



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Кафедра «Организация строительства»

## **Монография**

«Современные проблемы организационных  
структур управления в строительных  
фирмах»  
по дисциплине

# **«Организация, планирование и управление в строительстве»**

Авторы  
Ключникова О. В.

Ростов-на-Дону, 2021

## Аннотация

Монография предназначена для студентов очной и заочной форм обучения направлений 08.03.01 и 08.04.01.

## Авторы

к.т.н., доцент кафедры «Организация строительства»  
Ключникова О.В.



## Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>4</b>
<b>1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬСТВОМ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Понятие и сущность организационных структур управления. ....	9
1.2. Виды структур управления и их характеристика. ....	23
<b>2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОДУКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ГЛАВСТРОЙПРОЕКТ».....</b>	<b>33</b>

## ВВЕДЕНИЕ

### *Актуальность темы.*

В настоящее время существование и функционирование российских строительных предприятий связано с многочисленными трудностями. Рост динамичности и неопределённости условий функционирования российских организаций, обусловленный общей экономической нестабильностью в стране, ускоренным развитием научно-технического прогресса, а так же усилением нажима со стороны потребителей и большим разнообразием хозяйственных связей, требует от предприятий гибкости и адаптивности к окружающей среде. Жёсткие организационные структуры российских строительных предприятий, которые были разработаны на основе типовых схем ещё при плановой экономике, не способны выдерживать нагрузку потока меняющейся информации, замедляют процедуру выработки нетрадиционных решений и препятствуют эффективному реагированию предприятий на происходящие изменения. В данной ситуации необходимы изменения в структурах управления, которые должны быть направлены на создание условий для продуктивной и эффективной работы организации за счет более рационального использования материальных и трудовых ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям рыночных отношений.

Научно обоснованное формирование организационных структур управления - актуальная задача современного этапа адаптации любой фирмы к рыночной экономике. Одной из основных задач для предприятия является выбор такой оптимальной организационной структуры управления, которая лучше всего отвечает целям предприятия, воздействующим на него внутренним и внешним факторам в существующих условиях функционирования, а также реализуемым стратегиям предприятия. В условиях кризисного социального развития наибольшие шансы имеют те организации, члены которых наиболее способны к инновационной деятельности, связанной с разработкой конкретных и приемлемых целей. «Наилучшая» структура для строительной организации - это та, которая наилучшим образом позволяет фирме эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать поставленных целей с высокой эффективностью.

Совершенствование организационных структур управления должно обеспечиваться посредством поиска и реализации рацию-

нальных форм сочетания централизации, четкого разделения управленческих функций, установления обоснованного соотношения прав, обязанностей и ответственности как в рамках аппарата управления в целом, так и по отдельным его подразделениям и работникам. В этом случае достигается необходимая действенность и целесообразная стабильность структуры. В то же время повышение технического уровня производства, его концентрация и увеличение числа связей обуславливают значительный рост требований в отношении гибкости структур управления. Организационные структуры управления, как один из ключевых элементов управления, претерпели значительную эволюцию под действием внешних факторов. В связи с этим возникла необходимость разработки методики пересмотра действующих структур управления, которая обусловлена новой социально-экономической средой. Если в прежних условиях хозяйствования использовались типовые структуры, то с переходом на рыночные отношения возникает вопрос, может ли в данных условиях существовать какая-то схема формирования организационных структур, в полной мере приемлемая для хозяйствующих субъектов различных масштабов, профиля, деятельности и организационно-правовых форм.

Эффективность работы предприятия следует оценивать по его конечным показателям. При этом влияние структуры управления на эффективность осуществляется не непосредственно, а через особенности технологического и экономического соединения отдельных элементов производительных сил в целостную систему. Оптимальная комбинация таких элементов не только позволяет в наибольшей степени реализовать полезные свойства каждого из них, но и создает новые качества у производственного объекта в целом, усиливает потенциал общественного разделения труда и действенность управления им. Известно, что ориентация на прибыль является объективной закономерностью функционирования предприятия, поскольку именно она представляет собой систематически воспроизводимый ресурс, в котором прямо или опосредованно отражаются взаимосвязи и реализуются экономические интересы всех внутренних и внешних субъектов, формирующих микро- и макросреду предприятия. Стабильный и устойчивый ее уровень свидетельствует о высокой конкурентоспособности предприятия и эффективности бизнеса. Естественно возникает вопрос: какая структура управления будет наиболее соответствовать экономическим задачам конкурентоспособного предприятия? К решению этой проблемы можно подойти, проанализировав дея-

тельность работы предприятия, сделав соответствующий анализ и на его основе, разобрать ряд предложений и рекомендаций по совершенствованию действующих организационных структур.

**Актуальность** выбора данной темы исследования, обусловлена тем, что сегодня, для любого хозяйствующего субъекта большое значение имеет организационная структура управления, подходы к распределению обязанностей, принципы создания перспективной организации. Но на сегодняшний день организационные структуры управления предприятиями большинства российских предприятий по многим показателям не соответствуют не только условиям современной рыночной экономики, но и общим правилам построения структур. Поэтому в настоящее время совершенствованию организационной структуры управления уделяется значительное внимание, так как достижение основных целей предприятия возможно лишь при эффективной структуре организации, построенной с учетом всех ее преимуществ и недостатков.

Актуальность и недостаточная исследованность проблемы определили выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.

*Цель исследования* заключается в исследовании уровня организационного развития строительного предприятия и разработке предложений и методических рекомендаций по совершенствованию действующей организационной структуры управления данной строительной фирмы.

*Для реализации поставленной цели необходимо решение следующих задач:*

- изучение организационной структуры управления предприятиями и выявление факторов, определяющих ее;
- классификация факторов, определяющих организационную структуру управления предприятиями;
- систематизация теоретико-методологических положений по формированию и развитию организационных структур управления предприятиями, применяемых в российской и зарубежной практике;
- определение оценки факторов, влияющих на организационную структуру управления;
- разработка методики формирования организационных структур управления предприятиями;
- анализ существующих организационных структур управления строительных фирм и выявление достоинств и недостатков этих структур;
- разработка рекомендаций по повышению эффективности

действующих структур;

- анализ работы функциональных подразделений и уровней управления;

- разработка путей повышения эффективности организационной структуры конкретного предприятия.

Объект исследования: ООО «ГлавСтройПроект» города Ростова-на-Дону, которое осуществляет деятельность по строительству и реконструкции жилых, общественных и промышленных зданий и сооружений.

Предмет исследования: организационная структура управления ООО «ГлавСтройПроект» города Ростова-на-Дону.

Научная гипотеза: изучение современных методов совершенствования структуры управления строительной фирмой позволит образовать эффективную организационную структуру, обеспечивающую целесообразное осуществление деятельности предприятия.

Научная новизна работы заключается в следующем:

- выполнен анализ существующей структуры управления ООО «ГлавСтройПроект» города Ростова-на-Дону и его кадровый состав;

- разработан комплекс методических рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления предприятием в рыночных условиях;

- даны рекомендации по созданию недостающих отделов в ООО «ГлавСтройПроект»;

- предложены мероприятия по повышению квалификации сотрудников ООО «ГлавСтройПроект»;

- предложены мероприятия, позволяющие изменять организационную работу с кадрами в ООО «ГлавСтройПроект» в лучшую сторону.

Практическая значимость работы: заключается в том, что в ней рассмотрено понятие организационной структуры управления, проведен анализ деятельности ООО «ГлавСтройПроект», выявлены недостатки существующей оргструктуры управления, предложены варианты ее совершенствования, реализация которых позволит организации развиваться и работать более эффективно. Разработаны предложения для ООО «ГлавСтройПроект» города Ростова-на-Дону по улучшению структуры управления: повышение качества информационных связей, повышение квалификации сотрудников, совершенствование организационной работы с кадрами.

Разработанная новая структура управления ООО «ГлавСтройПроект» позволит организации эффективнее осуществлять свою деятельность по капитальному ремонту, реконструкции и строительству общественных, жилых и промышленных зданий и сооружений в городе Ростове-на-Дону и Ростовской области, что повысит качество предоставляемых услуг в строительной сфере города Ростова-на-Дону и поможет улучшить качество жизни населения.

Методологической и научной основой магистерской диссертации послужили труды отечественных и зарубежных авторов в области организации и управления строительством, справочные, статистические и нормативные материалы по исследуемой проблематике.

Исследования базируются на трудах: Глухов В.В., Наговицина Л.П., Семенова А.К., Наумов С.Ю., Сергушко С.В., Подсумкова А.А., Кибанова А.Я., Артеменков С., а также публикации в периодической печати по теме магистерской диссертации, периодические издания, источники интернета, периодическая литература, материалы научно-практических конференций, монографическая и учебная литература по изучаемым вопросам, публикации в специализированных изданиях по данной тематике.

Для обоснования выдвинутых в работе положений применялись методы логического анализа, использованы элементы системного подхода.

Во введении освещены причины необходимости совершенствования организационной структуры управления, что подчеркивает актуальность выбранной темы. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты освещаемой темы: основные типы организационных структур, их достоинства и недостатки, принципы ее создания и факторы воздействия на организационную структуру управления. Во второй главе проводится анализ организационной структуры и функций управления, обосновывается необходимость и методы совершенствования структуры управления ООО «ГлавСтройПроект». В третьей главе представлена структура управления организацией и предложены мероприятия по совершенствованию структуры управления рассматриваемой организации и перспективы ее развития. В заключении подведены итоги выполнения магистерской диссертации и сделаны выводы по существующему состоянию предприятия.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬСТВОМ

## 1.1. Понятие и сущность организационных структур управления.

Управление строительной организацией - это непрерывный процесс воздействия на производительность работника, группы или организации в целом для достижения наивысших результатов с позиций реализации поставленной цели.

В научной литературе существует множество трактовок понятия «организация». Организация - структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства. [Виханский, О.А., Наумов, А.И. Менеджмент: учебник / О.А Виханский, А.И. Наумов. - М.:Экономистъ, 2007. - 21 с.]. По мнению Мильнера Б.З. организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей. [Мильнер, Б.З. Теория организации Учебник / Б.З. Мильнер, 7-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, - 2010. - 58 с.].

Каждая организация представляет собой сложную технико-экономическую и социальную систему, со своими особенностями и спецификой и требует координированного управления, поэтому система управления организацией включает в себя комплекс всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.

Организация обладает следующими общими признаками:

- определение ее характера кадрами и менеджером;
- объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно;
- сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера; - незапланированные действия предполагают установление ответственности в управлении;
- определенная, зависящая от процесса гибкость, что обеспечивает функционирование системы в изменяющихся условиях;
- единство рабочих процессов и процессов управления как

результата разумного разделения труда.

Структура строительной организации - это совокупность методов разделения процесса труда на четкие рабочие задания и координации их выполнения, логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно реализовывать цели предприятия. Эффективность достижения целей организации, реализации её стратегии, взаимодействие с внешней средой в значительной мере определяются правильностью построения структуры управления строительной организацией.

Таким образом, организационную структуру управления можно понимать как взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельно взятых должностей, выполняющих функции управления. Данная структура определяется составляющими ее звеньями и уровнями управления. Эта структура должна обеспечивать как устойчивость связей между элементами управления, так и неуязвимость функционирования системы в целом.

Фундаментальными понятиями структуры управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия и связи между органами и внутри органов управления.

Элементами организационной структуры управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы, либо органы аппарата управления, в которых занято определенное количество специалистов, выполняющих свои функции.

Структура управления выполняет важную работу по обеспечению выполнения всех функций управления, сохранению рациональности вертикальных и горизонтальных связей, разделению элементов управления. Первым делом нужно понять, какие функции и в каком размере будут нужны для управления в данных организационных условиях, а после создать необходимые органы управления. Чтобы определить объем и содержание функций управления, необходимо знать внешнюю среду и цели управляемого объекта, процесс производства, его тип, масштабы и технологию, характер продукции, численность работающих, уровень специализации, кооперирования производства, уровень автоматизации управленческих работ, квалификацию работников, эффективность их труда.

Функции управления деятельностью предприятия выполняются отделами аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в социальные, психологические, эко-

номические, организационные, и другие отношения друг с другом.

Бывают два направления специализации элементов организационной структуры управления:

1) в зависимости от состава структурных подразделений организации выделяют звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.

2) исходя из направленности общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организацией, мотивацией и контролем.

Отдельным подразделением является звено управления. К звеньям управления следует относить руководителей и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности структурных подразделений. Отношения между звеньями подерживаются благодаря вертикальным и горизонтальным связям.

