

Основы менеджмента в строительстве

Гераськина Инна Николаевна

доктор экономических наук, профессор
кафедры менеджмента в строительстве

1. Основные понятия менеджмента.
Специфика менеджмента
в строительстве

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение поставленных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов научного управления.

Менеджмент — процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных экономических результатов.

Менеджмент – часть науки управления, охватывающая методологию построения, анализа и реализации управляющих, управляемых и информационных систем на уровне хозяйствующего субъекта, действующего во внешней рыночной среде.

Управление – это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники. Управление – это процесс, ориентированный на достижение определенных целей.

Цель управления строительством — достижение результата производственной деятельности в строительстве. В своей основе цели объективны. Исходя из поставленной цели, формируются различные методы руководства, совершенствуются организационная структура, техника и технология управления. Формулирование цели является исходным, а ее достижение — конечным пунктом процесса управления.

Целевой подход к управлению состоит в установлении непосредственной зависимости всех основных элементов системы управления от цели.

Процесс менеджмента



Субъект управления — физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие.

Объект управления — физическое или юридическое лицо, на которое направлено управленческое воздействие.

В качестве **объектов управления** в строительстве могут выступать процессы осуществления строительных программ или в отдельности ИСП, а в строительном производстве — производственные процессы их реализации.

Объектами руководства при этом являются трудовые коллективы на производстве и в подразделениях аппарата управления.

Менеджер – руководитель, прошедший процедуры профессионального отбора и специальной подготовки в области управления организацией, способный к достижению поставленных собственником целей и задач, соответствующих уставу организации.

Менеджер – это наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями. К числу менеджеров относятся линейные и функциональные руководители организации или ее структурных подразделений.

Система управления – динамическая структура, где реализуется процесс управления путем взаимодействия управляющих и управляемой подсистемой, т. е. между субъектом и объектом управления. Система функционирует посредством прямой и обратной связей.

Например, функционирование системы управления в строительстве должно обеспечивать подготовку, принятие, контроль и анализ управленческих решений, социально и экономически обоснованных с точки зрения создания и полноценного использования недвижимости как предмета потребления, реального актива, финансового (инвестиционного) актива.



Эффективность организации – это степень ее приближения к поставленной цели, которая показывает, насколько организация может выполнять свои функции, т. е. предоставить потребителям необходимые им товары и услуги.

Деятельность менеджера отличается характерными чертами:

- организация и управление людьми, занятыми в процессах производства различных видов продуктов;
- использование в работе административных и экономических методов управления. Административно культивировать подчинение, а экономически – пробуждать интересы работающих, мотивировать трудовую деятельность, стимулировать производительный труд и рациональное распределение ресурсов;
- внедрение инноваций (новых технологий, оборудования, товаров и услуг), для достижения долгосрочного успеха организации.
- видение перспектив развития организации;
- умение стратегически мыслить и разумно рисковать;
- умение принимать решения и брать ответственность на себя.

Менеджеры должны создавать условия для рациональной и эффективной работы организации.

Деятельность менеджеров заключается в нахождении и применении способов повышения рациональности, при одновременном стремлении и к достижению целей компании по качеству обслуживания и удовлетворенности потребителей конечного продукта.

Главная обязанность менеджеров состоит в обеспечении высокой результативности работы, выраженной в степени достижения целей организации при эффективном и рациональном использовании имеющихся ресурсов.



