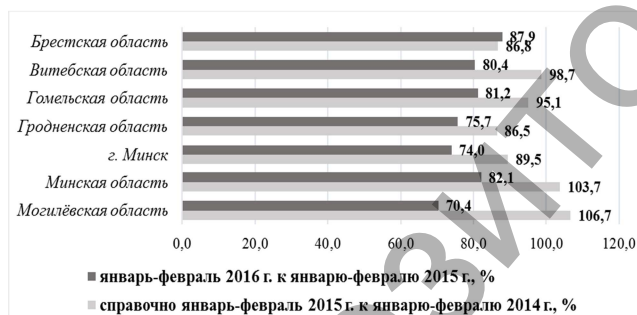


## ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ

**Введение.** В современных условиях одним из приоритетных направлений экономики является выработка основных теоретических и методологических позиций по применению менеджмента на предприятиях и в различных сферах деятельности, в том числе и в строительстве. Актуальность данной темы заключается в том, что эффективное управление в современной рыночной ситуации – необходимое условие повышения эффективности бизнеса, создания, развития и реализации конкурентных преимуществ предприятия. Поэтому руководство строительных предприятий вынуждено уделять много внимания вопросу оптимизации организационных структур компании. Вместе с тем, для современного руководителя одинаково важен вопрос создания системы и технологии управления, которая может обеспечить высокий уровень готовности строительного предприятия к подрядному заказу.

**Факторы, влияющие на организационно-технологическую готовность.** Проблемы в строительной сфере можно подразделить на проблемы макроуровня, существующие в масштабе всей отрасли, и микроуровня – в рамках конкретного предприятия. Безусловно, в строительной отрасли есть ряд общих проблем, свойственных любой национальной экономике, к которым можно отнести вопросы повышения эффективности управления предприятиями и инвестиционными проектами, оптимизации различных процессов в строительстве, а также вопросы, касающиеся проведения конкурсных процедур, нормирования труда, организации строительных работ. В Беларуси созданы крупные строительные мощности, в том числе для возведения жилых зданий. Однако в настоящее время, по различным экономическим причинам, эти мощности в стране не всегда могут быть задействованы (рис. 1).



**Рис. 1.** Объем подрядных работ, выполненных строительными организациями Республики Беларусь в январе-феврале 2016/2015 гг., % (в сопоставимых ценах) [4]

Поэтому организациям важно научиться искать контракты за рубежом, заключать договоры строительного подряда и продуктивно работать за пределами республики. Готовность той или иной организации решать подобные вопросы, в первую очередь, зависит от реализуемой системы менеджмента.

Повышение уровня организационно-технологической готовности строительной организации к подрядному заказу требует новых подходов и в управлении предприятием. Актуальной задачей современного этапа адаптации строительных организаций к рыночной экономике является научно обоснованное формирование организационных структур управления. В новых условиях возможно широкое использование принципов и методов проектирования организации управления на основе системного подхода.

Ориентируясь на цели фирмы, которые продиктованы объективной ситуацией в экономике, необходимо говорить об участии всех

звеньев и уровней управления строительным предприятием в обеспечении его конкурентоспособности. Это прослеживается и в четырех основных факторах, влияющих на организационно-технологическую готовность предприятия, которые в наибольшей степени могут на нее влиять. К ним, по мнению автора относятся:

- уровень подготовки строительного производства;
- соответствие производственной мощности объемам заказов;
- уровень материально-технического обеспечения;
- степень мобильности строительного-монтажной организации.

В соответствии с этим и в структуре управления строительного-монтажной организации необходимо создать условия и запроецировать процедуры, обеспечивающие достижение как можно более высокого уровня готовности.

**Процесс перехода от целей организации к ее структуре.** Организационная структура управления – система многосторонняя. Она, прежде всего, включает систему целей и их распределение между различными звеньями, так как механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Кроме этого, сюда же относятся состав подразделений, которые находятся в определенных связях и отношениях между собой; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации. Важными элементами структуры управления являются коммуникации и потоки информации. В новых условиях хозяйствования нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений и могут создать опасность деформации самих задач управления. Именно поэтому, если строительная организация стремится быть конкурентоспособной, необходимо совершенствовать систему управления организацией на основе системного подхода, программно-целевого управления и изучения зарубежного опыта. Процедура реформирования организационной структуры управления должна быть поэтапной, детально проанализированной, с определением системы целей, продуманным выделением организационных подразделений и форм их координации.

Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой продукции и услугах. Каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы. Применительно к реализации системных принципов формирования внутренней структуры аппарата управления следует учитывать, что организационная структура является сложной характеристикой системы управления. Б.З. Мильнер [3] предлагает схему общей последовательности перехода от целей организации к ее структуре (рис. 2).

Опираясь на схему перехода от целей организации к ее структуре (рис. 2), можно предположить, что одной из главных целей множества предприятий является максимизация прибыли и достижение лидерства по качеству, а стратегической концепцией – повышение уровня организационно-технологической готовности, поэтому перед тем как выбрать оптимальную структуру управления, необходимо оценить возможности предприятия, при которых оно может достичь конкурентных преимуществ. Для этого широко применяется метод SWOT-анализа (сила, слабость, возможности, угрозы) [1].

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены в первую очередь.

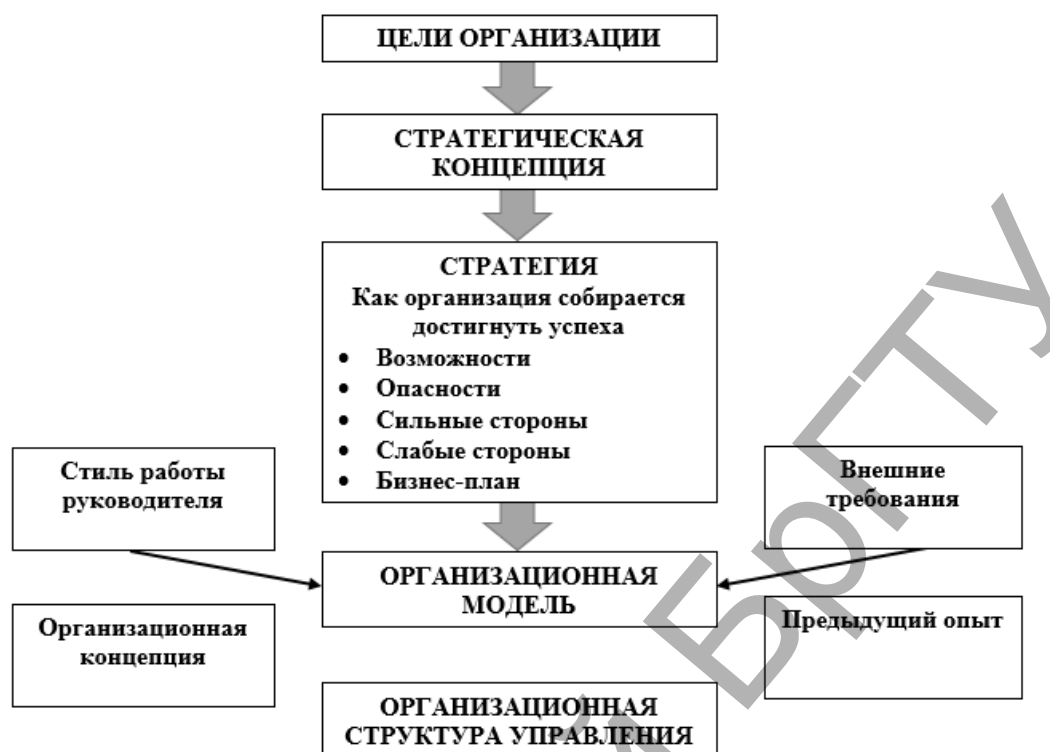


Рис. 2. Схема перехода от целей организации к её структуре

Наиболее благоприятные конкурентные возможности открывает поле «СИБ», которое позволяет использовать сильные стороны предприятия для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Поле «СЛВ» позволяет за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у предприятия слабости. Возможность использования силы предприятия для устранения угроз предполагает поле «СИУ». Чрезвычайно непривлекательно и опасно поле «СЛУ», для которого характерны слабость позиций предприятия и надвигающиеся угрозы.

