

ГИДРОТЕХНИЧЕСКОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО, ГИДРАВЛИКА  
И ИНЖЕНЕРНАЯ ГИДРОЛОГИЯ (ТЕХНИЧЕСКИЕ НАУКИ)

## Системная концепция организационного механизма управления предприятиями строительного комплекса в условиях кризисной ситуации

УДК 624.05

**Рондарь Н.В.**

Профессор, доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Всероссийский государственный университет юстиции (РПА Минюста России)» г. Ростов - на - Дону;  
e-mail: nvrondar@list.ru

Статья получена: 22.09.2022. Рассмотрена: 25.09.2022. Одобрена: 27.09.2022. Опубликовано онлайн: 27.09.2022. © РИОР

**Аннотация.** Авторами дана характеристика основным принципам эффективности предприятий строительного комплекса. Разработан методический аппарат позволяющий реализовать эффективные антикризисные программы на данных предприятиях. Раскрыто содержание понятий комплексность, управляемость строительной организацией. Изложены конкретные организационные механизмы. Сформированы этапы анализа состояния предприятий при реорганизации системы управления в условиях нестабильной экономической среды. Данный анализ позволяет разработать рациональную структуру управления экономически несостоятельными предприятиями строительного комплекса и обеспечивает повышение уровня организованности данных предприятий как открытой социально-экономической системы, что является весьма значимым в связи с особыми требованиями к скорости и обоснованности решений в современных экономических условиях.

**Ключевые слова:** организационный механизм управления, управляемость, комплексность строи-

тельной организации, экономическая несостоятельность, организационная процедура, система принятия решений

Особенностью современного этапа развития российской экономики является макроэкономическая нестабильность среды, которая динамично меняется, как для всех хозяйствующих субъектов в целом, так и для организаций строительного комплекса, в частности. Неопределенность продолжительности кризиса, геополитическая непредсказуемость его последствий, разрыв традиционно сложившихся экономических связей с зарубежными и отечественными партнерами приводит к тому, что многие организации строительного комплекса оказались в кризисной ситуации.

В связи с этим строительная организация в современных условиях должна рассматриваться как достаточно сложная часть системы, формируемая и реализующая свои цели посредством влияния на нее факторов и различных переменных как внешней, так и внутренней среды.

### A SYSTEM CONCEPT OF THE ORGANIZATIONAL MECHANISM OF CONSTRUCTION COMPLEX ENTERPRISES MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF A CRISIS SITUATION

**Rondar N.V.**

Professor, Doctor of Economics, Professor, All-Russian State University of Justice (RPA of the Ministry of Justice of Russia), Rostov-on-Don;  
e-mail: nvrondar@list.ru

**Annotation.** The authors gave a description of the main principles of the efficiency of enterprises in the construction complex. A methodological apparatus has been developed that makes it possible to implement effective anti-crisis programs at these enterprises. The

content of the concepts of complexity, manageability of a construction organization is disclosed. Specific organizational mechanisms are outlined. The stages of analysis of the state of enterprises during the reorganization of the management system in an unstable economic environment are formed. This analysis makes it possible to develop a rational structure for managing economically insolvent enterprises in the construction complex and provides an increase in the level of organization of these enterprises as an open socio-economic system, which is very significant due to the special requirements for speed and validity of decisions in modern economic conditions.

**Keywords:** organizational management mechanism, manageability, complexity of a construction organization, economic failure, organizational procedure, decision-making system

Концепция системы в наибольшей мере соответствует целям стратегии антикризисного управления на предприятиях строительного комплекса, и обеспечению выживаемости строительной организации, формированию потенциала устойчивого роста. Прежде всего потому, что данная концепция используется как средство для изучения характеристик объекта управления – предкризисной организации и в этом смысле ценность концепции очевидна, она способствует более глубокому пониманию характеристик организации как системы и процессу ее функционирования.

В предлагаемой модели ключевые факторы успеха несостоятельной организации как системы находятся в двух сферах: во внешней, из которой она получает все виды ресурсов, и во внутренней, сильные и слабые стороны которой создают те или иные предпосылки для преобразования ресурсов в продукцию и услуги.