Вертикальные связи носят характер подчинения (властные отношения внутри организации). Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели. При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в организационной структуре управления формируется так называемый средний слой, который, в свою очередь, может состоять из нескольких уровней.

Горизонтальные связи являются связями согласования и являются одноуровневыми. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым или функциональным признакам.

Существует такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами подразделений.

Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными руководителями, он получает функциональные полномочия.

Разнообразие функциональных связей и возможных вариантов их распределения между подразделениями и работниками определяет несколько основных видов организационных структур управления строительной организацией:

- 1) Линейная
- 2) Функциональная
- 3) Линейно-функциональная
- 4) Дивизиональная
- 5) Адаптивная
- 6) Матричная
- 7) Проектная

В большинстве случаев решение о выборе структуры управления строительной организации принимается руководством высшего звена. Руководители среднего и нижнего уровней управления оказывают содействие, предоставляя необходимую информацию и предлагая структуру подчиненных им подразделений, соответствующую общей структуре организации, выбранной высшим руководством.

Для каждой строительной организации существует наилучшая и только ей подходящая организационная структура производства и управления. Любая строительная организация имеет некоторые особенности использования технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств кадров, порядков и традиций между работниками по вертикали и горизонтали. Каждая строительная организация имеет свою историю, культуру, технологическую философию и кадры. Для осуществления их гармоничного взаимодействия и служит единственной, наиболее подходящая к ним организационная структура управления. Оригинальность конкретной организационной структуры управления достигается путем использования фундаментальных типов линейных, функциональных, дивизиональных, матричных и проектных структур, включая в них или исключая из них какие-либо подразделения или связи. Соответственно, необходимо выбрать ту организационную структуру, которая максимально отвечает целям и задачам строительной фирмы, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам.

Объективные факторы и условия определения разнообразия организационных структур:

- размер деятельности строительной организации (малая, средняя, крупная);
- специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий;

- характер выпускаемой продукции (тип производства);
- сфера деятельности строительной организации (организация на местный, национальный или внешний рынок);
- масштабы заграничной деятельности и формы ее осуществления;
- вид монополистического объединения (концерн, финансовая группа, холдинг).

Признаки оптимальной структуры управления:

- небольшое число уровней руководства;
- небольшие подразделения или автономные группы с высококвалифицированным персоналом;
- целенаправленная работа на потребителей;
- предусмотрение изменений или быстрая реакция на них;
- высокая производительность и низкие затраты - высокая эффективность.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие элементов этой структуры.

Наилучшая структура для организации должна выполнять следующие задачи:

- обеспечивать координацию всех функций управления;
- определять права и обязанности исполнителей;
- диктовать поведение сотрудников и стиль управления организацией.

### **1.1.1 Функции управления и их классификация.**

Функция управления - это вид управленческой деятельности, основанный на разделении и кооперации в управлении, осуществляемый специальными приемами и способами, и характеризующийся обособленным комплексом задач, определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий субъекта управления на управляемый объект.



Рис.1.1. Классификация функций управления  
Связь между общими функциями можно описать следующей схемой (рис.1.2):

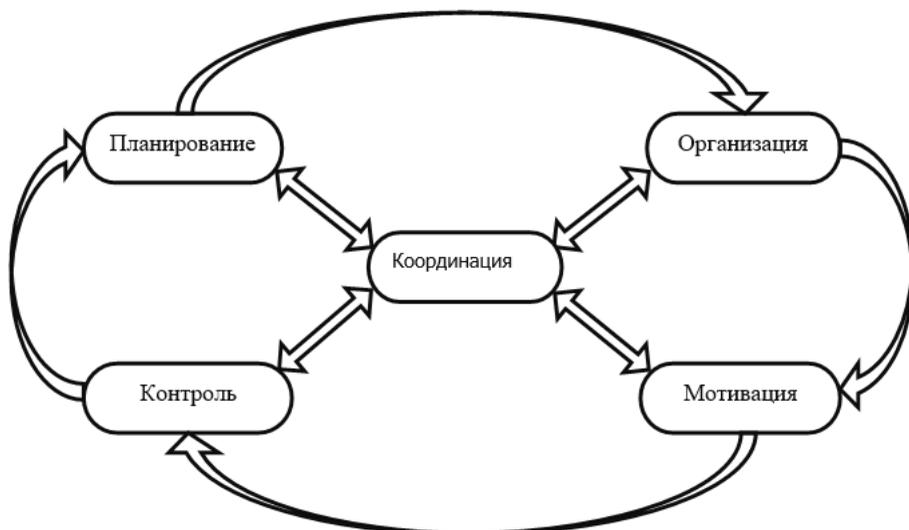
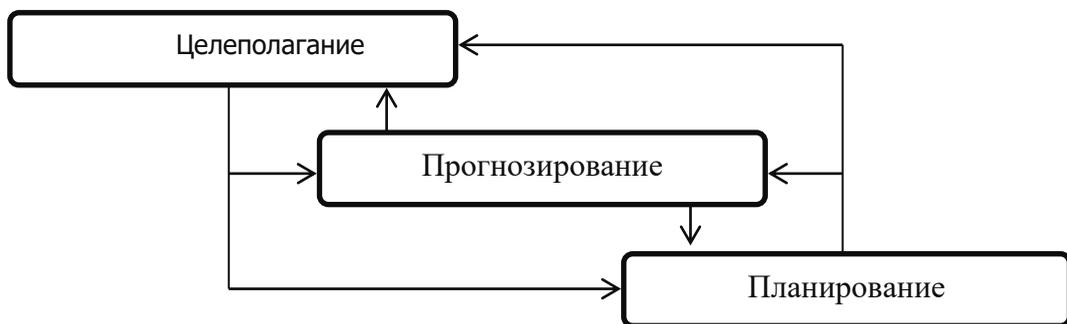


Рис.1.2. Взаимосвязь общих функций управления

1. Планирование - это важнейшая функция управления, обеспечивающая основу всех управленческих функций, которые направлены на выполнение стратегических планов, это деятельность по выработке и принятию управленческого решения. Планирование как функция управления предполагает решение о том, какие должны быть цели строительной организации и что необходимо сделать для их достижения.

Функция планирования, как процесс, разбивается на три этапа (рис.1.3):

- 1) целеполагание – это определение целей (желаемого результата), к которым должна стремиться строительная организация;
- 2) прогнозирование - это предвидение вероятных путей развития, последствий различных решений на предстоящий период для конкретной строительной организации;
- 3) планирование - это разработка плана действий, позволяющего достигнуть требуемого результата, согласуясь со временем и пространством.



Выделяют три типа планирования, зависящие от направления и вида задач строительной организации: стратегическое или перспективное; среднесрочное; текущее или тактическое.

Целью стратегического планирования является комплексное аргументирование проблем, с которыми строительная организация может встретиться в будущем.

Среднесрочные планы отражают количественные показатели, в том числе сведения о капиталовложениях и источниках финансирования, информацию о производстве, распределение ресурсов, и в основном, охватывают пятилетний срок.

Тактическое планирование чаще всего разрабатывается на год, и охватывает детальные разработки оперативных планов для строительной организации или ее отдельных подразделений.

2. Функция организации - это процесс создания структуры строительной организации, которая способствует достижению целей фирмы путем эффективной совместной работы ее персонала.

Данная функция как процесс имеет две стороны (рис.1.4):

- выбор типа организационной структуры и построение на её основе схемы управления путем разделения строительной организации на подразделения в зависимости от её целей;

- делегирование полномочий и обязанностей в соответствии со схемой управления в процессе исполнения штатного расписания.

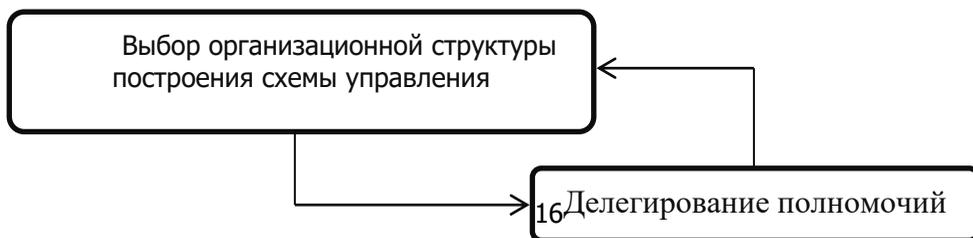


Рис. 1.4. Функция организации как процесс

Цель данной функции – формирование управляющей и управляемой подсистем, установление определенных параметров, режимов работы подразделений строительной организации и отношений между ними. Особенностью данной функции сравнительно с другими функциями является то, что она обеспечивает взаимосвязь и эффективность действия других функций.

3. Мотивация - это процесс стимулирования себя и других работников к деятельности, направленной на эффективное достижение личных целей или общих целей строительной организации.

Модель мотивации – это взаимосвязанный набор принципов и факторов, создающих предпосылки для побуждения работников строительной организации к высокопроизводительной трудовой деятельности отдельного работника и организации в целом. Упрощенная модель процесса мотивации изображена на рисунке 1.5.



Рис.1.5. Модель процесса мотивации

В связи с тем, что существуют различные способы мотивации, у руководителя появляются следующие обязанности:

1. определить набор критериев, которые наиболее сильно влияют на поведение работников;
2. создать климат, благоприятный для мотивации работников;
3. инициативно контактировать с подчиненными, так как для того, чтобы они были значительно мотивированы и работали на максимальной мощности, они должны четко представлять себе,

чего от них ждут.

Функция мотивации в процессе управления деятельностью строительной организации является одной из сложнейших, поскольку основным действующим лицом является личность работника.

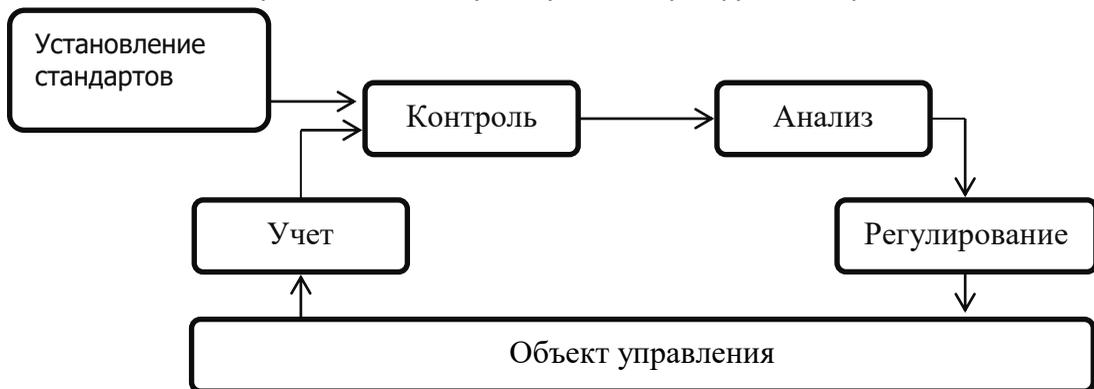
4. Контроль - это процесс установления отклонения от предусмотренных величин и действий работников для определения степени достижения строительной организацией своих целей.

Процесс контроля в основном содержит следующие этапы (рис. 1.6):

1. установление стандартов;
2. учет - измерение фактически полученных результатов;
3. контроль - сопоставление фактических результатов со стандартами;
4. анализ - выявление причин отклонения от стандартов;
5. регулирование - принятие решения о корректирующем воздействии, выполнение корректировок тогда, когда полученные результаты значительно различаются от установленных стандартов.

Рис. 1.6. Этапы процесса контроля

Контроль способствует успешному функционированию



строительной организации. Он нужен для обнаружения и разрешения возникающих проблем прежде чем они возникнут на пути достижения цели.

Основные виды контроля:

1. предварительный - проводится до фактического начала работы, прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам;
2. текущий - выполняется, когда работа уже начата и чаще

производится в виде контроля работы

подчиненного его непосредственным начальником;

3. заключительный - воплощается в жизнь после выполнения работы или если истекло время на нее выделенное.

Мотивация и контроль составляют сущность руководства.

Координация - достижение согласованности в работе всех звеньев строительной организации путем установления рациональных связей между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как он определяется координируемыми процессами. Наиболее часто координация осуществляется путем использования отчетов, интервью, собраний, компьютерной связи, документов.

Конкретные функции управления - это функции управления, которые определяются по принадлежности управления к деятельности строительной организации в целом или к конкретным стадиям производственного процесса.

