



Munich Personal RePEc Archive

# **Diversification of production activities in the construction industry: Project and entrepreneurial approach**

Karpov, Valery and Petrenko, Dmitry

Financial University under the Government of the Russian Federation, Siberian State Automobile and Highway Academy

4 December 2013

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/59373/>  
MPRA Paper No. 59373, posted 19 Oct 2014 13:44 UTC

**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
В СТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ:  
ПРОЕКТНО-ИНТРАПРЕНЕРСКИЙ ПОДХОД**

*Карпов В.В.*

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации*

*Петренко Д.К.*

*Сибирская государственная автомобильно-дорожная академия*

**DIVERSIFY PRODUCTIVE ACTIVITIES IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY:  
PROJECT AND ENTREPRENEURIAL APPROACH**

*Karpov V.V.*

*Financial University under the Government of the Russian Federation*

*Petrenko D.C.*

*Siberian State Automobile and Highway Academy*

**Аннотация:** *Статья посвящена исследованию проектно-интрапренерского подхода применительно к специфике строительного комплекса, когда в процессе диверсификации компании стройиндустрии превращаются в многоотраслевые комплексы-конгломераты, структурные подразделения которых имеют между собой, скорее, проектные, а не функциональные связи, при этом реализация диверсификационных проектов ведет к развитию конкурентных отношений и предоставляет возможность интрапренерского, предпринимательского поведения в рамках компании.*

**Abstract:** *This paper is devoted to the study of project and entrepreneurial approach in relation to the specifics of the building complex, when in the process of diversification of the construction industry are transformed into multi-complex conglomerates, structural units which are interconnected, rather, design, and non-functional communication, while the implementation of diversification projects leads the development of competitive relations and provides the opportunity entrepreneurial behavior within the company.*

**Ключевые слова:** *диверсификация производства, управление производством, строительный комплекс, проектно-интрапренерский подход, управление проектом.*

**Keywords:** *diversification, production, building complex, project and entrepreneurial approach, project management.*

Производственная диверсификация в строительном комплексе, с точки зрения вопросов организации, имеет свою специфику. Согласно общепринятых определений «строительный комплекс» является одним из межотраслевых хозяйственных комплексов, который состоит из совокупности отраслей материального производства и проектно-изыскательских работ, обеспечивающих воспроизводство основных фондов [1]. Строительный комплекс осуществляет полный цикл работ по созданию строительных объектов – от проектирования до ввода их в эксплуатацию с необходимыми для этого строительной базой и производством специфических видов материальных ресурсов.

В рамках настоящей статьи рассматривается «производство строительных материалов», при этом следует понимать, что диверсификационные проекты в подобных промышленных предпринимательских структурах с неизбежностью касаются и других обозначенных блоков: строительства, проектных работ и т.п. Отсюда и возникает необходимость исследования природы диверсификационных проектов системно, в рамках всего строительного комплекса.

Недостаточная скоординированность работы организационно обособленных многочисленных участников сложного и материалоемкого производственно-строительного процесса является одной из важнейших причин многократного увеличения сроков службы оборудования и технологий, неполного использования мощностей, нерационального ис-

пользования всех видов ресурсов и других производственных проблем. «Классическое», линейно-функциональное развитие производственных и управленческих структур компаний и организаций, участвующих в реализации диверсификационных проектов, в направлении дальнейшего углубления специализации отдельных звеньев ведет ко все большему усложнению координации их деятельности и к дальнейшему снижению эффективности производственного процесса в целом.

В связи с этим возникают обоснованные сомнения в адекватности традиционных линейно-функциональных структур управления диверсификационным развитием в строительном комплексе современным требованиям. Как неоднократно отмечалось исследователями [2], [3], линейно-функциональные структуры обеспечивают функционирование, прежде всего, в условиях стабильности внешних целей, относительно малой зависимости от среды, при неизменном характере специализации производства, равномерных темпах развития. А в современной, динамичной среде, в которой приходится реализовывать диверсификационные проекты в строительстве, это возможно не в полной мере. В наибольшей степени это проявляется при реализации крупных и особо сложных диверсификационных проектов, требующих привлечения значительного количества исполнителей, больших затрат ресурсов, продолжительного времени реализации [4].

Указанные проблемы заставляют искать организационные формы управления диверсификационным развитием в производственно-строительном процессе, позволяющим эффективно решать координационные задачи на низовых уровнях руководства. Наиболее простое решение – трансформация стандартных линейно-функциональных структур управления в проектные. Как свидетельствует мировой опыт, наиболее эффективно координировать и управлять всем циклом работ в строительной сфере способны именно проектные команды [5].

