



А.З. ЕФИМЕНКО

УПРАВЛЕНИЕ, ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА СТРОИТЕЛЬНЫХ ИЗДЕЛИЙ И КОНСТРУКЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СТРОЙИНДУСТРИИ



УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

УДК 338:63.057.12-413
ББК 65.9(2)31
Е91

Рецензенты:

профессор, доктор технических наук *С.А. Синенко*,
кафедра организации строительного производства МГСУ;
профессор, доктор технических наук *В.О. Чулков*,
заведующий кафедрой организации, планирования и управления
строительством МГАКХиС

Ефименко, А.З.

Е91 Управление, планирование и регулирование производства строительных изделий и конструкций на предприятиях стройиндустрии : учебное пособие / А. З. Ефименко ; М-во образования и науки Росс. Федерации, ФГБОУ ВПО «Моск. гос. строит. ун-т». — Москва : МГСУ, 2012. — 214 с.

ISBN 978-5-7264-0702-9

Изложены общие сведения о стройиндустрии и состоянии производства на предприятиях строительных изделий и конструкций. Проведен анализ современных подходов к управлению предприятиями на основе маркетинга и информационных технологий. Рассмотрены рыночные стратегии и схемы бизнес-планирования производства с учетом жизненного цикла изделий. Представлены современные модели планирования управления домостроительным производством. Изложены модели оперативного планирования производства изделий КИД и их распределение по технологическим способам производства с учетом необходимых запасов. Рассмотрены вопросы управления проектами, рисками и персоналом. Представлены методы расчета экономической эффективности инвестиционных проектов и организационно-управленческих решений.

Для студентов, обучающихся по специальности «Производство строительных материалов, изделий и конструкций», а также студентов строительных специальностей вузов. Может быть полезно магистрантам, аспирантам, инженерно-техническим работникам, представляет интерес для менеджеров стройиндустрии, строителей профессионалов и всех, кто интересуется управлением строительной индустрии.

УДК 338:63.057.12-413
ББК 65.9(2)31

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ | 5 |
| Глава 1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ В СТРОЙИНДУСТРИИ | 7 |
| 1.1. Понятие и определение управления | 7 |
| 1.2. Функции и методы управления | 12 |
| 1.2.1. Функции управления | 12 |
| 1.2.2. Методы управления | 17 |
| 1.3. Организационные структуры управления | 17 |
| Глава 2. МАРКЕТИНГ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ | 30 |
| 2.1. Модели и основные функции маркетинга | 30 |
| 2.2. Исследование рынков сбыта | 33 |
| 2.3. Исследование деятельности фирмы | 34 |
| 2.4. Выработка и реализация стратегии маркетинга | 34 |
| 2.5. Организационные формы управления маркетингом | 40 |
| 2.6. Управление инновациями | 42 |
| 2.6.1. Инновационная деятельность и ее этапы | 42 |
| 2.6.2. Методы создания новых идей | 44 |
| 2.6.3. Содержание и обоснование инновационного проекта | 47 |
| Глава 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ, СТРУКТУРЫ ДОМОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА И МОДЕЛИ ПОДГОТОВКИ РЕШЕНИЙ | 52 |
| 3.1. Московские домостроительные компании | 52 |
| 3.2. Анализ и основные положения управления и планирования производства | 68 |
| 3.3. Формирование стратегии программы домостроительного производства | 76 |
| 3.4. Спрос, емкость рынка и жизненный цикл изделий | 77 |
| 3.5. Формирование структуры жилищного строительства и задача его балансирования | 85 |
| 3.6. Балансирование спроса и предложения конструкций и изделий | 89 |
| 3.7. Моделирование управления структурой производства полносборного домостроения | 92 |
| 3.8. Моделирование производства конструкций для группы строительных компаний (объединений) | 95 |
| 3.9. Проблемы совершенствования управления ДСК на основе системного подхода | 98 |
| Глава 4. МЕТОДЫ И МОДЕЛИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ПЛАНИРОВАНИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА ИЗДЕЛИЙ | 105 |
| 4.1. Организация и методы сбора и подготовки исходных данных | 105 |
| 4.2. Определение комплекта потребления изделий на оперативный период | 107 |
| 4.3. Определение комплекта изготовления изделий по технологическим линиям на оперативный период с учетом запасов | 109 |