При определении перечня конкретных функций управления каждой строительной организации и формирования системы управления руководствуются следующим типовым составом функций управления, сгруппированным по определенным признакам объекта управления:

- по признаку воздействия на все сферы деятельности строительной организации в целом: перспективное и текущее экономическое и социальное планирование, организация работ по стандартизации, учет и отчетность, экономический анализ;

- по признаку воздействия на отдельные стадии производственного процесса: управление технической подготовкой производства, организация производства (основного, обеспечивающего и обслуживающего), управление технологическими процессами, оперативное управление производством, организация метрологического обеспечения, технический контроль и испытания, сбыт продукции;

- по признаку воздействия на отдельные факторы производства: организация работы с кадрами, управление организацией труда и заработной платы, организация творческой деятельности трудового коллектива, материально-техническое снабжение, капитальное строительство, организация финансовой деятельности.

### **1.1.2 Типы структур управления и их систематизация.**

В современной теории управления выделяются два типа управления строительными организациями: бюрократический

(иерархический) и органический (адаптивный). Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.



Рис. 1.7. Классификация структур управления

Исторически первым сформировался иерархический тип. Соответствующую концепцию подхода к построению структур управления разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работы, отношений на производстве. В основе этой модели -

представление о предприятиях как об "организованных организациях", предъявляющих жесткие требования, как к людям, так и к структурам, в рамках которых они действуют. Ключевые принципы иерархической структуры управления, сформулированной Максом Вебером:

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется и подчиняется вышестоящим;

- вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

- принцип четкого разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям, использование квалифицированных специалистов на каждой должности;

- принцип формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;

- вытекающий из него принцип формальной обезличенности выполнения работниками своих обязанностей;

- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Главные понятия бюрократического типа структуры управления - рациональность, ответственность и иерархичность.

Иерархическая структура подразумевает под собой четко определенную иерархию, управление исходит из одного центра, строгое разделение функций работников, четкое определение прав и обязанностей сотрудников. Видами данного типа структур управления являются:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- линейно-штабная;
- дивизиональная.

Иерархические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную, четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель.

Еще один недостаток структур иерархического типа - невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы.

Органические или адаптивные структуры управления обеспечивают быструю реакцию строительной организации на изме-

нения внешней среды, способствуют внедрению новых производственных технологий. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов. Разновидностями структур данного типа являются матричные и проектные виды структур.

Органический тип структур, в отличие от иерархического, возник относительно недавно, примерно с конца 70-х годов, когда, с одной стороны, создание международного рынка товаров и услуг резко обострило конкуренцию среди организаций и жизнь потребовала от организаций более высокой степени гибкости и адаптивности к быстро изменяющимся условиям рынка, и с другой стороны, стала очевидной неспособность структур иерархического типа этим условиям соответствовать.

В табл. 1.1. представлена сравнительная характеристика иерархического и органического типов структур управления.

Таблица 1.1

Сравнительная характеристика типов структур управления

<b>Параметры сравнения</b>	<b>Иерархический тип</b>	<b>Органический тип</b>
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Отсутствие иерархии, лидеры меняются
Формализация отношений	Система четко определенных обязанностей и прав	Изменяющаяся система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Возможность самовыражения, саморазвития работников, инициатива
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена руководителей в зависимости от решаемых задач
Организация труда	Жесткое разделение трудовых функций	Временное закрепление функций за проектными группами

Главным свойством управленческих структур органического

типа является их способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям, органически вписываться в систему управления. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными.

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в "чистом" виде его используют пока немногие строительные организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех организациях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся среде.

## **1.2. Виды структур управления и их характеристика.**

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы организационных структур управления:

- линейная;
- линейно-функциональная;
- линейно-штабная;
- дивизиональная;
- проектная;
- матричная.

### **1.2.1 Линейная структура управления.**

Линейная организационная структура управления — это одна из простейших организационных структур управления. Линейная структура используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Основным признаком формирования линейной организационной структуры является наличие линейных связей. Практика показывает, что процедура управления бюджетным процессом в рамках линейной системы управления наиболее приемлема только для малого и среднего бизнеса.



Рис. 1.8. Линейная организационная структура управления организацией

Линейная организационная структура основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Эта организационная структура образуется в результате построения аппарата управления в виде иерархической структуры. Каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую вышестоящую инстанцию. Такую структуру иногда называют однолинейной. В структуре существуют только линейные вертикальные связи, горизонтальные связи отсутствуют. Полная ответственность за работу по всем функциям управления возлагается на руководителя.

Линейная структура гладко функционирует при решении задач с выполнением повторяющихся операций, но трудно приспособляется к новым задачам и целям. В малых организациях с четким разделением функциональных обязанностей получили распространение структуры в форме кольца, звезды и колеса (рис. 1.9).

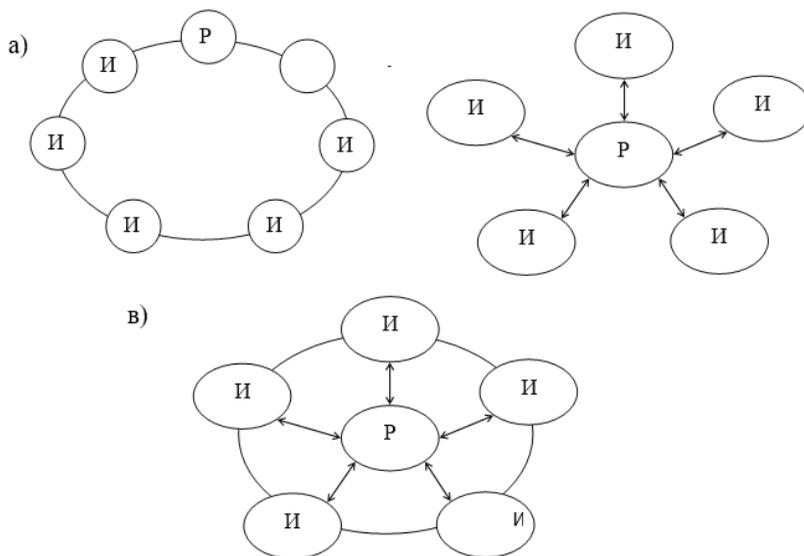


Рис.1.9. Линейные структуры управления: а) Кольцо; б) Звезда; в) Колесо.

Р - руководитель; И – исполнители

У линейных структур существует такая особенность: в них есть руководители, но нет специалистов. В связи с этим обстоятельством появилось видоизменение линейной структуры в виде линейно-функциональной или линейно-штабной структуры.

### 1.2.2 Функциональная структура управления.

Функциональная организационная структура основана на создании подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях управления. К таким функциям относят научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, производство, снабжение, сбыт, маркетинг и т.д. Здесь с помощью директивного руководства могут быть соединены иерархически нижние звенья управления с различными более высокими звеньями управления. Передача поручений, указаний и сообщений осуществляется в зависимости от вида поставленной задачи. Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своём составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

Наличие в организационной структуре управления функциональных связей позволяет отделам контролировать работу друг друга, а также появляется возможность включения в структуру управления обслуживающих служб (см. рис. 1.10).

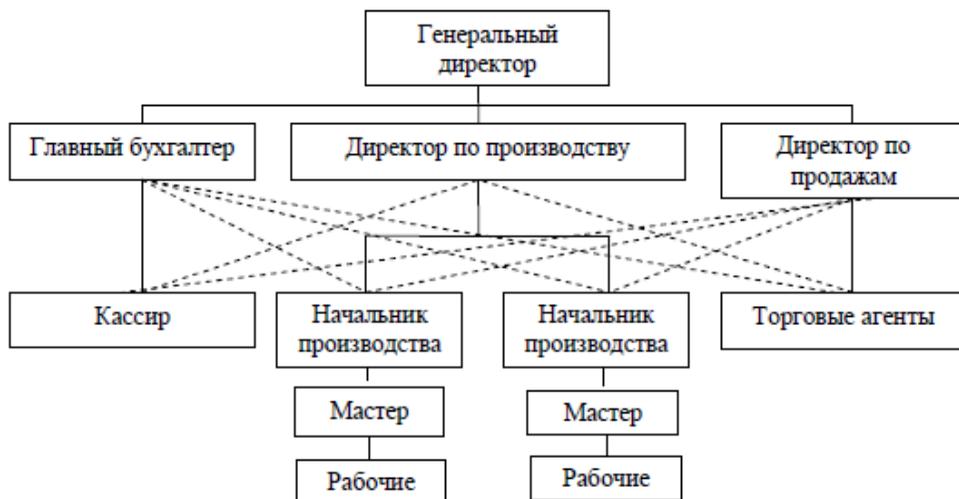


Рис. 1.10. Функциональная организационная структура управления строительной организацией

Проведенные в работе обобщение теоретических исследований отечественных и зарубежных ученых по формированию организационных структур управления организаций регионально-инвестиционно-строительного комплекса показали.

Если сравнить положительные и отрицательные стороны функциональной и линейной структур, можно сделать вывод, что эти структуры являются противоположными: минусы одной структуры являются плюсами другой. В чистом виде эти структуры не используются ни одной крупной организацией в России и в мире. В процессе своего становления функциональная структура органично соединяется с линейной, создавая линейно-функциональную структуру, свободную от недостатков свойственным отдельно этим структурам.

### 1.2.3 Линейно-функциональная структура управления.

С организационной точки зрения, наиболее простой является линейно-функциональная организационная структура управления, основой которой являются линейные подразделения, осу-

ществляющие в организации основную работу, и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, кадры, финансы, план, сырье, материалы. Взаимодействие с внешней средой линейно-функциональная структура строит на механистическом подходе, являющемся более простым и понятным, более регулируемым и предсказуемым (рис. 1.11).

Рис. 1.11. Линейно-функциональная структура управления организацией

Линейно-функциональная (штабная) структура управления. Специалисты образуют при линейном руководстве штаб, который готовит для них данные в целях компетентного решения специальных вопросов. В этом случае функциональные органы находятся в подчинении линейного руководителя. Их распоряжения отдаются производственным подразделениям только после согласования с последним. Это дает возможность решать вопросы более компетентно. Но при линейно-функциональной структуре управления резко увеличивается нагрузка на линейного руководителя, который должен исполнять роль посредника между функ-



циональными службами и подчиненными ему производственными подразделениями. Он воспринимает потоки информации от подчиненных подразделений, дает задания функциональным службам, вырабатывает решения, отдает команды сверху вниз.

В настоящее время штабная структура в промышленности играет ведущую роль. Основу этой структуры составляет линейное управление. Роль же функциональных органов меняется в зависимости от уровня управления. Чем выше уровень, тем большую роль играют функциональные органы. На уровне управления участком влияние функциональных служб незначительно, но на

уровне управления предприятием они выполняют огромную работу по планированию, технической подготовке производства, выработке управленческих решений.

Данный вид структур особенно эффективен при решении повторяющихся, неизменных в течение длительного времени задач. Он обеспечивает максимальную стабильность организации, создает наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности.

Положительные и отрицательные стороны линейно-функциональной структуры управления приведены в таблице 1.4.

Самое важное преимущество данной структуры в том, что она сохраняет централизованность линейной структуры, и при этом дает возможность специализировать выполнение отдельных функций и тем самым повысить компетентность управления в целом.

#### 1.2.4 Линейно-штабная структура управления.

Линейно-штабная структура управления является комбинированной структурой, сочетающей свойства линейных и линейно-функциональных структур, которая дополнена специальным подразделением - функционально-штабным органом.

Данный вид структур состоит из подразделений, выполняющих определенные функции управления и штабов при линейных руководителях, созданных в помощь линейным руководителям для выработки рекомендаций по принятию решений. Штабы не наделены правами принятия решений и не имеет подчиненных, а лишь помогают руководителю в осуществлении отдельных функций управления, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. Руководитель сам принимает решение и доводит его до всех подразделений.



Рис. 1.12. Линейно-штабная организационная структура управления

Штабная схема наиболее целесообразна, если необходимо

осуществлять линейное управление по ключевым позициям организации. Структуры этого типа применимы при разрешении проблем в экстремальных обстоятельствах.

К штабным подразделениям относятся: планово-экономический отдел, правовая служба, отделы анализа, координирования, отдел маркетинга, бухгалтерия. В некоторых случаях штабные подразделения наделяются правом функционального руководства (это касается больше всего бухгалтерии, отдела управления персоналом, отдела маркетинга, планово-экономического отдела).

Линейно - штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным.

### 1.2.5 Дивизиональная структура управления.

Дивизиональная организационная структура управления представляет собой крупное структурное подразделение компании, обладающее большой самостоятельностью за счет формирования необходимых служб, (рис. 1.13).

Рис. 1.13. Дивизиональная организационная структура управления

Необходимость ее создания была вызвана резким увеличе-



нием размеров предприятий, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов в условиях динамично изменяющейся внешней среды. Её создателями были Пьер С.