Используя матрицу, следует учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность выхода на перспективный подрядный рынок может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза появления конкурента в одном из территориальных районов может создать для фирмы дополнительную, сильную сторону.

Для достижения успеха важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для предприятия является учет каждой из них.

Рыночных возможностей может оказаться достаточно много. Поэтому следует осуществить их отбор в соответствии с целями и ресурсами предприятия и с точки зрения величины и характера рынка.

Следующим этапом, после оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, может быть этап выбора организационной структуры предприятия. В условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления становятся неустойчивыми. Поэтому цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления приобретают зачастую более важное значение, чем строгое установление их функциональной специализации. Это особенно отчетливо проявляется при решении проблем, связанных с более тесным подчинением производственной деятельности выполнению заказов и договоров запросам потребителей, с обеспечением связи науки и производства, с комплексным решением проблем качества строительной продукции и т. п.

Поскольку структура организации является функцией решаемых системой управления проблем, она должна быть достаточно гибкой, способной к изменениям при возможных переменных внутри системы

или во внешней среде. Этим условиям наиболее соответствует матричная или смешанная структура управления. В то же время нельзя не учитывать, что создание систем с изменяющимися структурами обычно связано с определенными трудностями. Во-первых, это необходимость тщательно планировать деятельность самой организации (выявление будущих проблем, оценка их важности и нужных ресурсов, анализ потребности в новых подразделениях и бесперспективности некоторых имеющихся, а также анализ потребности в специалистах и т. д.). Во-вторых, учет психологических аспектов проводимых мероприятий (быстрая организация взаимоотношений между людьми во вновь формируемых подразделениях, психологическая совместимость перемещаемых специалистов и т. д.).

Матричная структура управления – это один из современных эффективных типов организационной структуры управления, который создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации, а в соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами. Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру управления новыми элементами, могут открыть качественно новое направление в развитии наиболее активных и динамичных проблемно-целевых и программно-целевых организационных форм управления, которые нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения конкурентоспособности фирм. Типы матричных структур весьма разнообразны, что позволяет выбирать наиболее подходящую структуру с учетом масштабов и особенностей производств. Все они ориентированы на ускорение и эффективное решение поставленной конкретной цели (задачи). В условиях современного динамичного производства, в частности в строительстве, наиболее рациональна может быть матричная структура, соответствующая матричному представлению функциональных и ресурсных подсистем. Согласно этой структуре руководители отдельных программ (строек, объектов) решают, что и когда должно быть выполнено, а руководители подразделений – каким способом и силами это следует сделать. При этом вся структура перестает быть

стабильной, но она непрерывно и наилучшим образом приспосабливается к решению возникающих проблем.

**Повышение эффективности управления строительным предприятием.** Аппарат управления современным предприятием должен выполнять многообразные функции, включающие аналитическую работу по изучению состояния рынка, спроса и предложения; стратегическое планирование; координацию взаимодействия субъектов и объектов управления и их полномочий; организацию производственной, коммерческой и рекламной деятельности; стимулирование и активизацию работы персонала.

Эффективность функционирования и организационно-технологическая готовность строительных предприятий в значительной степени зависит от качества работы управленческого аппарата, результативности принимаемых управленческих решений и надежности исполнителя, поэтому для объективного анализа эффективности управления можно использовать некоторые показатели:

- коэффициент экономической результативности управленческой деятельности, определяемый отношением доходов предприятия к сумме общих издержек на производство и реализацию;
- коэффициент, характеризующий долю затрат на управление, определяемый отношением суммы управленческих затрат к затратам на производство и реализацию;
- соотношение численности аппарата управления к численности производственного персонала;
- коэффициент использования специалиста во времени;
- коэффициент соответствия специалиста;
- коэффициент, характеризующий быстроту принятия решения;
- коэффициент, характеризующий быстроту передачи решения;
- экономическая эффективность управленческой деятельности, определяемая отношением прибыли предприятия к численности аппарата управления.