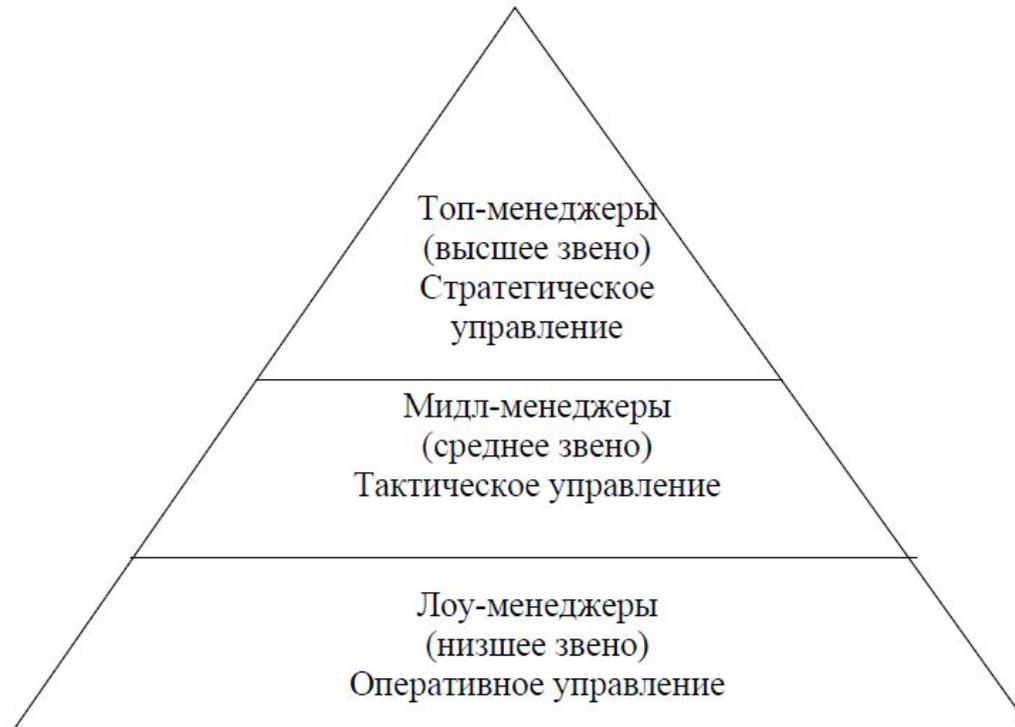
Как и в любой области деятельности, в менеджменте реализуется принцип разделения труда.

Горизонтальное разделение труда в управлении приводит к выделению менеджеров по специализациям, и тогда это будут менеджеры по продажам, менеджеры по закупкам, по управлению персоналом, по логистике, финансовые и пр.

Вертикальное разделение труда приводит к образованию уровней управления (иерархии) (рис.), и тогда появляются менеджеры верхнего звена (топ-менеджеры), среднего звена (мидл-менеджеры) и менеджеры низшего звена (лоу-менеджеры).

Сочетание этих двух подходов позволяет выделить группу менеджеров, различающихся по уровню иерархии, но находящихся внутри одной специализации. Например, для проектных команд в консалтинге: ассистент – младший консультант – заместитель менеджера проекта – менеджер проекта – старший менеджер проекта.

Уровни управления



Высшие менеджеры (президенты компаний, председатели советов директоров, главные исполнительные директора и исполнительные вице-президенты) находятся на вершине пирамиды управления организацией. Они несут ответственность за все, что происходит в организации: от постановки целей и разработки стратегий до принятия решений и мониторинга последствий. В число их обязанностей, входит, как правило, – осуществление коммуникаций, формирование видения корпоративной культуры и поддержание предпринимательского духа. Высшие менеджеры должны во все большей степени вовлекать в процесс труда всех своих подчиненных, предоставлять им возможности наиболее полно реализовывать свои знания, навыки и способности.

Менеджеры среднего звена занимают позиции на промежуточных уровнях властной пирамиды и отвечают за деятельность важнейших подразделений организации. Менеджеры среднего звена должны поддерживать хорошие отношения с равными себе по должности коллегами, способствовать развитию командной работы и разрешать конфликты.

Менеджеры первой линии несут непосредственную ответственность за производство (мастера производственных участков, линейные менеджеры, офис-менеджеры и т. д.). Они обязаны выполнять установленные правила и процедуры, обеспечивая эффективность производства, предоставлять техническую помощь, мотивировать подчиненных, уделяя основное внимание выполнению повседневных задач.

Блок-схема информационного управленческого цикла



Предприятие (организация)

Предметом труда управляющей системы (руководителей) является либо информация о состоянии объекта управления, либо информация из внешней среды об ее потребностях (требованиях) к конкретному объекту управления.

Средствами труда руководителей являются мыслительная способность головного мозга и технические средства сбора, переработки и передачи информации.

Результатом труда руководителей является управленческое решение, выработанное на основе: либо информации из объекта управления, либо информации из внешней среды.

Образно говоря, информация – это заготовка, мозг и технические средства – инструмент и оборудование, решение – готовый продукт.

Управление как функциональный процесс

С функциональной точки зрения управление есть не что иное, как исполнение следующих его основных функций:

1. Планирование.
2. Организация.
3. Контроль.
4. Оперативное регулирование.
5. Мотивация.

Функции управления – это самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности. Эти функции называются основными, потому что они должны выполняться при исполнении всех специфических функций.

Под специфическими функциями понимаются те из них, для исполнения которых создаются функциональные службы на промышленных предприятиях и в других организациях, которые связаны со спецификой их деятельности.