Дюпон и Альфред П. Слоун (фирмы Дюпон и Дженерал Моторс), начавшие внедрение дивизиональной структуры в 1920г., В России ее использование началось в 1960 - 1970гг.

Ключевой фигурой в управлении организацией с дивизиональной структурой является руководитель производственного отделения. Структуризация по отделениям производится по выпуску определённой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация) или по ориентации на потребителя (потребительская специализация). В самих производственных отделениях управление строится по линейно-функциональному принципу.

Дивизиональная структура эффективна там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений, так как в основе ее построения лежит механистический подход. В случае, если механистический подход заменяется на органический, дивизиональная структура перерастает в матричную.

Использование дивизиональной структуры также возможно при интеграции организации с образованием холдинга, финансовой группы и т.д.

В дивизиональной структуре оперативное управление децентрализовано. Высшее руководство занимается общим целеполаганием и выполняет функции:

- а) производственных связей (обмен продукцией или продуктами незавершенного производства внутри организации)
- б) административных связей (координация и контроль)
- в) финансовых связей (контроль расходов и получения прибыли, либо контроль распределения денежных средств из централизованного фонда).

Организации с дивизионной структурой быстрее и более гибко реагируют на изменения условий конкуренции и технологии покупательского спроса. Управление организацией в целом строится по корпоративному принципу. Главная особенность корпоративного принципа - уменьшение разного рода потерь в элементах системы и, как следствие, увеличение эффективности функционирования системы в целом.

Как отмечают отечественные исследователи, недостатком дивизиональной департаментализации различных типов является дублирование функциональных служб, ослабление корпоративного единства и многократное увеличение затрат в отношении функциональных сфер.

### 1.2.6 Проектная структура управления.

В системе управления проект – это временное подразделение, ликвидируемое после завершения работ (проведение различных экспериментов, освоение новых видов продукции или технологий, методов управления и др.).

Для осуществления определенного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в пределах, выделенных для этой цели трудовых, материальных и финансовых ресурсов, в одну команду собирают самых квалифицированных исполнителей различных профессий. После окончания проекта и решения поставленных задач, связанных с ним, набранные в команду люди возвращаются на свои постоянные места в своих подразделениях или переходят к выполнению нового проекта.



Рис. 1.14. Проектная организационная структура управления

Данный вид структуры применяется при создании и реализации организацией комплексного проекта, охватывающего с одной стороны деятельность различных линейных и функциональных подразделений, а с другой - решение широкого круга специализированных технических, социальных, экономических и других вопросов. К проектам относятся любые процессы целенаправленных перемен в системе управления или в целом в организации, например, модернизация производства, разработка и освоение новых видов изделий и технологических процессов, строительство объектов.

### 1.2.7 Матричная структура управления.

Матричная структура управления основана на линейно-

функциональной и проектном принципе построения организации для возможности избегания их недостатков.

Матричная организационная структура управления считается формой с наиболее высоким потенциалом адаптации к изменениям внешней среды путем простого изменения баланса между ресурсами и результатами, а также функциями и товаром, техническими и административными целями.

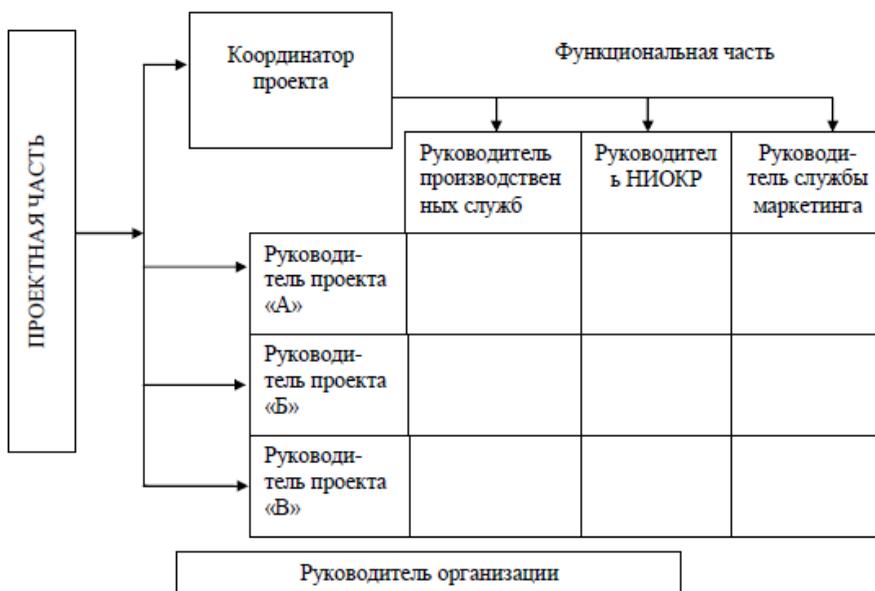


Рис. 1.15. Матричная организационная структура управления

Технология перехода к матричной организационной структуре управления состоит из трех стадий.

На первой стадии формирования матричной организационной структуры управления создаются временные группы, которые, оставаясь в штате подразделения, также подчиняются и руководителю целевой группы.

На второй стадии формирования матричной организационной структуры управления сформированные ранее группы получают статус постоянных подразделений, также проводится работа по формированию матричных программ.

На третьей стадии формирования матричной организационной структуры управления организации назначается менеджер, наделенный соответствующими полномочиями, который вступает в деловые отношения с руководителями подразделений и отвеча-

ет за конечный результат.

Матричная структура способствует коллективному расходованию ресурсов, что имеет существенное значение, когда выпуск продукции сопряжен с необходимостью использования редких или дорогостоящих видов ресурсов. При этом достигается определенная гибкость, отсутствующая в функциональных структурах, так как в них все работники постоянно закреплены за конкретными функциональными подразделениями. Поскольку в матричной структуре исполнители набираются из различных функциональных подразделений для работы над определенным проектом, трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от потребностей каждого проекта. Наряду с гибкостью матричная организация открывает большие возможности для эффективной координации работ.

## 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОДУКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ГЛАВСТРОЙПРОЕКТ».

**Анализ существующего состояния организационной структуры управления ООО «ГлавСтройПроект» города Ростова-на-Дону.**

Учредителями организации являются физические лица.

Основными видами деятельности являются капитальное строительство, общестроительные, отделочные, строительномонтажные, ремонтные работы, пусконаладочные работы, реконструкция зданий и помещений.

Общество с ограниченной ответственностью «ГлавСтройПроект» создано с целью расширения рынка строительных услуг, производства товаров, а также извлечения прибыли.

Для достижения уставных целей общество с ограниченной ответственностью «ГлавСтройПроект» осуществляет следующие виды деятельности:

1. Основной вид – устройство бетонных и железобетонных конструкций;

2. Дополнительные виды:

- Разборка и снос зданий, расчистка строительных участков;
- Производство земляных работ;
- Монтаж сборных бетонных и железобетонных конструк-

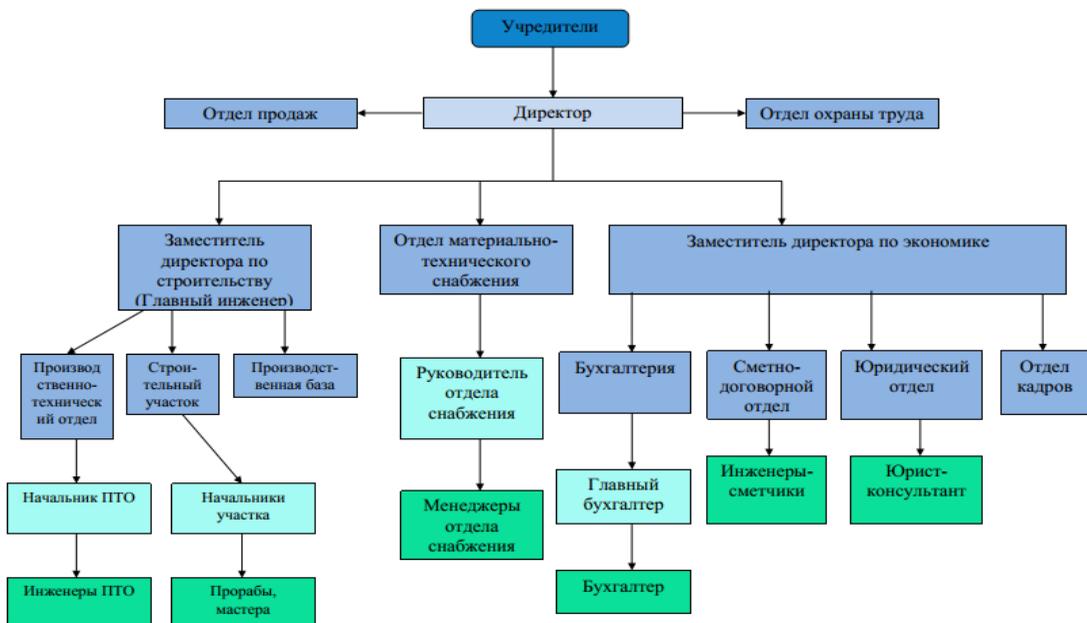
ций;

- Работы по устройству каменных конструкций;
- Монтаж металлических конструкций;
- Монтаж деревянных конструкций;
- Защита строительных конструкций, трубопроводов и оборудования;
- Устройство кровель;
- Фасадные работы;
- Устройство внутренних инженерных систем и оборудования зданий и сооружений;
- Устройство наружных сетей водопровода;
- Устройство наружных сетей канализации;
- Устройство наружных сетей теплоснабжения;
- Устройство наружных сетей электрических сетей и линии связи;
- Монтажные работы;
- Пусконаладочные работы;
- Устройство автомобильных дорог и аэродромов.

Общество с ограниченной ответственностью «ГлавСтройПроект» является юридическим лицом, имеет печать со своим наименованием, фирменную символику, самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в рублях и иностранной валюте в банках.

Организация является собственником имущества, переданного ему учредителем в качестве вклада в уставный капитал, а также имущества, приобретенного им по иным основаниям, не противоречащим действующему законодательству Российской Федерации. Общество с ограниченной ответственностью «ГлавСтройПроект» по своему усмотрению осуществляет правомочия владения, пользования и распоряжения принадлежащим ему имуществом в соответствии с целью создания общества. Организация вправе от своего имени совершать любые сделки и действия, не запрещенные законодательством Российской Федерации, приобретать имущественные и иные права, выступать от своего имени в суде, арбитражном суде и третейском суде.

В ООО «ГлавСтройПроект» действует линейно-функциональная структура управления (рисунок 3.5).

**Схема структуры ООО «ГлавСтройПроект»**


Структура основана на разделении сфер полномочий и ответственности по функциям управления, на принятии решений по вертикали. При данном виде структуры исполнители одновременно подчиняются функциональным и линейным руководителям. Линейные руководители определяют содержание работ, отдают команды, непосредственно руководят подчиненными и несут полную ответственность за деятельность подчиненных подразделений и отдельных работников перед вышестоящим руководством. А функциональные органы управления определяют способы и методы выполнения работы, консультируют и помогают в разработке конкретных вопросов.

Структура организации включает основное, вспомогательное производство и функциональные службы.

Структура органов управления:

- Совет учредителей;
- Директор.

Высшим органом управления общества с ограниченной ответственностью «ГлавСтройПроект» является совет учредителей.

К компетенции участников совета учредителей относятся:

## Организация, планирование и управление в строительстве

- определение основных направлений деятельности общества, а также принятие решений об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организациях;
- изменение устава общества, в том числе изменение уставного капитала;
- образование исполнительного органа общества (директора) и досрочное прекращение его полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества управляющему, утверждение управляющего и условий договора с ним;
- определение условий оплаты труда директора, а также руководителей филиалов и представительств;
- утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;
- принятие решения о распределении чистой прибыли общества;
- утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность общества (внутренних документов общества);
- принятие решения о реорганизации или ликвидации общества;
- решение иных вопросов, предусмотренных настоящим Федеральным законом.

Директор назначается решением участников общества с ограниченной ответственностью «ГлавСтройПроект» на неограниченный срок и является единоличным исполнительным органом ООО «ГлавСтройПроект». Он подотчетен участникам Общества.

Директор осуществляет руководство текущей деятельностью организации, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции участников общества.

