

УДК 658.11:625.1

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

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ КРУПНОМАСШТАБНЫХ ПРОЕКТОВ ТРАНСПОРТНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

Предлагаются схемы организационного взаимодействия участников строительства новых железных дорог.

Стратегическое планирование проекта представляет собой итеративный процесс принятия решений, включающий определение целей проекта, политики получения и использования ресурсов на его осуществление, потенциальных источников, обеспечивающих его стратегические позиции на рынке, доходность и долгосрочную концепцию обеспечения организационно-технологической, эксплуатационной, управленческой надежности и устойчивого развития. Стратегическое управление — это процесс управленческой деятельности по разработке и реализации стратегического плана инициации и реализации проекта в целом и составляющих его объектов стратегического управления (ОСУ). Цель стратегического планирования состоит в выработке альтернатив инвестирования проекта, обеспечивающих гарантированную эффективность с минимальными рисками. Цель тактического планирования — разработка конкретных мероприятий по достижению целей, обеспеченных ресурсами при ограничениях, заданных стратегическим планом. Оперативное планирование осуществляется в рамках установленного бюджета по фазам жизненного цикла проекта и направлено на разработку задания по основным технико-экономическим показателям: объемам, срокам, издержкам, производственным мощностям, носителям ответственности и др. Плановый горизонт для каждого проекта устанавливается индивидуально. Как правило, оперативное планирование в транспортном строительстве осуществляется на неделю (декаду), месяц, квартал; тактическое — на год; долгосрочное — на 2–3 года; стратегическое — на срок строительства транспортного объекта: железной или автомобильной дорог, включающих сооружение земляного полотна, тоннелей, мостов, водопропускных труб, верхнего строения пути, инфраструктуры, в том числе социальных объектов и т.д.

Транспортная стратегия и стратегия развития железнодорожного транспорта до 2030 г. дает основания на развитие нового железнодорожного строительства, а следовательно, на актуальность проблемы формирования организационных структур управления новостройками. Ее обоснование, последующее проектирование является неотъемлемой частью стратегического планирования крупномасштабных проектов транспортного строительства.

В их реализации принимают участие большое количество организаций, составляющих транспортный строительный комплекс.

На этом этапе осуществляется стратегическое планирование предприятий строительного комплекса при ограничениях, установленных стратегическим планом проекта. Им, как субъектам рынка, присущи определенные фундаментальные черты. Методы производства и организационная структура в совокупности определяют организацию экономической деятельности (внутрифирменный экономический механизм). Виды продукции, соотношение труда и капита-

ла определяют стратегию конкуренции на строительном рынке (внешний экономический механизм). В рыночных условиях предприятие является покупателем ресурсов (производственных, инвестиционных, природных, трудовых). В условиях действия внутреннего и внешнего экономических механизмов при ограничениях на ресурсы предприятие производит продукцию и является ее продавцом.

Строительные предприятия могут выступать генеральным подрядчиком, специализированным подрядчиком, производящим определенный круг работ, и подрядчиком узкой специализации, выполняющим какой-нибудь один вид работ.

Наиболее крупные строительные организации представляют собой вертикально и горизонтально интегрированные структуры, состоящие как из юридических лиц различной организационно-правовой формы, связанных с материнской компанией отношением собственности, так и полуавтономных подразделений, не являющихся юридическими лицами. Предприятия вертикально интегрированной структуры отличаются методами выполнения контрактов и финансовой организацией их деятельности. Размер предприятия определяется характером работ, условиями их выполнения, системой управления. После определения параметров процесса строительства рассчитывается его потребность в основных и обеспечивающих ресурсах, т.е. разрабатывается программа обеспечения эффективного строительства транспортного объекта. После этого может быть решена задача определения организационных форм управления всеми производственными и вспомогательными (обеспечивающими) процессами. Определяющими здесь являются: уровень специализации исполнителей; мощность подразделений; количество уровней в иерархии управления; организационная структура. В современных условиях нами предлагаются следующие схемы структур строительных организаций для реализации проектов транспортного строительства (рис. 1–7).



Рис. 1. Выделенная организационная структура управления проектом

Проекты по видам работ транспортного строительства:

- рубка просеки;
- водопропускные трубы;
- малые мосты;
- участки земляного полотна;
- притрассовой автодороги;
- железной дороги;
- участки верхнего строения пути;
- объекты производственной и социальной инфраструктуры.