| | |
|---|-----|
| 4.4. Размещения номенклатуры изделий по основному кассетному способу производства (кассетному отделению) | 111 |
| 4.5. Корректировка полученных графиков изготовления изделий кассетным способом ... | 119 |
| 4.6. Размещение номенклатуры изделий для конвейерного способа производства | 122 |
| 4.7. Учет, контроль и регулирование производства и комплектации железобетонными изделиями объектов монтажа с учетом запасов | 130 |
| Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ — ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД | 133 |
| 5.1. Система менеджмента качества и бизнес-процессы | 134 |
| 5.2. Бизнес-процессы и функции управления | 136 |
| Глава 6. МЕТОДЫ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ В ГРУППЕ КОМПАНИЙ (ОБЪЕДИНЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЙ) | 140 |
| 6.1. Структура и модели управления | 140 |
| 6.2. Выбор критериев и моделирование оперативных планов производства | 147 |
| 6.3. Управление и оптимизация запасов сырьевых материалов в стройиндустрии | 154 |
| 6.4. Определение ритмичных поставок строительных материалов | 156 |
| 6.5. Методы и алгоритмы решения задач управления предприятиями | 160 |
| Глава 7. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И РИСКАМИ | 168 |
| 7.1. Управление проектами стройиндустрии | 169 |
| 7.2. Структуризация проектов | 170 |
| 7.3. Управление рисками | 183 |
| 7.4. Управление проектом с использованием пакета Microsoft Project Expert | 189 |
| Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | 191 |
| 8.1. Организация системы управления персоналом | 192 |
| Глава 9. РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ | 201 |
| Библиографический список | 211 |

ВВЕДЕНИЕ

Производство строительных материалов и конструкций является одной из крупных сфер народного хозяйства, включающей множество подотраслей промышленности строительных материалов, изготавливающих разнообразную продукцию с использованием различных технологий.

В рыночных условиях особое внимание уделяется совершенствованию управления капитальным строительством в регионах страны. Основные направления развития промышленности строительных материалов связаны со сферой деятельности предприятий строительной индустрии, строительно-монтажных организаций и фирм, комплексно осуществляющих строительство и сдачу в эксплуатацию мощностей и объектов жилищно-гражданского и промышленного назначения. В данное время значительная часть этих предприятий и организаций в регионах маломощна, а деятельность их нерентабельна.

Произошло нарушение устойчивых связей между предприятиями, удорожание энергоресурсов и материалов, что привело к неоправданному росту транспортных издержек, недоиспользованию мощностей по производству отдельных видов строительных материалов, деталей и конструкций, вследствие чего себестоимость изготовления продукции и эксплуатационные затраты на таких предприятиях высоки, в том числе из-за отсутствия квалифицированных кадров и ремонтных мощностей. Наличие в пределах одного региона, района или города большого количества предприятий, строительных организаций, принадлежащих различным собственникам, затрудняет формирование современной строительной инфраструктуры.

По данным ЦНИИЭП жилища до 1990 г. в России была создана огромная индустриальная база строительства жилья в виде 409 *домостроительных комбинатов* (ДСК) и свыше 2000 *заводов крупнопанельного домостроения* (ЗКПД) и заводов сборного железобетона.

До 1990 г. в РСФСР возводилось 78,5 млн м³ жилья, из которых на долю крупнопанельных зданий приходилось 47,3 млн м² или 60 %. В конце 1990 г. база КПД использовалась на 78 %, т.е. производственная мощность соответствовала 60,6 млн м².

На начало 2011 г. действовавшая ранее база домостроения сократилась почти наполовину — до 200 предприятий, и их *производственная* мощность составляет около 35—40 млн м², при этом строится в крупнопанельном исполнении примерно 10—13 млн м² жилья в год.

На большинстве предприятий индустриального домостроения одновременно с завершением перехода на производство панельных домов, отвечающих современным требованиям СНиП по теплозащите, на основе переработки типовых серий осваивается производство изделий для зданий различных архитектурно-строительных систем с улучшенной планировкой и отделкой фасада. Это требует рационального использования мощностей по выпуску изделий полносборного домостроения.

Успешно работающие предприятия индустриального домостроения имеются в различных регионах страны. Всех их объединяет то, что они продолжают осуществлять модернизацию, реконструкцию, расширение производства и техническое перевооружение за счет собственных или заемных средств.

В данной работе предлагается рассмотреть комплекс взаимоувязанных методов, моделей и рекомендаций по совершенствованию организации управления предприятий стройиндустрии с учетом их перевода на выпуск конкурентоспособной продукции и использования современных достижений науки, техники, технологий и организации управления производством:

- балансирование мощности и потребности в изделиях;
- определение товарного ассортимента и структуры производства изделий с учетом возможностей технологических линий (способов производства);
- планирование производства и поставок изделий с учетом транспортных затрат;
- повышение ритмичности производства в целях более рационального использования производственных мощностей;
- применение компьютерных способов разработки конструкций, оперативных планов;
- уменьшение числа переналадок на технологических линиях и др.

