

УДК 658.11:625.1

К.В. КАТАЛЫМОВА (Строительно-монтажный трест №12
ОАО «Росжелдорстрой», г. Новосибирск)

АДАПТАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ К УСЛОВИЯМ НОВОГО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

Рассматриваются организационные структуры трестов транспортного строительства и предлагается их модернизация путем создания департаментов транспортно-строительной логистики.

На базе Департамента капитального строительства ОАО «РЖД» создана строительная компания ОАО «Росжелдорстрой», отвечающая задачам современного этапа реализации концепции структурной реформы железнодорожного транспорта, утвержденной Правительством Российской Федерации. Ее деятельность направлена на значительное сокращение затрат на капитальный ремонт и новое строительство объектов инфраструктуры железных дорог за счет снижения затрат, не связанных непосредственно с производственной деятельностью, а также на рынок строительства объектов, не связанных с железнодорожной отраслью. В то же время ОАО «Росжелдорстрой» и его филиалы являются основой формирования транспортного строительного комплекса на железнодорожных новостройках, в том числе и на строительстве Северосиба, что предусмотрено стратегией развития железнодорожного транспорта до 2030 г. Тресты компании будут осуществлять функции генерального подрядчика. В качестве субподрядчиков безусловно будут выступать сибирские специализированные тресты, которые в настоящее время выполняют значительные объемы работ на реконструкции объектов Западно-Сибирской железной дороги, автомобильных дорогах Сибирского федерального округа. При передислокации на объекты Северосиба необходимо будет провести их реструктуризацию. В плане подготовки к ней необходим проектный анализ состояния участников строительства, их организационных структур, адаптации к условиям нового железнодорожного строительства.

Филиал Компании на Западно-Сибирской железной дороге — Строительно-монтажный трест № 12

Основными видами деятельности филиала, определенные уставом Компании и положением о филиале, являются:

- строительство зданий и сооружений I и II уровня ответственности;
- осуществление функции генерального подрядчика;
- возведение подземных сооружений;
- разработка, производство и реализация промышленных изделий, в том числе выпуск изделий из металлов, строительных материалов и строительных железобетонных и металлических конструкций;
- осуществление торговой, посреднической и снабженческо-сбытовой деятельности в соответствии с законодательством РФ.

Деятельность филиала направлена на постоянное совершенствование строительного комплекса, рост и развитие филиала и компании в целом, что в полной мере обеспечит решение основной задачи — получение максимальной финансовой прибыли от ведения основных видов деятельности. Для достижения поставленных целей и задач филиал располагает необходимыми ресурсами.

Подразделения, расположенные в различных регионах Сибири, максимально охватывают строительный рынок и будут передислоцированы при начале строительства магистрали.

В состав треста входят 9 структурных подразделений (рис. 1).

