

УДК 69.003

ВЛИЯНИЕ СТРУКТУР СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ПРОЦЕСС СТРОИТЕЛЬСТВА

Себова А.Ю. (Одесская государственная академия строительства и архитектуры, г. Одесса)

В статье рассматриваются проблемы структур некоторых строительных организаций, которые непосредственно влияют на эффективность их работы.

За последние годы в строительной отрасли в результате радикальной экономической реформы в короткие сроки проведена структурная перестройка и адаптация отрасли к работе в рыночных условиях. Образовались строительные организации различной формы собственности: ОАО, ЗАО, ООО, ЧП, МП. В связи с изменением источников финансирования в отрасли активно формируются финансово-промышленные группы, лизинговые компании,

На сегодняшний день главный приоритет в строительном комплексе Одесской области - развитие жилищного строительства.

По данным Облстатуправления [1] в строительном комплексе Одесской области годовая товарная выработка на одного человека составляет 83 тысячи гривен в год, что намного ниже нормативов, которые определил Госстрой Украины на 2008 год. По нормативам средняя зарплата в строительной отрасли на одного человека должна быть 2300 гривен в месяц, а это составляет 10,3% от сметной стоимости. Значит, товарная выработка в год должна ориентировочно составлять $2300 \times 10 \times 12 = 276$ тысяч гривен, то есть примерно в три раза выше, чем в Одесской области. Соответственно строительный комплекс работает не в полную силу.

Для выявления причин низкой эффективности организационно-управленческих структур был проведен анализ некоторых структур строительных организаций.

В Одесской области согласно данным облстатуправления зарегистрировано 365 строительных организаций различных форм собственности. Проанализируем три организационных объединения, в состав которых входят различные фирмы, выполняющие свои функции по различным направлениям. По просьбе руководителей названия организаций не называются, а указываются под номерами 1, 2 и 3.

Строительное объединение № 1

На базе существующего ОАО создано ЗАО, которое приняло на себя главенствующую роль. Затем из ЗАО отделена и создана фирма ООО. Данная объединенная фирма выполняет работы по строительству жилых домов. Выполняемый объем работ составляет 30 миллионов гривен в год. Дополнительно 15 миллионов расходуется на подготовку строительных площадок (отселение, перенос инженерных сетей, освоение от предыдущих застроек и т.д.).

Для выполнения годового объема в фирме работало 180 человек. Согласно штатного расписания на постоянной основе работает 32 человека. Соответственно 148 человек – работники, привлеченные на временной основе. Товарная выработка на строительно-монтажные работы составляет 30 млн. грн./180 чел. = 167 тыс. грн. в год. Это ориентировочно в два раза выше данных облстатуправления и в 1,5 раза ниже данных, определенных Госстроем Украины на 2008 год. Структурная схема строительного объединения № 1 приведена на рис. 1.

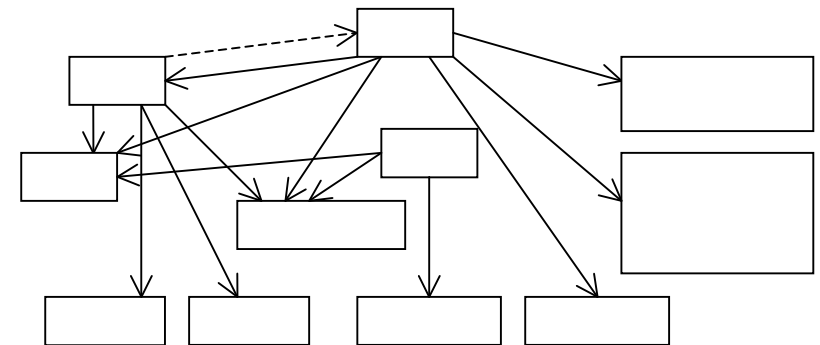


Рис. 1. Структурная схема строительного объединения № 1

При анализе этой структурной схемы к достоинствам можно отнести:

1. Небольшой управленческий персонал, а значит, вопросы управления решаются оперативно;

К недостаткам:

1. Большое количество временных работников, в результате чего нет заинтересованности в повышении квалификации. Это ведет к низкому качеству выполняемых работ;

2. Нет достаточно четкой проработки в вопросах планирования на стратегический период. Это не позволяет организовать строительство на объектах, используя узкие специализированные потоки, что привело бы к уменьшению сроков и улучшению качества выполняемых строительно-монтажных работ;

3. В данной структуре четко прослеживается авторитарный стиль управления, который в настоящее время не достаточно эффективен.