Внешняя среда характеризуется как совокупность переменных, которые находятся за пределами предприятия и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны менеджмента. Это, прежде всего, те организации и люди, которые связаны с данной строительной компанией в силу выполняемых им целей и задач: кредиторы, акционеры, конкуренты, профессиональные союзы, торговые организации, общества потребителей, правительственные органы, органы местного самоуправления и т.д.

Кроме того, существует своеобразный второй ряд переменных внешней среды. Это социальные факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность организации, определяют возможные решения стратегического характера, принимаемые ее менеджментом.

Внутренняя среда строительной организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразования ресурсов в конечный готовый продукт.

При этом финансовая составляющая является лишь единичным элементом весьма емкого параметрического массива, при помощи которого можно составить детальное представление о состоянии той или иной несостоятельной организации в сфере строительства. Следовательно, в целях управления строительная организация должна рассматриваться в единстве ее составных частей, неразрывно связан-

ных с внешним миром. Исследование предприятия, пребывающего в кризисном положении, должно охватывать комплекс системных характеристик, определяющих возможности предприятия по выходу из кризиса, а также факторы, влияющие на данные возможности.

На основании вышеизложенного можно утверждать, что для реализации более эффективных антикризисных программ на предприятиях строительного комплекса, необходим методический аппарат, который бы позволил по возможности задействовать большее число элементов организации как системы.

Данный аппарат должен соответствовать определенным принципам эффективности. Такими основными принципами являются **комплексность и управляемость**.

Принцип комплексности можно охарактеризовать двумя ключевыми моментами:

во-первых, необходимо учитывать фактор воздействия на организацию различных процессов, происходящих как во внутренней, так и во внешней среде. Разработчики прикладного обеспечения часто теряют из виду весьма важные и разнообразные аспекты, необходимые для проведения качественного и многостороннего анализа организации: экологический фактор, эффективность менеджмента, институциональные аспекты. Поэтому компоненты исследуемой несостоятельной организации и элементы ее окружения находят свое отражение в предлагаемой методике в необходимом для более объективного суждения объеме;

во-вторых, на результаты хозяйственной деятельности организации оказывают большое влияние факторы, степень воздействия которых достаточно сложно оценить, основываясь лишь на результаты приведенных экспертных оценок, представленные в цифровом выражении, к примеру, факторы социального, социально-психологического, эргономического порядка.

Необходимость использования принципа управляемости, в свою очередь, объясняется следующим. Разрабатываемая совокупность приемов и операций по освоению теории и практики антикризисного управления строительной организацией должна представлять собой мобильный продукт, позволяющий управленческому аппарату предприятия, а также отдельным исполнителям в его структуре воздействовать на сложившуюся ситуацию в режиме реального времени, не оставаясь при этом в роли статичных наблюдателей.

Большинство методик содержали в себе серьезную особенность, существенно нивелирующую ценность методик для потребителей, созерцательный характер по отношению к ситуации, складывающейся вокруг организации, а также происходящим внутри нее процессам, во многом определяющим текущее положение дел на ближайшую перспективу.

Зачастую стороны, участвующие в реабилитации несостоятельного предприятия в условиях кризиса и оценивающие ситуацию, складывающуюся вокруг него: кредиторы, независимые эксперты, инвесторы, держатели долгосрочных ссуд, а также акционеры и организации, оперировали лишь показателями, полученными в результате проведения экономико-математических расчетов, суть которых составляли цифры, изменяющиеся в динамике времени.

Таким образом, принцип управляемости должен реализоваться посредством соблюдения императива возможности несостоятельной организации. В рамках данной методики такого целенаправленного воздействия на элементы кризисной организации как системы, в результате которой она перейдет в требуемое операторами внешней и внутренней среды необходимое, целевое состояние.

Поэтому принципы управления строительной организацией в условиях кризиса требуют создания конкретных организационных механизмов управления. Четкий организационный механизм необходим в целях повышения эффективности управления несостоятельной организацией. Любое сокращение аппарата управления, изменение его функций в конечном итоге должно быть регламентировано до такой степени, при которой обеспечивается персональная ответственность за принятие управленческих решений.

Необходимо отметить, что организационный механизм определяется экономическими законами и практической деятельностью людей. Это означает, что нельзя говорить об одинаковых механизмах в разных организациях строительного комплекса, реализующих одинаковые цели. В связи с этим возникает вопрос о том, что положить в основу конструирования организационного механизма?

