

УДК 331.103

**Утеева Асем Салыковна**

ассистент по договорам субподряда,

ООО «Линде Инжиниринг Рус»

[assem.uteyeva@gmail.com](mailto:assem.uteyeva@gmail.com)

**Asem S. Uteeva**

Subcontracts Assistant,

Linde Engineering Rus LLC

[assem.uteyeva@gmail.com](mailto:assem.uteyeva@gmail.com)

## **ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОДИФИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **ECONOMIC EFFICIENCY EVALUATION OF THE CONSTRUCTION COMPANIES' ORGANIZATIONAL STRUCTURE MODIFICATION**

***Аннотация:** В современных условиях под влиянием внутренних и внешних факторов строительное предприятие сталкивается с необходимостью внесения изменений в существующую структуру. Прежде чем осуществлять модификацию организационной структуры необходимо провести анализ существующей организационной структуры и рассчитать экономическую эффективность реструктуризации. В статье анализируются научно-практические подходы к оценке экономической эффективности модификации организационной структуры строительного предприятия.*

***Ключевые слова:** организационная структура, строительное предприятие, экономическая эффективность, теория Гласиера.*

***Summary:** In modern conditions, under the influence of internal and external factors, a construction company is faced with the need to make changes to the existing organizational structure. Before modifying the organizational structure, it is necessary to analyze the existing organizational structure and calculate the economic efficiency of the restructuring. The article analyzes the scientific and practical approaches to evaluate the economic efficiency of modifying the construction company's organizational structure.*

***Key words:** organizational structure, construction company, economic efficiency, Glacier theory.*

В конкурентной рыночной среде успех сопутствует предприятию, где главенствует принцип: рациональная организация производственного и административного процесса, четкость разделения функций и грамотная внутренняя координация – обязательные параметры рабочей среды. При любом провале, причинно-следственную связь ищут в плохой организации работы. В соответствии с организационным менеджментом распределение функций и полномочий, а также их внутренняя координация являются задачами

организационной структуры управления предприятием. В связи с этим, руководство строительного предприятия всегда находится в поиске наиболее рациональных решений в вопросах совершенствования существующей организационной структуры. Под воздействием внутренних и внешних факторов возникает необходимость реструктуризации структуры управления. Существует действительность, что любая попытка внести изменение в привычную систему вызывает внутреннее сопротивление. Для осуществления мягкого перехода на новую структуру руководство предприятия уделяет особое внимание проведению специальной работы с персоналом. Необходимо отметить, что актуальность вопроса совершенствования организационных структур подтверждается тем, что множество научных работ в области «Организационного менеджмента», «Экономики предприятия» и «Управление проектом», а также эмпирические исследования вышеуказанной области посвящены изучению методологии организационной структуры и экономической эффективности организационного управления. Настоящая статья опирается на теоретические аспекты совершенствования управления организационной структурой освещенные в трудах В. В. Бузырева, Е.В. Гусева, И.П. Савельевой, В.А. Заренкова, Д.Г. Конокова, А.О. Смирнова, О.Н. Яниковской, Н. Самоукиной, И.Н. Шапкина, П.В. Шеметова и С.В. Петуховой. В свою очередь на практике, актуальность изучаемого вопроса подчеркивается тем, что строительные предприятия все чаще обращаются в консалтинговые центры за профессиональной консультацией по вопросам совершенствования организационного управления. Эксперты проводят анализ и выдают рекомендации по вопросу реструктуризации организационной структуры. В период кризиса вопрос модификации организационной структуры управления вызывает особенный интерес у руководства предприятия.

