

Надежда Надеина

Управление строительным предприятием и повышение уровня организационно-технологической ГОТОВНОСТИ

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 3 (17), 51-57

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ / Management of construction company and raising the level of organizational and technological readiness

Adres do korespondencji:

e-mail: ng.nadeina@mail.ru

STRESZCZENIE

Эффективное управление предприятием в современных условиях рынка является необходимым условием повышения эффективности бизнеса, создания, развития и реализации конкурентных преимуществ. 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. 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. 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.

SŁOWA KLUCZOWE: УПРАВЛЕНИЕ; СТРОИТЕЛЬСТВО;
ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ГОТОВНОСТЬ; РЫНОК; ИНВЕСТИЦИИ;
СТРУКТУРА.

ABSTRACT

Effective management of the enterprise in modern market conditions is a necessary condition for improving business efficiency in the creation, development and implementation of competitive advantages. The development of management structures in a competitive contracting market goes in the direction of continually enhance the flexibility, adaptability of systems, adapting them to the rapidly changing conditions of operation, to the restructuring of the productive forces. The apparatus of the modern enterprise management needs to carry out diverse functions, including analytical work on studying of market conditions, supply and demand; strategic planning; coordination of interaction management subjects and objects and their powers; the organization of production, commercial and promotional activities; to promote and enhance staff performance. At the same time, in the field of construction management in increasingly begin to dominate the challenges of enhancing the organizational and technological readiness for contracting order, requiring high flexibility of organizational structures.

KEY WORDS: MANAGEMENT; CONSTRUCTION; ORGANIZATIONAL AND
TECHNOLOGICAL READINESS; MARKET; INVESTMENT; STRUCTURE.

1. 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 современных условиях рынка – 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.

2. ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

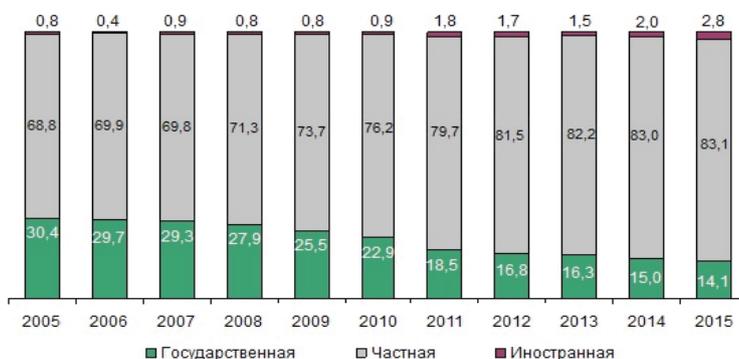
Строительство занимает особое место среди других отраслей материального производства, поскольку создает основу их деятельности в виде основных фондов и обладает следующими специфическими чертами:

- значительным количеством участников инвестиционного процесса;
- многообразием хозяйственных связей с другими отраслями экономики;
- зависимостью от местных условий (климатических, геологических, степени освоения территории);
- подвижным характером производства с непрерывной сменой рабочих мест;
- территориальной неподвижностью и индивидуальностью строительной продукции со значительными затратами на ее создание и длительными сроками эксплуатации.

Все эти особенности определяют и высокую сложность решения проблемы создания конкурентоспособной производственной строительной системы, которая должна быть надежной, устойчивой, гибкой и адаптивной в современных условиях становления инвестиционно-строительного рынка.

Современные компании функционируют в жестких конкурентных условиях, и достижение ими долгосрочного рыночного успеха является крайне сложной и комплексной задачей, включающей в себя значительное количество факторов и подходов к решению проблем и использованию открывающихся рыночных возможностей. Рыночный успех фирмы во многом зависит от таких факторов, как качество управления, наличие уникальных технологий, подготовленность персонала, организация производственных и прочих бизнес-процессов, управление рыночными рисками и оптимизация финансово-инвестиционной деятельности. Все эти факторы должны управляться с учетом единой миссии организации и целями ее долгосрочного развития, что подразумевает эффективное использование системы стратегического планирования, внедрения намеченных стратегических планов развития, контроля и адаптации стратегии с учетом изменений во внешней среде, действий конкурентов и развития внутренних возможностей. На рынке подрядных работ в Республике Беларусь в последние годы наблюдается изменение структуры участников по формам собственности (рис.1), что создает дополнительные возможности активизации рыночных отношений.

Рисунок 1. Объем подрядных работ строительного комплекса Беларуси по формам собственности (в процентах к итогу)



Ухудшение ситуации в экономике одним из первых, как правило, ощущает на себе строительный комплекс, так как при сокращении объема инвестиций в экономику происходит и сокращение объемов подрядных работ. Резкое падение российского рубля помешало экспорту строительных услуг белорусских подрядных организаций, поэтому в 2015 году планы были выполнены лишь на 85%.

