

Лекция 2. Функции и методы управления в строительстве



- 1. Основные принципы организации управления строительством**
- 2. Функции управления строительным производством**
- 3. Методы управления в строительстве**



1. Основные принципы организации управления строительством



1. Принцип полной материальной ответственности хозяйствующих субъектов за результаты капитального строительства определяет, что за конечные экономические результаты осуществления инвестиционных проектов полную материальную ответственность несет заказчик (застройщик). Он принимает решения по характеру, стоимости, срокам строительства, реконструкции, модернизации, технического перевооружения объектов, определяет их эффективность. Одновременно другие участники капитального строительства проектные, изыскательские, СМО, поставщики оборудования, строительных конструкций, материалов и других ресурсов в полной мере материально отвечают по своим обязательствам в части выполнения соответствующих работ.

Основные принципы организации управления строительством



2. Принцип полной хозяйственной самостоятельности участников капитального строительства является условием и мерой обеспечения их прав как хозяйствующих субъектов, закрепленных в ГК и других законах РФ.

3. Принцип безусловного достижения целей капитального строительства в системе управления направлен на безусловное обеспечение проектных показателей по уровню и мощности создаваемых или реконструируемых, обновляемых основных средств, по капитальным вложениям, срокам осуществления строительства и ввода мощностей и объектов в эксплуатацию.

Основные принципы организации управления строительством



4. Принцип проектно-ориентированного подхода к построению системы управления капитальным строительством предопределяет переход от ранее существовавшей ориентации заказчика (застройщика) и подрядной строительной организации на выполнение соответственно плана капитального строительства к управлению реализацией инвестиционных проектов на принципах и методах проект-менеджмента. В системах управления в капитальном строительстве непосредственными объектами управления становятся конкретные инвестиционные проекты.

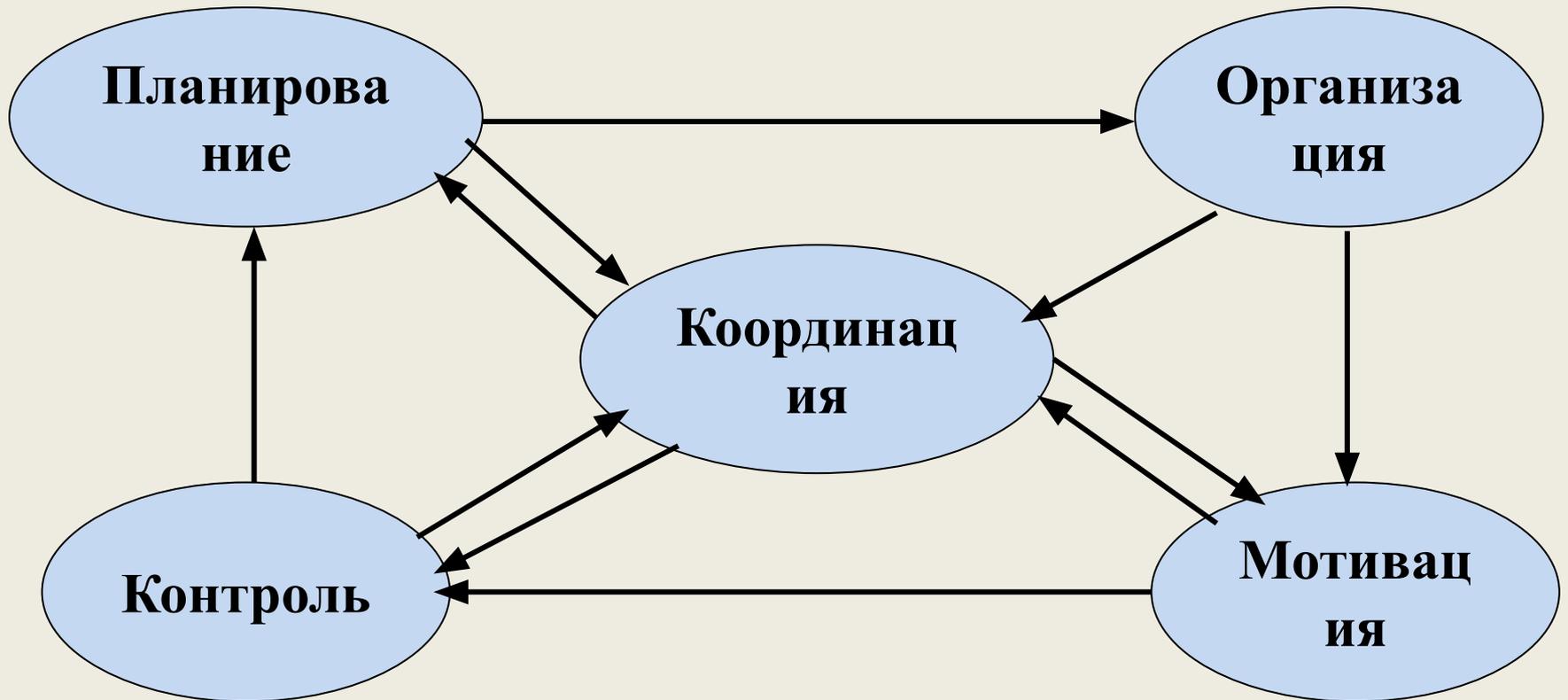
2. Основные функции управления строительным производством



