

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СТРУКТУРАХ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE MANAGEMENT STRUCTURES OF COMPANIES IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

ПОЛУЧЕНО 15.11.2022 ОДОБРЕНО 18.11.2022 ОПУБЛИКОВАНО 29.12.2022

УДК 338.24 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-6-22-25



ПАНИН В.И.

Канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва; Генеральный директор ООО «Спарта»

PANIN V.I.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Personnel Management, State University of Management, Moscow, General Director, Sparta, LLC

e-mail: panin@wstroy.ru

Аннотация

В данной статье поднимаются вопросы модернизации организационных структур управления компаниями в условиях организационных изменений. Рассматриваются основные этапы совершенствования, уровни и формы структур компаний при изменении условий функционирования. Обобщены результаты исследования в области организационных изменений в структурах управления предприятий строительной отрасли. Уточняются внешние и внутренние факторы, влияющие на функционирование организаций. Проведен анализ роли уровней управления в модернизации организационной структуры. Акцентируется внимание на основных задачах диагностики управляющей системы. Выделены особенности структуры управления компаний строительной отрасли. Определены существенные отличия в основных принципах организации производства.

Ключевые слова: организационные изменения, модернизация, организационная структура управления, совершенствование систем управления.

Abstract

This article raises the issues of modernization of organizational management structures of companies in the context of organizational changes. The main stages of improvement, levels and forms of company structures under changing operating conditions are considered. The results of research in the field of organizational changes in the management structures of enterprises in the construction industry are summarized. The external and internal factors affecting the functioning of organizations are clarified. The analysis of the role of management levels in the modernization of the organizational structure is carried out. Attention is focused on the main tasks of diagnostics of the control system. The features of the management structure of companies in the construction industry are highlighted. Significant differences in the basic principles of the organization of production are identified.

Keywords: organizational changes, modernization, organizational structure of management, improvement of management systems.

Модернизация организационной структуры управления — это ее качественное изменение, переход от имеющегося состава и взаимосвязей субъектов управления к новым связям на качественно новом уровне. Процесс модернизации должен включать:

- системный анализ работы компании и ее внешних связей для выявления проблемных участков,
- разработку генерального плана необходимых преобразований,
- исследование программы изменений на предмет простоты и конкретности предлагаемых мер,
- последовательную реализацию запланированных мероприятий.

Практика показывает, что это гораздо эффективнее и безопаснее, чем одномоментные изменения многих структурных элементов.

Конечно, если компания показывает высокие результаты работы, полностью удовлетворяет современным требованиям, то вопрос о модернизации ее оргструктуры не встает. Однако быстроразвивающиеся сегменты рынка, в том числе строительная отрасль, требуют систематического обновления многих звеньев управления, это необходимо для поддержания высокого качества и сроков работы.

В связи с этим оперативное обновление организационной структуры управления и успешную адаптацию к новым условиям необходимо предусмотреть еще на этапе планирования структуры управляющей системы компании.

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

- *Линейная* — самая простая структура, основанная на иерархическом подчинении (субординации) сверху вниз.
- *Функциональная*, в которой субъекты управления упорядочиваются по предназначению и функциям. Такую структуру можно описать *органиграммой* — графической схемой организационной структуры, отображающей как наименования всех должностей и подразделений, так и наглядно показывающей иерархию подчинения, связи и взаимоотношения (координацию) субъектов. В точной органиграмме указываются также функции (зоны ответственности) каждой организационной единицы.
- *Линейно-функциональная* — смешанная, включающая и линейные, и функциональные взаимосвязи субъектов управления. Работает как по вертикали, так и по

горизонтали. Вышеописанные структуры характерны для организаций, работающих стабильно.

- **Матричная** структура создается на определенное время в линейно-функциональную структуру и используется в организациях, вступивших в фазу развития, когда возникает много новых задач, требующих быстрого решения. В данную структуру включаются различные экспертные комиссии, творческие и исследовательские группы, неформальные команды, предлагающие и развивающие инновации, и другие временные коллективы.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

На функционирование любой организации постоянно влияют внутренние и внешние факторы, на которые нужно адекватно реагировать.

- Внешние факторы — это покупатели, клиенты, конкуренты, контролирующие госорганы, непосредственно влияющие на деятельность компании, и политико-экономическая ситуация в стране, развитие науки и техники, оказывающие *косвенное* воздействие.
- Внутренние факторы — сильные и слабые стороны самой организации, имеющиеся у нее материальные и людские ресурсы и уровень управления ими.