Под организационным механизмом предлагается понимать социально-управляемую систему, обусловленную экономическими законами, наделенную соответствующими полномочиями, ресурсами, имеющую определенную структуру и позволяющую управлять коллективами людей путем принятия управленческих решений.

Практически организация управления - это система принятия решений, являющаяся фундаментом, на котором можно достаточно полно анализировать всю систему управления и обеспечивать оптимальные условия для принятия управленческих решений, от сбора исходных данных, исследования действующих организационных процедур и схемы принятия решений до поиска путей совершенствования системы управления - результата решения.

Анализ такого рода всегда целесообразно проводить в начале деятельности, направленной на реорганизацию системы управления организацией в условиях нестабильной экономической среды. Анализ оказывается наиболее эффективным, если он содержит шесть этапов.

На первом этапе производится обследование организации управления. Изучается вся документация, регламентирующая процесс управления, должностные инструкции, в которых представлены сведения о работах, выполняемых в каждом подразделении. Изучается существующая система управления подразделениями, производится сопоставление этих подразделений с функциями, изложенными в должностных инструкциях и положениях о соответствующих подразделениях, отделах.

В результате выявляется степень соответствия управленческой практики ее модели, выявляется проблема и, в случае необходимости, производится соответствующая корректировка. На этом этапе также необходимо выяснить и зафиксировать документально потоки информации, циркулирующие в каждом подразделении. Таким образом, в агрегированном представлении **первый этап** предусматривает выполнение следующих функций:

- проработка действующего положения об исследуемой несостоятельной организации;
- проработка существующих карт схем документооборота организации;
- разработка перечня технологических операций (организационных процедур), выполняемых в каждом подразделении (отделе) исследуемой организации в условиях кризисной ситуации.

**Второй этап** - разработка организационных процедур принятия управленческих решений.

Организационные процедуры определяются положением об организации, инструкциями, приказами, распоряжениями и регламентируют процессы подготовки управленческих решений. Процесс подготовки любого управленческого решения независимо от количества документов, необхо-

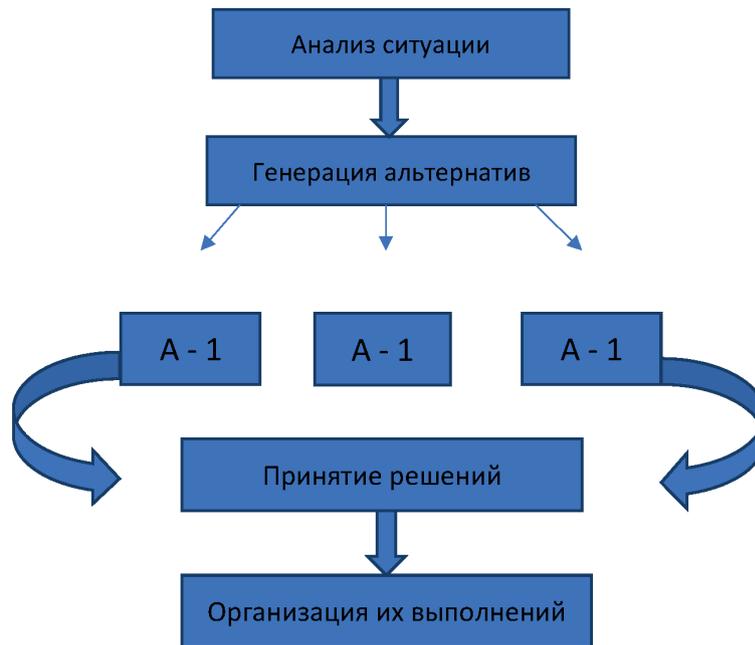


Рис. 1. Блок - схема процесса принятия решений

димых для его утверждения, и количества исполнителей может быть представлен в виде организационной процедуры.

При построении организационных процедур необходимо использовать следующие основные понятия:

- организационная операция - технологически нерасчленимый процесс обработки экономической информации, документов, осуществляемый конкретным сотрудником на рабочем месте;

- организационная процедура - комплекс взаимосвязанных организационных операций, определяющих процесс подготовки конкретного управленческого решения.