Совершенствование управления стройиндустрии особенно важно при выполнении целевых программ «Доступное и комфортное жилье — гражданам России», «Жилище» на 2011—2015 гг., «Свой дом» и др.

Провозглашенная модернизация потребует новых подходов к управлению стройиндустрией на основе информационных технологий.

Глава 1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ В СТРОЙИНДУСТРИИ

1.1. Понятие и определение управления

В настоящее время анализ литературных данных показывает, что не существует единого общепринятого понятия управления. Наиболее распространенным определением понятия является следующее. Управление — это процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов.

Под субъектом управления понимается физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие. Властные полномочия субъекта управления, его организационно-распорядительные, экономические, социальные и морально-этические рычаги воздействия лежат в основе процесса управления.

Объектами управления, т.е. тем, на что направлено властное воздействие субъекта управления, могут быть физические и юридические лица, а также социальные, социально-экономические системы и процессы.

Отдельные понятия управления приводятся применительно к ограниченному классу объектов, например: управление производственными коллективами — процесс влияния на должность отдельного работника, группы или организации в целом с целью достижения максимально хороших результатов в известных условиях [31].

Процесс управления имеет свои особенности:

- управление — это процесс, осуществляемый непрерывно во времени и пространстве. Оно охватывает все необходимое пространство, происходит не только в момент совершения управленческого акта, но и в последующий период времени;
- управление — это целенаправленный процесс, требующий глубокого анализа, разработки и постановки определенных целей и ограничений на их реализацию;
- в результате воздействия субъекта управления на объект должен быть получен определенный результат, который необходимо сопоставить с целью. Реальный результат почти всегда отличается от цели — чаще всего он ниже и лишь в отдельных случаях может превосходить цель. Чем точнее результат соответствует поставленной цели, тем выше качество управления.

Существует несколько подходов к классификации управления. Одна из распространенных классификаций предусматривает пять видов:

- 1) управление обществом в целом;
- 2) экономическое управление;

- 3) политическое управление;
- 4) духовное и идеологическое управление;
- 5) социальное управление.

Управление организацией представляется как особый вид деятельности. Следует отметить, что управление как сознательная целенаправленная деятельность присуща только человеку и организационным системам.

Организационная система — общественная (социальная) система, в которой элементами являются люди и коллективы людей.

Группа людей может быть названа организационной системой, если:

- состоит из нескольких (минимум двух) человек, которые считают себя частью этой группы;
- имеет одну общую цель (желаемое конечное состояние или результат);
- имеет членов группы, которые согласованно работают вместе, для достижения значимой для всех цели.

Организационной системе присущи следующие свойства:

- целостность;
- наличие организационной культуры;
- регламентированное поведение и деятельность членов организации;
- способность выявлять и удовлетворять свои потребности;
- способность к самообучению и саморазвитию.

Особенностями организационной системы являются:

- ориентация на определенные социальные потребности;
- целенаправленность;
- единый центр управления (орган управления, аппарат управления, субъект управления и т.д.);
- иерархическая структура;
- интегрированный характер.

Под управлением организацией понимается процесс выработки решения, планирования, организации, коммуникации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

И, наконец, можно отметить необходимость эффективного управления.

Управление организацией как особый вид деятельности превращает неорганизованную группу людей в эффективную, целенаправленную и производительную группу.

Управленческая деятельность представляет собой, с одной стороны, совокупность последовательно выполняемых должностными лицами органов управления работ, объединенных единством цели и общности решаемых задач по управлению, с другой — совокупность тесно связанных между собой организационных форм работы, методических приемов решения и средств решения управленческих функций. Все эти стороны со-

ставляют технологию управленческой деятельности и в конечном счете технологию управления.

Понятие и определение менеджмента. Понятие «менеджмент» достаточно быстро и прочно вошло в современный отечественный экономический лексикон, став по своей сути аналогом понятия «управление». Термин «менеджмент» широко используется применительно к разнообразным социально-экономическим процессам, осуществляемым на предприятиях в рыночных условиях. Как и в мировой практике, наряду с общим менеджментом в России получают широкое распространение специальные формы менеджмента, ориентированные на отдельные функциональные области деятельности организаций и предприятий: инновационный менеджмент, менеджмент персонала и т.п.