Строительная организация № 2

Форма собственности – ЧП. Организация выполняет работы по строительству многоэтажных жилых домов, производству строительных материалов, транспортированию грузов в том числе и международные перевозки. Объем выполняемых работ составляет 120 млн. грн. в год.

В данной фирме работает 560 человек. Таким образом товарная выработка на одного работника составляет $120 \text{ млн.} / 560 \text{ чел.} = 214 \text{ тыс. грн.}$

Структурная схема строительной организации № 2 приведена на рис. 2.

Достоинства данной структуры:

1. Имеется автобаза, которая обеспечивает нормальную работу строительных участков, а также выполняет частные перевозки. Таким образом фирма получает дополнительные финансовые средства, которые затем вкладывает в строительство и в какой-то степени уменьшает зависимость от банковских структур в вопросах получения кредитов. Соответственно фирма имеет возможность организовать ритмичную и стабильную работу при выполнении строительно-монтажных работ.

2. Имеется база по производству строительных материалов (бетон, пенополистиролбетон) и конструкций (металлопластиковые окна и двери). Это уменьшает себестоимость строительства объектов, а также зависимость от поставщиков.

3. Имеются специализированные бригады, выполняющие отделочные работы, установку оконных и дверных блоков, устройство полов, устройство каркасов зданий и каменных работ. организован поток специализированных бригад с объекта на объект.

4. Имеется программа работ на 3 года.

Недостатки:

1. Директор и первый заместитель (владельцы фирмы) не имеют строительного образования, поэтому имеются недостатки в процессе управления. Вся производственная деятельность по строительству объ-

ектов возложена на главного инженера, который не имеет полномочий по управлению всеми структурами, входящими в фирму.

2. Нет отдела анализа по выполнению строительно-монтажных работ и по себестоимости строительства.

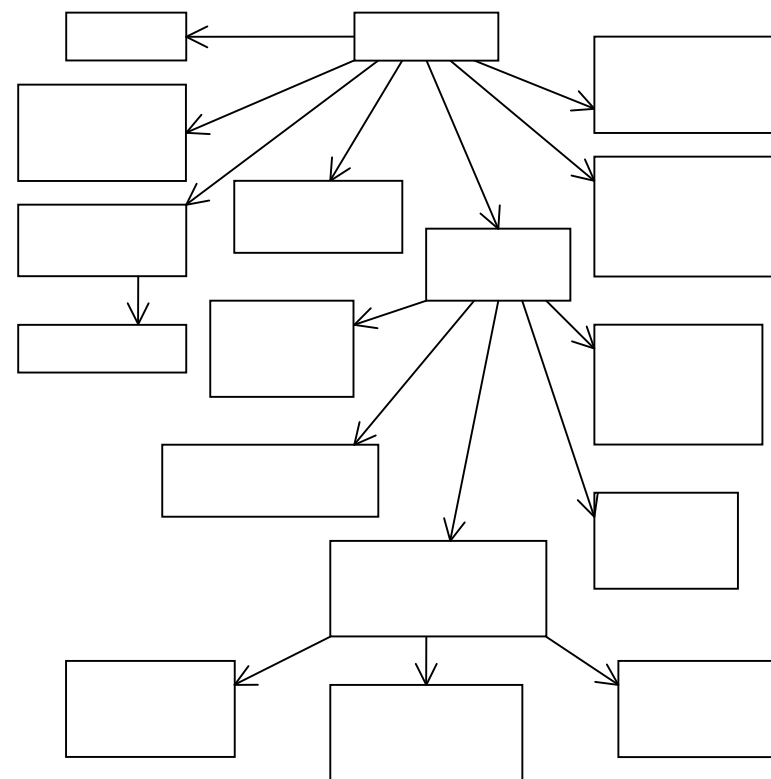


Рис. 2. Структурная схема строительной организации № 2

Строительное объединение № 3

Форма собственности - ОАО.

Специализируется на строительстве жилых домов, производстве строительных материалов и конструкций.

Объем выполняемых работ в год составляет 240 млн. грн.

Товарная выработка на одного человека составляет 126 тысяч гривен в год.

Структура рассматриваемой фирмы с точки зрения управления строительным производством более эффективна по сравнению с ранее рассмотренными. Каждый корпоративный управляющий управляет определенным блоком структурных подразделений.

Структурная схема строительного объединения № 3 приведена на рис. 3.