Если существующая оргструктура уже не может справиться с изменившимися условиями, ее необходимо модернизировать.

Организационные изменения могут быть плановыми или стихийными, когда необходимо оперативно реагировать на непредвиденные обстоятельства.

Их также можно условно разделить на операционные (преобразование технологии, обновление ассортимента продукции и др.) и трансформационные (модернизация структуры, глобальное изменение стратегии развития и т.д.).

Чем больше количество и сложность организационных изменений на объекте управления, тем более сложная оргструктура должна быть создана для их реализации. Если нужны локальные (частные) преобразования, не требуется сложной координации затронутых изменениями подразделений. Если планируются более широкие, модульные преобразования, необходимость скоординированных действий субъектов управления возрастает.

Когда планируются системные изменения, для их реализации создаются новые специализированные субъекты (см. описание матричной структуры). В такой ситуации сверхвысокая нагрузка падает на менеджмент высшего звена, в том числе на руководителя компании. Если процесс модернизации организован правильно, то происходит необходимое делегирование полномочий субъектам более низких уровней управления.

4 УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ

В инвариантной (фактически не изменяющейся при любых условиях) структуре управления подавляющего большинства компаний можно выделить 4 уровня управления.

Уровень 1. Руководитель, в ряде организаций также главный бухгалтер.

Уровень 2. Заместители и другие сотрудники администрации.

Уровень 3. Руководители управлений, отделов, секторов и др.

Уровень 4. Рядовой персонал.

Это минимальное количество уровней вертикальной структуры, которые удобно представить в виде организграммы. На каждом из уровней существует горизонтальная

структура «смежников» — связанных между собой коллективов (временных и постоянных), различных рабочих групп и т.п.

Подобная четырехуровневая структура характерна для сравнительно небольших организаций, на крупном предприятии возникает необходимость в пятом уровне генерального директора, а в некоторых случаях и в шестом, если речь идет о холдинге с советом учредителей, которые имеют право назначать и увольнять гендиректора и производить другие важные изменения.

РОЛЬ УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ В МОДЕРНИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Уровень 1. Стратегическое управление модернизацией — формирование новых субъектов управления, а при необходимости и дополнительных, высших уровней управления.

Уровень 2. Осуществление тактического управления, для чего обычно вводится новая должность директора или заместителя директора по развитию. Этот топ-менеджер отвечает за необходимые изменения должностных обязанностей и зоны ответственности руководителей среднего звена. Распределение обязанностей ведущих сотрудников администрации по тематике работы, решаемым задачам, категориям персонала и т.д.

Уровень 3. Оперативное управление. Основная задача — формирование творческих групп, экспертных комиссий и других временных коллективов, объединенных интересом к новым технологиям и обладающих психологической совместимостью своих членов. Руководить такими временными группами должны опытные, инициативные сотрудники — неформальные лидеры коллектива.

Уровень 4. Рядовой персонал обязательно должен быть вовлечен в процесс модернизации, рядовые сотрудники могут принести большую пользу, участвуя в работе временных структур, выдвигая свои предложения по совершенствованию существующей оргструктуры. Это возможно в условиях демократичного стиля управления на всех вышестоящих уровнях.

Стоит отметить, что дальновидные руководители всегда знают о существовании неформальной структуры субъектов управления, всегда существующей параллельно официальной на базе дружеских связей между сотрудниками, их общих интересов и авторитета неформальных лидеров, и применяют это знание с пользой для всего коллектива.

Перечисленные 4 уровня управления описывают далеко не все аспекты современных управляющих систем, структура управления становится все сложнее и возникает необходимость в ее диагностике.

ДИАГНОСТИКА УПРАВЛЯЮЩЕЙ СИСТЕМЫ

Диагностика системы управления проводится для анализа текущего состояния системы и обнаружения потенциальных «узких» мест в ней. Это позволяет предотвратить нарушение нормального режима функционирования в будущем. Особенно важна своевременная диагностика в условиях нестабильности внешней среды и в период модернизации организационной структуры.

Основные задачи диагностики:

- координация управляющего звена компании для достижения целей ее деятельности,
- создание необходимой информационной базы для постоянного отслеживания изменений и принятия оптимальных управленческих решений,

- выявление уровня соответствия управляющей системы объекту управления, в том числе наличия или отсутствия субъектов (подразделений или физических лиц), реализующих концепцию модернизации, и создание их в случае необходимости,
- устранение избыточных субъектов управления.