Любая организационная процедура включает 3 элемента:

- схему организационной процедуры;
- описание организационной процедуры;
- перечень документов организационной процедуры.

Таким образом, второй этап в исследовании организации управления представляет собой разработку организационных процедур принятия управленческих решений. Для решения указанной задачи на этом этапе составляется схема каждой организационной процедуры, дается ее описание, формируется

перечень документов, используемых в данной процедуре. При построении схемы организационной процедуры следует также зафиксировать документы, действующие в процедуре, указать, откуда поступают эти документы, какими документами она завершается; для выполнения такой процедуры необходимы выходные документы данной процедуры.

Второй этап в агрегированном виде можно представить в виде следующего набора положений: фиксирование действующих организационных процедур; анализ действующих организационных процедур с целью выявления их преемственности для разрабатываемой системы; проектирование организационных процедур системы; нормирование организационных процедур.

**Третий этап** - выяснение взаимосвязей между процедурами принятия решений и построение блок-схемы принятия решений.

На третьем этапе производится разработка функциональной блок-схемы принятия решений. Схема принятия решений должна быть построена для того, чтобы обосновать состав решений, в подготовке которых принимает данное подразделение. Если все решения никак не связаны между собой, их можно готовить в разных подразделениях. Если решения взаимосвязаны, готовятся на основании одних и тех

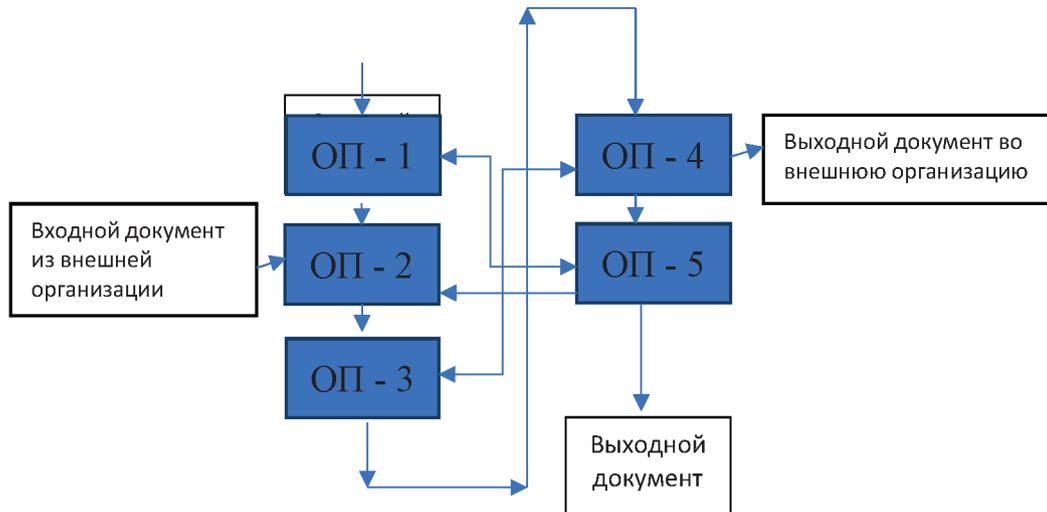


Рис. 2. Функциональная блок–схема принятия управленческих решений

же документов, то эти связи можно проследить, построив блок-схему процесса принятия решений, то есть блок-схему циклической последовательности действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Таким образом, обосновать список управленческих решений, которые готовятся в данном подразделении, можно только построив функциональную блок-схему.

При построении функциональной блок-схемы используются следующие правила:

- организационная процедура (ОП) как элемент блок-схемы изображается в виде прямоугольника, в котором указывается ее наименование;

- все действующие в данном подразделении организационные процедуры изображаются в виде прямоугольников в порядке возрастания: номера процедуры и стрелки указывают взаимосвязи процедур;

- если для реализации процедуры требуются документы из внешних организаций, то в блок-схеме стрелкой указывается место входа внешнего документа и его наименование или номер;

- если в результате реализации процедуры выявляются документы, отправляемые во внешнюю организацию, то в блок-схеме стрелкой указывается место выхода документа и его наименование или номер.

