

Б. И. ПЕТРЕНКО, Генеральный директор
(СК "Аэрострой")

А. С. КУРОЧКИН, канд. техн. наук, проф.

(Межрегиональная Академия управления персоналом, советник

АО "Киевинвестстрой-3")

ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА (на примере строительной организации)

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 221–224

Экономическая реформа, проходящая в последнее десятилетие в нашей стране, в целом подтвердила правильность стратегического выбора — перехода к рыночным отношениям. Однако в этот же период совершенно очевидно выявились колоссальные ошибки, допущенные в ходе реформирования и приватизации строительной отрасли и фактически приведшие к ее развалу. Крупные строительные организации с мощной производственной и социальной инфраструктурой в ходе этих преобразований распались на бесчисленное количество малых предприятий различных форм собственности.

Пустившись в самостоятельное плавание по бурным водам рыночной экономики, многие маломощные коллективы в условиях все возрастающей конкурентной борьбы теряли свою профессиональную ориентацию и квалифицированных специалистов. Другие же, сохраняя кадры, выжили за счет выполнения небольших объемов ремонтно-строительных работ.

Некоторые коллективы не только выживали, но и вели поиск и прикладывали значительные усилия к увеличению объемов работ, настойчиво и целеустремленно изыскивали пути, формы и методы повышения качества работ, их эффективности, сокращения сроков строительства, снижения непроизводительных расходов. Такие направления развития предприятий являются верным ориентиром завоевания и удержания высоких позиций на строительном рынке.

Например, коллектив АО "Киевинвестстрой-3" сосредоточил свои усилия на системном анализе и совершенствовании на основе организации производства внутрифирменного планирования и уп-

равления строительством. Это позволило выявить слабые стороны в производственной структуре, имеющей традиционную форму: бригада — мастер (прораб) — начальник участка. Для устранения структурных несоответствий была осуществлена широкая децентрализация функций управления, а форма производственной структуры преобразована: специализированная бригада — управляющий стройкой.

При такой производственной структуре основным производственным подразделением становится не производственный участок с его расплывчатыми полномочиями и ответственностью, а стройка. Под стройкой понимается организационно обособленное подразделение, осуществляющее строительство, реконструкцию, расширение, техническое перевооружение объекта на основе единого строительного контракта.

Управляющий стройкой как центральная организующая фигура каждого строительства с момента назначения его на эту должность и до подписания акта о полном и качественном выполнении всех работ в соответствии со строительным контрактом отвечает за судьбу объекта. На строительной площадке он является полномочным и ответственным представителем фирмы во взаимоотношениях с заказчиком, субподрядчиками, профсоюзом рабочих, государственными органами надзора.

В аппарате управления фирмы также было осуществлено некоторое реформирование. Отказавшись от рядовых технических исполнителей во главе с начальником отдела, здесь отдали предпочтение специалистам, самостоятельно выполняющим свои обязанности и подчиняющимся, как

правило, директорам фирмы по направлениям. Для каждого должностного лица любого уровня, включая генерального директора, разработаны должностные инструкции, которые существенно отличаются от аналогичных устаревших инструкций, все еще широко применяющихся в строительных организациях:

- инструкция рассчитана на человека, исполняющего функции, а не на действия, которые выполняет группа людей;

- в инструкциях четко зафиксированы критерии и показатели, согласно которым определяются эффективность и качество работы каждого должностного лица (см. таблицу).

В 1996–1999 гг. АО “Киевинвестстрой-3” выполнило 19 строительных контрактов, из которых по 17 контрактам были введены в эксплуатацию объекты в условленные сроки. Это, в свою очередь, позволило фирме стабильно занимать высокое место на рынке строительных подрядчиков.