Проекты по видам и участникам транспортного строительства:

- МК-СМП строительство водопропускных труб;
- МО-МК отсыпка площадок для производства буровых работ и другое;
- СУ-МК-СМП производство буровзрывных работ, отсыпка земляного полотна и другое.

Рис. 2. «Двойственная» организационная структура

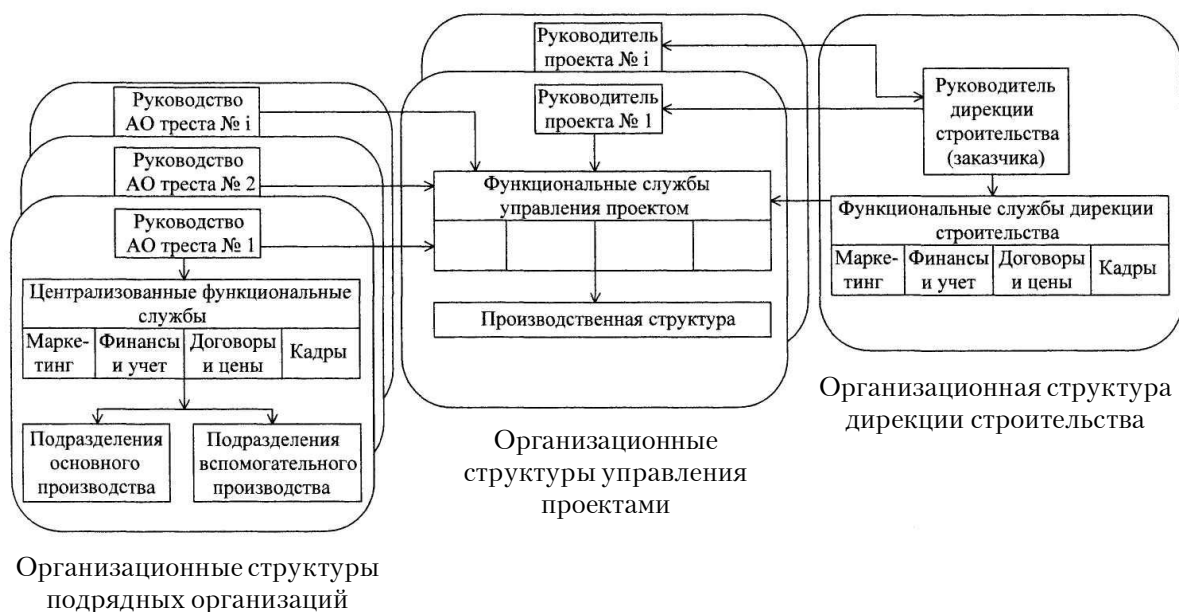


Рис. 3. Структура взаимоотношений заказчика, управляющей компании и подрядчиков



Рис. 4. Организационная структура управления проектом, в которой функции управления реализуются управляющей фирмой, а выполнение всех работ обеспечивают генподрядчики