Они принимают подряд на реализацию всего проекта – от выбора остальных подрядных организаций до сдачи объекта «под ключ» (в предпринимательских структурах строительной индустрии такие функции могут быть возложены на специализированные проектные подразделения). Это требует некоторой реорганизации структуры управления в компании, а также наделения их дополнительными хозяйственными полномочиями. Конкретизация организационно-производственных решений в этой сфере зависит от специфики предпринимательской структуры.

Такая тактика оправдывается, когда объем работ для диверсификационного проекта достаточен, чтобы загрузить предпринимательскую структуру строительного комплекса, не привлекая при этом помощь «со стороны». При этих условиях воссоздается производственный процесс с замкнутым циклом, сосредоточивший все ресурсы на одной площадке, ее руководитель становится и руководителем диверсификационного проекта. Однако возможности долговременного существования подобного рода диверсификационных проектов довольно ограничены и после завершения каждого строительного объекта приходится перестраивать их производственную и организационную структуру.

Более гибкими и экономичными являются в этом отношении матричные структуры управления, которые приспособляются к традиционным организационным схемам без существенных перестроек. Такова, например, разработанная в 1980-х гг. во ВНИИСИ экспериментальная модель матричного управления специальными строительными программами [6], которая, на наш взгляд, может быть сегодня взята за методическую основу во всех крупных региональных предпринимательских структурах строительного комплекса при диверсификации производственной деятельности.

Данная модель обладает следующими достоинствами: освобождает высший эшелон руководства от оперативного управления проектом; резко повышает ответственность работников всех уровней за достижение поставленных целей; позволяет значительно улучшить координацию и контроль исполнительской деятельности; создает необходимые предпосылки для ускорения производственно-строительного процесса и соблюдения нормативов. Под специальными строительными программами при этом понимаются ком-

плексы мероприятий, охватывающие, кроме процесса непосредственного строительства, все этапы его обеспечения (проектного, производственного, организационного, материально-технического, кадрового), этапы ввода объекта в эксплуатацию и перехода строительной организации на другой объект.

Диверсификационные проекты, для которых формируются такие программы, отличаются следующими признаками: повышенными требованиями к качеству продукции (услуг) и срокам «запуска» проекта; значительно более высокими объемами работ и длительными сроками реализации; конструктивной уникальностью производственной технологии; сложностью или географическим расположением.

Анализ особенностей организации производственного процесса предпринимательских структур строительного комплекса показал, что все новые возникающие производства в строительном комплексе представляют собою специфическую разновидность проектов, осуществление которых составляет особый объект управления. В частности, аналогичные особенности производственного процесса в строительной сфере обусловили возникновение генерального подряда, который в других отраслях экономики широко не применяется. Поэтому реализация любого диверсификационного направления в строительном комплексе может рассматриваться как автономный проект, обладающий всеми признаками проектной деятельности (как составляющая часть единого, хотя и постоянно изменяющегося производственно-строительного процесса).

В этой связи, новые возможности решения проблем координации в управлении сложными и динамичными процессами открываются благодаря применению организационных форм проектного управления и построению матричных структур – оболочке интрапренерских (внутрифирменных предпринимательских) отношений. Ведь производственные проекты в строительной сфере представляют собою специфическую разновидность проектов, осуществление которых составляет особый объект управления. Поэтому реализация любого диверсификационного проекта (как составляющая единого производственно-строительного процесса) может рассматриваться как автономный проект, обладающий всеми признаками проектной деятельности. В частности, аналогичные особенности производственного процесса в строительстве обусловили возникновение генерального подряда, который в других отраслях экономики широко не применяется.

До настоящего времени экономический механизм подрядного строительства представляет собой, как правило, довольно эффективную основу интеграции организационно обособленных исполнителей в процессе достижения общей производственно-строительной цели. Разделение между ними функций заказчика, генерального подрядчика и субподрядчиков, сметно-годовая форма финансирования сооружения объектов на основе индивидуальных проектов – все это соответствует и принципам организации проектного управления.

