

Методический подход к формированию организационной структуры управления проектом строительства объектов инфраструктуры

© 2007 М.В. Привезенцев

Российский государственный гуманитарный университет

Изложен авторский подход к формированию организационного механизма управления и оптимизации бизнес-процессов холдинговой компании “Mirax Group” по стадиям реализации проекта: оперативное управление портфелем проектов - поиск и оценка - приобретение - девелопмент - строительство - продажа.

Проект по вводу объектов по адресу: проспект Вернадского, дом 90 - является одним из реализуемых проектов компании “Mirax Group”. Он был выбран в качестве экспериментального проекта для формирования нового эффективного организационного механизма управления проектами строительства объектов недвижимости.

Деятельность по оптимизации бизнес-процессов компании и формированию нового организационного механизма управления проектами рассматривалась как самостоятельный проект, что позволило применить к решению задачи методологию управления проектом.

Прежде всего была сформирована команда проекта (см. рисунок), которая в соответствии с предложенной методикой включала сотрудников

нологическая схема их реализации, включая действующую организационную структуру.

2. Выявлены проблемные зоны в системе управления реализацией проектов строительства объектов недвижимости.

3. Выявлены ключевые точки, определяющие эффективность реализации проектов строительства объектов недвижимости.

4. Определена стратегия развития компании.

5. Описаны новые бизнес-процессы, определяющие построение организационного механизма управления проектами строительства объектов недвижимости.

6. Разработана организационная структура, способствующая увеличению эффективно-



Рис. Команда проекта по вводу объектов по адресу: проспект Вернадского, дом 90

компании “Mirax Group”, сотрудников привлеченной компании-консультанта. Собственно решение этой задачи представляло собой предпроектную стадию реализации проекта формирования организационного механизма управления.

Были проведены следующие работы:

Проектирование

1. Проанализирована деятельность компании “Mirax Group”, связанная с реализацией проектов строительства жилья. Были описаны действующие бизнес-процессы компании и тех-

сти управления проектами строительства объектов недвижимости.

7. Разработана детальная технологическая система реализации проектов строительства объектов недвижимости.

8. Определены ключевые показатели результативности бизнес-процессов реализации проектов строительства объектов недвижимости.

9. Разработанная документация была представлена руководству, которое одобрило разработки и приняло решение об опытной эксплуа-

тации нового организационного механизма. В качестве экспериментального проекта был принят проект строительства индивидуального 7-этажного элитного жилого дома общей площадью 5340 м² с подземной автостоянкой на 29 машино-мест.

Внедрение

В рамках этапа были реализованы мероприятия по переходу к новому предложенному организационному механизму управления проектами строительства объектов недвижимости:

1. Начальные работы по формированию холдинга, включающего управляющую, девелоперскую, риэлтерскую и эксплуатационную компании.

2. Формирование полноценной команды для реализации выбранного проекта.

3. Поиск и привлечение сотрудников, соответствующих разработанным квалифицированным требованиям.

4. Обучение персонала, ознакомление сотрудников компании с новой методикой работы.

Распределение ролей между участниками проекта

• Роли компаний холдинга в проектах строительства объектов недвижимости по рекомендации автора были распределены следующим образом:

• ЗАО “Холдинг Mirax Group” - холдинговая компания, основное общество, осуществляющее общее руководство и контроль за деятельностью холдинга, определяет приоритетные направления инвестирования, ведет контроль за эффективностью использования инвестиций, определяет основные подходы к инвестиционной политике, занимается вопросами организационного проектирования и создания корпоративных механизмов общего управления и управления проектами строительства объектов недвижимости, одобряет организационные структуры участников холдинга;

• ЗАО “Mirax Group” - управляющая компания холдинга, осуществляет финансовое, экономическое планирование и регулирование финансовых потоков внутри холдинга, представляет интересы холдинга в контактах с финансовыми организациями, отвечает за финансовое обеспечение реализуемых проектов, осуществляет увязку всех проектов холдинга в рамках портфеля проектов, определяет общую учетную политику холдинга на основании решений хол-

динговой компании и ведение бухгалтерского учета в дочерних обществах, организует решение вопросов управления персоналом, разрабатывает мотивационные схемы и схемы оплаты труда для всех участников холдинга на базе регламентирующих решений холдинговой компании, правовое обеспечение участников холдинга, организация экономической безопасности;

• ЗАО “Mirax Group - Девелопмент” - девелоперская компания холдинга, осуществляет функции технического заказчика, обеспечивает решение вопросов, связанных с подготовкой концепции проекта и градобоснованием, оформлением Акта разрешенного использования земельного участка, проектированием, получением разрешений на строительство и ведением строительных работ, проведением тендеров, заключением контрактов, контролем за их выполнением, приемкой работ, взаимодействием с проектными и подрядными организациями, сдачей объектов в эксплуатацию, организацией эксплуатации построенных зданий привлеченными специализированными организациями и собственными силами;

• ЗАО “Корпорация Mirax Group” - риэлтерская компания холдинга, сферой деятельности которой является предоставление комплекса услуг по проведению сделок с недвижимостью по следующим направлениям деятельности: оказание услуг по совершению сделок с квартирами на первичном рынке недвижимости (новостройки); оказание услуг по совершению сделок с загородной недвижимостью; оказание услуг по совершению сделок с элитной недвижимостью; оказание услуг по совершению сделок с квартирами на вторичном рынке недвижимости; оказание услуг по совершению сделок с коммерческой недвижимостью; оказание услуг по аренде жилых помещений; оказание консалтинговых услуг; оказание услуг по оценке недвижимости;

• ЗАО “Mirax Group - Сервис” - эксплуатационная компания холдинга, реализует спектр работ по эксплуатации возведенных объектов.

Подобное организационное объединение позволяет эффективно использовать ресурсы подразделений компании и успешно реализовывать основные бизнес-процессы реализации проектов строительства объектов недвижимости по стадиям: оперативное управление портфелем проектов - поиск и оценка - приобретение - девелопмент - строительство - продажа.

Поступила в редакцию 04.03.2007 г.