Понятие «менеджмент» рассматривается с двух позиций: как современная наука и практическая деятельность и как специальные знания и искусство управления. Термин «менеджмент» многие полностью отождествляют с понятием управление, считая введение слова «менеджмент» лишь данью моде. Однако необходимо обратить внимание на то, что глагол управлять и существительное управление применяются для всех без исключения сфер и видов деятельности, где обеспечиваются целенаправленность, согласованность и координация движения составных частей системы. В Советском энциклопедическом словаре (изданном в начале 1980-х гг.) управление определяется как элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей. Однако методы, приемы управления машиной, биологической системой, политической партией или коммерческой организацией неодинаковы. Появление термина «менеджмент» — необходимое уточнение в русском языке понятия «управление» применительно к хозяйственной сфере, бизнесу, управлению в условиях рынка. То есть *менеджмент — это управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка.*

Учитывая неоднозначность перевода английских терминов на русский язык, можно было бы интерпретировать это мнение таким образом: управление есть всеобщая человеческая деятельность, а менеджмент — его специфическая область, включая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению успешной деятельности организаций.

В настоящее время понятия «менеджмент» и «управление организацией» чаще всего используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые. Это находит отражение в определенных данных понятий в фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов, где раскрывается их содержание. Такое совпадение не случайно, так как его основу составляют объективные процессы общественного развития, оказывающие

влияние на трактовку понятий и подходы к раскрытию их содержания. Кроме этого, более широкое понятие «управление» с позиции логики может быть использовано без уточнений вместо более узкого «менеджмент», так как это уточнение в принципе определяется предметом исследования.

Что же такое «менеджмент» как разновидность управления? Можно привести множество определений менеджмента, встречающихся в отечественной и зарубежной управленческой литературе [42]. Содержание понятия «менеджмент» раскрывается широко и многосторонне: менеджмент как способ управления, руководства, направления или контроля; это искусство управления и руководства; это люди, контролирующие и направляющие работу организаций, а также управленческий персонал. Менеджмент — это эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал, здания, материалы, труд для достижения заданных целей с максимальной эффективностью.

В менеджменте как системе выделим три его грани:

- 1) менеджмент — это воздействие субъекта на объект управления;
- 2) менеджмент — воздействие на объект с четко определенной целью или это механизм достижения цели;
- 3) менеджмент — руководство таким специфическим объектом управления, как люди, поэтому необходимы знание и учет не только объективных, но и субъективных факторов управления.

В менеджменте как процессе выделим наиболее существенные стороны:

- менеджмент — это выполнение определенной совокупности специфических видов деятельности, называемых управленческими функциями (планирования, организации, мотивации, контроля);
- менеджмент — это процесс принятия и реализации управленческих решений;
- менеджмент — это процесс переработки и выработки информации и процесс коммуникаций, связывающий воедино все составляющие системы управления.

Субъекты менеджмента — менеджеры — руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации. В настоящее время понятия «менеджер», «бизнесмен», «предприниматель» широко употребляют как в практике, так и в научной и учебной литературе. Такое соседство понятий иногда вносит неясность и путаницу в определение функций этих лиц, поэтому необходимо выяснить «кто есть кто».

Бизнес — это предпринимательская деятельность, дело или занятие, которые являются источником получения прибыли. *Предприниматель* как собственник выполняет свои функции самостоятельно, личным трудом создает продукты (услуги), принимает необходимые решения по ходу раз-

вития своего дела, обеспечивает производственную деятельность ресурсами, реализует продукцию и присваивает результаты собственного труда.

На зарубежных и отечественных предприятиях различают: Top management — высшее звено управления (генеральный директор и другие члены правления); Middle management — среднее звено управления (руководители управлений и самостоятельных отделов); Lower management — низшие звенья управления (руководители подразделов и других аналогичных им подразделений).

Эффективность менеджмента и деятельности менеджеров можно измерять лишь с помощью показателей экономических успехов и экономических результатов. Главное в менеджменте — ставить перед собой цели, отвечающие интересам предприятия («менеджмент постановкой цели»).

На предприятии и менеджмент возлагаются важные функции маркетинга и инновации (разработка новых технологий, продуктов, товаров и услуг более высокого качества). Управление предприятием строительной индустрии в условиях рынка должно быть направлено на повышение конкурентоспособности как необходимого условия их эффективного функционирования. Конкуренция — это форма существования субъектов экономических отношений на рынках товаров, капитала или труда¹. Под конкурентоспособностью предприятия в этом случае понимается совокупность свойств и характеристик его бизнес-процессов, позволяющих обеспечить эффективность функционирования предприятия на рынках товаров, капитала и труда при любых изменениях внешней и внутренней среды. При этом различают внешнюю и внутреннюю конкурентоспособность. Предприятие в этом случае может рассматриваться как бизнес-система в виде «вложенной структуры», включающей иерархически соподчиненные уровни: бизнес-систему в целом (БС), бизнес-линии (БЛ), в том числе конкретный вид продукции, бизнес-процессы (БП) и бизнес-позиции (БПоз).