Истоки возникновения современного менеджмента

Стадии	Содержание методов управления	Характеристика
Пионерская, 1820—1990 гг.	Традиционные методы управления, личные способности предпринимателя	Предприниматель управляет лично, не нанимая менеджеров, все зависит от личной инициативы и деловых качеств предпринимателя, нарастает необходимость систематизации опыта управления
Организационная, начало XX в.	Научный подход к организации управления, администрирование	Возникновение научной организации управления. Отказ от традиционных методов. Возрастание роли мастеров и инструкций. Учет времени и наблюдение, нормирование труда. Развитие идеи сотрудничества работодателя с персоналом
Интеграционная, начиная с 1930-х гг.	Поведенческие подходы к организации управления	Стремительное развитие техники, рост значения человека



История менеджмента в России состоит из 4 этапов:



1980 г. ПЕРЕСТРОЙКА

Появление менеджеров-антрепренеров. Цель которых заключалась в личном обогащении независимо от выбранной отрасли или сферы деятельности.



1992 по 1998 г. Необходимость СОЗДАНИЯ НОВОГО ТИПА УПРАВЛЕНЦЕВ.

Четкое разделение менеджеров на три типа:
хозяйственники,
антрепренеры и
наемный персонал



1998 г. БЫСТРЫЕ ТЕМПЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ГРУПП ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

во вновь создаваемых отраслях и сферах (консалтинговых, инвестиционных услуг), а также на новых рынках, как, например, фондовый, потребителей фармацевтической продукции, бытовой электроники и электротехники



Наше время.

Характеризуется увеличением доли профессиональных менеджеров, работающих по найму практически во всех отраслях и сферах производства и обслуживания.

В России менеджмент появился сравнительно недавно, с зарождением рыночных отношений и развитием предпринимательства. Понятие «менеджер» у нас в стране весьма многогранное. В нашей стране сегодня данным термином обозначается разный вид деятельности.

Никого сегодня не удивляет менеджер по персоналу, менеджер по работе с клиентами, менеджер по маркетингу, менеджер по развитию, менеджер по продажам, финансовый менеджер, менеджер по связям с общественностью (PR-meneger), менеджер по «клинингу»... *Сегодня насчитывается более 2500 различных специализаций менеджмента.*

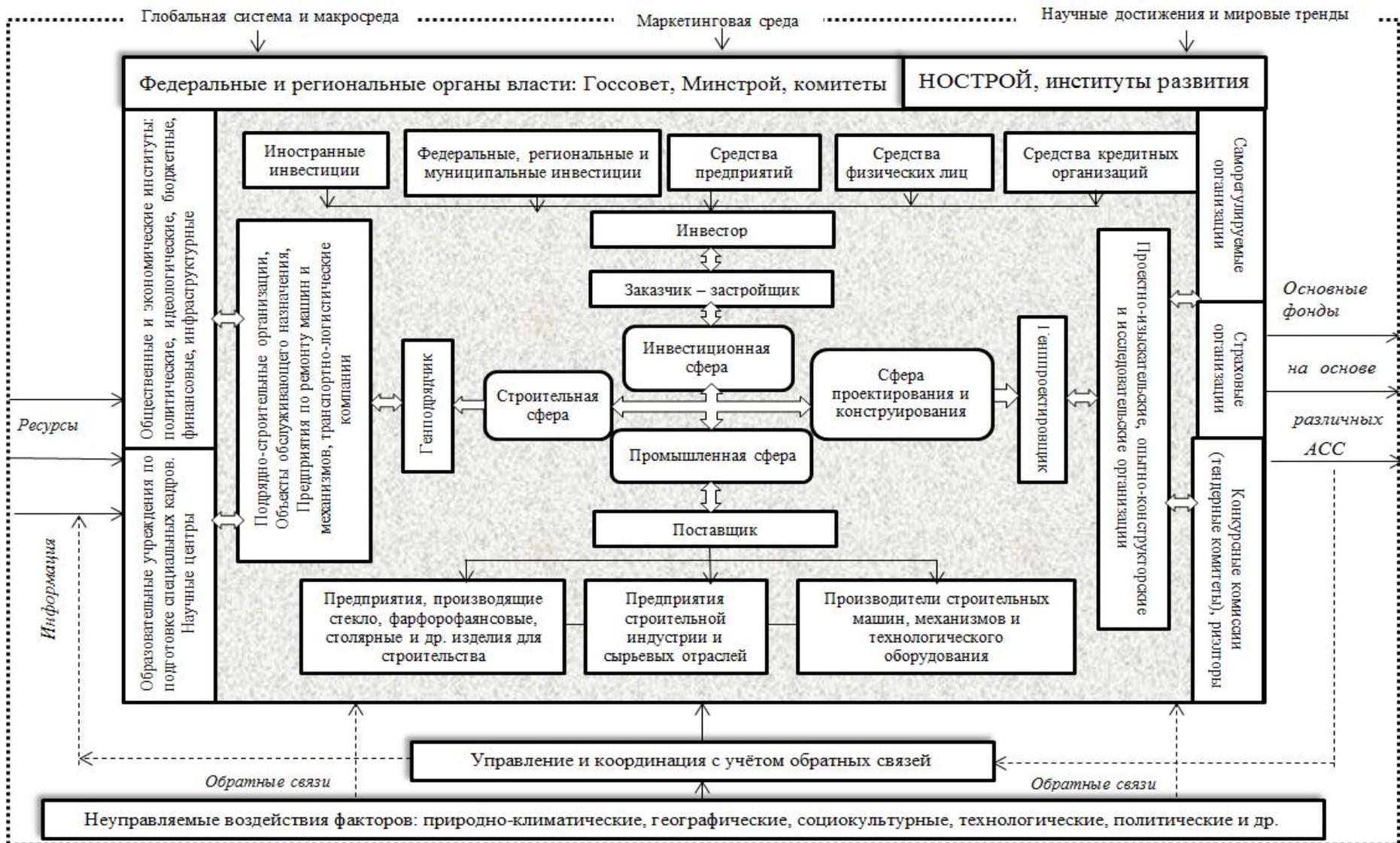
Основные этапы развития принципов управления

