

# ПРЕЖДЕ ЧЕМ ГОВОРИТЬ О МЕНЕДЖМЕНТЕ КАЧЕСТВА, НУЖНО РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ КАЧЕСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



В №2 (64) нашего журнала было опубликовано интервью вице-президента общественного строительного объединения «Союзпетрострой» профессора Л. М. Каплана. Утверждая, что

современной стройке в России не нужны ни прорабы, ни мастера, он коснулся вопросов менеджмента качества и качественного менеджмента. Именно об этом продолжение разговора.

— Лев Моисеевич, вы утверждаете, что в развитой рыночной экономике (как принято условно говорить, на Западе) под качеством понимается не только качество готовой продукции (завершенных объектов строительства и т. п.), но и качество менеджмента, то есть качество организации и управления самой строительной или промышленной компанией. Расскажите, пожалуйста, поподробнее об этом.

— Под термином «управление качеством строительства» подразумевается весь комплекс мероприятий: качество менеджмента в самой компании сверху донизу (от генерального директора до его секретаря), включая как важнейший элемент качество менеджмента стройки. Ведь судьба любого проекта после получения его подрядчиком путем тендера или другим способом прокьюрмента решается именно на строительной площадке. В этой связи отмечу, что и термин «управление проектом» в России, как правило, отождествляется только с предстроительной стадией девелопмента, то есть изготовлением проектно-сметной документации. Такое толкование неверно, так как на Западе основное внимание уделяется (наряду с прединвестиционной стадией) как раз осуществлению проекта, то есть подготовке и самому процессу строительства зданий и сооружений. Отсюда и широкое распространение термина «менеджмент проекта», функции которого

принципиально отличаются от работы «начальников участков», «прорабов» и «мастеров» (которые, кстати, на английский язык переводятся как «надзиратели»).

— Как работают зарубежные «менеджеры проектов»?

— Прежде чем говорить о менеджерах проекта, руководителям предприятий нашего строительного-инвестиционного комплекса необходимо понять, что к проблематике качества строительства следует отнести, в конечном счете, качество всех стадий девелопмента, особенно архитектурное и строительное проектирование, а также производство строительных материалов, конструкций, оборудования и т. д.

Следует также четко разграничивать функции организационных и производственных структур строительных компаний. Под организационными структурами подразумевается аппарат управления компании и, в случае холдинговой структуры, взаимоотношения с ее «дочерними» компаниями, являющимися, как правило, юридическими лицами. Под производственными же структурами понимается организация работ на строительных площадках.

Безусловно, сложность возводимых объектов и размер компании существенно влияют на ее организационную структуру. Но, как правило, в аппарате управления компаний все ее службы (отделы — в средних фирмах или отдельные исполнители — в

малых фирмах) подразделяются на те, которые заняты «предконтрактной» деятельностью, и те, кто реализуют проекты, то есть занимаются координацией и помощью менеджерам проектов в возведении зданий и сооружений.

Типичная схема аппарата управления любой компании состоит из четырех подразделений:

- подразделение маркетинга и развития бизнеса,
- техническое подразделение,
- контрактное подразделение,
- финансовое подразделение.

Топ-менеджмент компании состоит из совета директоров (как правило это владельцы компаний) и его председателя, директора-распорядителя (в России их называют генеральными директорами), а также директоров каждого из указанных выше функциональных подразделений. Обычно председатель совета не занимается повседневным руководством компанией, в его компетенцию входит общий надзор, выработка долгосрочной стратегии развития компании и представление компании на более высоком уровне. Директор-распорядитель (генеральный директор) отвечает за повседневное руководство компанией и для эффективного его осуществления имеет в своем распоряжении команду из четырех директоров подразделений. Отметим, что в отличие от многих российских компаний,

которые в результате приватизации стали закрытыми акционерными обществами, директора (включая генерального) являются на Западе наемными работниками компании, работающими на постоянной основе. Они могут иметь лишь небольшую долю акций компании (или не иметь их вовсе), но в любом случае получают заработную плату на контрактных условиях, соответствующих их квалификации и объему деятельности.

**— Какие функции выполняет каждое из названных Вами выше подразделений?**

— Подразделение маркетинга и развития бизнеса отвечает за разработку стратегических задач компании на основе маркетинговой информации о своей фирме, за поиск потенциальных клиентов, за контакты с ними и за возможные проекты.

Техническое подразделение отвечает за предварительные расчеты, связанные с возможными контрактами, участие в тендерах (торгах, конкурсах, аукционах) и переговорах по ним, включая планирование, проектные работы и программирование проектов; кроме того, оказывает техническую помощь контрактному подразделению после того, как контракт получен. Для этого в обязанности подразделения входит обсчет проектов, планирование методов и разработка программ по проектам и т. п.

Контрактное подразделение отвечает за выполнение всех подрядов, полученных компанией: осуществляет подбор работников для выполнения подрядов, поставку материалов, конструкций и оборудования, подбор возможных контрагентов по проектам, контроль выполнения контрактов и главное — помощь менеджерам проектов в осуществлении их многогранной деятельности по управлению стройкой.