На четвертом этапе составляется схема принятия решений конкретных подразделений организации,

в которой фиксируются уровни руководства, схемы действующих процедур принятия решений. Схема принятия решений представляет собой структурную фотографию всех процессов подготовки и принятия управленческих решений, которые осуществляются в данном подразделении

Разработка принятия решений предусматривает выполнение следующих функций:

- построение уровней руководства участвующих в организационной системе. Для этого вычерчиваются горизонтальные линии в количестве, равном наименованию должностей данного подразделения по штатному расписанию. Каждая линия соответствует определенной должности. Так образуются уровни управления;

- последовательное нанесение разработанных организационных процедур на схему уровней руководства производится путем последовательного перенесения разработанных ранее организационных процедур на данную схему, в той последовательности, которая вытекает из функциональной блок-схемы принятия решений;

- затем анализ схемы принятия решений, который предусматривает проверку результатов деятельности, что позволяет судить об эффективности организации управления. А также взаимодействий организационных процедур, указанных в функциональной блок-схеме и отдельных организационных процедур в том числе проектирование схемы принятия решений в организации.

Задача пятого этапа деятельности состоит в про-

ведении логического анализа реальной схемы принятия решений.

На данном этапе на основе формальной логики и экспертных оценок предусматриваются все управленческие процедуры, выполняемые в подразделении, документация, необходимая для выполнения каждой организационной операции и хранящаяся на каждом уровне управления. Логический анализ на данном этапе позволяет составить научно обоснованное распределение функций по отдельным исполнителям, при этом обязательно выполнение следующих видов деятельности:

- составление матрицы функций;
- расчет численности работников по категориям и ее оптимизация;
- разработка должностных инструкций;
- разработка инструкций по заполнению документов;

**Шестой этап** - это непосредственная разработка всей документации, которая регламентирует деятельность управленческого аппарата отдельного подразделения строительной организации.

Таким образом, система принятия решений как основной элемент организационной структуры управления состоит из следующих элементов:

- организационная операция - технологически нерасчленимый процесс обработки информации на одном рабочем месте;
- организационная процедура - совокупность операций, фиксирующая процесс подготовки конкретного управленческого решения;
- блок-схема процесса принятия решения;
- блок -схема принятия решения в строительной организации;
- регламентные документы.

Принятие управленческих решений в соответствии с предлагаемой в рамках настоящей концепции системой позволяет оценить действующую организационную структуру предприятия строительного комплекса, разработать рациональную структуру

управления организации, создать реальную основу для разработки и внедрения современной системы управления для исследуемой организации. Разработать научно обоснованное штатное расписание административно-управленческого аппарата исследуемой организации в условиях экономической несостоятельности и обеспечить единообразие в процедурах выполнения работ и обработки документации организаций строительного комплекса.

Кроме того, система принятия решений в экономически несостоятельной строительной организации предполагает отслеживание движения документации, используемой в данной организации, по подразделениям. Система также включает такой элемент, как оценку роли отдельных документированных источников информации при решении конкретных проблем управления организацией.

При использовании предлагаемой системы становится возможным выполнение сравнения и унификации отдельных организационных процедур, установленных в организациях строительного комплекса, находящихся в предкризисном и кризисном состоянии.

Следует отметить, что при проведении группировки этих организаций по отдельным признакам и установлении типового перечня процедур, возможно создание методически обеспеченного основания для разработки Типовых положений о подобных организациях строительного комплекса.

Таким образом, исходя из перечня и характера возможных результатов реализации концепции организационного механизма управления экономически несостоятельными предприятиями строительного комплекса, данная концепция обеспечит повышение уровня организованности данных предприятий и компаний как открытой социально-экономической системы. Это обстоятельство представляется весьма значимым в связи с особыми требованиями к скорости и обоснованности решений в сложных современных экономических условиях.

## Литература

1. Федосеев И.В., Кузовлева И.А. Строительный комплекс: экономика, управление, инвестиции. Выпуск 15. Санкт – Петербург. 2021.
2. Тенденции строительной отрасли в 2022 году и меры поддержки в условиях кризиса – в исследовании INFOLine «Строительство и отрасль строительных материалов России 2022 года» <https://infoline.spb.ru>
3. Рондарь Н.В. Управление предприятиями строительного комплекса и организация их функционирования в условиях экономической несостоятельности. Строительство и архитектура. 2021. Т.9. № 1