

## *СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ*

**В.М. ЯКОВЛЕВ, К.О. КУЦОВА**

*Кубанский государственный технологический университет,  
350072, Российская Федерация, г. Краснодар, ул. Московская, 2;  
электронная почта: kafedrates@yandex.ru, karinakytsova@yandex.ru*

В статье рассмотрены основные предпосылки, приведшие к усилению инновационной роли данного сектора экономики – системы управления проектом, объективно связанного с обеспечением самых разнообразных бизнес-процессов и организационного проектирования в целом.

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, капитальное строительство, организационные структуры управления, система управления проектом, логико-информационные схемы управления (ЛИС).

Одной из главных проблем в управлении строительством является задача совершенствования организационных структур управления. Все чаще в последнее время стали обращаться к системе управления проектом.

К основным принципам построения организационных структур можно отнести следующие:

- соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;
- соответствие организационной структуры содержанию проекта;
- соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения проекта.

Если основные механизмы управления и непосредственно источники основных ресурсов проекта находятся в рамках одной организации, то необходимо создавать внутрифирменную организационную структуру управления проектами, каким-либо образом согласуя при этом «материнскую» структуру с новой структурой. Таких структур может быть две: «выделенная» организационная структура управления проектом (рис.1) и организационная структура «управления по проектам» (рис.2).

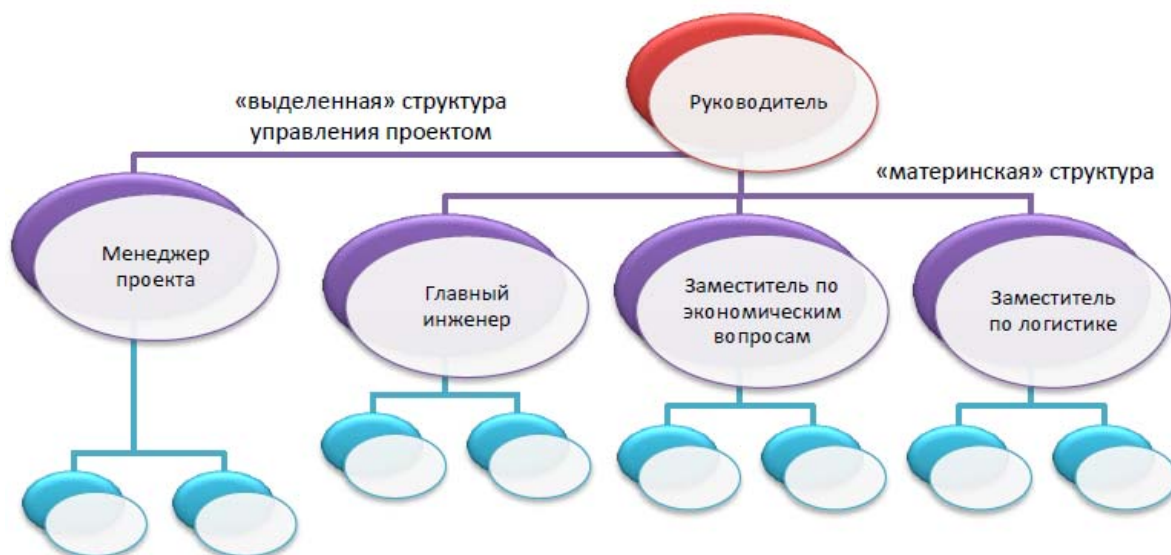


Рис.1 Схема «выделенной» организационной структуры управления проектом

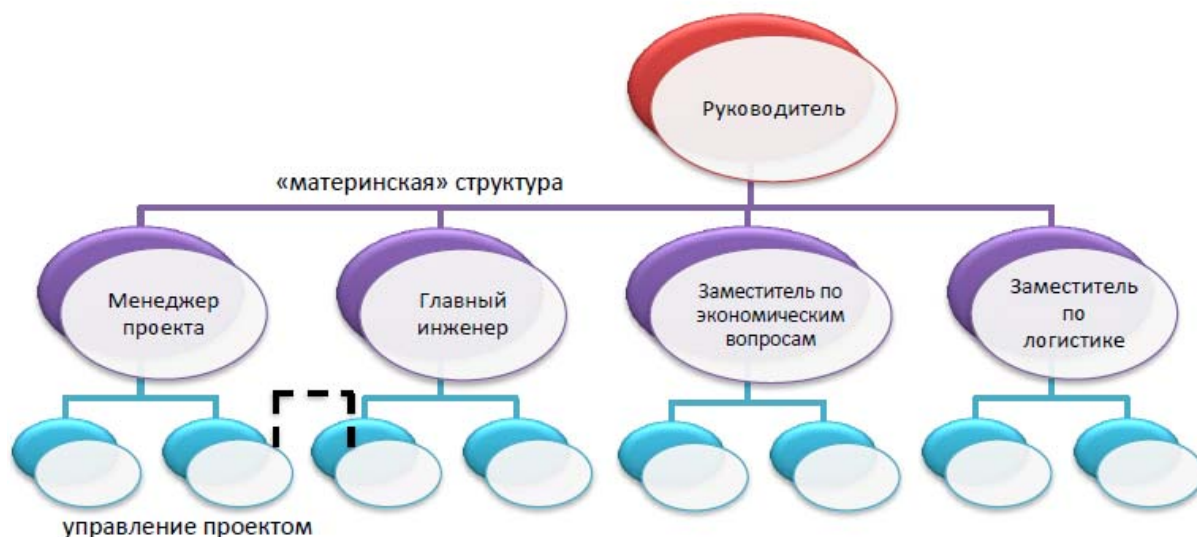


Рис.2 Схема организационной структуры «управления по проектам»