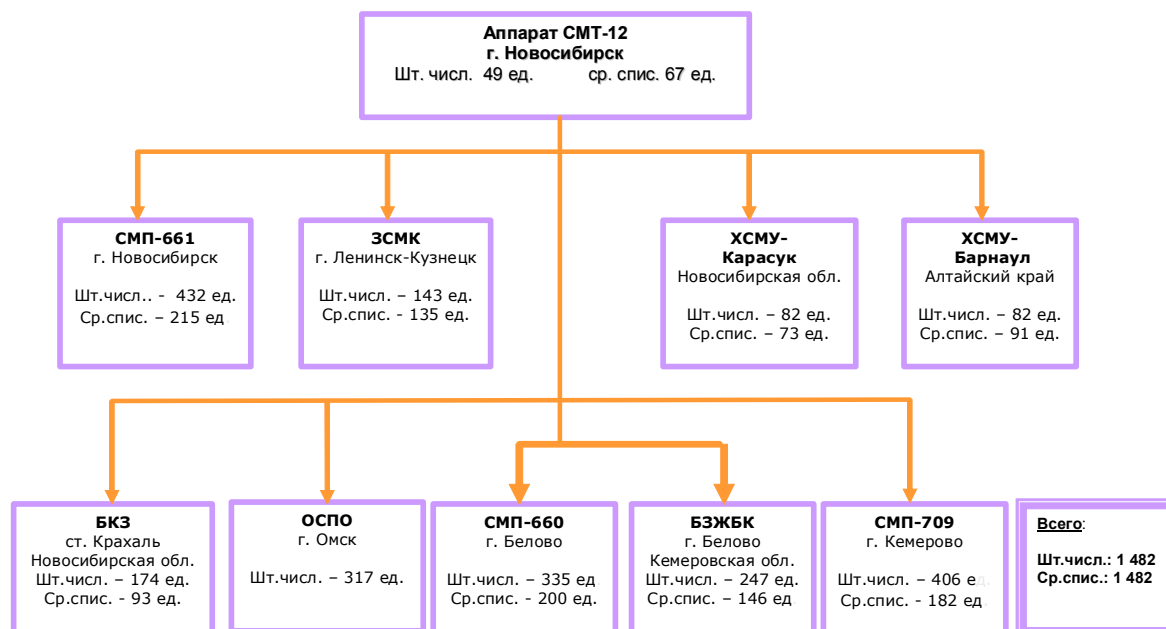


Рис. 1. Организационная структура СМТ-12 филиала ОАО «РЖДСтрой»

Подразделения дислоцированы в Омске, Карасуке, Новосибирске, Кемерово, Белово, Барнауле, на ст. Крохаль Новосибирской области. Это пять строительно-монтажных управлений, одно специальное управление «Мостопоезд», дорожные мастерские в Омске, завод металлоконструкций в Ленинск-Кузнецке, два завода железобетонных конструкций в Белово и Омске, кирпичный завод в Новосибирске.

Организационная структура треста построена по линейно-функциональному принципу.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Достоинства такого типа управления проявляются в организациях с большим объемом выполняемых работ, что обеспечивает стабильную деятельность, по отлаженному принципу. Организационная структура аппарата управления треста приведена на рис. 2.

Для выполнения корпоративного заказа по участию в строительстве новой железнодорожной линии необходимо будет создать в Строительно-монтажном тресте № 12 группу из квалифицированного состава инженерно-технических работников для выполнения функций генерального подрядчика для обеспечения:

- взаимодействия с Заказчиком по лимитам, наборам работ и разрешительной документации;
- взаимодействия с Проектировщиком по разработке и выдаче проектно-сметной документации, по текущим изменениям и согласованиям проекта и отдельным видам работ;

