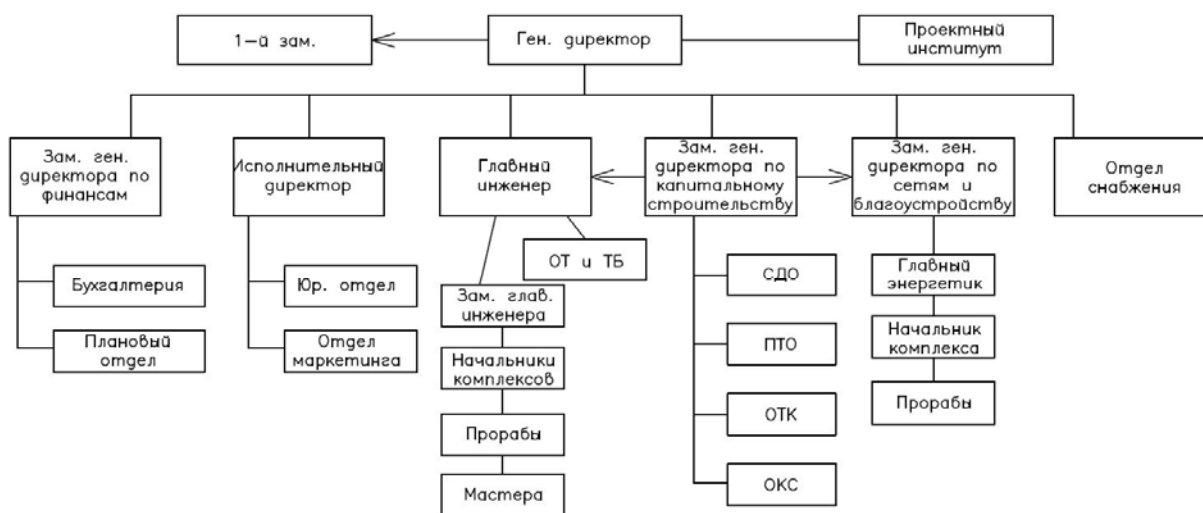


Рисунок 3 - Схема линейно-функциональной структуры управления

Управление проектом (УП) или Project Management (PM) - это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта [5].

На начальном этапе наиболее важной проблемой является комплектование команды разработчиков проекта и определение организационных форм работы.

Предпочтительным вариантом ОСУ для проектной работы является матричная структура, которая в наибольшей мере соответствует программно-целевому характеру проектной деятельности. Матричная ОСУ базируется на

функциональной структуре, отношения в которой строятся на вертикальных связях — "руководитель — подчиненный". Для решения конкретных проектных задач в этой структуре создаются временные творческие коллективы (ВТК) или временные проектные группы (ВПР), во главе которых стоят руководители проектов [4].

Таблица 1- Пример матричной формы управления

		Руководитель проекта №1	Руководитель проекта №2	Руководитель проекта №3
1	Производственно-технический отдел	3	5	3
2	Отдел снабжения	2	2	1
3	Финансовый отдел	1	1	1
4	Отдел маркетинга	2	1	2
5	Отдел кадров	1	1	1
6	Коммерческий отдел	1	2	1
7	Бухгалтерия	1	1	1
8	Проектный институт	5	4	4
9	Линейные ИТР	6	4	5
	Этапы работ (сроки)	1 этап (с 01.10.16 по 01.12.16) 2 этап (с 02.12.16 по 15.03.17) 3 этап (с 16.03.17 по 21.10.17)	1 этап (с 15.10.16 по 21.12.16) 2 этап (с 22.12.16 по 25.03.17) 3 этап (с 26.03.17 по 11.11.17)	1 этап (с 01.11.16 по 05.12.16) 2 этап (с 06.12.16 по 27.04.17) 3 этап (с 28.04.17 по 30.01.18)

При создании крупных проектов наиболее эффективной формой становится так называемое проектное управление, в котором в большей степени реализуются требования системного и программно-целевого подхода к управлению. Здесь вся проектная деятельность рассматривается не с позиций сложившейся иерархии подчинения, а с учетом достижения конечной цели проекта и планирования промежуточных этапов. Особенностью проектного управления является подчинение каждого члена группы лишь одному руководителю, то есть единоначалие. В этом типе управления, как правило, соблюдаются нормы управляемости, выраженные в численности подчиненных, приходящихся на одного руководителя. В матричной структуре этот принцип выдержать трудно [6].