Под процессом мы будем понимать любую целенаправленную деятельность, в том числе и промежуточную, результатом которой является реальный выход.

Управление предприятием — это непрерывно осуществляемая система мер воздействия на людей, занятых на производстве, и через них на орудия и предметы труда, для получения требуемых результатов.

Предметом труда в управлении является информация.

Современное предприятие — это комплекс из четырех составляющих:

1. Технологическая составляющая как система, перерабатывающая сырье и полуфабрикаты в конечную продукцию.

2. Экономическая составляющая — это субъект хозяйствования в рамках предприятия, отрасли, страны, мирового хозяйства.

¹ См. : Верстина Н.Г., Еленова Ю.Я. Обеспечение конкурентоспособности строительных предприятий на основе стоимостного подхода к их реструктуризации // Экономика строительства. 2004. № 4.

3. Организационная составляющая, которая рассматривает деятельность предприятия как вид общественной деятельности с разделением труда.

4. Социальная составляющая — коллектив работников, объединенных одной целью.

Механизм управления обеспечивает динамизм и слаженность работы предприятия и включает четыре элемента:

- 1) основные принципы, цели и задачи управления;
- 2) органы управления (состав и организационная структура);
- 3) методы и формы организации управления;
- 4) объекты управления.

1.2. Функции и методы управления

1.2.1. Функции управления

Под функциями управления понимается определенный вид управленческой деятельности, объективно необходимой для обеспечения целенаправленного воздействия на объект управления. Функции управления отвечают на вопросы, что, где, когда необходимо делать в подсистеме управления, чтобы процесс управления мог протекать наиболее эффективно. Следовательно, функция — это не сама деятельность, а лишь потенциальная возможность деятельности и определение необходимого содержания деятельности.

Процесс реализации функций есть функционирование.

Функции управления распределяются по уровням управления, по подразделениям аппарата управления, отдельным специалистам и исполнителям, образуя соответственно функции (обязанности) отдельных руководителей, специалистов, технических исполнителей. Формирование перечня функций управления [2] может осуществляться с помощью матрицы-генератора (рис. 1.1).

| Этапы управленческого цикла | Компоненты менеджмента | | | | | | |
|-----------------------------|------------------------|-----------|---------|-----------|------|-----------|----------|
| | Структуры | Логистика | Финансы | Экономика | Учет | Маркетинг | Персонал |
| Сбор информации | | | | | | | |
| Выработка решений | | | | | | | |
| Реализация | | | | | | | |
| Учет | | | | | | | |
| Контроль | | | | | | | |
| Анализ | | | | | | | |
| Регулирование | | | | | | | |

**Функции менеджмента
(основные)**

Рис. 1.1. Матрица-генератор основных функций менеджмента

Различаются функции управления и функции производства.

Функции строительного производства заключаются в обработке, изготовлении, транспортировке, хранении строительных материалов и изделий, монтаже конструкций с целью получения готовой продукции.

Любое промышленное предприятие стройиндустрии осуществляет производство и последующую реализацию выпускаемой продукции юридическим и физическим лицам. Его основными функциями являются:

- разработка и изготовление продукции, в том числе инновационного характера;

- сбыт и реализация (продажа) продукции;
- ведение финансового хозяйства и учета;
- маркетинг;
- материально-техническое обеспечение.

Управление производством включает:

- системный анализ внешних и внутренних факторов;
- формирование текущих и перспективных целей;
- стратегическое и текущее планирование;
- определение методов достижения поставленных целей;
- организацию исполнения, контроль и анализ результатов.

В особом состоянии экономика предприятия находится во время экономического (финансового) кризиса. В этом случае речь идет о мероприятиях антикризисного управления.

Разработка и реализация функций управления заключается в:

- 1) выявлении новых функций управления в связи с изменениями в обществе и экономике, определении их содержания (маркетинг, управленческий учет, бюджетирование, контроллинг, антикризисное управление и т.д.);

- 2) распределении функций по уровням и звеньям управления, а также по отдельным исполнителям;

- 3) определении оптимальной трудоемкости исполнения каждой функции;

- 4) отображении содержания исполнения функций управления в положениях по организации (предприятию) и должностных инструкциях;

- 5) информационном обеспечении исполнения каждой функции;

- 6) организации исполнения функций;

- 7) уточнении всех вопросов, связанных с функциями управления во времени и пространстве, и их реализация.