К компетенции Директора относятся:

- 1) руководство текущей деятельностью Общества и решать вопросы, которые не относятся к компетенции участников Общества;
- 2) рассматривать текущие и перспективные планы работы;
- 3) издание приказов о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, принимает меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
- 4) распоряжение имуществом организации, совершение сделки от ее имени, выдача доверенности, открытие в банках, иных кредитных организациях расчетные и иные счета;

5) издание и утверждение инструкций, локальных нормативных актов и иных внутренних документов Общества по вопросам его компетенции, издание указаний, обязательных для исполнения всеми работниками организации;

6) утверждение общей структуры исполнительного аппарата организации, утверждение в соответствии с общей структурой исполнительного аппарата штатного расписания и должностных окладов работников Общества;

7) осуществление в отношении работников организации прав и обязанностей работодателя, предусмотренных трудовым законодательством;

8) представление на утверждение участникам Общества годовой отчет и бухгалтерский баланс.

Директор Общества обеспечивает соответствие сведений об участниках Общества и о принадлежащих им долях или частях долей в уставном капитале Общества, о долях или частях долей, принадлежащих Обществу, сведениям, содержащимся в едином реестре юридических лиц, и нотариально удостоверенным сделкам по переходу долей в уставном капитале Общества, о которых стало известно Обществу.

Следующий уровень организации состоит из заместителя директора по строительству, заместителя директора по экономике, отдела продаж, отдела охраны труда и отдела материально-технического снабжения - все они относятся к категории руководителей и непосредственно подчиняются директору общества с ограниченной ответственностью «ГлавСтройПроект».

Руководители подразделений, служб и отделов таких как: производственно-технический отдел, строительный участок, производственная база, бухгалтерия, сметно-договорной отдел и юридический отдел составляют следующую ступень управления.

Далее все команды передаются в низовое звено управления (руководители отделов и служб). В своей повседневной деятельности службы контактируют с другими подразделениями предприятия.

Рассмотрим подробнее должностные обязанности и функции заместителей директора, а так же отделов, находящихся в подчинении непосредственно у директора.

#### ***I. Заместитель директора по строительству.***

##### **Общие положения:**

1. Заместитель директора по строительству относится к категории руководителей.
2. Назначается на должность и освобождается от долж-

## Организация, планирование и управление в строительстве

ности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом по предприятию.

3. Подчиняется непосредственно директору предприятия.
4. Обеспечивает выполнение работ по проектированию, сбору исходно-разрешительной документации и строительству на предприятии, рациональное использование капитальных вложений и повышение их эффективности.
5. На должность заместителя директора по строительству назначаются лица с высшим техническим образованием и стажем работы на инженерно-технических и руководящих должностях не менее пяти лет.

На заместителя директора по строительству возлагаются следующие функции:

1. Руководство работниками отдела (управления) строительства.
2. Организация выполнения работ по строительству на предприятии.
3. Организация работы по повышению квалификации подчинённых работников.
4. Обеспечение здоровых и безопасных условий труда для подчинённых исполнителей, контроль за соблюдением ими требований законодательных и нормативных правовых актов по охране труда.

### ***II. Заместитель директора по экономике.***

Общие положения:

1. Исполнительный директор относится к категории руководителей. Назначается на должность и освобождается от нее приказом руководителя организации.

2. На должность исполнительного директора назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое) образование и стаж работы на руководящих должностях в области строительства не менее 5 лет.

3. Исполнительный директор подчиняется непосредственно руководителю организации.

Должностные обязанности:

1. Обеспечивает выполнение работ по строительству на предприятии, целевое и рациональное использование инвестиционных ресурсов. Направляет средства на техническое перевооружение и реконструкцию предприятия, обеспечивает их концентрацию на пусковых объектах, сокращение объема незавершено-

го строительства.

2. Возглавляет работу по улучшению и удешевлению проектно-изыскательных работ, совершенствованию организации производства и внедрению прогрессивных методов строительства, сокращению издержек на осуществление строительных работ и повышению качества, а также сокращению сроков их проведения.

3. Участвует в составлении бизнес-планов в части технического перевооружения и эффективности производства, в определении необходимых финансовых средств, в том числе инвесторов, для строительства, проектирования и приобретения оборудования, а также источников финансирования капитальных вложений, подрядных организаций для выполнения строительных работ в условиях рыночных методов хозяйствования.

4. Принимает меры по своевременному заключению хозяйственных и финансовых договоров с подрядными организациями на проектно-изыскательские и строительно-монтажные работы, с предприятиями - на приобретение материалов и оборудования.

5. Осуществляет контроль за оформлением банковских операций по заключенным договорам с заказчиками и подрядными организациями и обеспечивает представление в установленные сроки необходимой документации по строительству объектов, выполняемому подрядным или хозяйственным способами.

13. Контролирует расходование средств, выделенных на приобретение оборудования, в соответствии с титульным списком, соблюдение правил хранения и качество консервации неустановленного оборудования.

15. Содействует внедрению рационализаторских предложений и усовершенствований, удешевляющих стоимость и сокращающих сроки строительства, а также содействует сокращению сроков окупаемости капитальных вложений без снижения прочности конструкций и ухудшения качества строительных работ.

16. Обеспечивает внедрение прогрессивных форм организации труда, целесообразное использование профессионально-квалификационного потенциала работников в подчиненных ему подразделениях.

### **III. Отдел материально-технического снабжения.**

#### **Функции:**

- Обеспечение производственных подразделений предприятия материально-техническими ресурсами.

- Определение потребности в материальных ресурсах (сырье, материалах, полуфабрикатах, оборудовании, комплектующих изделиях, топливе, энергии и др.).

- Определение источников покрытия потребности в материальных ресурсах.
- Разработка проектов перспективных, текущих планов и балансов материально-технического обеспечения производственной программы, ремонтно-эксплуатационных нужд предприятия и его подразделений.
- Изучение оперативной маркетинговой информации и рекламных материалов.
- Доставка и приемка материальных ресурсов в соответствии со сроками, определенными договорами.
- Контроль качества, количества, комплектности материально-технических ресурсов при приеме их на склады сырья и материалов.
- Оперативное регулирование производственных запасов на предприятии.
- Организация работы складского хозяйства.
- Учет движения материально-технических ресурсов.
- Подготовка и заключение договоров на поставку материально-технических ресурсов.
  - Согласование условий и сроков поставок материальных ресурсов.
- Подготовка претензий к поставщикам при нарушении ими договорных обязательств и составление расчетов по этим претензиям.
- Согласование с поставщиками изменений условий договоров.

#### **IV. Отдел продаж.**

##### **Функции:**

1. поиск земельных участков под объекты высотного строительства или объекты коммерческого назначения
2. первичная оценка юридических документов по продаваемым объектам
3. взаимодействие с администрацией, архитектурой, кадастром, органами юстиции, нотариатом, БТИ и др
4. взаимодействие с агентствами, банками, оценочными компаниями, ипотечными брокерами и др.
5. предварительная оценка инвестиционной привлекательности объектов недвижимости
6. изучение покупательского спроса, конкуренции по СП (строительным пятнам), менталитета клиента и т.д.
7. мониторинг ценовой политики рынка недвижимости на текущий момент и в перспективе развития города.
8. аккредитация строительной компании в банках города

## Организация, планирование и управление в строительстве

9. Разработка последовательности продаж квартир от нулевого цикла до сдачи дома.
10. расчет рассрочек платежа с учетом ставки рефинансирования.
11. проведение консультаций с индивидуальным подходом к клиенту.
12. разработка документов в соответствии с ФЗ № 214 «О долевом участии»
  - договор долевого участия в строительстве
  - договор переуступки права требования
  - расторжение договора.
13. отслеживание исполнения договорных обязательств дольщика
14. мониторинг рекламы в средствах массовой информации (меньший вклад с большей отдачей).
15. организация и проведение выставок на строительных форумах.
16. поддержка и развитие имиджа строительной компании компании.

**V. Специалист по охране труда.****Общие положения:**

1. Специалист по охране труда относится к категории специалистов и непосредственно подчиняется директору по строительству.

2. На должность специалиста по охране труда принимается лицо, имеющее высшее образование по направлению подготовки «Техносферная безопасность» или соответствующим ему направлениям подготовки (специальностям) по обеспечению безопасности производственной деятельности либо высшее образование и дополнительное профессиональное образование (профессиональная переподготовка) в области охраны труда без предъявления требований к опыту практической работы.

**Функции:**

1. Организация и координация работ по охране труда в организации.

2. Контроль за соблюдением требований охраны труда, безопасных приемов и методов работы в организации.

**Должностные обязанности:**

1. Участвует в организации и координации работ по охране труда в организации.

2. Участвует в разработке и контроле за функционировани-

ем системы управления охраной труда в организации в соответствии с государственными нормативными требованиями охраны труда, с целями и задачами организации, рекомендациями межгосударственных и национальных стандартов в сфере безопасности и охраны труда.

3. Участвует в определении и корректировке направления развития системы управления профессиональными рисками в организации на основе мониторинга изменений законодательства и передового опыта в области охраны труда, а также исходя из модернизации технического оснащения, целей и задач организации.

4. Осуществляет контроль за соблюдением в структурных подразделениях организации законодательных и нормативных правовых актов по охране труда, проведением профилактической работы по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний, выполнением мероприятий, направленных на создание здоровых и безопасных условий труда в организации, предоставлением работникам установленных компенсаций по условиям труда.

5. Информировывает работников о состоянии условий и охраны труда на рабочих местах, существующих профессиональных рисках, о полагающихся работникам компенсациях за тяжелую работу, работу с вредными и (или) опасными условиями труда, а также о мерах по защите работников от воздействия опасных и вредных производственных факторов.

6. Осуществляет контроль за своевременностью и полнотой обеспечения работников организации специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты, лечебно-профилактическим питанием, молоком и другими равноценными продуктами питания.

7. Разрабатывает предложения по повышению эффективности мероприятий по улучшению условий и охраны труда.

8. Принимает участие в работе комиссии по аттестации рабочих мест по условиям труда, организует взаимодействие членов аттестационной комиссии по аттестации рабочих мест по условиям труда, созданной в организации в установленном порядке.

9. Оказывает методическую помощь руководителям структурных подразделений организации в разработке новых и пересмотре действующих инструкций по охране труда, а также в составлении программ обучения работников безопасным приемам и методам работы.

10. Участвует в расследовании несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, анализе причин

производственного травматизма, профессиональных заболеваний, в разработке мероприятий по их предотвращению.

11. Осуществляет контроль за соблюдением требований охраны труда, безопасных приемов и методов работы при проведении практики студентов учреждений среднего и высшего профессионального образования и трудового обучения школьников.

12. Составляет и предоставляет отчет по установленной форме.

В структуре управления организацией вся деятельность осуществляется при помощи линейных и функциональных связей: принятие и реализация управленческих решений и движение информации между руководителями одного уровня, то есть лицами, отвечающими за деятельность предприятия или его структурных подразделений. Линейные руководители имеют право отдавать распоряжения. Ежедневно проводится "планерка", с участием всех начальников подразделений. На "планерке" обсуждаются производственные проблемы, намечается способ и время их решения. В коллективах начальник подразделения тоже проводит "планерку" для своих подчиненных, объясняя цели и задачи предстоящего дня.

Руководитель отвечает за весь объем деятельности. Передача управленческих решений каждому из подразделений одного уровня происходит только от одного начальника. Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений. Каждый отдел выполняет свои функции и несет обязанности.

В организационной структуре управления существуют сложные отношения и взаимосвязи и изменение одной составляющей (число отделов, число уровней управления, полномочий руководителя) обязательно приводит к переосмыслению всех остальных. Она оказывает огромное влияние на все стороны работы организации. В частности, структура определяет эффективность сотрудничества подразделений, эффективность контроля их деятельности, гибкость, адаптивность организации к изменяющимся внешним условиям. Это фундамент организации, в котором изначально закладываются способности предприятия к саморазвитию и продуктивной деятельности.

### **Выявление недостатков организационной структуры ООО «ГлавСтройПроект».**

Проанализировав организационную структуру ООО «ГлавСтройПроект», можно сделать вывод, что связи подчинения

в ней расставлены неправильно.

Полномочия заместителей директора по экономике и строительству сформулированы неверно, о чем говорят следующие ошибки в подчинении им отделов.

Главный бухгалтер должен подчиняться непосредственно директору, а не его заместителю по экономике. В соответствии с пунктом 2 статьи 7 Федерального закона от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» (далее — Закон № 129-ФЗ) главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю организации. Обязанности главного бухгалтера определены в подпунктах 2 и 3 статьи 7 Закона № 129-ФЗ, согласно которым он несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности, обеспечивает соответствие осуществляемых хозяйственных операций законодательству Российской Федерации, контроль за движением имущества и выполнением обязательств.

Юрисконсульт должен подчиняться только напрямую директору, так как он ведает всеми юридическими вопросами, касающимися всех аспектов деятельности организации, а не только экономической части. В должностные обязанности и функции заместителя директора по экономике не входит спектр полномочий, связанных с юридическими вопросами. Поэтому считаю подчинение заместителю директора по экономике неверным.