Кроме этого, в практике управления используются многочисленные показатели определения эффективности функционирования аппарата управления, такие как показатели ликвидности, платежеспособности, рентабельности, деловой активности персонала, динамики оплаты труда управленческого персонала и т. д. В основном все эти показатели относятся к экономическим и в случае заинтересованности руководства предприятия они могут быть рассчитаны по существующим методикам с учетом специфики организации. На основе анализа состояния управления возможна разработка мероприятий по совершенствованию структуры управления или реорганизации. Для проведения анализа необходимо располагать технико-экономической информацией, бухгалтерскими, статистическими, аудиторскими данными, которые всесторонне характеризуют производственную деятельность предприятия.

Исходя из вышеизложенного, можно в качестве одного из вариантов организации управления проблемами повышения уровня организационно-технологической готовности строительной организации к подрядному заказу предложить внедрение матричной организационной структуры управления. При этом по вертикали может осуществляться общее руководство строительным производством, а по горизонтали – целевое управление качеством по каждому строящемуся объекту, так как основными показателями, которые могут определить конкурентоспособность предприятия, можно считать качество строительной продукции, цену и сроки выполнения заказа.

Для достижения этих целей необходимо разработать возможные функциональные обязанности менеджера по качеству и оценить его

квалификацию. Основными правами и обязанностями такого специалиста могут быть:

1. Осуществление контроля качества строительно-монтажных работ на объектах, а также контроль соответствия условий труда на производстве нормативным условиям.
2. Осуществление контроля своевременного исполнения указаний технического надзора заказчика, авторского надзора проектных организаций, технической инспекции труда и др.
3. Контроль приемки скрытых работ, ответственных конструкций и законченных конструктивных элементов.
4. Осуществление контроля за соблюдением технологических процессов, проведением лабораторных испытаний.
5. Предоставление оперативной информации руководству о качестве строительно-монтажных работ на объектах, качестве выпускаемой продукции и условиях труда.
6. Запрещение выполнения строительно-монтажных работ в случаях нарушения требований нормативных документов и проектной документации, применения конструкций, изделий и материалов, не соответствующих требованиям стандартов и технических условий.
7. Предъявлять должностным лицам обязательные для исполнения требования по устранению причин возникновения дефектов и нарушений правил производства работ и осуществлению мер по обеспечению выполнения строительно-монтажных работ в соответствии с нормативными требованиями, а также по созданию здоровых и безопасных условий труда на производстве.

От внедрения матричной структуры можно ожидать хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления, поэтому необходимо оценить и этот возможный риск [2].

**Заключение.** Развитие структур управления в условиях конкурентного подрядного рынка идет по направлению постоянного повышения гибкости, адаптивности систем, приспособления их к быстро меняющимся условиям функционирования, к перестройке производительных сил. Существующие типы функциональных линейных, штабных структур жестко определены, глубоко регламентированы, весьма инерционны. В то же время в сфере управления строительством в большей мере начинают преобладать задачи повышения уровня организационно-технологической готовности к подрядному заказу, требующие высокой гибкости организационных структур. Необходимость таких структур возникла особенно остро с формированием конкурентной среды на подрядном рынке, поэтому в настоящее время существует объективная потребность в реорганизации некоторых структур управления строительных предприятий.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Виханский, О.С. Менеджмент – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2008. – 669 с.
2. Дафт, Ричард Л. Менеджмент; перевод с английского / Л. Дафт. – Санкт-Петербург: Питер; Питер Пресс, 2008. – 863 с.
3. Мильнер, Б.З. Теория организации – Изд. 8-е, перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 848 с.
4. Официальный сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belstat.gov.by/> – Дата доступа: 02.04.2016.

Материал поступил в редакцию 19.04.2016

#### **NADEINA N.G. Organization of management process of increase of level organizational and technological readiness**

The article deals with topical issues of improving organizational and technological readiness of the construction company to the contractor's request, the building enterprises the problem of adaptation to a market economy. Analyzed the transition from the organization's objectives to its structure, revealed the possibility of flexible management of building enterprise and special attention is paid to some of the issues of quality management in construction, details the evaluation of administrative work and proposals for improving the efficiency of management of construction business in the conditions of competitive contracting market.