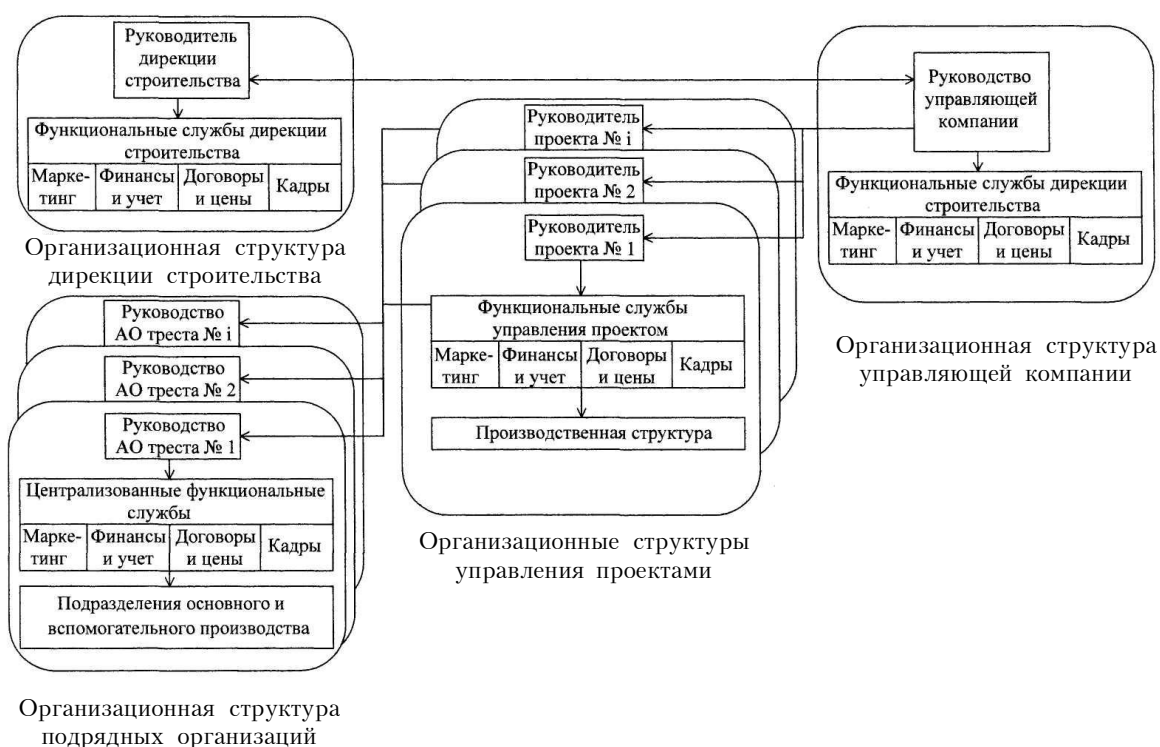


Рис. 5. Организационная структура взаимоотношений участников строительства при наличии управляющей компании

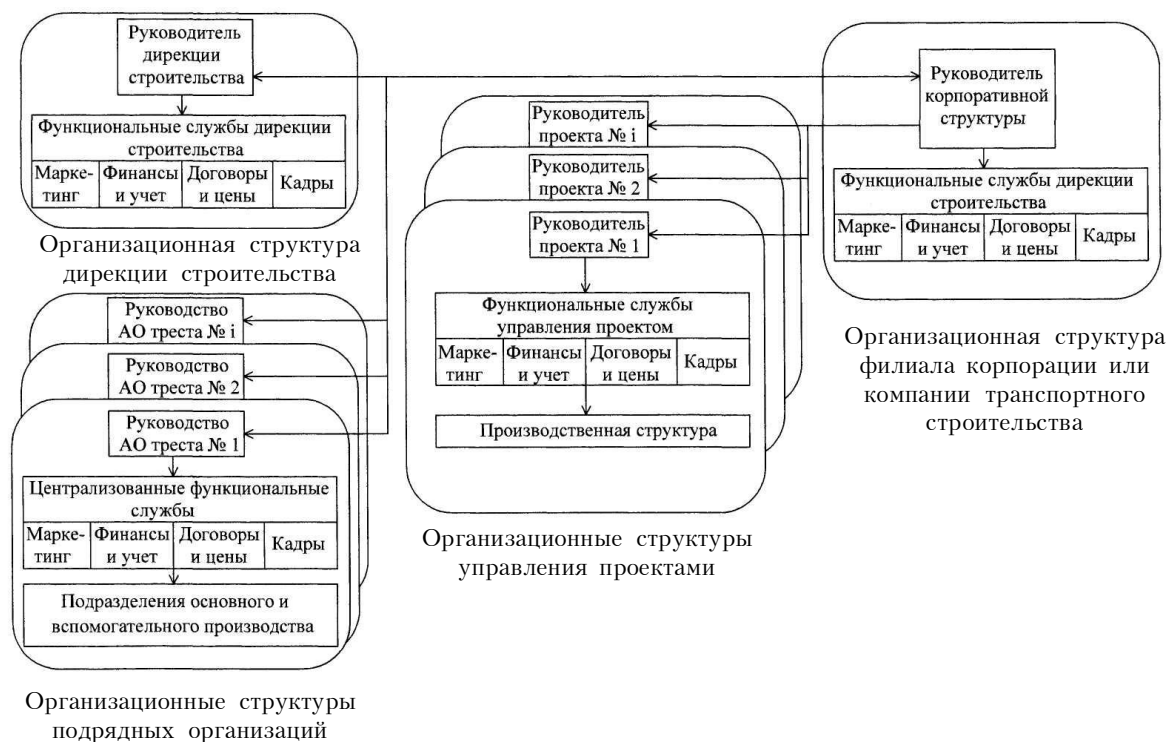


Рис. 6. Организационная структура взаимоотношений участников, транспортного строительства: дирекции, корпоративной структуры, трестов, организаций управления проектами