Организационная структура строительного предприятия – очень важная составляющая, которая определяет успех или провал инвестиционно-строительного проекта. Более того, именно организационная структура выступает индикатором упорядоченности решения задач на предприятии и успешности организационного менеджмента в целом. Отличительной особенностью строительного предприятия от других производственных компаний является постоянное изменение объекта управления. Ведь строительное предприятие управляет инвестиционными проектами в виде строительства или проектирования гражданских, промышленных, транспортных, военных и гидротехнических объектов. Успешная реализация инвестиционно-строительного проекта возможна только тогда, когда руководство строительного предприятия изначально спроектировала организационную структуру, отвечающую требованиям проекта. Требования проекта можно разбить на три стадии: зарождение, развитие и реализация. Стадия зарождения проекта включает в себя участие предприятия в тендере и подготовку к реализации проекта в случае получения тендера. Именно на стадии зарождения и проектируется организационная структура управления. Выстраивается общая картина управленческого процесса в период реализации проекта. Организационная структура является одной из основных

составляющих тендерной документации. Организаторам тендера сразу становится понятно насколько потенциальный генеральный подрядчик (подрядчик, субподрядная компания) осведомлен об объекте и как собирается организовывать производственный процесс. Согласно дизайну организационной структуры производится общая калькуляция проектного менеджмента, т.е. затраты на управление. В случае получения тендера, проект организационной структуры адаптируется под проект и персонал (производится набор персонала или осуществляется новая расстановка существующего персонала, если проводится мобилизация проектной команды из завершеного объекта предприятия).

На стадии развития проекта, когда активно ведутся работы, можно оценить эффективность спроектированной организационной структуры, так как результативность управления может быть выявлена только в процессе производственных работ.

На стадии реализации становится ясно, насколько при проектировании организационной структуры управления была предусмотрена ее реструктуризация, так как к моменту ввода в эксплуатацию объекта, часть персонала демобилизуется с проекта.

Задачи, решаемые на предприятии, сгруппированы на функциональные подразделения (департаменты). Набор типовых функций предприятия, впервые научно описанные А. Файолем, можно дополнить современными функциями и адаптировать к условиям строительного предприятия [5]:

1) техническая или производственная функция в строительной организации означает ведение строительно-монтажных, инженерно-изыскательских и проектных работ. В дополнение можно включить производственно-техническую деятельность, которая включает в себя подготовку исполнительной документации, авторский надзор, согласование с проектным институтом и взаимодействия с контролирующими органами (Ростехнадзор, органы исполнительной власти, снабжающие организации и т.д.), также материально-техническое снабжение;

2) коммерческая функция в строительной организации содержит в себе работу с договорами и проектно-сметной документацией. Подготовка тендерной документации также может быть рассмотрена в рамках коммерческой функции;

3) финансовая функция включает в себя вложения, финансовое планирование, отчетность и анализ экономической деятельности строительного предприятия, также принятие решений по вопросам кредита и т.д.;

4) защитная функция в строительном предприятии означает страхование гражданской ответственности, риск менеджмент и т.д.;

5) учетная функция содержит в себе всю бухгалтерскую деятельность строительного предприятия;

6) административная функция является одной из основных, т.к. обеспечивает жизнедеятельность предприятия (решение кадровых вопросов, организация транспорта, заказ офисных нужд и т.д.).

В современных условиях к вышеизложенному списку могут быть добавлены следующие функции:

7) ИТ поддержка, функция административной поддержки в области телекоммуникации очень важна, т.к. решаются вопросы, связанные с автоматизацией рабочего места в офисе, программным обеспечением и интернетом;

8) научные исследования и разработки. Данная функция позволяет строительному предприятию идти в ногу с научно-техническим прогрессом в строительной сфере. Ведь с каждым годом появляются все новые технологии выполнения работ, строительные материалы с улучшенными физическими и механическими характеристиками, новые программные обеспечения, позволяющие увеличить производительность и сократить время выполнения задач.

Организационную структуру не допускается рассматривать как схему, которая отражает разделение функций внутри предприятия [2]. Организационная структура многогранна по своей сути и обеспечивает:

- формирование управленческих звеньев, уровней управления и координационных связей;
- определение схемы взаимодействий между функциональными подразделениями;
- формирование функциональных подразделений и линейных отделов;
- определение разделения функциональных подразделений на подотчетные группы;
- определение степени подотчетности и подконтрольности (рис.1).