Для строительных организаций, которые регулярно реализуют один или несколько проектов, характерна глубокая интеграция проектной и «материнской» структур, и их различие является условным. В случае если деятельность «материнской» организации полностью состоит из деятельности по управлению проектами, то возникает организационная структура

«всеобщего управления проектами» (рис.3).

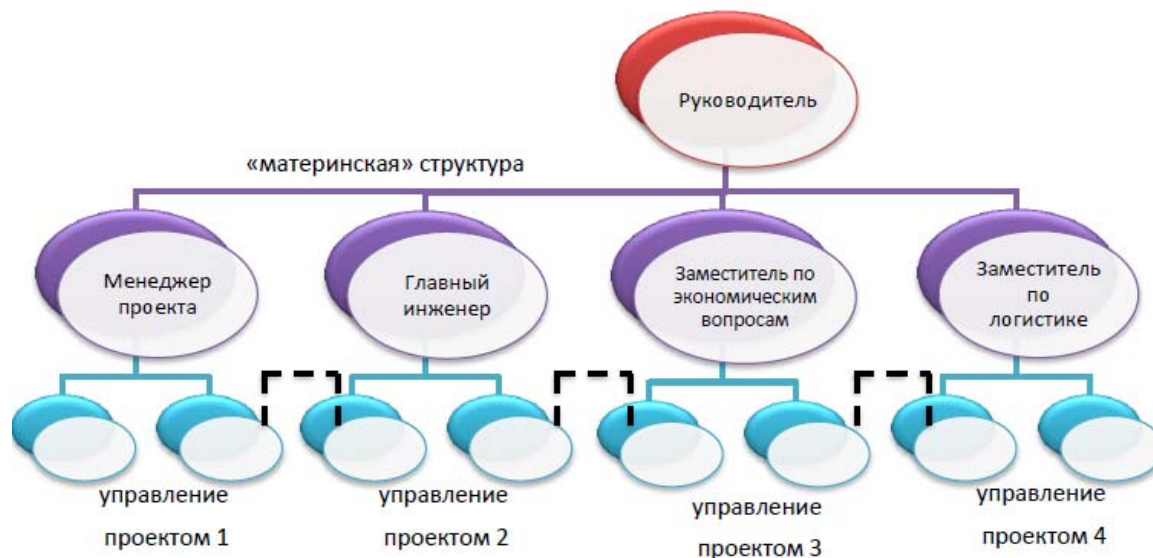


Рис.3 Схема организационной структуры «всеобщего управления проектами»

Описанные выше три типа организационных структур применяются в следующих случаях:

- генеральным подрядчиком проекта является одна организация, которая берет на себя функции по управлению проектом и выполняет все, либо основную часть работ по реализации проекта;
- заказчиком, генеральным подрядчиком и инвестором является одна организация.

Существует общая совокупность проблем, успешное разрешение которых приводит к созданию эффективной организационной структуры проекта. Это, прежде всего, принципиальный выбор структуры в соответствии с изложенными нами ранее принципами.

Так для «выделенной» структуры наиболее целесообразен выбор функциональных или проектно-целевых структур управления. Это связано с тем, что «выделенная» структура функционирует практически автономно от «материнской» и поэтому требует не горизонтальной интеграции этих двух структур, а централизованного контроля, что может быть достигнуто как с помощью функциональной, так и с помощью проектной структуры. Этим

<http://ntk.kubstu.ru/file/620>

обусловлен сравнительно высокий уровень формализации деятельности. В случае необходимости может быть достигнута либо функциональная специализация, либо горизонтальная интеграция.

«Управление по проектам» требует тесной координации деятельности между проектной и «материнской» структурами. Это реализуемо при использовании практически любых организационных структур. Но наиболее оптимальными являются матричные структуры, которые позволяют совместить и горизонтальную и вертикальную интеграцию проекта с «материнской» структурой. Уровень структуризации при этом требуется не выше среднего.

«Всеобщее управление проектами» полностью организует деятельность всей фирмы в виде проектов, поэтому для него предпочтительнее в использовании горизонтальные структуры с невысоким уровнем структуризации.

После принципиального выбора организационной структуры осуществляется ее детальное проектирование, современные методы и средства которого описаны нами.