Таким образом, важнейшей закономерностью при реализации диверсификационного проекта в производственных предпринимательских структурах строительного комплекса на современном этапе следует считать переход от традиционной (линейно-функциональной и матричной) к так называемой проектно-интрапренерской форме отношений между их производственными подразделениями. Необходимость этого перехода обусловлена спецификой строительного комплекса, когда с одной стороны, в процессе диверсификации компании стройиндустрии превращаются в многоотраслевые комплексы-конгломераты, структурные подразделения которых имеют между собой, скорее, проектные, а не функциональные связи. С другой стороны, реализация диверсификационных проектов ведет к развитию конкурентных отношений между производственными подразделениями за ресурсы компании (иначе говоря, диверсификация в строительстве предоставляет возможность интрапренерского, предпринимательского поведения в рамках компании).

Проектно-интрапренерская форма внутриорганизационных производственных связей предполагает хозрасчетную направленность деятельности предпринимательской

структуры строительной индустрии в целом и структурных подразделений, входящих в его состав. Все это актуализирует создание новой модели организационных взаимоотношений в едином производственном процессе, выходящем за рамки одной предпринимательской структуры строительного комплекса. К характерным чертам такой модели можно отнести гибкость форм организации производственной деятельности, партнерские отношения между участниками, непрерывность процесса самообучения и т.п.

На практике новые принципы организации производственной деятельности в компании строительного комплекса при реализации диверсификационного проекта должны находить выражение в создании автономных, самоуправляющихся проектных команд и определении четких «правил игры» как между собой, так и с верхним уровнем управления. Это позволяет самостоятельно планировать процесс производства в каждом направлении, заказывать необходимое оборудование и материалы, контролировать качество продукции и услуг и т.д., что решающим образом будет способствовать развитию и каждого участника производственной деятельности, и предпринимательской структуры в целом.

В этой связи (рис. 1) можно выделить следующую схему организации производственной деятельности в ходе осуществления диверсификационного проекта на основе проектно-интрапренерского подхода (на примере предпринимательской структуры строительной индустрии).



Рис. 1. Структурная схема диверсификации производства в строительном комплексе

Основное отличие предложенного подхода к организации производства состоит в активизации предпринимательских способностей производственных подразделений, развитии рыночных отношений внутри предпринимательской структуры при реализации каждого диверсификационного проекта. Это актуализирует переход к узкой внутренней специализации структурных подразделений как участников производственной деятельности с опорой на технологическую кооперацию с другими структурными подразделениями, в целях сокращения затрат в части накладных расходов, что позволяет повысить эффективность всего производственно-строительного процесса в целом.

От «традиционного» матричного типа управления предлагаемый проектно-интрапренерский подход отличается способностью выйти «за рамки» одной предпринима-

тельской структуры, возможность расширить спектр участников реализации диверсификационного проекта за счет сторонних организаций и их подразделений. Другими словами, реализовывать проект на принципах матричного управления могут одновременно структурные подразделения нескольких организаций, участвующих в едином производственно-строительном процессе. При этом он не исключает и формирования, при необходимости, специализированных проектно-диверсификационных подразделений (площадок), например, в рамках производственно-строительного холдинга.

В целом, указанный проектно-интрапренерский подход позволит освободить топ-менеджмент предпринимательских структур комплекса от дублирования функций управления и координации деятельности участников производственно-строительного процесса, сформировать компетентные органы управления диверсификационными проектами на низовом уровне управления, обеспечить надлежащие организационные и экономические условия реализации этих проектов.

#### **Список литературы:**

1. Строительный комплекс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/shkola/geografiya/stroitelnyy-kompleks.html> (Дата обращения 02.04.2013).
2. Хадонов З.М. Организация, планирование и управление строительным производством: Учебное пособие. Ч. 1: Организация строительного производства. – М.: Ассоц. строит. вузов, 2009.
3. Горденко Г.В. Современные подходы к формированию организационной структуры // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 58-90.
4. Карпачев С.И. Отраслевые холдинги: основное содержание и организационно-экономические особенности // Международный журнал экспериментального образования. – 2012. – № 5. – С. 157-158.
5. Ильина О.Н. Методологическое обеспечение управления проектами, программами и портфелями проектов в организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 19-23.
6. Организация управления строительством: Сборник трудов / Под ред. В.С. Рапопорта. – М.: ВНИИСИ, 1981. – Вып. 3. – С. 30-66.

***Опубликовано:** Карпов В.В., Петренко Д.К. Диверсификация производственной деятельности в строительном комплексе: проектно-интрапренерский подход / Актуальные вопросы развития региональной экономики: Материалы Международной научно-практической конференции (4 дек. 2013 г.). – Омск: Параграф, 2013. – С. 250-254. (Доступна [электронная версия](#)).*