Финансовое подразделение отвечает за разработку и осуществление всех финансовых систем (включая источники финансирования), решение всех юридических вопросов, связанных с финансовыми операциями, а также за отчетность, взаимоотношения с налоговыми службами, страховыми и аудиторскими компаниями и т. п.

**— Видимо, не случайно Вы так подробно остановились на структурном вопросе строительных фирм, основываясь на зарубежном опыте?**

— Да, я специально остановился на описании типичной структуры аппарата управления строительной компании в странах с развитой рыночной экономикой, чтобы подчеркнуть, что это имеет самое прямое отношение к управлению качеством работы всей компании. Поэтому прежде чем говорить о менеджменте качества, нужно наладить качественный менеджмент. Будет это — будет и качественный конечный продукт.

В фирмах стран с развитой рыночной экономикой распределение функций происходит по принципу группировки раз-

личных видов деятельности в подпадающие управлению (в том числе в отношении качества работы) и дополняющие друг друга блоки. Подразделение маркетинга и развития бизнеса занимается выявлением потенциальных заказов, а затем анализом возможности их получения. Далее ответственность переходит к техническому подразделению, которое готовит и проводит переговоры о получении заказа и, получив этот заказ, в свою очередь передает дальнейшие функции по осуществлению работ контрактному подразделению. Финансовое подразделение следит за финансовой деятельностью компании с целью обеспечения достижения стоящих перед ней коммерческих целей. Подчеркну, что первые два подразделения занимаются «предстроительной» деятельностью, и в них занято до 50% всех сотрудников аппарата компании, так как от их деятельности целиком зависит успех компании на рынке в условиях жесткой конкуренции. В западных источниках приводятся такие данные: компания в среднем принимает решение участвовать в 20 тендерах, фактически принимает участие (подает так называемые «оферты») в 10-ти, а выигрывает 1–2, что считается большим успехом. Контрактное подразделение лишь обеспечивает нормальную работу менеджеров проектов, не вмешиваясь в их процесс! Качество менеджмента компании охватывает буквально всех сотрудников аппарата управления на основе инструкций, которые должны иметь все руководящие работники, включая директоров. В инструкциях содержатся правила, нормы и процедуры, принятые в управлении данной компанией.

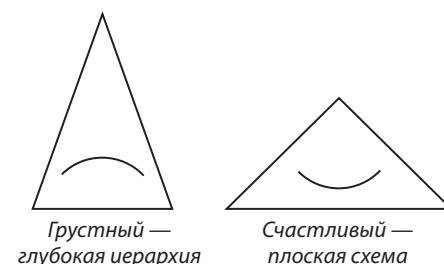
В каждой компании этот документ может называться по-разному, часто он носит название «Правила внутреннего распорядка» или имеет более пространное заглавие — «Инструкция по методике управления внутри компании». В России их часто называют должностными инструкциями. Правила внутреннего распорядка сводятся к формулированию правил, которыми должны руководствоваться все менеджеры компании. Они включают перечисление полномочий, обязанностей и прав директоров, старших менеджеров и другого управленческого персонала. Невыполнение этих правил может служить основанием для увольнения одного или нескольких работников.

**— Руководители некоторых, особенно небольших компаний в России снисходительно относятся к таким должностным инструкциям, считая, что они ограничивают «полет творческой мысли» работников...**

— Да, к сожалению, во многих российских компаниях, даже крупных, пренебрегают разработкой таких документов или относятся к этому формально и, следовательно, не могут наладить эффективный

контроль качества менеджмента своих компаний. Между тем опыт показывает, что удачно работают те компании, в которых менеджеры (особенно старшие — руководители подразделений и отделов) действуют согласно установленным правилам и при этом, опираясь на хорошо налаженный обмен информацией между собой, стараются, чтобы эти правила не сковывали инициативы людей, не мешали выполнению их служебных функций. В некоторых же российских строительных компаниях сохраняются традиции и структура управления, сложившиеся еще в советские времена, когда они были государственными трестами и строительными управлениями. Кстати, многие из них сохранили и прежние названия, точнее, нумерацию (что вызывает изумление иностранных специалистов), нередко пересекаются и дублируются функции сотрудников, потоки информации и т. п., что существенно снижает эффективность работы всей такой компании.

Итак, качество менеджмента в организационной структуре управления во многом зависит от правильного распределения функций в аппарате управления. И не только в самом аппарате «материнской» компании, но и в построении ее взаимоотношений с так называемыми «дочерними» компаниями. Такие взаимоотношения во многом зависят от степени свободы действий, которую предоставляет холдинговая компания своим дочерним компаниям. От этого и зависит качество управления и, в конечном счете, успех как компании в целом, так и каждой ее дочерней компании. Обычно различают «глубокую» иерархию и так называемую «плоскую схему». В одной из английских книг по управлению строительством я нашел весьма красноречивый рисунок.



Это означает, что чем более глубокая, централизованная и ограничивающая степень свободы организационная структура звеньев (юридических лиц) используется в компании, тем она менее эффективна. И наоборот, предоставление дочерним компаниям большей свободы в своих действиях на рынке (при помощи и разумном контроле со стороны холдинга) дает больше инициативности и материальной заинтересованности в результатах деятельности каждого такого относительно самостоятельного структурного подразделения и компании в целом. ●

**Анатолий КОМАРОВ**