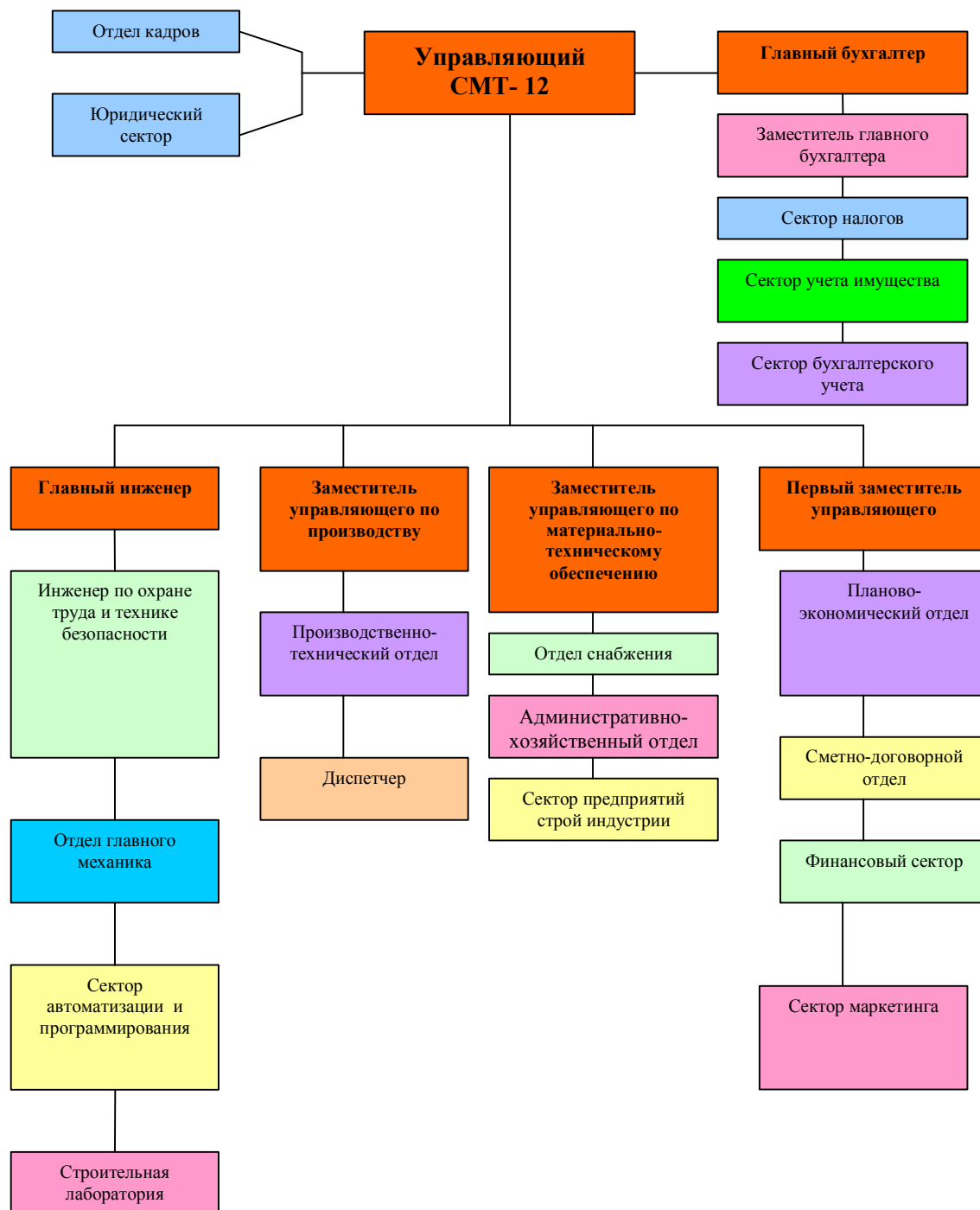


Рис. 2. Организационная структура управления СМТ-12 филиала ОАО «Росжелдорстрой»

- привлечения Субподрядных организаций для качественного и своевременного выполнения строительно-монтажных работ;
- проведения контроля за выполняемыми строительно-монтажными работами на предмет их соответствия нормам и правилам, требованиям Заказчика и срокам исполнения графиков производства работ;
- формирования пакета документов по ежемесячному объему выполняемых строительно-монтажных работ и удорожаниям;
- формирования пакета документов по исполнительной документации и подготовка к сдаче объекта в эксплуатацию.

Реалии строительного рынка требуют формирования новой структуры управления, способной повысить производительность труда, качество работы строительных и промышленных подразделений. В качестве предварительного варианта, отвечающего современным экономическим условиям, может быть предложен следующий (рис. 3).

Эффективной методологией управления строительством крупных объектов, к которым относятся большие и внеклассные мосты, является проектное управление. Это направление реализуется в настоящее время в ОАО «Сибмост». В тресте постоянно идет совершенствование функций и задач управления, что отражается на его организационной структуре. Адаптировать организационную структуру к проектному управлению в условиях логистизации и постановки системы бюджетирования можно путем перехода от функциональной модели к матричной добавлением в структуру управляющего портфелем проекта, менеджеров проектов и проектного офиса, центров ответственности, преобразованием департамента маркетинга в департамент транспортно-строительной логистики (ДТСЛ). Классический вариант организационной структуры проектного управления в виде матричной приведен на рис. 4. Один из вариантов организационной структуры ОАО «Сибмост» показан на рис. 5.

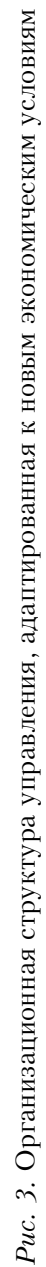
Департамент транспортно-строительной логистики реализует логистическую цепь, по которой проходят товарный и информационный потоки от поставщика к заказчику (рис. 6).

Материальными элементами логистики являются транспортные средства и обустройства, складское хозяйство, средства связи и управления.

Основная задача логистики — создание эффективной интегрированной системы регулирования и контроля материальных и информационных потоков, обеспечивающих контроль за материальными потоками, передачу данных о нем в логистический центр, определение стратегии и технологии физического перемещения ресурсов, разработка способов управления их движением, установление норм стандартизации конструкций, определение объемов закупок, транспортировки и складирования, расхождение между намеченными целями и возможностями закупки, транспортировки и поставок.