В современной литературе нет единого взгляда на состав и классификацию функций. Можно предложить следующую классификацию.

Общие функции управления:

- коммуникация, информационная функция;
- принятие управленческих решений;
- организация (организационная функция).

Основные функции управления:

- планирование;
- учет;
- контроль и анализ;
- регулирование.

Специальные функции:

- управление научными исследованиями и опытно-конструкторскими разработками (управление инновациями);
- управление проектированием;
- управление производством материалов и конструкций;
- управление материально-техническим снабжением и комплектацией;
- управление транспортом;
- управление технической подготовкой производства;
- управление качеством (система менеджмента качества);
- управление социальной подсистемой;
- специальные функции реализуются через общие и основные функции.

Существует классификация, когда общие и основные функции классифицируются на основе анализа процесса управления по трем основным признакам: 1) элементам (частям) процесса управления; 2) этапам цикла управления; 3) продолжительности цикла управления.

По современным представлениям основными для различных видов бизнеса управленческими функциями являются (рис. 1.2):

- планирование — определение целей, направлений деятельности и необходимых средств и ограничений их реализации;
- выработка, принятие управленческих решений — формирование правильной и рациональной системы действий в постоянно меняющихся внешних условиях, включая кризисные;
- организация — система структурирования (декомпозиции) цели, включая формирование дерева целей, командные функции, разделение труда, распределение прав и ответственности;
- управление персоналом и укомплектование штата, включая создание, развитие преданного делу, хорошо и современно обученного профессионального коллектива;
- эффективная коммуникация, обеспечивающая современный обмен информацией при наличии открытых и прозрачных каналов общения руководства предприятия и работников;



Рис. 1.2. Управленческие функции

- мотивация и стимулирование — вознаграждение и поощрение сотрудников за нахождение и осуществление способов эффективной работы;
- руководство — современный стиль и методы руководства, соответствующие требованиям возникающих ситуаций;
- контроль, анализ и регулирование — сравнение достигнутых результатов с желаемыми (плановыми), своевременная выработка и осуществление корректирующих воздействий.

Эффективное управление предприятием предполагает практическую реализацию этих функций в процессе производственно-сбытовой, коммерческой, маркетинговой деятельности. Создание необходимых для этого условий и предпосылок в значительной мере зависит от руководителя предприятия и применяемых им методов управления и мотивации.

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации (предприятия) и личных целей. В основе мотивации людей лежат их потребности. Существует несколько теорий мотивации.

Содержательные теории мотиваций включают: теорию иерархии потребностей (теория Маслоу) (рис. 1.3); теорию потребностей высших уровней (теория Мак Клелонда); двухфакторную теорию (теория Герцберга).

Процессуальные теории мотивации: теория ожидания; теория справедливости; модель мотивации Портера-Лоулера.

В основе мотивации лежит вознаграждение, которое имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствие. Вознаграждение — это все, что человек считает ценным для себя.



Рис. 1.3. Иерархия потребностей по Маслоу:
1, 2 — первичные; 3—5 — вторичные

На рис. 1.3 приведена наиболее известная иерархия потребностей по Маслоу. Потребности делятся на первичные (голод, жажда, сон, жилье, безопасность) и вторичные (власть, успех). Потребность во власти осуществляется через самореализацию. Какая-то потребность может доминировать, но деятельность человека стимулируется не только ею. Первичные потребности часто удовлетворяются с помощью денег, но деньги побуждают к действиям (по оценке западных специалистов) лишь 30—50 % работников.

Главным качеством, которым должен обладать руководитель, является компетентность. Кроме того, он должен обладать необходимым уровнем управленческой культуры, основными составляющими которой являются:

- стратегическое мышление;
- способность оценить социальную ответственность предприятия перед обществом;
- способность организовать взаимодействие и сотрудничество внутри предприятия;
- умение рисковать, стремление к обновлению;
- реализация системы вознаграждения по результатам;
- стремление к совершенствованию;
- выдержанность в конфликтных ситуациях.

Таким образом, совершенствование управления в современных условиях предполагает не только перенесение центра тяжести с производственной деятельности на сбыт и рынок, но также и формирование нового типа руководителей, пользующихся авторитетом не в силу занимаемого положения, а в силу высокой компетентности, профессионализма и высокого уровня управленческой культуры.

1.2.2. Методы управления

Методы управления — это система способов и приемов воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенного результата.

Существует несколько классификаций методов управления, однако по наиболее распространенной классификации они подразделяются на три группы:

1. Экономические методы управления, основанные на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира — природы, общества и мышления; использование этих методов основано на системе экономических интересов личности, коллектива и общества.