Принципиальное отличие проектного управления от матричного состоит в том, что в нем создаются комплексные органы, наделенные всеми необходимыми полномочиями. В проектной структуре для решения конкретных задач создаются специальные рабочие группы, которые после завершения работы распускаются.

Важное значение в проектном управлении имеет управленческая эффективность.

В качестве примера приведем реструктуризацию фирмы ООО «СтройКомплекс». Фирма занимается строительством многоэтажных домов в Ростовской области. До 2014 г. в организации преобладало вертикальное подчинение сотрудников, что не давало фирме в полной мере раскрыть свой потенциал. Руководством было принято решения провести реорганизацию, на каждый комплекс выделить руководителя проекта, был бы наделен достаточными полномочиями, чтобы вести объект от разработки проектной и разрешительной документации до продажи квартир.

Таблица 2 – Оценка эффективности проектной формы управления на пример предприятия ООО «СтройКомплекс»

Показатели	2013 г.	2015 г.	Индекс изменения
Индекс экономичности аппарата управления :			
А) удельный вес работников аппарата управления в общей численности	0,3075	0,2283	0,9775
Б) удельный вес работников аппарата управления в общем фонде зарплаты	0,6118	0,5061	1,076
В) удельный вес работников аппарата управления в себестоимости	0,021	0,0136	1,209
Г) удельный вес расходов аппарата управления в себестоимости	--	--	0,6476
Индекс результативности:			
Д) валовая продукция на 1 работника аппарата управления, рублей	77398,56	117940,66	1,53
Е) валовая продукция на 1 рубль зарплаты работников аппарата управления, рублей	60,37	92,86	1,52
З) валовая продукция на 1 рубль расходов аппарата управления, рублей	--	--	1,54
Ж) прибыль на 1 работника аппарата управления, рублей	--	--	1,52

Все выше сказанное может быть осуществлено, благодаря тому, что индекс эффективности аппарата управления увеличился на 55,25 %, вследствие снижения индекса экономичности аппарата управления на 6,45 % (с 1,042 в 2013 г. до 0,9775 в 2015г.) и при одновременном увеличении индекса результативности на 65,4 % (с 0,876 до 1,5), задуманное может осуществиться.

В некоторых случаях, если компания не является крупным застройщиком, но имеет свою производственную базу и ведет множество подрядных работ, для дальнейшего развития фирмы целесообразно выделить направление, например, строительство коттеджей под ключ, ответственным за которое назначить руководителя проекта. Таким образом, структура фирмы будет смешанной (рис. 4, 5)..