Под **функцией управления** понимается особый вид управленческой деятельности, посредством и в результате которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

Реализация функций управления осуществляется посредством организации соответствующих процессов управления. Качественное различие понятий функции и процесса управления состоит в том, что функция отражает в большей мере назначение соответствующей составляющей системы управления, а процесс – содержание и методы работы по управлению.

Основные функции управления



1. Планирование - это



общая функция управления, осуществление которой направлено на определение перспектив развития и будущего состояния объекта управления.

По отношению к управлению строительством объекта планирование направлено на определение мер, ресурсов и сроков их выполнения для достижения конечной цели – возведению объекта или исполнению подрядного контракта.

По отношению к управлению строительно-монтажной организацией планирование направлено на определение мер, ресурсов и сроков их выполнения для достижения поставленных целей по техническому и организационному развитию строительно-монтажной организации и по выполнению обязательств, принимаемых при заключении хозяйственных договоров.

Планирование



Планы определяют не только цели и показатели производства и хозяйствования, но и весь комплекс действий по их достижению.

Планирование охватывает различные временные периоды, а потому бывает:

- **оперативным** (на месяц, декаду, неделю);
- **текущим** (на квартал, год);
- **среднесрочным** (на срок до 2 — 3 лет);
- **перспективным** (от 3 — 5 лет и более).

Прогнозирование



Объектами и предметами прогнозирования в СМО при разработке среднесрочных планов являются: цены на строительную продукцию и услуги, материалы, на строительные машины, изменения в характере возводимых зданий и сооружений и применяемых строительных конструкций.

В долгосрочном плане прогнозируются состояние рынка строительных подрядов, динамика объемов инвестирования, изменения кредитной и налоговой политики государства и др.

2. Организация



Заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определение порядка и условия ее функционирования. Это - процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей. Практически это осуществляется посредством построения рациональной производственной и организационной структуры строительно-монтажной организации, их эффективного функционирования, применения соответствующих методов организации возведения зданий и сооружений, методов производства СМР, методов материально-технического и кадрового обеспечения строительных объектов и т.д.

3. Координация и регулирование



Координация обеспечивает согласованность во времени и пространстве действий органов управления и должностных лиц, а также между системой в целом и внешней средой. **Координация** - это главная функция процесса управления, обеспечивающая, во-первых, его единство и непрерывность и, во-вторых, взаимосвязь всех функций.

Регулирование - это деятельность по поддержке в динамической системе управления строительством заданных параметров. Его задача - сохранить состояние упорядоченности, которое задается функцией организации как в подсистеме производства, так и в подсистеме управления.