Например, коллектив такого же малого предприятия ЗАО “Аэрострой” с целью выхода из кри-

зисного положения внедрил новую технику и прогрессивную технологию строительства: за короткое время впервые в Украине были внедрены и использованы высокоэффективные и энергосберегающие технологии ведения бетонных работ:

- монолитная технология каркасного строительства системы “ПАШАЛ”;

- технология бетонирования “РАМУЛАК” при строительстве и реконструкции взлетно-посадочных полос аэродромов, позволяющая почти в 2 раза по сравнению с нормативным сократить срок их возведения при высочайшем качестве работ.

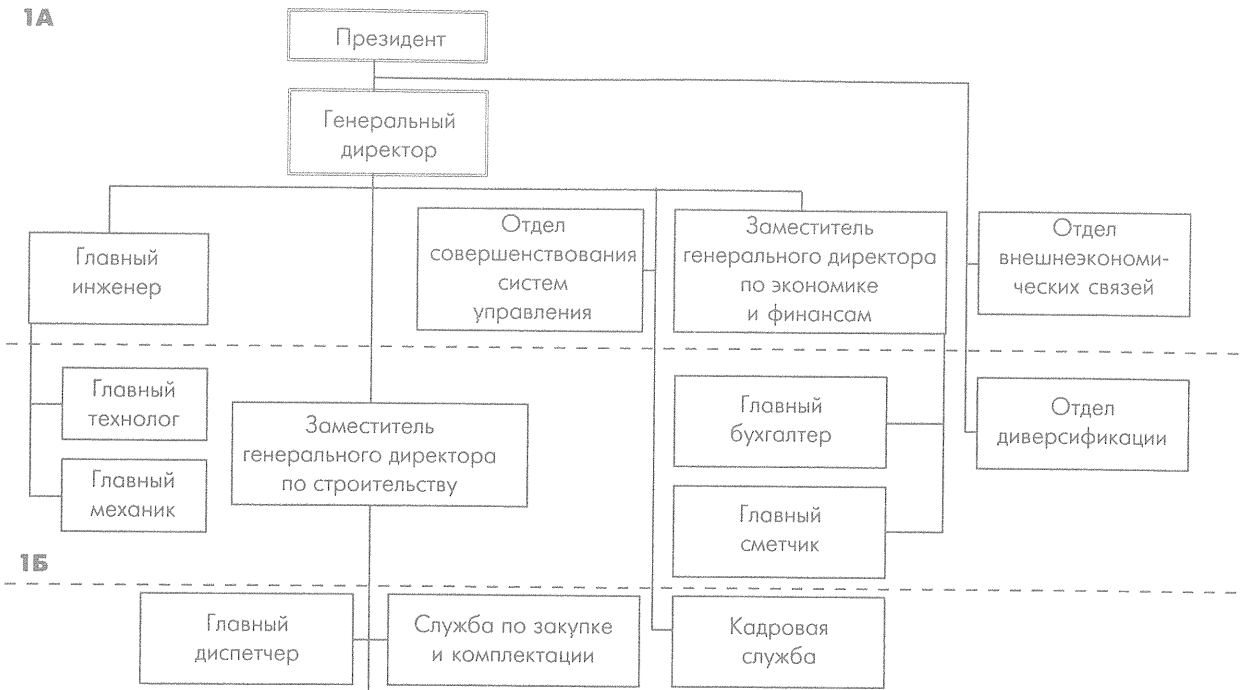
На этом предприятии для сокращения инвестиционного цикла освоен метод совмещения по времени процессов проектирования и строительства. Применение этого метода стало возможным благодаря созданию на предприятии проектной группы для разработки рабочей проектно-сметной документации при двухстадийном проектировании строительства объектов.