Логистическая концепция создания ДТСЛ должна исходить из:

- ликвидации слишком больших отклонений планирования от реального положения дел;
- отсутствия возможностей эффективного влияния на производительность, сроки прохождения цикла и необходимый уровень запасов;
- недостаточной свободы действий планирующих структур и связанных с планированием сотрудников.



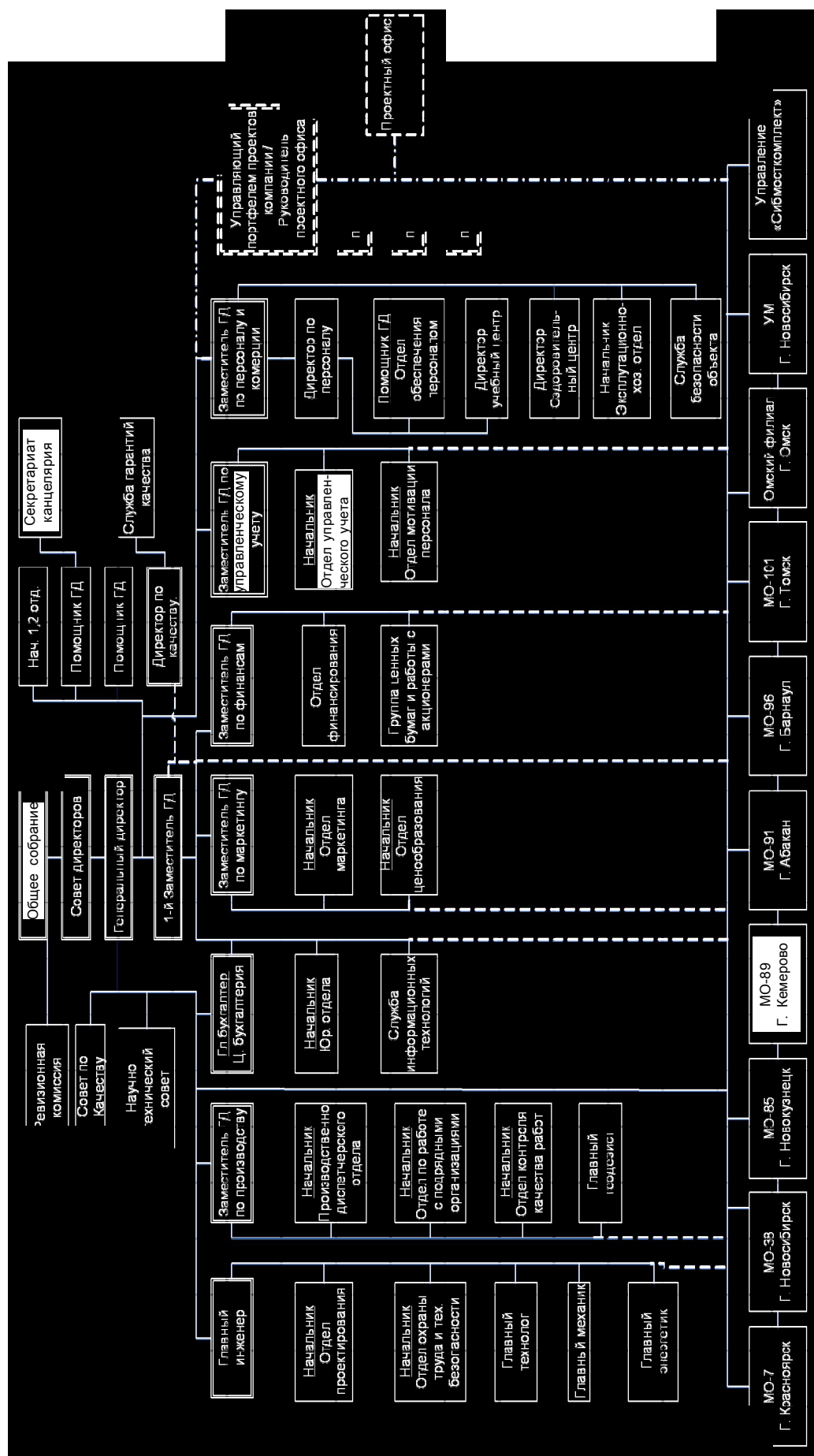


Рис. 4. Структура управления ОАО «Сибмост»