**Рисунок 1 – Сущность организационной структуры**

Согласно теории Гласiera, организационная структура, единая система предприятия, может быть рассмотрена как совокупность следующих подсистем (рис.2):

- исполнительная: горизонтальное и вертикальное разделение труда, распределение функциональных обязанностей по департаментам, разбивка задач внутри департамента по отделам, секторам и рабочим группам. Работник должен подчиняться одному руководителю в целях недопущения хаоса. Распределение задач должно быть проведено с учетом расчета необходимого рабочего времени. Оптимальность организационной структуры заключается в рациональной нагрузке времени на выполнение поставленных задач и контроле. Важно отметить, что задача не только должна быть выполнена качественно, но и в назначенный срок. Строительное предприятие, которое осуществляет свою деятельность в рамках двух измерений как бюджет инвестиционно-строительного проекта и календарный график, не имеет право срывать производственный график, оговоренный в договоре;

- апелляционная подсистема подразумевает работу с договорами. В договоре подряда, в части «Порядок разрешения споров» («Арбитраж») в обязательном порядке указывается, что Стороны в случае, если разногласия не могут быть разрешены путем переговоров, обращаются в Арбитражный суд;

- представительская подсистема подразумевает представительские группы, выступающие в роли защитника прав и интересов работников. Данная подсистема функционирует на основе нормативно-законодательных актов;

- законодательная подсистема отражает принятие решений по вопросам соглашений и договорных обязательств [6].



**Рисунок 2 – Подсистемы организационной структуры**

Одной из распространенных подходов модификации организационной структуры является переподготовка и обучение персонала, их дальнейшая перестановка. Руководствуясь качественным методом повышения эффективности организационной структуры, т.е. обучая уже работающих на предприятии сотрудников новым направлениям и проводя внутреннюю ротацию можно достигнуть положительного результата в управлении. Ведь персонал уже работающий на предприятии хорошо знает философию и стандарты организации, разносторонне развивая их можно получить улучшение в производительности.

Строительное предприятие, как и предприятие любой другой сферы, пытается минимизировать издержки и максимизировать доход. Прежде чем вносить изменения в существующую организационную структуру, необходимо просчитать экономические риски. Расчет экономической эффективности проводимой модификации в организационной структуре строительного предприятия проводится в нескольких этапах [3].

1. Расчет экономической эффективности за счет приведения переменных затрат к проектному уровню:

$$\Delta\Pi_i = \Pi_{i1} - \Pi_{i0} \frac{k}{in}$$

где,

$\Delta\Pi_i$  – перерасход ресурса  $i$ -ого вида (переменные затраты);

$\Pi_{i1}$  – ресурса  $i$ -ого вида при существующей организационной структуре;

$\Pi_{i0}$  – затраты ресурса  $i$ -ого вида после проведения модификации существующей организационной структуры (проектная версия организационной структуры);

$k$  – коэффициент роста физического объема производства за период с момента утверждения пилотного проекта организационной структуры;

$in$  – индекс цен на ресурсы  $i$ -ого вида.

2. Расчет экономии на устранении непроизводительных расходов осуществляется следующим образом:

$$\Delta\Phi\Pi_d = \Phi\Pi_{d1} - \Phi\Pi_{d0} \times i$$

$$\Delta\Phi\Pi_d = k_d \times ДЗ$$

где,

$\Phi\Pi_d$  – фонд заработной платы персонала департамента;

$\Phi\Pi_{d1}$  – фонд заработной платы персонала департамента при существующей организационной структуре;

$\Phi\Pi_{d0}$  – затраты ресурса  $i$ -ого вида после проведения модификации существующей организационной структуры;

$i$  – рост потребительских цен с момента утверждения модификации существующей организационной структуры;

$k_d$  – доля оплаты труда персонала департамента в расходах данного департамента;

ДЗ – расходы департамента.

3. Расчет изменения в занятости в результате модификации организационной структуры проводится следующим образом:

$$\Delta\text{Ч} = \text{Ч}_1 - \text{Ч}_0$$

где,

$\Delta\text{Ч}$  – увеличение/сокращение численности персонала на предприятии;

$\text{Ч}_1$  – численность персонала после проведения модификации существующей организационной структуры;

$\text{Ч}_0$  – численность персонала при существующей организационной структуре.