Отдел кадров находится в подчинении у заместителя директора по экономике ошибочно, так как в его профильные обязанности не входит кадровое дело. Эта подчинительная связь только затрудняет и замедляет работу в связи с длительностью решения кадровых вопросов. Для оперативного принятия решения и контроля кадрового дела данный блок должен быть вынесен в непосредственное подчинение руководителя предприятия.

Отдел продаж и отдел материально-технического снабжения занимаются вопросами компетенции экономического направления деятельности предприятия. Считаю целесообразным передать в полномочия заместителя директора по экономике оба направления для сокращения сроков принятия решений и продуктивной деятельности экономического подразделения.

Отдел охраны труда ошибочно находится в подчинении у директора, так как вопросы данного характера и функционального направления связаны с функциональными обязанностями заместителя директора по строительству.

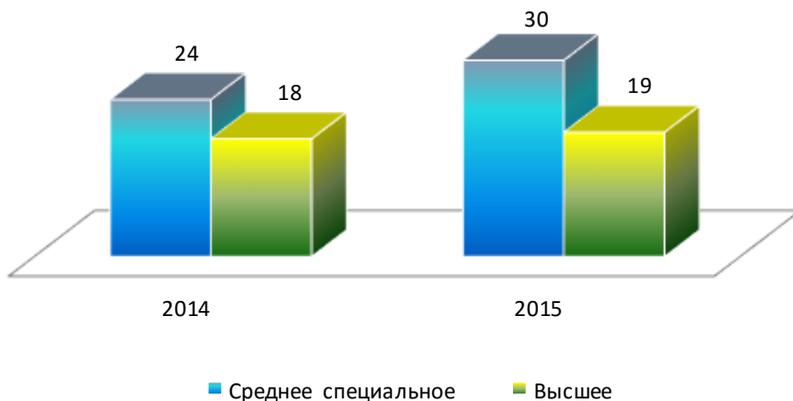
**Анализ кадрового состава ООО «ГлавСтройПроект».**

Правильный подбор кадров – это ключевая составляющая потенциала компании. Без нужных квалифицированных работников ни одна организация не может достичь целей и выжить в конкурентной борьбе.

Рассмотрим основные данные и показатели, характеризующие кадровый состав ООО «ГлавСтройПроект».

Большую часть работников ООО «ГлавСтройПроект» составляют сотрудники со средним специальным образованием - в 2015 году составило 30 человек. В основном сюда относятся производители работ, мастера, менеджеры и подсобные рабочие. Выполнение этих работ не требует наличия диплома о высшем образовании. За рассматриваемый период категория работников имеющих высшее образование имеет тенденцию к росту, так как на любом предприятии важно наличие работников имеющих высшее образование. Это связано со спецификой услуг оказываемых организацией, требующих глубоких профессиональных знаний.

Рассмотрение количество рабочих со средним специальным образованием в 2014 году составило 17 человек, а 2015 году 22 человека. Количество специалистов со средним специальным об-



разованием на 2014 составило 7 человек, а к концу 2015 года увеличилось на 1 сотрудника. Количество специалистов с высшим образованием с 2014 по 2015 год так же увеличилось на 1 человека. Число рабочих с высшим образованием не изменилось. Категория специалистов и рабочих за 2 года имеет тенденцию к увеличению.

Рис. 3.5 Уровень образования работников, чел

Такая ситуация говорит о том, что в ООО «ГлавСтройПроект» эффективно происходит прием на работу молодых сотрудников, что положительно складывается на деятельности организации. Молодые специалисты проявляют высокую общественную и трудовую активность. В свою очередь трудовая активность сотрудников благоприятно отражается на производительности труда, на результативности и продуктивности, а так же на социально-психологическом климате внутри предприятия.

Проанализировав движение кадров в организации в таблице 3.4, мы видим, что трудовые ресурсы ОАО «Исток» в результате систематического приема и увольнения все время изменяются. Эти изменения называются оборотом рабочей силы, что является наиболее общим показателем ее динамики.

Коллектив ежегодно пополняется новыми кадрами. В ре-

зультате целенаправленных действий руководства наметился приток молодых специалистов. Техническая грамотность, знание современной нормативной документации, способность и готовность мобильно мыслить и принимать правильные решения в экстремально короткие сроки – вот далеко не полный перечень качеств, отличающих специалистов ООО «ГлавСтройПроект».

Для поддержания высокого профессионального уровня, в организации созданы все условия. За последние три года было принято более 20 молодых сотрудников. Старшее поколение охотно передает им накопленный годами опыт. В таблице видно, что с каждым годом количество принятых на работу человек становится все меньше. В 2013 году было принято 17 человек, в 2014 году – 9 человек, а в 2015 году – 7 человек. Отклонение составило (-10 человек). Происходящее объясняется тяжелым экономическим положением в стране: организация не может позволить себе принимать на работу большее количество сотрудников, поэтому пытается в данном положении просуществовать на строительном рынке с этим штатом работников как можно дольше. Получается довольно не плохо, но в этой ситуации важно правильно расставить вертикальные и горизонтальные связи подчинения между подразделениями и отдельно взятыми сотрудниками организации.

Подводя итоги изучения кадрового состава ОАО «Исток», можно отметить, что сравнивая 3 года, видно, что в организации увеличивается численность работников. Большая часть работников имеет среднее специальное образование. Так же необходимо отметить, что развитие организации неизменно сопровождается деятельностью по отбору квалифицированного персонала, его подготовке и переподготовке. Для ООО «ГлавСтройПроект» важно располагать персоналом в нужном количестве с соответствующей квалификацией, т.е. таким персоналом, который необходим для решения производственных целей организации.

Исходя из проведенного анализа структуры управления ООО «ГлавСтройПроект» и анализа кадрового состава, предлагается разработать мероприятия по повышению эффективности управления предприятием путем уточнения функций подразделений, определения прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранения дублирования функций и информационных потоков.

### **Предложения по улучшению действующей структуры управления ООО «ГлавСтройПроект».**

Проблема совершенствования организационной структуры

управления предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Организационная структура направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах.

Совершенствование организационной структуры управления приобретает форму поиска альтернативного решения между централизацией и децентрализацией властных функций.

При совершенствовании организационной структуры управления ООО «ГлавСтройПроект» важным является правильное соотношение полномочий и ответственности, четкая регламентация деятельности руководителей и исполнителей.

Большое значение, на мой взгляд, будет иметь внедрение метода управления по целям, получившего широкое распространение в управлении зарубежными фирмами. Одной из главных особенностей данного метода является существование четкой иерархии целей внутри организации. Каждый руководитель от наивысшего до самого низшего уровня должен иметь цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне.

Внедрение мероприятий, направленных на разграничение полномочий и установление четкой взаимосвязи между различными уровнями управления будет способствовать решению целого ряда задач:

- разграничить полномочия и зоны ответственности между структурными подразделениями и отдельными специалистами организации;
- определить слабые и сильные стороны организации;
- формализовать взаимоотношения по вертикали и по горизонтали;
- повысить ответственность персонала;
- позволит руководителям повысить четкость и конкретность устанавливаемых подчиненным целей.

Чтобы прийти к решению поставленных задач, предлагаю внести следующие изменения в организационную структуру ООО «ГлавСтройПроект»:

1. **Юрисконсульта** переводим в прямое подчинение директору, так как между ними не должно быть третьего звена аппарата управления. Его деятельность связана со всеми подразделениями организации одновременно. О чем говорят его должностные обязанности:
  - 1) Разрабатывает или принимает участие в разработке документов правового характера.
  - 2) Осуществляет методическое руководство правовой работой на предприятии, оказывает правовую помощь структурным подразделениям и общественным организациям в подготовке и оформлении различного рода правовых документов, участвует в подготовке обоснованных ответов при отклонении претензий.
  - 3) Подготавливает совместно с другими подразделениями предприятия материалы о хищениях, растратах, недостатках, выпуске недоброкачественной, нестандартной и некомплектной продукции, нарушении экологического законодательства и об иных правонарушениях для передачи их в арбитражный суд, следственные и судебные органы, осуществляет учёт и хранение находящихся в производстве и законченных исполнением судебных и арбитражных дел.
  - 4) Участвует в разработке и осуществлении мероприятий по укреплению договорной, финансовой и трудовой дисциплины, обеспечению сохранности имущества предприятия.
  - 5) Проводит изучение, анализ и обобщение результатов рассмотрения претензий, судебных и арбитражных дел, практики заключения и исполнения хозяйственных договоров с целью разработки предложений об устранении выявленных недостатков и улучшении хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.
  - 6) В соответствии с установленным порядком оформляет материалы о привлечении работников к дисциплинарной и материальной ответственности.
  - 7) Принимает участие в работе по заключению хозяйственных договоров, проведении их правовой экспертизы, разработке условий коллективных договоров и отраслевых тарифных соглашений, а также рассмотрении вопросов о дебиторской и кредиторской задолженности.

## Организация, планирование и управление в строительстве

- 8) Контролирует своевременность представления структурными подразделениями справок, расчётов, объяснений и других материалов для подготовки ответов на претензии.
  - 9) Подготавливает совместно с другими подразделениями предложения об изменении действующих или отмене утративших силу приказов и других нормативных актов, изданных на предприятии.
  - 10) Ведёт работу по систематизированному учёту и хранению действующих законодательных нормативных актов, производит отметки об их отмене, изменениях и дополнениях, подготавливает справочную документацию на основе применения современных информационных технологий и
  - 11) Осуществляет информирование работников предприятия о действующем законодательстве и изменениях в нем, ознакомление должностных лиц предприятия с нормативными правовыми актами, относящимися к их деятельности.
  - 12) Консультирует работников предприятия по организационно-правовым и другим юридическим вопросам, подготавливает заключения, оказывает содействие в оформлении документов и актов имущественно-правового характера.
  - 13) Организует оказание юридической помощи работникам по правовым вопросам.
  - 14) Выполняет разовые служебные поручения своего непосредственного руководителя.
  - 15) Соблюдает Правила внутреннего трудового распорядка и иные локальные нормативные акты организации.
- Пункты 6,11,12 и 13 говорят о широком спектре юридических вопросов, которые входят в аспекты деятельности юриста ООО «ГлавСтройПроект».

**2. Главный бухгалтер** должен нести отчет непосредственно перед директором, соответственно переводим его в прямое подчинение руководителя ООО «ГлавСтройПроект». Должностные обязанности главного бухгалтера следующие:

- 1) Главный бухгалтер подчиняется непосредственно директору организации.
- 2) Главному бухгалтеру подчиняются все сотрудники отдела бухгалтерии.

## Организация, планирование и управление в строительстве

- 3) Главный бухгалтер формирует учётную политику, исходя из специфики условий хозяйствования, структуры, размеров, отраслевой принадлежности и других особенностей деятельности организации.
- 4) Руководит формированием информационной системы бухгалтерского учёта и отчётности в соответствии с требованиями бухгалтерского, налогового, статистического и управленческого учёта, обеспечивает предоставление информации внутренним и внешним пользователям.
- 5) Организует работу по ведению регистров бухгалтерского учёта, исполнению смет расходов, учёту имущества, обязательств, основных средств, материально-производственных запасов, денежных средств, расчётов с контрагентами, издержек производства и обращения, продажи продукции, выполнения работ (услуг), финансовых результатов деятельности организации.
- 6) Обеспечивает своевременное и точное отражение на счетах бухгалтерского учёта хозяйственных операций, движения активов, формирования доходов и расходов, выполнения обязательств.
- 7) Обеспечивает контроль за соблюдением порядка оформления первичных учётных документов.
- 8) Организует информационное обеспечение управленческого учёта, учёт затрат на производство, составление калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг), учёт по центрам ответственности и сегментам деятельности, формирование внутренней управленческой отчётности.
- 9) Возглавляет работу:
  - по подготовке и утверждению рабочего плана счетов бухгалтерского учёта;
  - по подготовке и утверждению форм первичных учётных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, форм внутренней бухгалтерской отчётности в соответствии с требованиями действующего законодательства;
  - по обеспечению порядка проведения инвентаризации и оценки имущества и обязательств, документальному подтверждению их наличия, состояния и оценки;
  - по организации системы внутреннего контроля за пра-

## Организация, планирование и управление в строительстве

вильностью оформления хозяйственных операций, соблюдением порядка документооборота, технологии обработки учётной информации и её защиты от несанкционированного доступа.