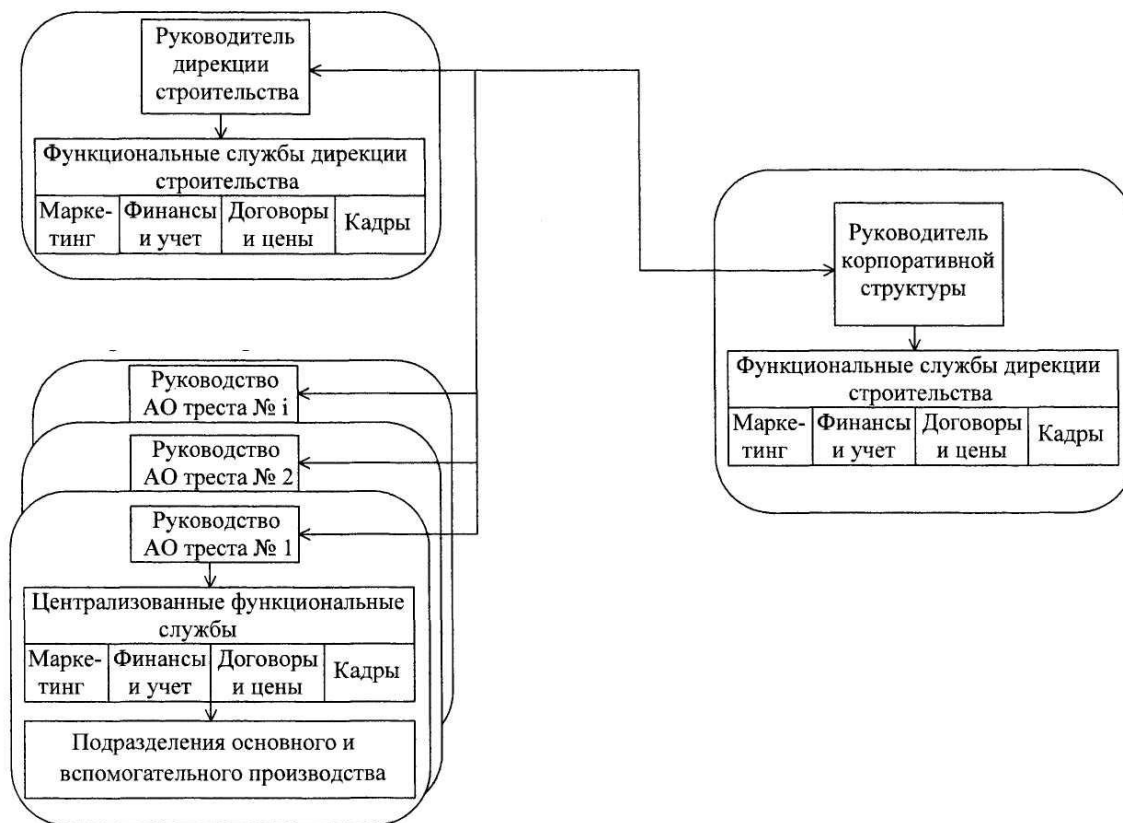


Рис. 7. Организационное взаимодействие «классических» структур

Предложены также следующие варианты схем организационных структур взаимоотношений участников крупномасштабного проекта: организационная форма взаимоотношений заказчика, управляющей компании и подрядчиков; организационная форма управления проектом, в которой функции управления реализуются управляющей фирмой, а выполнение всех работ обеспечивают генподрядчики; организационная форма взаимоотношений участников строительства при наличии управляющей компании; организационная форма взаимоотношений участников, транспортного строительства: дирекции, корпоративной структуры, трестов, организаций управления проектами; организационное взаимодействие «классических» структур. Их необходимо оценивать при разработке стратегического плана применительно к каждому этапу жизненного цикла проекта на стадии строительства.

Каждая строительная организация, участвующая в реализации крупномасштабного проекта имеет свой жизненный цикл, отличный от цикла проекта и также должна иметь стратегический план развития, как в рамках проекта, так и за его пределами. Крупномасштабный проект транспортного строительства предлагается представлять в виде разработки и реализации последовательных стратегических планов жизненного цикла деятельности строительных организаций. Каждый из них предусматривает рост доходов на определенной фазе реализации проекта и их падение на стадии изменения состава и структуры работ. Для эффективной деятельности строительной организации необходим фазовый переход к новой стратегии развития. Для решения этих проблем предлагается подход, при котором формированием единой корпоративной структуры, ориентированной на единый конечный результат, достигается управляемость взаимодействия участников и на этой основе повышается эффективность стратегического планирования развития строительных организаций.