Рассмотренные производственные коллективы, оставаясь до середины 1999 г. по сути малы-

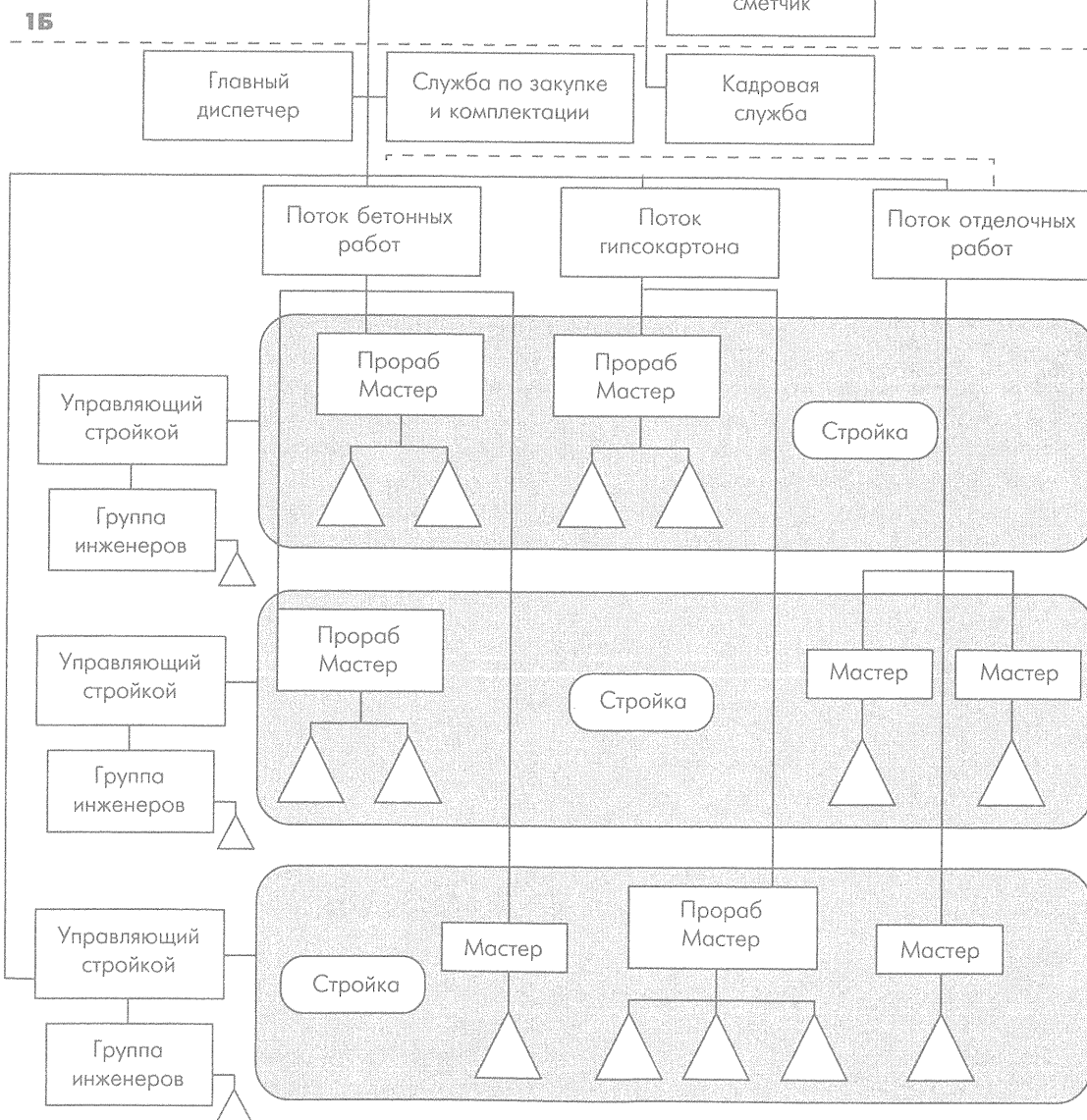
Фрагмент матрицы оценки деятельности руководителей производственных подразделений АО “Киевинвестстрой-3”