Диагностику можно разделить на оперативную и стратегическую, их отличие в поставленных целях.

Для оперативной диагностики характерны:

- обеспечение прибыльности (рентабельность капитала, производительность труда) и ликвидности компании,
- текущее и оперативное планирование бюджета,
- выявление узких и проблемных мест в процессах тактического управления,
- выбор и анализ производственных показателей на соответствие текущим целям,
- анализ и корректировка текущих планов при возникающих отклонениях. Принятие оперативных решений для предотвращения кризисных ситуаций.

Для стратегической диагностики характерны:

- обеспечение выживаемости системы,
- создание альтернативных стратегий с учетом критических внешних и внутренних факторов,
- контроль производственных показателей и выявление причин их отклонений от целевых,
- анализ внешней среды: рынка капитала, труда, технологий, сырья и материалов, деятельности конкурентов, экологической и политической ситуации,
- анализ внутренней среды: маркетинга, человеческих и технологических ресурсов, выпускаемой продукции, финансовых показателей компании и т.п.

Важно! В отличие от контроля, который фиксирует и оценивает уже произошедшие в системе события, диагностика работает на перспективу, обеспечивает опережающее и оперативное отслеживание положения дел в организации на текущий момент.

Если проведенная диагностика подтверждает необходимость модернизации и организационных изменений в организационной структуре, то для реализации процесса обновления необходимо выполнить ряд мероприятий.

ЭТАПЫ МОДЕРНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Этап 1. Провести диагностику оргструктуры для оценки ее соответствия новым управляемым объектам и содержанию деятельности управленцев, которые могли бы управлять развитием организации.

Этап 2. Выявить все структурные субъекты и конкретных сотрудников, а также «прописать» их место в оргструктуре и должностные обязанности в новой системе управления.

Этап 3. Оценить и при необходимости скорректировать функции, права и зоны ответственности всех субъектов управления с учетом их потенциала и психологической совместности для оптимального выполнения поставленных задач.

Этап 4. Провести оценку обновленной оргструктуры на ее непротиворечивость вертикальным и горизонтальным управленческим связям и субординации, как текущим, так и долгосрочным.

Этап 5. Обеспечить создание, продуктивную деятельность и взаимодействие новых субъектов матричной структуры с уже имеющимися субъектами линейной или линейно-функциональной структуры организации для оптимального решения задач по развитию компании.

ОСОБЕННОСТИ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Производственные процессы в строительной отрасли в основном проходят на стройплощадке, конечной продукцией является возведенное здание (сооружение) или их комплекс, а также выполненные производственные услуги: монтажные работы, ремонт и др.

Хотя основные принципы организации производства одни и те же для всех отраслей, но строительное производство имеет существенные отличия, в том числе следующие:

- строительная продукция недвижимая и жестко связана с землей, на которой находится или полностью в нее погружена (нефтегазовые скважины, водохранилища и др.),
- выбор места для размещения конечной строительной продукции напрямую зависит от текущей стоимости земельного участка,
- подвижность строительной техники и персонала, которые по окончании работ на одной стройплощадке перемещаются на новый объект,
- зависимость от местных климатических и других особенностей,
- важная роль производственной кооперации — в строительстве обычно задействовано большое число субординационных организаций,
- большие сроки работ и сравнительно высокая стоимость единицы готовой продукции, что требует постоянного контроля эффективности капитальных вложений, грамотного использования материальных ресурсов и кадров, а значит, совершенствования систем управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Модернизация организационной структуры управления — этап, необходимый для развития любой компании. Это сложный многоэтапный процесс, который требует тщательной подготовки и должен планироваться в зависимости от типа существующей управленческой структуры.

Все организационные изменения должны учитывать как внешние факторы (клиенты, конкуренты, проверяющие государственные органы и т.д.), так и внутренние (состояние ресурсов и особенности управления организацией в настоящее время).

В процессе модернизации оргструктуры необходимо правильно распределить ответственность между всеми уровнями управления, начиная с руководителя и топ-менеджеров и заканчивая рядовыми сотрудниками.

Перед началом глобальных преобразований нужно провести оперативную и стратегическую диагностику существующей управляющей системы.

На основании собранной информации составляется обобщенный алгоритм поэтапной модернизации, который должен, в первую очередь, учитывать особенности производственных и управленческих процессов в строительной отрасли.