- 10) В соответствии с требованиями Налогового кодекса РФ обеспечивает своевременное перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей по обязательствам, средств на финансирование капитальных вложений, погашение задолженностей по ссудам.
- 11) Обеспечивает контроль за расходованием средств фонда оплаты труда, организацией и правильностью расчётов по оплате труда работников организации.
- 12) Обеспечивает соблюдение финансовой и кассовой дисциплины.
- 13) Организует работу с налоговыми органами, Пенсионным фондом, фондами социального страхования, обязательного медицинского страхования и т. д.
- 14) Участвует в оформлении документов по недостачам, незаконному расходованию денежных средств и товарно-материальных ценностей, контролирует передачу в необходимых случаях этих материалов в следственные и судебные органы.
- 15) Обеспечивает составление отчёта об исполнении бюджетов денежных средств и смет расходов, подготовку необходимой бухгалтерской и статистической отчётности, представление их в установленном порядке.
- 16) Обеспечивает сохранность бухгалтерских документов и сдачу их в архив в установленном порядке.
- 17) Оказывает методическую помощь руководителям подразделений и другим работникам организации по вопросам бухгалтерского учёта, контроля, отчётности и анализа хозяйственной деятельности.
- 18) Руководит работниками отдела бухгалтерии, организует работу по повышению их квалификации.
- 19) Принимает участие в проведении финансового анализа и формирования налоговой политики на основе данных бухгалтерского учёта и отчётности, в организации внутреннего аудита; готовит предложения по улучшению деятельности организации, устранению

потерь и неэффективных затрат.

В должностной инструкции главного бухгалтера Раздел «Ответственность» выглядит следующим образом:

### **5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Главный бухгалтер отвечает:

- за правильную организацию учёта и отчётности;
- за достоверность записей в документах по счетам бухгалтерского учёта;
- за правильное составление и своевременное представление балансов, отчётов и других сведений;
- за правильное и своевременное начисление налогов и отчислений в бюджет и внебюджетные фонды;
- за организацию и контроль финансовой и кассовой дисциплины;
- за соблюдение трудовой дисциплины лично и работниками бухгалтерии.

Я считаю необходимым включить следующие пункты, так как считаю их обязательными к исполнению главного бухгалтера:

Главный бухгалтер должен отвечать за:

- 1) исполнение своих обязанностей, а также за работу своих подчинённых;
- 2) сохранение коммерческой тайны, известной ему по роду его деятельности;
- 3) выполнение приказов, распоряжений и поручений директора организации.

**3. Отдел продаж и отдел снабжения** переводим из подчинения директору в подчинение заместителя директора по экономике, так как контроль за функциональными обязанностями этих подразделений входит в его полномочия.

**4. Отдел охраны труда** нужно перевести под заместителя директора по строительству, так как в полномочия директора не входит контроль за выполнением функций данного отдела. Директор имеет в своих обязанностях более важные и масштабные виды деятельности.

**5. Отдел кадров** должен подчиняться директору напрямую, а не быть в подчинении у заместителя директора по экономике, так как данное подразделение не отвечает должностным обязанностям заместителя директора по экономике. С целью уменьшения сроков принятия решений по вопросам, касающимся кадрово-

го дела, нужно перевести отдел кадров в прямое подчинение директора.

Основные задачи отдела кадров:

- Комплектование предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.

- Разработка кадровой политики и стратегии предприятия.

- Подбор, отбор и расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.

- Контроль правильности использования работников в подразделениях предприятия.

Функции отдела кадров:

- Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении.

- Своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия.

- Учет личного состава предприятия.

- Выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

- Хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам.

- Подготовка материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям.

- Подготовка документов по пенсионному страхованию, а также документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям; представление их в органы социального обеспечения.

- Методическое руководство и координация деятельности специалистов и инспекторов по кадрам подразделений предприятия.

- Табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков.

- Составление и ведение установленной отчетности по учету личного состава предприятия, его подразделений и работе с кадрами.

- Формирование и ведение личных дел работников, внесение в них изменений, связанных с трудовой деятельностью.

- Внесение в трудовые книжки сведений о поощрениях и

награждениях работающих.

- Подготовка документов по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив.

- Заполнение, учет и хранение трудовых книжек; подсчет трудового стажа.

Необходимо включить в организационную структуру ООО «ГлавСтройПроект» следующие должности:

1. Офис-менеджер (непосредственный помощник директора фирмы);
2. Менеджер по рекламе;
3. Заведующий складом;
4. Кладовщик;
5. Инженер по охране окружающей среды;
6. Начальник сметно-договорного отдела;
7. Начальник отдела продаж и рекламы;
8. Начальник отдела кадров.

Каждой профессиональной единице нужна своя должностная инструкция. Разрабатывая должностные инструкции, важно соблюдать единый подход к их построению, формулировке содержания разделов, последовательности изложения текста. Инструкции должны содержать перечень всех обязанностей и полномочий работника в кратких и четких формулировках с однозначным толкованием, учитывать меняющиеся условия деятельности организации. Как нормативный документ должностная инструкция определяет организационно-правовое положение работника и его взаимоотношения с другими сотрудниками предприятия.

Инструкцию разрабатывает руководитель структурного подразделения, он же и подписывает. При отсутствии структурных подразделений текст инструкции составляет специалист, занимающий данную должность, соответственно он и подписывает.

Должностные инструкции относятся к документам, подлежащим утверждению, и, как правило, утверждаются руководителем организации или его заместителем, курирующим работу кадровой службы. Во многих организациях принято согласовывать должностные инструкции с юридической службой, что следует признать положительной практикой, позволяющей существенно улучшить качество данного документа и привести его в соответствие с действующим законодательством о труде. Должностная инструкция доводится до сведения работника под расписку.

В унифицированной форме должностной инструкции отражена структура текста этого документа, включающая следующие

разделы:

1. Общие положения.
2. Функции.
3. Должностные обязанности.
4. Права.
5. Ответственность.
6. Взаимоотношения. Связи по должности.

Рассмотрим некоторые разделы должностных инструкций нововведенных должностей.

## **1. Офис-менеджер.**

### Общие положения.

1. Офис-менеджер руководителя относится к категории технических исполнителей.

2. На должность офис-менеджера руководителя назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование, без предъявления требований к стажу работы, или среднее профессиональное образование и стаж работы не менее 2-х лет по специальности или смежным специальностям (секретарь, делопроизводитель, референт и т.п.).

3. Назначение на должность офис-менеджера руководителя и освобождение от нее производится приказом директора предприятия по представлению исполнительного директора.

4. Офис-менеджер должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся деятельности предприятия;

- положения, инструкции, иные нормативные документы по ведению делопроизводства;

- структуру и руководящий состав предприятия и его подразделений;

- устав предприятия;

- организацию делопроизводства;

- методы оформления и обработки документов

- правила пользования приемно-переговорными устройствами;

- стандарты унифицированной системы организационно-распорядительной документации;

- правила печатания деловых писем с использованием типовых форм;

- основы этики и эстетики;

- правила делового общения;

- правила эксплуатации вычислительной техники;

- основы административного права и законодательства о труде;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

5. Офис-менеджер непосредственно подчиняется директору и исполнительному директору предприятия.

6. Во время отсутствия офис-менеджера (отпуск, болезнь и пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке, которое приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

#### Должностные обязанности.

1. Осуществляет работу по организационно-техническому обеспечению административно-распорядительной деятельности руководителя.

2. Принимает поступающую на рассмотрение руководителя корреспонденцию, передает ее в соответствии с принятым решением в структурные подразделения или конкретным исполнителям для использования в процессе работы либо подготовки ответов.

3. Ведет делопроизводство, выполняет различные операции с применением компьютерной техники, предназначенной для сбора, обработки и представления информации при подготовке и принятии решений.

4. Принимает документы и личные заявления на подпись руководителя.

5. Подготавливает документы и материалы, необходимые для работы руководителя.

6. Следит за своевременным рассмотрением и представлением структурными подразделениями и конкретными исполнителями документов, передаваемых руководителю на подпись, обеспечивает их качественное редактирование.

7. Организует проведение телефонных переговоров руководителя, записывает в его отсутствие полученную информацию и доводит до его сведения ее содержание, передает и принимает информацию по приемно-переговорным устройствам (телефаксу, телексу, и т.п.), а также телефонограммы, своевременно доводит до его сведения информацию, полученную по каналам связи.

8. По поручению руководителя составляет письма, запро-

сы, другие документы, готовит ответы авторам писем.

9. Осуществляет контроль за исполнением работниками предприятия изданных приказов и распоряжений, а также за соблюдением сроков выполнения указаний и поручений руководителя, взятых на контроль.

10. Обеспечивает рабочее место руководителя необходимыми средствами организационной техники, канцелярскими принадлежностями, создает условия, способствующие эффективной работе руководителя.

11. Печатает по указанию руководителя служебные материалы, необходимые для его работы, или вводит текущую информацию в банк данных.

12. Организует прием посетителей, содействует оперативности рассмотрения просьб и предложений работников.

13. Ежедневно ведет табель учета рабочего времени работников офиса или лиц, определенных распоряжением руководителя.

Офис-менеджер является незаменимым помощником для директора, он делает работу директора легче и проще, без лишних взаимодействий со сторонними инстанциями и подразделениями.

## **2. Менеджер по рекламе.**

Появилась необходимость в данной структурной единице по причине открытия дополнительных видов деятельности организации в части реализации имущества.

### Общие положения.

1. Менеджер по рекламе относится к категории специалистов.

2. На должность менеджера по рекламе принимается лицо, имеющее высшее профессиональное образование (по специальности "Менеджмент") или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

3. Менеджер по рекламе должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие предпринимательскую, коммерческую и рекламную деятельность;

- основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;

- конъюнктуру рынка;

- порядок ценообразования и налогообложения;

- теорию и практику менеджмента;

- организацию рекламного дела;
- средства и носители рекламы;
- основы делового администрирования, маркетинга;
- формы и методы ведения рекламных кампаний;
- порядок разработки договоров и контрактов на организацию и проведение рекламных кампаний;
- этику делового общения;
- основы социологии, общую и специальную психологию;
- основы технологии производства, структуру управления организацией, перспективы инновационной и инвестиционной деятельности;
- основы организации делопроизводства;
- современные средства сбора и обработки информации;
- средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;
- формы и методы работы с персоналом, мотивации труда;
- передовой отечественный и зарубежный опыт ведения рекламного дела;
- основы трудового законодательства;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- правила охраны труда и пожарной безопасности.

4. Менеджер по рекламе в своей деятельности руководствуется:

- законодательными и нормативными актами, регламентирующими предпринимательскую, коммерческую и рекламную деятельность;
- методическими материалами по соответствующим вопросам;
- настоящей должностной инструкцией.

5. Менеджер по рекламе подчиняется непосредственно директору.

6. В период отсутствия менеджера по рекламе (отпуска, болезни, пр.) его обязанности исполняет работник, назначенный в установленном порядке, который приобретает соответствующие права и несет ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей, возложенных на него в связи с замещением.

Функции.

1. Руководство работами по проведению рекламных кампаний.

2. Контроль за разработкой и реализацией договоров и контрактов по рекламированию продукции или услуг.

Должностные обязанности.

1. Организует работу по рекламированию производимой

продукции или выполняемых услуг с целью их продвижения на рынки сбыта, информируя потребителей о преимуществах качества и отличительных свойствах рекламируемых товаров или услуг.

2. Осуществляет руководство, планирование и координацию работ по проведению рекламных кампаний.

3. Разрабатывает планы рекламных мероприятий по одному виду или группе товаров (услуг) и определяет затраты на их проведение.

4. Участвует в формировании рекламной стратегии, основанной на перспективных направлениях дальнейшего организационного развития, инновационной и инвестиционной деятельности.

5. Осуществляет выбор форм и методов рекламы в средствах массовой информации, их текстового, цветового и музыкального оформления.

6. Определяет конкретных носителей рекламы (газеты, журналы, рекламные ролики и др.) и их оптимальное сочетание.

7. Изучает рынок сбыта и покупательский спрос с целью определения наилучшего времени и места размещения рекламы, масштабов и сроков проведения рекламных кампаний, круга лиц, на которые должна быть направлена реклама, ориентируя ее на целевые группы по профессии, возрасту, покупательной способности, полу.

8. Организует разработку рекламных текстов, плакатов, проспектов, каталогов, буклетов, контролирует их качество, обеспечивая наглядность и доступность рекламы, соблюдение норм общественной морали, не допуская нарушений правил конкурентной борьбы.

9. Осуществляет контроль за разработкой и реализацией договоров и контрактов по рекламированию продукции или услуг.

10. Организует связи с деловыми партнерами, систему сбора необходимой информации и расширение внешних связей в целях совершенствования рекламной деятельности.