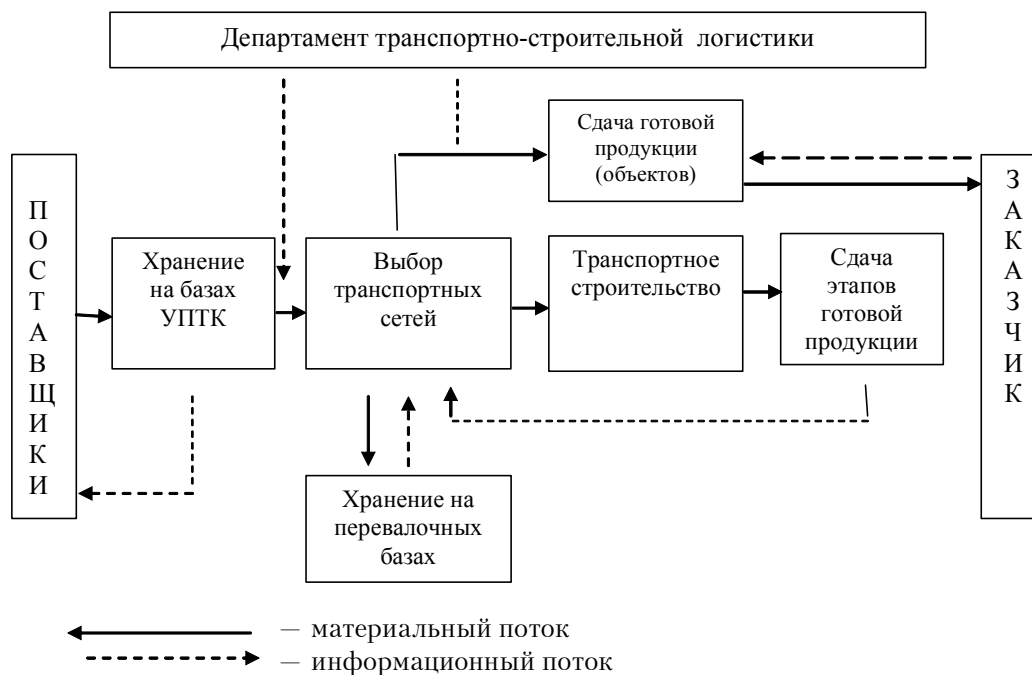


Рис. 6. Логистическая цепь

Основные экономические цели создания и целесообразности ТСЛЦ:

- снижение затрат, связанных с созданием и хранением запасов;
- сокращение времени поставок;
- более четкое соблюдение сроков поставок;
- увеличение гибкости производств, их приспособление к условиям строительства транспортных объектов;
- повышение качества выполняемых строительно-монтажных работ;
- увеличение производительности;
- экономия средств за счет оптимизации запасов по каждой отдельной группе материальных ресурсов и конструкций (единице учета запасов);
- снижение затрат за счет контроля запасов МТЦ по отдельным видам и группам в динамике;
- контроль соразмерности объемов производства СМР и запасов ТМЦ в рамках обратной связи.

Департамент транспортно-строительной логистики должен создаваться на базе департамента маркетинга и иметь свои отраслевые филиалы.

Филиалы ДТСЛ должны быть определены: по месту дислокации мостоотрядов; объему перевозок (перевалка грузов); транспортным схемам; экономическим критериям.

В качестве критериев экономической эффективности целесообразности создания ДТСЛ должны быть приняты:

- минимум расстояний перевозок комбинированными видами транспорта на транспортной сети;
- минимум затрат на логистические операции;
- минимум сроков поставки ресурсов, полуфабрикатов, продукции от поставщиков к объектам;

— оптимизация тарифов по видам перевозок и видам транспортных комплексов, минимизирующих вышеприведенные критерии.

В своей деятельности ДТСЛ руководствуется действующим законодательством РФ, уставом ОАО «Сибмост», другими нормативными актами РФ. ДТСЛ — представляет интересы заказчика или генерального подрядчика, а его филиалы — мостоотряды, акционерные компании, фирмы малого бизнеса, с которыми он решает вопросы договорных обязательств по обеспечению работоспособности логистической цепи. Расчеты с потребителями — участниками логистической цепи производятся согласно договорным условиям по договорам ДТСЛ и его филиалов.

Организационная и квалификационная структура ДТСЛ подразделяется на аппарат управления и производственно-хозяйственные подразделения.