Рисунок 4 - Структура управления фирмы до перехода к проектной форме управления

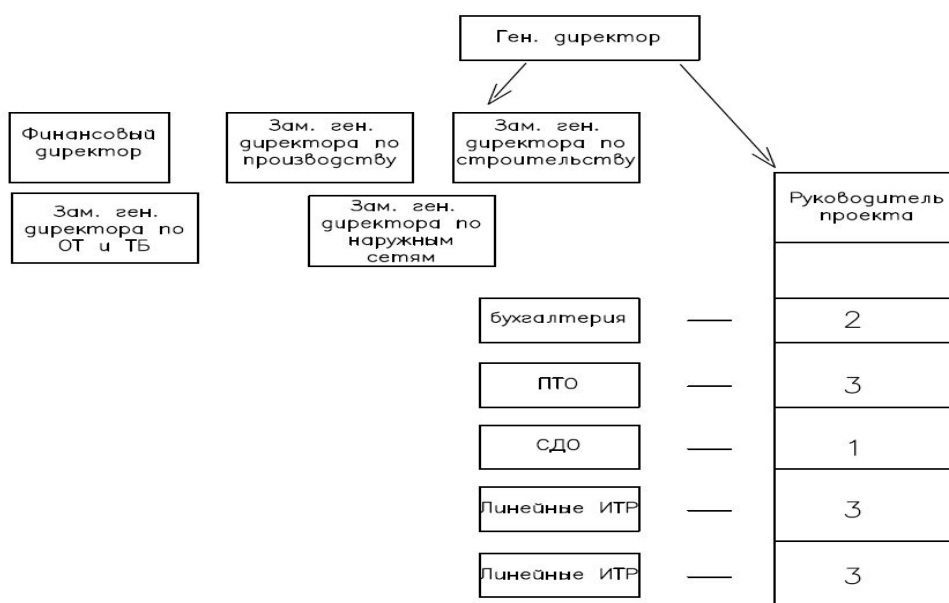


Рисунок 5 - Схема смешанной структуры управления

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что необходимо сформировать такую систему управленческого учета, предназначением которой станет сбор и обработка информации, анализ экономических показателей, оценка результатов деятельности строительных подразделений, что обеспечит текущее планирование и прогнозирование тенденций этих показателей и направлений развития строительного бизнеса.

Главным направлением укрепления экономического потенциала строительной организации является развитие стратегического менеджмента, что предполагает наличие информации, формируемой в системе стратегического управленческого учета.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Пучнина Т.С. Организационные структуры управления в условиях рынка. – Владимир: ВГТУ, 2014. – 43 с.
2. Бухаров А.В. Организация управления и эффективность строительства: Учебное пособие. – Л.: ЛИЭИ, 2015. – 80 с.
3. Мильнер Б. 3. Основы менеджмента: Учеб. Пособие/ Н. И. Кабушкин – 4-е изд. – Мн.: Новое знание, 2011. – 336с.
4. Артамонов А.Н., Чикишева Н.М. Совершенствование организационных структур управления строительных фирм. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 120 с.
5. Мильнер Б. 3. Теория организации. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2000. — 480 с.
6. 68. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997 – 704 с.

#### REFERENCES

1. Puchnina T.S. Organizatsionnye struktury upravleniya v usloviyakh rynka. – Vladimir: VGTU, 2014. – 43 s.
2. Bukharov A.V. Organizatsiya upravleniya i effektivnost stroitelstva: Uchebnoe posobie. – L.: LIEI, 2015. – 80 s.

3. Milner B. 3. Osnovy menedzhmenta: Ucheb. Posobie/ N. I. Kabushkin – 4-e izd. – Mn.: Novoe znanie, 2011. – 336s.

4. Artamonov A.N., Chikisheva N.M. Sovershenstvovanie organizatsionnykh struktur upravleniya stroitelnykh firm. – SPb.: Izd-vo SPbGUEF, 2012. – 120 s.

5. Milner B. 3. Teoriya organizatsii. 2-e izd., pererab. i dop. - M.: Infra-M, 2000. — 480 s.

6. Meskon M.Kh., Albert M., Khedouri F. Osnovy menedzhmenta. M.: Delo, 1997 – 704 s.

*IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE INVESTMENT-  
CONSTRUCTION FIRM MOVING TO THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM*

**K.G. GIL**

*Kuban State Technological University,  
2, Moskovskaya st., Krasnodar, Russian Federation, 350072,  
e-mail: gil.kosta@mail.ru*

Problems of forming of an effective management system by the construction organizations are considered. The analysis of the main organizational forms and management structures in construction is carried out. Also in article benefits and shortcomings of the project form of government of investment civil engineering firm, the possible conflicts upon transition to this management structure, and also methods of their decision are considered. Economic efficiency analysis of transition to the matrix form of government is given. The most important issue of the mechanism of functioning of project-oriented structures is their status – that is, a measure of responsibility for results of the activities. It is necessary to consider psychological aspects of staffing by projects. Foreign experience shows that interaction of designers, manufacturers of industrial designs and builders is most successfully performed in the integrated structures like the project civil engineering firms specializing in construction of a certain type of objects.

**Key words:** line managers, functional managers, support units, project management matrix management structure.