4. Мотивации и стимулирования работников



Мотивация — процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.

Направлений и возможностей повышения мотивации работников к более эффективному их труду и высоким результатам производственно-хозяйственной деятельности организации в целом много. Это, **материальное и моральное стимулирование труда**, организация оплаты труда и материального поощрения в зависимости от количества и качества труда работников. Важно также моральное поощрение за добросовестный и качественный труд. Эффективными мерами мотивации к производительному труду являются также современный стиль и методы управления, профессиональный и должностной рост работников в организации, поощрение инициативы работников и т.д.

5. Контроль и оценка



как основная функция управления обеспечивают знание действительного положения дел по исполнению намеченных планов, достижению поставленных целей по всем направлениям производственно-хозяйственной деятельности СМО, по ее состоянию и развитию и т.д.

Главная задача контроля состоит не только в определении и оценке фактического положения дел на различных участках производства, но и в установлении причин и факторов, оказавших влияние на возникновение отклонений при выполнении намеченных планов и задач, в выявлении имеющихся резервов производства.

Частные функции управления



1. **Осуществление функции общего административного управления** обеспечивает единство и целенаправленность действий всех звеньев управляющей системы для достижения поставленных задач. Указанную функцию на принципах единоначалия и демократизма в управлении осуществляют руководитель строительной организации и его заместители.

2. Заключение договоров подряда, субподряда и согласование сметной документации



является одной из важнейших работ аппарата управления. От качества подготовки договоров подряда, субподряда, определения условий организационных и экономических взаимоотношений с заказчиками и субподрядчиками во многом зависят конечные финансовые результаты производственной деятельности. Особое место здесь занимает согласование сметной документации, определение расчетных цен на выполненные работы и порядка производства расчетов за них. При осуществлении строительства или реконструкции объектов хозяйственным способом центральное место в рассматриваемом плане занимает составление сметной документации на производство строительно-монтажных работ и приобретение оборудования.

3. Планирование производства и производственно-хозяйственной деятельности



включает в себя разработку: оперативных планов производства СМР и других работ по обслуживанию строительных площадок и объектов строительства; годовых, квартальных и месячных производственных программ; планов по себестоимости производства работ на объектах и участках производственного обслуживания; сметы затрат на управление производством; планов по труду, заработной плате и прибыли, финансового плана.

4. Техническое совершенствование и механизация производства



предполагают проведение работ по изучению и обобщению новых научно-технических разработок и передового опыта в области строительства и разработку плана технического развития и совершенствования производства, применения новых конструктивных решений зданий и сооружений, плана приобретения новых строительных машин и строительного монтажного инструмента, других средств технического оснащения рабочих, модернизации имеющихся, плана приобретения и изготовления технологической и организационной оснастки и др. Одновременно намечаются меры по развитию рационализации и изобретательства в организации и патентованию собственных конструктивных и технологических разработок.

5. Подготовка организационно-технологической документации



В виде проектов производства работ, организационно-технологических карт, карт трудовых процессов строительного производства, календарных графиков производства работ на объектах необходима для использования при разработке оперативных и текущих планов производства строительного-монтажных работ на объектах.

6. Комплектование и подготовка кадров



предусматривают расчет потребности в кадрах рабочих и специалистов по специальности и квалификации, определение источников ее покрытия, организацию обучения и повышения квалификации работников, учет и анализ движения кадров, осуществление мер по обеспечению стабильности их состава и др.

7. Организация труда и заработной платы



направлена на повышение их эффективности:

- изучение передовых методов труда и организации заработной платы, применяемых отечественными и зарубежными фирмами;
- отбор приемлемых для организации эффективных методов и способов производства работ и организации труда, форм оплаты труда;
- анализ, оценка и нормирование трудовых процессов строительного производства и процессов во вспомогательных производствах;
- нормирование труда повременщиков и др.