2. Организационно-распорядительные (административные) методы, основанные на правах и ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления (часто эти методы называют административными).

3. Социально-психологические методы, основанные на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей — добра и зла, сути жизни, нравственных начал в обществе, отношений к личности т.д.

Руководитель должен безупречно владеть всеми методами управления в их единстве, в системе. Это означает, что он должен обладать высоким знанием экономики, профессионализмом в области правовых отношений и быть компетентным психологом и воспитателем.

1.3. Организационные структуры управления

На организационную структуру управления накладываются определенные требования следующие факторы: сложность объекта управления, комплекс взаимоотношений участников, содержание технологии и организации производственного процесса, наличие рыночной инфраструктуры, сервиса и послепродажного обслуживания, характер и особенности внешнего окружения.

Под структурой вообще понимается совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т.е. сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях. Структура системы управления — это совокупность организационных элементов и устойчивых связей, упорядоченных в соответствии с их местом в процессе управления (конфигурация управляющей системы). Структура системы управления совместно с производственной структурой образуют организационную структуру предприятия, которую

следует рассматривать как органическое единство оргструктур производства и управления (рис. 1.4). Структура системы управления формируется по иерархическому принципу и делится по вертикали — на ступени (уровни), по горизонтали — на структурные элементы (звенья).

Создание организационной структуры имеет два основных момента:

1) деление организации на функциональные сферы (подразделения) и должности в соответствии с вертикальным и горизонтальным разделением труда, а также установление формальных отношений «начальник-подчиненный», «часть — целое» и т.д.;

2) распределение полномочий и решаемых задач между уровнями управления и конкретными должностями и организациями.

Создание организационной структуры разворачивается «сверху вниз».

Качество структуры системы управления определяется теми возможностями, которые она предоставляет производственной системе для достижения стоящих перед ней задач и образует с ней органическое единство. Поскольку главные структурообразующие факторы — цели организации и условия ее функционирования — непрерывно изменяются, между ними и организационной структурой должно поддерживаться динамическое равновесие. Это означает, что организационная структура должна обладать необходимым потенциалом, позволяющим организации компенсировать изменения структурообразующих факторов в определенных диапазонах, оставаясь неизменной. С выходом же этих факторов за установленные пределы предприятие стройиндустрии должно быть готово к перестройке, реорганизации производственной структуры и/или структуры управления с целью восстановления работоспособного состояния в изменившихся условиях функционирования.

Разработка (проектирование) организационных структур является сложной задачей, поскольку при этом необходимо учитывать весь комплекс условий, в которых предстоит функционировать данной организации.

В теории организационного проектирования сформировалось три подхода к разработке организационных структур: функционально-нормативный, функционально-технологический, функционально-системный (системно-целевой). Последний выгодно отличается от предыдущих тем, что позволяет в большей мере реализовать принципы системного подхода.

Основными методами, применяемыми в организационном проектировании, являются: метод структуризации целей, экспертно-аналитический, аналоговый, организационного моделирования.

Указанные методы взаимно дополняют друг друга и поэтому рационально применять их в сочетании.