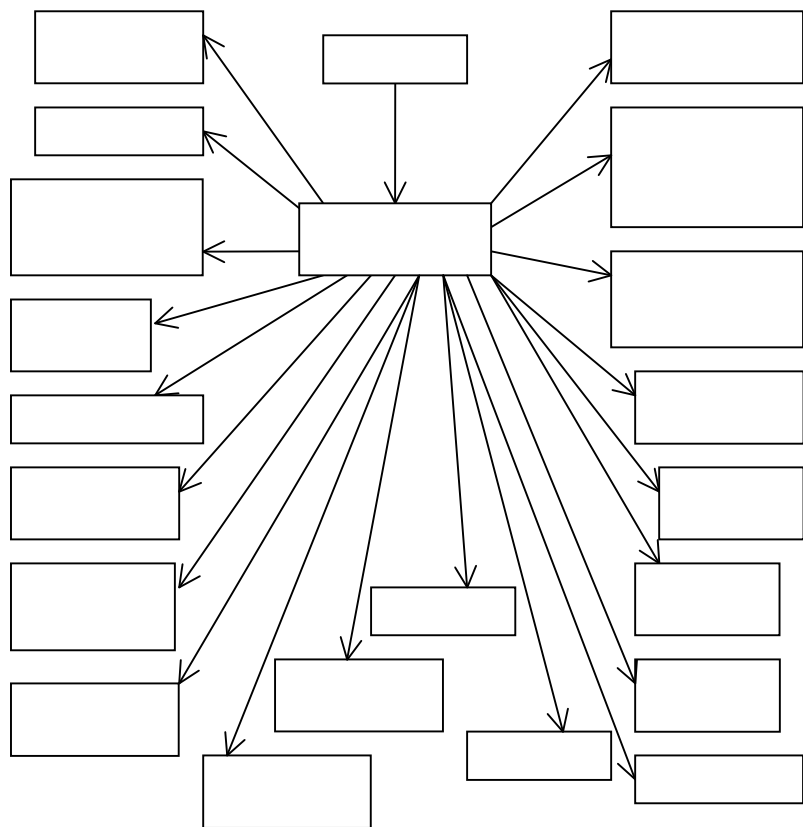


Рис. 3. Структурная схема строительной организации № 3

Достоинства данной структуры:

В составе фирмы имеются все структурные подразделения для образования замкнутого цикла от проектирования до непосредственного строительства и реализации готовой продукции.

Недостатки:

1. Централизованность. Это ведет к потере времени для принятия правильных решений (большое количество времени тратится на обработку информации, поступающей от всех структур, входящих в состав фирмы).

2. Зависимость от банков и частных инвесторов, что влияет на процесс планирования и организации производства. В результате на сегодняшний день работа фирмы остановлена из-за экономического кризиса.

Выводы

Для эффективной работы строительного объединения № 1 целесообразно было бы:

1. Разработать двух – пятилетнюю программу стратегического характера.

2. Для улучшения практики управленческих решений необходимо образовать отдел, который, используя программные комплексы, будет производить анализ выполнения работ и маркетинговые исследования рынка.

3. Изменить структуру фирмы и перестроить стиль управления с авторитарного на консультационный. Для этого целесообразно образовать дополнительные горизонтальные связи.

Относительно строительного объединения № 2:

1. Данная структура не полностью отвечает теоретически обоснованным методам и стилям управления в условиях рыночной экономики.

2. Для эффективной работы данной структуры целесообразно было бы проводить анализ выполняемых работ. Это позволит своевременно выполнять корректировку графиков и принимать решения, что в результате приведет к улучшению организации производства работы и снижению себестоимости за счет сокращения сроков.

3. Целесообразно образовать дополнительные горизонтальные связи, которые помогут главному инженеру более эффективно выполнять свою работу.

Для эффективной работы строительной организации № 3 необходимо:

1. Организовать структуру управления с горизонтальными связями и тем самым предоставить организациям, входящим в состав фирмы,

большую самостоятельность. Также уменьшилась бы зависимость от банковской системы кредитования.

2. Организовать отдел аналитического маркетинга. Это позволило бы прогнозировать и избегать рисков, которые появляются в процессе временного измерителя и влияют на организацию производства работ и на себестоимость выпускаемой строительной продукции.

Литература

1. Бюллетень Главного статистического управления по Одесской области, 2007 г.
2. Бюллетень Главного статистического управления по Одесской области, 2008 г.
3. А.В. Райченко. Прикладная организация (руководство к действию для продвинутых менеджеров). «Питер», 2003 г.
4. Е.А. Татарников. Управление предприятием. Феникс 2005 г.
5. Клифф Боумен. Стратегия на практике. Питер. 2003 г.
6. Г.Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас. Стратегическая гибкость. Питер 2005 г.
7. М. Грашина, В. Дункан. Основы управления проектами. Питер 2006 г.
8. В.А.Адамов. Учет и контроль в строительстве. Питер, 2005 г.
9. О.М.Рой. Теория управления. Питер, 2008 г.
- 10.Официальный сайт Министерства строительства Украины.