8. Организация безопасных условий труда



состоит: в надзоре за соблюдением правил безопасного ведения работ, предупреждении травмоопасных ситуаций, внедрении менее травмоопасных методов выполнения работ, анализе причин имевших место несчастных случаев на производстве, разработке мер по снижению травмоопасности выполнения работ, улучшении санитарно-гигиенических условий на рабочих местах работников (снижение шума и вибрации, ликвидация запыленности, загазованности и загрязненности окружающей среды).

9. Контроль качества выполнения работ и строительства



Заключается в организации лабораторных испытаний применяемых материалов, геодезического обслуживания объектов, в получении технических паспортов предприятий-изготовителей на строительные конструкции, визуальном контроле соответствия выполненных работ техническим требованиям, ведении журналов производства работ на объектах и др.

10. Технико-экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности



состоит:

- из анализа выполнения планов работ по объектам, стройкам, СМО в целом с оценкой технологической готовности объектов для обеспечения ввода их в эксплуатацию в сроки согласно подрядным контрактам;
- анализа и оценки использования трудовых, материальных и технических ресурсов;
- анализа издержек производства и себестоимости строительно-монтажных работ;
- анализа прибыли, финансового состояния строительно-монтажной организации и др.

3. Методы управления в строительстве



Методы управления в строительстве – это способы целенаправленного воздействия на службы управления, трудовые коллективы подразделений и участков производства и производственного обслуживания, отдельных работников, обеспечивающие координацию и эффективность их деятельности по достижению запланированных результатов строительного производства.

Они должны учитывать условия хозяйствования, достигнутый уровень технического и технологического развития отрасли и отвечать миссии и задачам СМО, решению конкретных задач по возведению строительных объектов, сдаче их в эксплуатацию, достижению высоких экономических результатов.

Организационные (административные) методы управления



включают в себя действия и приемы, обеспечивающие воздействие на работников управления посредством приказов, распоряжений, указаний.

Их основу составляет четкое определение прав, обязанностей и ответственности каждого исполнителя, руководителя и всех органов управления по принятию и исполнению управленческих решений. Такое определение прав и обязанностей закрепляется в соответствующих положениях о функциях и задачах органов управления, должностных инструкциях, положениях о дисциплинарной ответственности.

Распорядительные меры и воздействия



представляют собой приказы, указания, распоряжения, инструкции, правила, нормативы и другие акты, касающиеся работы всех служб по обеспечению нормального функционирования и перспективного развития строительно-монтажной организации.

Отношения и связи между службами в структуре управления строительно-монтажной организации строятся по вертикали и горизонтали.

По вертикали отношения носят распорядительный характер (вниз от вышестоящего органа управления к нижестоящему). Распорядительность выражается не только в форме прямого приказа, распоряжения, но и в форме требования строгого соблюдения инструкций, положений и т.д.

По горизонтали отношения между органами управления, не подчиненными друг другу, имеют характер согласования. Разрабатывая и принимая управленческие решения, различные службы взаимодействуют между собой и учитывают требования другой стороны.

Экономические методы управления



предполагают использование системы воздействий экономического характера на подразделения, службы и работников управления строительной-монтажной организации.

К экономическим воздействиям в процессе управления относятся установление плановых экономических показателей, экономических нормативов по использованию полученной прибыли, нормативов по издержкам производства и поощрению за их снижение, установление условий и размеров премирования за экономические и другие результаты производства и хозяйствования. К ним можно также отнести формирование ценовой политики, внешних и внутренних ценовых отношений строительной-монтажной организации.

Экономические методы управления направлены на побуждение подразделений, различных служб управления, трудовых коллективов и отдельных работников строительной-монтажной организации к изысканию и реализации внутренних резервов повышения эффективности, к повышению уровня хозяйствования.

Социально-психологические методы управления



предполагают воздействие на трудовые коллективы и отдельных работников СМО основанное на использовании законов поведения групп людей, и межличностных отношений.

Основная направленность социально-психологических методов управления – создание сплоченного трудового коллектива строительномонтажной организации, внутренней деловой атмосферы, нормального психологического климата, взаимного уважения работников друг к другу.