11. Анализирует мотивацию спроса на производимую продукцию или оказываемые услуги, организует изучение потребностей покупателей и определяет направленность проведения рекламных кампаний.

12. Поддерживает необходимые связи с другими структурными подразделениями организации в процессе разработки и проведения рекламных мероприятий, привлекает к решению поставленных задач консультантов и экспертов, приглашает к уча-

стию в рекламе широко известных и популярных лиц, заключая с ними договоры на коммерческой основе.

13. Выполняет иные родственные по содержанию обязанности.

Введение новой должности в отдел влечет за собой изменения в названии отдела: с «Отдела продаж» на «Отдел продаж и рекламы», а так же наименование должности начальника отдела продаж сменяется на «Начальник отдела продаж и рекламы». Теперь под его контролем находятся два сотрудника: менеджер по продажам и менеджер по рекламе. Это обязательно прописывается в должностной инструкции начальника отдела продаж и рекламы.

**3.** В связи с заменой производственной базы на склад появляются должности заведующего складом и кладовщика. В виду увеличения объемов работ возникла необходимость в осуществлении более серьезного контроля за приемом, хранением и отпуском товарно-материальных ценностей.

#### Общие положения.

1. На должность кладовщика назначается лицо, имеющее специальное профессиональное образование и стаж работы не менее 1 года.

2. Назначение на должность кладовщика и освобождение от нее производится приказом руководителя предприятия.

3. В своей работе кладовщик руководствуется:

- нормативными и методическими материалами по вопросам организации складского хозяйства;
- стандартами и техническими условиями на хранение товарно-материальных ценностей;
- уставом предприятия;
- правилами трудового распорядка;
- приказами и распоряжениями директора предприятия (непосредственного руководителя);
- настоящей должностной инструкцией

4. Кладовщик должен знать:

- нормативные и методические материалы по вопросам организации складского хозяйства;
- стандарты и технические условия хранения товарно-материальных ценностей;

виды, размеры, марки, сортность и другие качественные характеристики товарно-материальных ценностей и нормы их расхода;

## Организация, планирование и управление в строительстве

- организацию погрузочно-разгрузочных работ;
- правила и порядок хранения и складирования товарно-материальных ценностей, положения и инструкции по их учету;
- правила эксплуатации средств вычислительной техники, коммуникаций и связи;
- основы экономики, организации производства, труда и управления;
- основные вопросы трудового законодательства Российской Федерации;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности.

Должностные обязанности.

Кладовщик должен выполнять следующие функции:

1. Осуществлять работу по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря и т.п.
  2. Обеспечивать сохранность складироваемых товарно-материальных ценностей.
  3. Соблюдать правила и порядок хранения и складирования товарно-материальных ценностей.
  4. Участвовать в проведении инвентаризаций товарно-материальных ценностей.
  5. Принимать участие в разработке и осуществлении мероприятий по повышению эффективности работы складского хозяйства, сокращению расходов на транспортировку и хранение товарно-материальных ценностей, внедрению в организацию складского хозяйства современных средств вычислительной техники, коммуникаций и связи.
  6. Соблюдать правила по охране труда, техники безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности.
4. Инженер по охране окружающей среды.

Считаю необходимым введение в орг.структуру ООО «ГлавСтройПроект» специалиста данного вида деятельности по следующим причинам: строительство зданий и сооружений выполняется не только собственными силами организации, но и путем привлечения подрядных организаций. Соответственно нужен штатный сотрудник организации, который будет осуществлять контроль за соблюдением действующего экологического законодательства, инструкций, стандартов и нормативов по охране окружающей среды.

Общие положения.

1. Инженер по охране окружающей среды (эколог) назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом директора предприятия.

1.3. Инженер по охране окружающей среды подчиняется непосредственно Начальнику отдела охраны труда и техники безопасности.

1.4. На должность Инженера по охране окружающей среды (эколог) назначается лицо, имеющее:

- Инженер по охране окружающей среды (эколог) I категории: высшее профессиональное образование и стаж работы в должности Инженера по охране окружающей среды (эколога) II категории не менее 3 лет;

- Инженер по охране окружающей среды (эколог) II категории: высшее профессиональное образование и стаж работы в должности Инженера по охране окружающей среды (эколога) не менее 3 лет;

- Инженер по охране окружающей среды (эколог): высшее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы.

1.5. Инженер по охране окружающей среды (эколог) должен знать:

- экологическое законодательство;

- нормативные и методические материалы по охране окружающей среды и рациональному использованию природных ресурсов;

- системы экологических стандартов и нормативов;

- производственную и организационную структуру предприятия и перспективы его развития;

- технологические процессы и режимы производства продукции предприятия;

- порядок проведения экологической экспертизы предплановых, предпроектных и проектных материалов;

- методы экологического мониторинга;

- средства контроля соответствия технического состояния оборудования предприятия требованиям охраны окружающей среды и рационального природопользования, действующие экологические стандарты и нормативы;

- передовой отечественный и зарубежный опыт в области охраны окружающей среды и рационального использования природных ресурсов;

- порядок учета и составления отчетности по охране окружающей среды;
- основы экономики, организации производства, труда и управления;
- средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;
- правила и нормы охраны труда.

1.6. В период временного отсутствия Инженера по охране окружающей среды его обязанности возлагаются на Начальника отдела охраны труда и технике безопасности.

*Функциональные обязанности.*

1. Осуществляет контроль за соблюдением в подразделениях предприятия действующего экологического законодательства, инструкций, стандартов и нормативов по охране окружающей среды, способствует снижению вредного влияния производственных факторов на жизнь и здоровье работников.

2. Разрабатывает проекты перспективных и текущих планов по охране окружающей среды, контролирует их выполнение.

3. Участвует в проведении экологической экспертизы технико-экономических обоснований проектов расширения и реконструкции действующих производств, а также создаваемых новых технологий и оборудования, разработке мероприятий по внедрению новой техники.

4. Принимает участие в проведении научно-исследовательских и опытных работ по очистке промышленных сточных вод, предотвращению загрязнения окружающей среды, выбросов вредных веществ в атмосферу, уменьшению или полной ликвидации технологических отходов, рациональному использованию земельных и водных ресурсов.

5. Осуществляет контроль за соблюдением технологических режимов природоохранных объектов, анализирует их работу, следит за соблюдением экологических стандартов и нормативов, за состоянием окружающей среды в районе расположения предприятия.

6. Составляет технологические регламенты, графики аналитического контроля, паспорта, инструкции и другую техническую документацию.

7. Участвует в проверке соответствия технического состояния оборудования требованиям охраны окружающей среды и рационального природопользования.

8. Составляет установленную отчетность о выполнении мероприятий по охране окружающей среды, принимает участие в работе комиссий по проведению экологической экспертизы дея-

тельности предприятия.

5. Начальник сметно-договорного отдела.

В сметно-договорном отделе растет количество сотрудников, которым нужен их непосредственный руководитель.

Общие положения.

1. Начальник сметно-договорного отдела назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом руководителя Общества.

2. Начальник сметно-договорного отдела подчиняется непосредственно Заместителю директора по экономике.

3. На должность начальника сметно-договорного отдела назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое) образование и стаж работы в должности начальника сметно-договорного отдела не менее 5 лет.

4. Начальник сметно-договорного отдела должен знать:

а) законодательство Российской Федерации, постановления и решения Правительства Российской Федерации по вопросам ценообразования в строительстве; основы рыночной экономики;

б) методы управления коллективом и требования по научной организации труда;

в) систему бухгалтерского учета, методы и порядок составления отчетности, приемы анализа хозяйственной деятельности, финансовых показателей предприятий и организаций; законодательство и нормативные документы по налогообложению, таможенной деятельности в Российской Федерации;

г) методические рекомендации по форме, содержанию и правилам составления всех видов сметной и договорной документации на строительство новых, реконструкцию и капитальный ремонт действующих объектов;

д) сметно-нормативную базу в ценах на ресурсы;

е) правила производства строительно-монтажных работ, а также правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной безопасности;

ж) цены на ресурсы и тенденции их изменения, а также методы прогнозирования этих изменений с учетом двух видов удорожания строительства объектов, обусловленных:

- научно-техническим и социальным прогрессом и мерами по охране окружающей среды;

- инфляционными процессами;

з) методы проектирования и проведения технико-экономических расчетов;

и) передовой отечественный и зарубежный опыт проектирования и строительства в части вопросов определения стоимости строительства новых, реконструкции и капитального ремонта действующих объектов, а также стоимости выполненных работ и расчетов за них;

к) средства коммуникации и автоматизированной обработки информации для выполнения своих обязанностей и реализации прав.

5. В период временного отсутствия начальника сметно-договорного отдела его обязанности исполняет другое должностное лицо, назначенное приказом директора, которое приобретает соответствующие права и несет полную ответственность за исполнение возложенных на него обязанностей.

Должностные обязанности.

1) определяет трудоемкость и распределение заданий (объемов работ) между группами и специалистами отдела;

2) подготавливает предложения по совершенствованию организации и работы отдела, осуществляет контроль за реализацией указанных предложений;

3) подготавливает предложения о приеме на работу, о назначении и освобождении от занимаемых должностей специалистов отдела, об условиях оплаты труда и других условиях трудовых взаимоотношений в отделе; согласовывает проект трудового договора (контракта), в том числе обязанности, права и ответственность для вновь принимаемого в отдел специалиста как персонально с этим специалистом, так и с заместителем руководителя проектной организации по работе с личным составом;

4) подготавливает предложения о необходимости изменений должностей специалистов отдела;

5) осуществляет мероприятия по обучению, повышению квалификации и переподготовке специалистов отдела;

6) подготавливает материалы для проведения аттестации специалистов отдела;

7) разрабатывает систему информационного обеспечения специалистов отдела и осуществляет контроль за ее функционированием;

8) утверждает план комплектования нормативно-справочной документацией по вопросам сметного нормирования и ценообразования в строительстве;

9) согласовывает паспорта рабочих мест специалистов отдела;

10) определяет нормативную трудоемкость и продолжи-

тельность выполнения отдельных видов работ в отделе с последующим определением себестоимости указанных работ;

11) доводит до сведения специалистов отдела и осуществляет контроль за соблюдением утвержденных в проектной организации организационно-распорядительных документов;

12) подписывает установленные формы учета и делопроизводства, а также табель выхода на работу специалистов отдела;

13) составляет заявки и расчеты потребности отдела в финансовых, материально-технических и т.п. ресурсах;

14) принимает решения о системе планирования и контроля исполнения работы специалистами отдела;

15) подготавливает организационно-распорядительные документы, регулирующие отношения и конкретные вопросы работы внутри отдела, осуществляет контроль за их соблюдением;

16) подготавливает документы и участвует в работах, определенных функциями отдела;

17) выполняет и требует выполнения правил внутреннего трудового распорядка от специалистов отдела;

18) во время длительного отсутствия специалистов отдела выполняет их отдельные обязанности (по вопросам, связанным с организацией управления в отделе);

19) участвует в разработке и обеспечении функционирования СМК организации;

Эффект от реализации предлагаемых мероприятий:

1. Мероприятия по повышению качества линейных и функциональных связей организационной структуры управления ООО «ГлавСтройПроект» позволят повысить производительность труда работников, упорядочить объемы труда и перераспределить нагрузку на линейных руководителей. Были определены управленческие функции для каждого структурного подразделения ООО «ГлавСтройПроект», обязанности, ответственность и права подразделений и работников, характер соподчиненности между звеньями организации. При предложенной линейно-функциональной структуре произошло: освобождение руководителя предприятия от принятия типовых оперативных решений и возможности более качественно заниматься разработкой стратегических решений. Это произошло из-за частичного делегирования полномочий генерального директора его заместителям.

Эти мероприятия усовершенствования организационной структуры дадут плоды в быстройдействии системы управления организацией и в высоких конечных результатах ее деятельности.

2. Мероприятия по введению в структуру ООО «ГлавСтройПроект» новых кадровых единиц позволят повысить качество и сроки выполнения поставленных задач, а значит и уровень прогрессивности организационной структуры предприятия.

Проведение этих мероприятий позволит освободить генерального директора предприятия от повседневной рутинной работы, а так же повысить качество и оперативность принимаемых решений.

Новая наиболее рациональная, на мой взгляд, структура управления ООО «ГлавСтройПроект» с учетом предлагаемых изменений позволит организации эффективнее осуществлять свою деятельность по строительству зданий и сооружений, что повысит качество предоставляемых услуг в сфере строительства в городе Ростове-на-Дону и Ростовской области и будет способствовать улучшению качества жизни населения.