Фонд заработной платы занимает существенную долю в статье расходов предприятия. Планирование трудоемкости производства и проектного управления является критическим вопросом для руководства строительного предприятия. Численность персонала, необходимая для реализации инвестиционно-строительного проекта планируется на стадии тендера. Набор персонала или ротация сотрудников предприятия, которые уже работают, начинается после того, как проект будет получен предприятием и подписан договор генерального подряда (подряда и т.д.). Набор нового персонала или расстановка существующего персонала ведется четко в соответствии с критериями проекта, такими как:

- соответствие квалификации работников объему и специфике работ;
- разделение функциональных задач целиком и полностью отвечает требованиям проекта;
- результативность работы, эффективное использование рабочего времени, отсутствие бюрократизации в процессе внутренних согласований;
- создание условий обучения и повышения квалификации работников;
- соответствие привлекаемого персонала нуждам проекта [1].

В целях совершенствования организации производственного процесса и управления особое внимание уделяется внутренним коммуникациям.

Поиск эффективной организационной структуры и модификация существующей структуры в связи с этим вызван по ряду причин, как например:

- функции очень сложные и объемные по своему содержанию;
- способ выполнения задания трудоемкий и требует существенные затраты рабочего времени;
- необходимо обучение персонала специфике работы на данном предприятии;
- отсутствие контроля результата работ.

В целях устранения вышеназванных причин проводится раздробление функций внутри организационной единицы (отдел, сектор, рабочая группа), наделение линейных руководителей ограниченной властью (например, установка лимита на сумму заключаемого соглашения), таким образом, поощрение горизонтальной системы управления и, конечно же, обучение персонала [4].

Организационная структура строительного предприятия обеспечивает рациональное разделение задач (ответственности) и координацию взаимодействия между элементами структуры. Руководству строительного предприятия также присуще стремление минимизировать издержки и максимизировать доход, в том числе увеличение результатов труда. Проводя ротацию сотрудников, совершенствуя политику департаментализации, руководство строительного предприятия ставит цель повысить эффективность организационной структуры управления. Выше были изложены количественные и качественные методы оценки эффективности модификации организационной структуры. Руководствуясь качественным методом повышения эффективности организационной структуры, т.е. обучая уже

работающих на предприятии сотрудников новым направлениям и проводя внутреннюю ротацию можно достигнуть положительного результата в управлении. Применив количественный метод, т.е. расчет экономической эффективности можно минимизировать финансовые риски реструктуризации. Строительное предприятие адаптирует существующие методы оценки эффективности модификации организационной структуры под свои внутренние условия и реализуемый проект.

**Литература:**

1. Бузырев В. В., Гусев Е.В., Савельева И.П. *Планирование на строительном предприятии.* – М.: КНОРУС, 2010. – 536 с.
2. Заренков В.А. *Проблемы развития строительных компаний в условиях российской экономики.* – СПб.: Стройиздат, 1999. – 288 с.
3. Коноков Д.Г., Смирнов А.О., Яниковская О.Н. *Организационная структура предприятий.* – М.: КОНСЭКО, 1998. – 176 с.
4. Самоукина Н. *Управление персоналом: российский опыт.* – СПб.: Питер, 2003. – 236 с.
5. Шапкин И.Н. *Менеджмент.* – М.: ИД Юрайт, 2011. – 690 с.
6. Шеметов П.В., Петухова С.В. *Теория организации.* – М.: Издательство «Омега-Л», 2014. – 274 с.

**Literature:**

1. *Buzyrev V.V., Gusev E.V., Savelyeva I.P. Planning at construction company.* – М.: KNORUS, 2010. – 536 p.
2. *Zarenkov V.A. Problems of development of construction companies in the Russian economy.* – SPb.: Stroyizdat, 1999. – 288 p.
3. *Konokov D.G., Smirnov A.O., Yanikovskaya O.N. Companies organizational structure.* – М.: KONSEKO, 1998. – 176 p.
4. *Samoukina N. Human resources management: Russian experience.* – SPb.: Piter, 2003. – 236 p.
5. *Shapkin I.N. Management.* – М.: ID Urayt, 2011. – 690 p.
6. *Shemetov P.V., Petuhova S.V. Organization Theory.* – М.: “Omega-L” publishing office, 2014. – 274 p.