В сложных экономических условиях организациям важно научиться искать контракты за рубежом, заключать договоры строительного подряда и про-

дуктивно работать за пределами республики. Готовность той или иной организации решать подобные вопросы, в первую очередь, зависит от менеджмента компании.

3. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ С УЧЕТОМ ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

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 (Надеина, 2002:с.17-19). К ним, по мнению автора относятся:

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

Процесс оценки организационно-технологической готовности строительного предприятия к подрядному заказу, по мнению автора, является сложным и многоступенчатым, поэтому требует выполнения большого объема аналитической и практической работы. Однако, при качественном управлении предприятием эффект должен быть положительным (рис.2).

Оценка уровня организационно-технологической готовности строительного предприятия может осуществляться на основе результатов экспертного опроса с применением методов теории планирования эксперимента, что позволяет регулярно создавать и актуализировать многофакторную модель путем экспериментальных расчетов. В процессе исследований проверка метода позволила экспериментально установить значения четырех наиболее влияющих на готовность факторов и выявить их взаимозависимости, сформировав математическую модель. Такие расчеты возможны для любых строительно-монтажных организаций на основе установленных процедур статистического наблюдения (Рубахов, 2011:с.26-44).

Экономический эффект от реализации методов оценки и повышения уровня организационно-технологической готовности может проявляться в повышении массы прибыли за счет увеличения объемов подрядных работ при получении на тендерных торгах дополнительных заказов, что может выразиться в дополнительной рентабельности предприятия. В то же время в рыночной экономике процессы инвестирования в повышение готовности сопровождаются определенными рисками, состав которых определяется на конкретный период функционирования организации.

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

Рисунок 2. Схема оценки организационно-технологической готовности строительного предприятия к подрядному заказу



Источник: собственная разработка

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 стремиться 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.

4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

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 предлагает схему общей последовательности перехода от целей организации к ее структуре (рис. 3).

Рисунок 3. Схема перехода от целей организации к ее структуре



Источник: Мильнер, 2012:82

Согласно схеме перехода от целей организации к ее структуре (рис.3), 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). 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 (Виханский, 2008:67).

Наиболее благоприятные конкурентные возможности открывает поле «СИВ», 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 заказчикам 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 переменах 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 (Михненко, 2011:с.151-153). 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 приспособляется к решению возникающих проблем.

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. Эффективное применение на практике разработанных методов оценки уровня организационно-технологической готовности строительного предприятия возможно при условии наличия рациональной системы управления как с точки зрения анализа готовности, так и для

ее постоянного повышения. Инструментом такого управления может быть регулярно проводимый анализ методом SVOT, а также структура матричного менеджмента.

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 автор предлагает 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.

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.

5. ВЫВОДЫ

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.

Таким образом, можно сделать вывод, что для оценки эффективности применяемых методов управления следует проводить количественную и качественную оценку эффективности работы предприятия. В

случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к управлению организацией, согласованные с целями и задачами предприятия. В то же время полностью полагаться на расчетные показатели не следует. В различные периоды развития и функционирования

организации необходимо использовать ситуационный подход, позволяющий определить эффективность управления, исходя из конкретного состояния дел в организации.

LITERATURA

1. Виханский О.С. (2008) Менеджмент. Москва: Экономистъ, с. 669
2. Дафт, Ричард Л. Менеджмент. Санкт-Петербург: Питер; Питер Пресс, с.863
3. Дикман, Л.Г. (2012). Организация строительного производства. Москва: АСВ, с. 587.
4. Маркетинг в строительстве (2001): учебник/ под ред. Степанова И., Шайтанова В. Москва: Юрайт-М, с.344
5. Менеджмент в строительстве (2005): учебник / под общей ред. И. С. Степанова. Москва: Юрайт-Издат, с.523
6. Мильнер Б. З. (2012) Теория организации. Москва: ИНФРА-М, с.848
7. Михненко, О.В. (2011). Менеджмент в строительстве. Стратегический и оперативно-производственный менеджмент строительной организации. Москва: Книжный мир, с.464.
8. Надеина Н.Г. (2002) Оценка организационно-технологической готовности строительного предприятия к подрядному заказу Автореферат дис. ... канд. техн. наук: 05 23 08; Белорусский национальный технический университет. Минск: с.22.
9. Надеина Н.Г. (2006) Подготовка и реализация инвестиционно-строительного процесса в конкурентной среде. Вестник БрГТУ. Экономика. № 3(39), с. 22-26
10. Организация и планирование строительного производства. (2004): учебник / А.К. Шрейбер [и др.]; под ред. А.К. Шрейбера. Москва: Высшая школа, с. 368
11. Рубахов А.И. (2011) Управление переменами на строительном предприятии / А.И.Рубахов. Минск: Амалфея, с.408
12. Фатхудинов, Р.А. (2003). Управленческие решения. Москва: ИНФРА-М, с. 314.