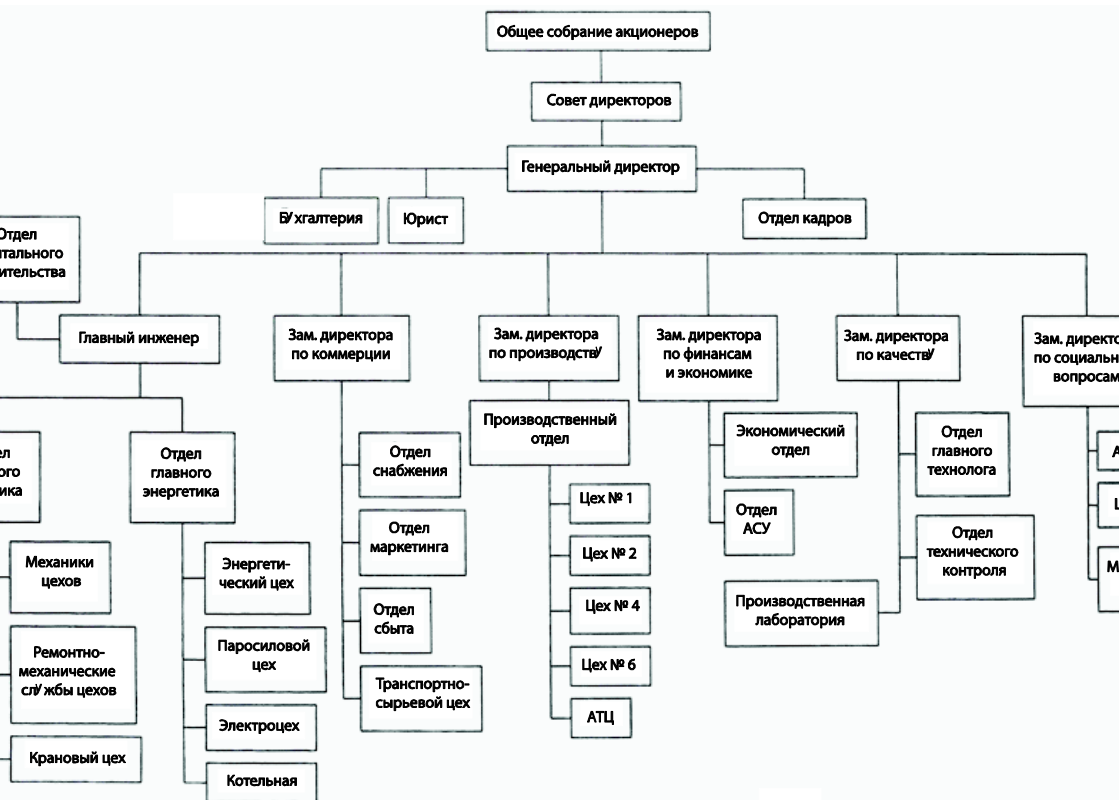


Рис. 1.4. Структура управления ОАО «Завод ЖБИ»

Чем сложнее система, подвижнее и динамичнее ее внешнее окружение, тем более гибкой и адаптивной должна быть ее организационная структура. Чем более стабильна и прогнозируема внешняя среда, тем эффективнее применение бюрократических, иерархических структур.

Различные организационные структуры тяготеют к различным уровням структуризации (регламентированность деятельности сотрудников, наличие правил и процедур выполнения работ и организационного поведения и т.п.) [26]. Это позволяет их расположить в пространстве «гибкие структуры» — «бюрократические, иерархические структуры» (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Организационные структуры в системе координат «направление интеграции — уровень структуризации»

Бюрократические структуры основаны на идее рациональной бюрократии, которая строится на высокой степени разделения труда, развития иерархии управления, цепи команд и распоряжений, на четком распределении полномочий, наличии правил и норм поведения сотрудников, подборе кадров по профессиональным качествам. Бюрократические структуры вместе с тем имеют и недостатки. Это преувеличение роли стандартных процедур, правил, норм, которые дают возможность людям выполнять должностные обязанности и задачи организации, что приводит к потере гибкости «поведения» и увеличению времени принятия управленческого решения.

Основными видами бюрократических структур являются линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейно-штабные и дивизионная.

Линейный тип структуры представляет собой иерархическую систему линейных руководителей (ЛР), каждый из которых осуществляет единоличное управление подчиненными ему руководителями нижестоящей степени, выполняя все функции управления (рис. 1.6).

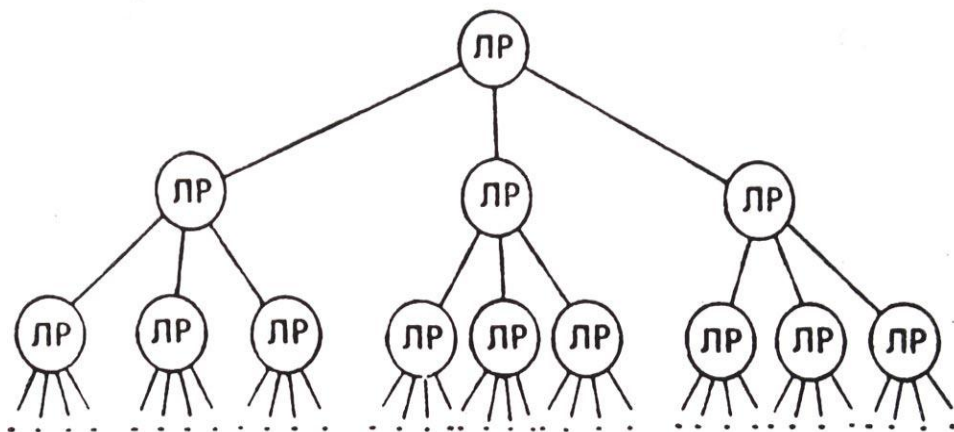


Рис. 1.6. Линейный тип структуры

Аппарат управления здесь отсутствует, строго соблюдается принцип единоначалия.

При *функциональном* типе структур управление осуществляется линейным руководителем через группу подчиненных ему функциональных руководителей (рис. 1.7).