Организационное проектирование заканчивается созданием пакета документации, который обычно включает в себя следующие документы:

- Организационная структура;
- Штатное расписание;
- Должностные инструкции в виде логико-информационных схем (ЛИС) управления;
- Требования к персоналу структуры управления;
- Графики и сметы проекта.

В каждом конкретном случае в силу неповторимости каждого проекта данная общая последовательность может приобретать свои специфические технологии.

Организационная структура до настоящего времени изображалась исключительно в виде модели, содержащей структурные единицы и административные связи. Это было обусловлено тем, что именно

административные, вертикальные связи являлись основными с точки зрения управления организацией. Вертикальное измерение являлось определяющим облик организации. Также каждая строительная фирма представляла собой обособленную единицу, не зависящую от окружающей среды.

Сейчас же наиболее актуальным становится рассмотрение фирмы как части более общей системы, элементы которой играют роль внешней среды организации.

Основными инструментами в организационном проектировании сегодня становятся следующие документы:

- Миссия и «дерево» целей организации;
- SWOT анализ с определением сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз;
- Функциональные подразделения управления в виде функциональной матрицы;
- ЛИС по основным подсистемам управления строительной организации;
- Матрица разделения административных задач управления (матрица РАЗУ);
- Блок-схема формирования организационной структуры управления;
- Разработка должностных инструкций с использованием ЛИС управления;
- Разработка динамически развивающихся организационных структур управления (4D структуры).

Подход к объекту управления как к единой целостной системе и выявление в ней действующих взаимосвязей и взаимозависимостей лежит в основе создания программно-целевых структур управления, в которых вся совокупность функций и комплексов задач управления подчинена достижению конечной цели системы.

Программно-целевые структуры представляют собой организационные формы комплексного управления всей производственной системой строительной фирмы, как единым объектом, ориентированным на единую цель.

Задача программно-целевых форм управления - это обеспечение своевременного, качественного и экономичного выполнения всех сформулированных программ.

Понятие проекта определяется следующими факторами:

- заранее поставленной целью, объектом строительства и инвестирования;
- установленным сроком строительства, разработанным календарным графиком работ (в виде сетевой модели);
- четко ограниченным объемом средств проекта, сметной стоимостью объекта;
- участием в разработке проекта внутренних и внешних подразделений и служб;
- однократностью задачи, конкретным объектом инвестирования и строительства.

Становление и развитие программно-целевых структур управления в инвестиционно-строительной сфере связано с целым рядом трудностей как методического, так и организационного характера, основная – это ограниченный срок и однократность задач по каждому комплексному проекту находятся в противоречии с установившейся структурой управления строительной организацией.

Использование органов по управлению программами и других форм горизонтальной координации нарушает принцип единоначалия. Это особенно проявляется в матричной структуре управления, которая входит в организационную систему двойного подчинения.

В качестве объективных сил, вызывающих необходимость в структурной реорганизации, выступают изменения во внешней среде инвестиционно-строительной фирмы, а также изменения в целях, процессах и элементах организационной системы. Однако на практике стабильность этих факторов не всегда означает приостановление процесса развития. В случае эпизодической работы по совершенствованию структуры нельзя исключать возможность

постановки задачи структурной рационализации путем выявления наиболее острых проблем, стоящих перед производственно-хозяйственной организацией. Изменение представлений работников предприятий о желаемом состоянии организационной структуры представляет собой субъективный фактор структурного развития.

Важнейшими компонентами механизма совершенствования организационной структуры строительной фирмы являются блоки мотивации, организационно-правового, методического, информационного, социально-психологического, кадрового, материально-технического и финансового обеспечения.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Яковлев В.М. Менеджмент в строительстве и управлении недвижимостью: учебное пособие/В.М.Яковлев – Краснодар, КубГТУ, 2009, - 264 с.

2. Au, T. and C. Hendrickson. Project Management for Construction Fundamental Concepts for Owners, Engineers, Architects and Builders. - Department of Civil and Environmental Engineering, Carnegie Mellon University - 2007. Адрес интернет-документа: <http://pmbook.ce.cmu.edu/>.

#### REFERENCES

1. Jakovlev V.M.: *uchebnoe posobie/V.M.Jakovlev – Krasnodar, KubGTU, 2009, - 264 s. (Management in construction and real estate management).*

2. Au, T. and C. Hendrickson. Project Management for Construction Fundamental Concepts for Owners, Engineers, Architects and Builders. - Department of Civil and Environmental Engineering, Carnegie Mellon University - 2007. <http://pmbook.ce.cmu.edu/>.

#### *IMPROVEMENT OF EXISTING ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF MANAGEMENT IN CONSTRUCTION*

**V.M. JAKOVLEV, K.O. KUTSOVA**

*Kuban State Technological University,  
2, Moskovskaya st., Krasnodar, Russian Federation, 350072;  
e-mail: kafedrates@yandex.ru, karinakytsova@yandex.ru*

In article the main preconditions which have led to strengthening of an innovative role of this sector of economy – project management system, objectively connected with ensuring the most various business processes and organizational structures of management.

**Key words:** business processes, organizational structures of management, project management system, logic-information diagrams (LID).