ЛИТЕРАТУРА

1. Развитие организационно-экономического механизма управления строительным комплексом в регионе: Монография / М.Н. Дмитриев (и др.). — Нижний Новгород: «ИНГАСУ», 2017.
2. Дубоносова А.Н. Структура управления предприятия: особенности построения, виды и пути улучшения // Планирование-экономический отдел. — 2020. — № 4. — С. 56–60.

3. *Тезяева А.С.* Построение и оценка организационной структуры предприятия // Молодой ученый. — 2017. — № 17. — С. 383–386.
 4. *Терентьев В.А.* Модернизация структуры управления строительной фирмой // Инженерный вестник Дона. — 2018. — № 4.
 5. *Фомина И.Г.* Модернизация организационной структуры производственного предприятия // ДИСКУРС. — 2018. — № 6. — С. 55–60.
 6. *Шеметов П.В.* Менеджмент. Управление организационными системами / П.В. Шеметов, Л.Е. Никифорова, С.В. Петухова. — М.: Омега-Л, 2017. — 416 с.
 7. *Шумов А.В.* Современные концепции построения организационных структур: их достоинства и недостатки // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. — 2017. — № 4 (17). — С. 59–60.
 8. *Янковская В.В.* Оценка эффективности организационных структур управления // Управление в России: проблемы и перспективы. — 2017. — № 1. — С. 32–36.
 9. *Небритов Б.Н.* Управление строительным производством: лекционный курс / Ростов н/Д: Донской государственный технический университет. Кафедра «Экономика, менеджмент и логистика в строительстве», 2018.
- REFERENCES**
1. Development of the organizational and economic mechanism of management of the construction complex in the region: Monograph / M.N. Dmitriev (et al.) — Nizhny Novgorod, «INGASU», 2017.
 2. Dubonosova A.N. The structure of enterprise management: features of construction, types and ways of improvement // Planning and Economic Department. — 2020. — No. 4. — pp. 56–60.
 3. Tezyaeva A.S. Construction and evaluation of the organizational structure of the enterprise // Young scientist. — 2017. — No. 17. — pp. 383–386.
 4. Terentyev V.A. Modernization of the management structure of a construction company // Engineering Bulletin of the Don. — 2018. — № 4.
 5. Fomina I.G. Modernization of the organizational structure of a production enterprise // DISCOURSE. — 2018. — No. 6. — pp. 55–60.
 6. Shemetov P.V. Management. Management of organizational systems / P.V. Shemetov, L.E. Nikiforova, S.V. Petukhova. — M.: Omega-L, 2017. — 416 p.
 7. Shumov A.V. Modern concepts of building organizational structures: their advantages and disadvantages / A.V. Shumov // Russian science and education today: problems and prospects. 2017. No. 4 (17). pp. 59–60.
 8. Yankovskaya V.V. Evaluation of the effectiveness of organizational management structures // Management in Russia: problems and prospects. 2017. No. 1. pp. 32–36.
 9. Nebritov B. N., Construction production management: lecture course / B.N. Nebritov. — Don State Technical University. Department of Economics, Management and Logistics in Construction, 2018.

Соловьев А.В.

КОНФЛИКТЫ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ. ТИПОЛОГИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект, 2022, 272 с.

В пособии впервые исследованы проблемы управления организационными конфликтами на государственной службе в условиях административной реформы. Особое внимание обращено на системный потенциал конфликтов, присущих деятельности административных организаций; на вопросы и проблемы применения действующего административно-служебного и трудового законодательства; на основные типы конфликтов и алгоритм их диагностики; на модели превентивного и куративного (заботливого) управления организационными конфликтами; на сравнительную характеристику правового механизма разрешения индивидуальных трудовых и служебных споров; на функции кадровых служб административных организаций, потенциально способных отслеживать уровень социальной напряженности в профессиональных группах и влиять на предупреждение организационных конфликтов.

Одна из задач книги — симбиоз теории социального конфликта и прикладной конфликтологии — решена посредством методов междисциплинарного анализа условий, причин, природы и сущности организационных конфликтов, а также способов и методов управления ими.

Читателю предоставлена возможность познакомиться более чем с двумя десятками конкретных примеров конфликтных ситуаций, имевших место на государственной гражданской службе.

Для студентов, аспирантов, преподавателей вузов, должностных лиц, которым данная тематика видится актуальной. Книга будет полезна не только должностным лицам категории «руководители», но и каждому государственному служащему, который хочет знать о моделях бесконфликтного поведения.