Лицами, наделенными распорядительными правами являются: директор (заместитель генерального директора ОАО «Сибмост»), главный инженер, заместитель директора по материальному планированию перевозок, заместитель директора по экономико-финансовому сопровождению, главный бухгалтер.

Функциональными отделами (штабными) являются бухгалтерия, отдел маркетинга, материального планирования перевозок, планово-стратегический, отдел планирования и прогнозирования гибкой системы тарифов в условиях сочетания различных видов транспортных комплексов, отдел оптимизации перевозок, юридическая служба, цено-договорной отдел (финансовая служба), служба операторов организации перевозок, информационный отдел, аналитический отдел.

Квалификационный состав определяется специалистами: инженеры-системотехники; инженеры-программисты; инженеры по направлению основных услуг; экономисты; юристы; техники; рабочие; работники складского хозяйства.

Организационная структура и функциональное подчинение может быть решено в рамках разработки технического проекта на создание.

Взаимодействие ДТСЛ с основными участниками логистической цепи автору видится в выполнении следующих функций.

Планирование производства:

- анализ потребностей и расчет планов перевозок, исходя из возможностей, потребностей или их недостатков;
- расчет планов потребностей в перевозках, исходя из своевременной доставки с учетом особо дефицитной продукции;
- обеспечение информацией подразделений и лиц, производящих отгрузку по требуемой номенклатуре, количеству и качеству отгружаемой продукции;
- контроль за выполнением договорных обязательств.

Материальное обеспечение:

- анализ потребностей в основных и вспомогательных ресурсах в соответствии с производственными планами организаций логистической цепи, уточнения их наличия на складах и их нормативными запасами;
- расчет на основании анализа, отправление и отслеживание поставок в срок, обеспечивающих условия договорных отношений;

- разработка норм запасов материалов, товаров, продукции, стоимости и времени их доставки, организация их запасов, осуществление контроля за соблюдением их в установленных размерах;

- работа с поставщиками и потребителями по оперативной доставке остродефицитных позиций;

- поиск новых поставщиков, потребителей и подготовка контрактов;

- участие в составлении рекламационных актов, отправка забракованной продукции;

- анализ поставщиков и потребителей по надежности поставок и соблюдения контрактных обязательств.

Организация работы складского хозяйства:

- организация работы складов, обеспечение механизации складских операций;

- обеспечение контроля за входящими материальными ценностями и на их количественное соответствие сопроводительным документам;

- регулярная работа и оперативная связь с поставщиками при несоответствии количества принятых материалов количеству, указанному в сопроводительных документах;

- организация хранения материальной продукции в соответствии с определенной системой идентификации;

- обеспечение регулярной выдачи в соответствии с планом поставок;

- обеспечение оперативного учета, составление и предоставление установленной отчетности о движении материальных ценностей, об остатках их на складах;

- организация и проведение инвентаризаций;

- проведение погрузочно-разгрузочных работ;

- оформление сопроводительных документов на отгруженную продукцию и материалы.

Экспортно-импортные операции:

- организация и проведение работ по таможенному оформлению экспортных и импортных грузов;

- координация работ по оформлению сопроводительных документов грузов, требующих таможенного оформления, с соответствующими службами поставщиков и заказчиков внутри региона;

- участие в подготовке контрактов.

Планирование финансовых потоков:

- разработка бюджетов на основе информации о потребностях предприятия в материалах, товарах, услугах, поступающей от потребителей;

- разработка бизнес-планов, в которых определяются цели по конкретному снижению затрат по каждой группе материалов, товаров, услуг и реальные пути достижения этих целей;

- разработка базовых цен на основные и вспомогательные материалы;

- разработка гибких тарифов по видам продукции, способам перевозки в зависимости от их стоимости, срочности поставок, хозяйственной значимости.

Внешний и внутренний документооборот ДТСЛ необходимо разработать в привязке к конкретным условиям.

Основными отделами ДТСЛ должны стать административный, финансовый, кадров, качества, производственный, материально-технического снабжения, складского хозяйства, информационных технологий, юридическая служба. Проект ДТСЛ должен содержать привязку к конкретным географическим координатам, полный перечень функций, комплексов и задач управления, организационные формы (производственную и организационную структуры, штатное расписание, должностные инструкции, макеты договоров, ИТ на базе INTERNET и других инструментальных средств современной логистики).

Создание ДТСЛ должно стать неотъемлемой частью проектов нового транспортного строительства.