Нормативы эффективности работы	Директор строительного производства	Управляющий стройкой	Мастер (прораб) строительномонтажных работ	Главный механик	Начальник отдела материально-технического снабжения
Критерий	Безусловное выполнение строительных контрактов	Безусловное выполнение строительных контрактов	Безусловное выполнение суточных (недельных) заданий	Технически правильная эксплуатация, бесперебойная, надежная работа оборудования, электроустановок	Отсутствие простоев на строительных объектах по вине персонала отдела
Показатели	Степень выполнения месячных планов работ Отсутствие простоев на стройке по вине подразделений и служб предприятия Наличие претензий со стороны заказчиков и субподрядчиков	Степень выполнения месячных планов работ Удорожание работ по вине руководящего персонала стройки Наличие претензий, рекламаций, жалоб, трудовых конфликтов	Качество выполняемых физических объемов работ (отсутствие брака) Наличие производственных расходов, потерь материалов Наличие претензий, жалоб, рекламаций, трудовых конфликтов	Отсутствие простоев на стройках по вине персонала отдела главного механика Степень выполнения недельных планов изготовления металлоконструкций Наличие претензий со стороны управляющих стройками	Степень выполнения суточных планов снабжения Удорожание работ по вине работников отдела Наличие претензий со стороны управляющих стройками, отдела главного механика

1А



1Б



Принципиальная схема организационной структуры управления СК "Аэрострой"

ми предприятиями (чуть более 200 чел.), показали себя надежными партнерами, готовыми эффективно сотрудничать с инвесторами.

В то же время отметим, что для стабильного функционирования на современном строительном рынке указанных деловых характеристик рассмотренных предприятий мало. Здесь необходимы дополнительные усилия. К концу 1999 г. в Киевском регионе начали увеличиваться инвестиционные программы строительства крупных объектов в сжатые сроки. Поскольку источники инвестиций, как правило, западные, зарубежный инвестор предъявляет высокие требования к качеству, технологии выполнения работ, срокам освоения инвестиций. В таких жестких условиях удержаться на рынке сложно. Выполнить высокие требования инвесторов могут только крупные строительные предприятия, владеющие современными методами организации и управления производством, освоившие передовые технологии строительства и имеющие соответствующие высококвалифицированные кадры.

Чтобы удержать достигнутые позиции на строительном рынке, в начале 2000 г. на базе рассмотренных выше предприятий родилась строительная компания — СК “Аэрострой”. Принципиальная схема ее организационной структуры управления представлена в матричном виде (см. рисунок). В такой структуре получили воплощение многие отечественные и зарубежные принципы построения организационных структур нового вида, основные из которых следующие:

- одноступенчатая структура “фирма — стройка”;
- разделение высшего управленческого звена на “думающих” (1А) и “исполняющих” (1Б);
- создание в звене 1А штатной службы совер-

шенствования организации и управления производством;

- введение в звене 1Б должностей специалистов по функциям вместо ликвидированных отделов;

- создание централизованного сильного производственного звена по управлению строительством объектов, имеющего право распоряжаться всеми наличными ресурсами;

- введение института управляющих стройками;

- прямой выход управляющих стройками на высший уровень звена 1Б, распоряжающийся ресурсами;

- передача всего рабочего контингента в состав специальных подразделений — специализированных потоков. Они призваны выполнять строительные работы в соответствии с профилем своей специализации и графиками производства работ на объектах. Руководители этих потоков решают все вопросы по подбору и повышению квалификации рабочих кадров, созданию благоприятного микроклимата в коллективе.

Более чем 10-месячный период работы СК “Аэрострой” в 2000 г. показал, что компания полностью удовлетворяет самым высоким требованиям западных инвесторов по всем организационным, технологическим и экономическим параметрам реализации инвестиционных программ строительства как гражданских, так и промышленных объектов. Объем выполненных работ за этот период почти в 4 раза превысил суммарный объем работ двух предприятий, являющихся родоначальниками строительной компании, за аналогичный период 1999 г. Численность работающих в компании увеличилась более чем в 3 раза (около 1500 чел.).