Критерии оценки	1960-е — середина 1970-х гг.	Середина 1970-х — 1980-е гг.	Конец 1980-х — 1990-е гг.	С 2000-х гг. до настоящего времени
Название этапа	Реактивное управление	Инактивное управление	Преактивное управление	Интерактивное управление
Характеристика этапа	Реакция организаций на изменения появляется после событий	При ускорении темпов изменений, когда будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций (долгосрочное планирование)	При возникновении неожиданных явлений и ускорении темпа изменений, когда предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них возможно путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)	Дальнейшее логическое развитие стратегического планирования. Состоит из двух взаимодополняющих подсистем: 1) анализа и планирования стратегии; 2) реализации стратегии. Его суть — управление стратегическими возможностями предприятия (регулярное стратегическое управление)

Предмет исследования	Использование прошлого опыта предприятия	Получение конкурентных преимуществ за счет правильного рыночного позиционирования	Создание предпосылок для сохранения устойчивых конкурентных преимуществ и экономических рент	Источники конкурентных преимуществ — в динамических способностях предприятия и уникальности продукции
Источники конкурентных преимуществ	Внутренние «критические точки»	Внешние «критические точки»	Ресурсы предприятия, динамические способности	Совокупность внешних и внутренних «критических точек»

Привнесение новых понятий и концепций в теорию управления	Стратегия фирмы. Корпоративная стратегия. Стратегическое управление. Стратегическое планирование	Стратегическое управление фирмой. Типовые конкурентные стратегии. Экономическая эффективность стратегий	Ресурсная база фирмы. Организационные способности и ключевые компетенции фирмы. Фундаментальные проблемы теории стратегического управления	Динамические способности фирмы. Управление знаниями. Сетевая организация
Ученые, развивающие данное направление	И. Ансофф, К. Кристенсен, А. Чандлер, К. Эндрюс, Дж. Штайнер и др.	Г. Минцберг, Р. Майлз, М. Портер, Р. Рамелт, Г. Саланчик, Ч. Сноу, Д. Шендел, Ч. Хофер, Дж. Пфеффер, Р. Фримен и др.	Дж. Барни, Р. Виттингтон, Р. Грант, Б. Когут, К. Прахалад, М. Петераф, С. Монгомери, Д. Тис, Д. Коллинз, Н. Фосс и др.	Н. Венкатраман, К. Зотт, С. Уинтер, И. Нонака, М. Субраманиам, Р. Санчес, Х. Такеучи, Г. Чезборо, Г. Хамел, Б. Когут, К. Хелфат, К. Эйзенхардт и др.

Системное представление о функционировании ИСК



Характеристика системы «Инвестиционно-строительный комплекс» (ИСК)

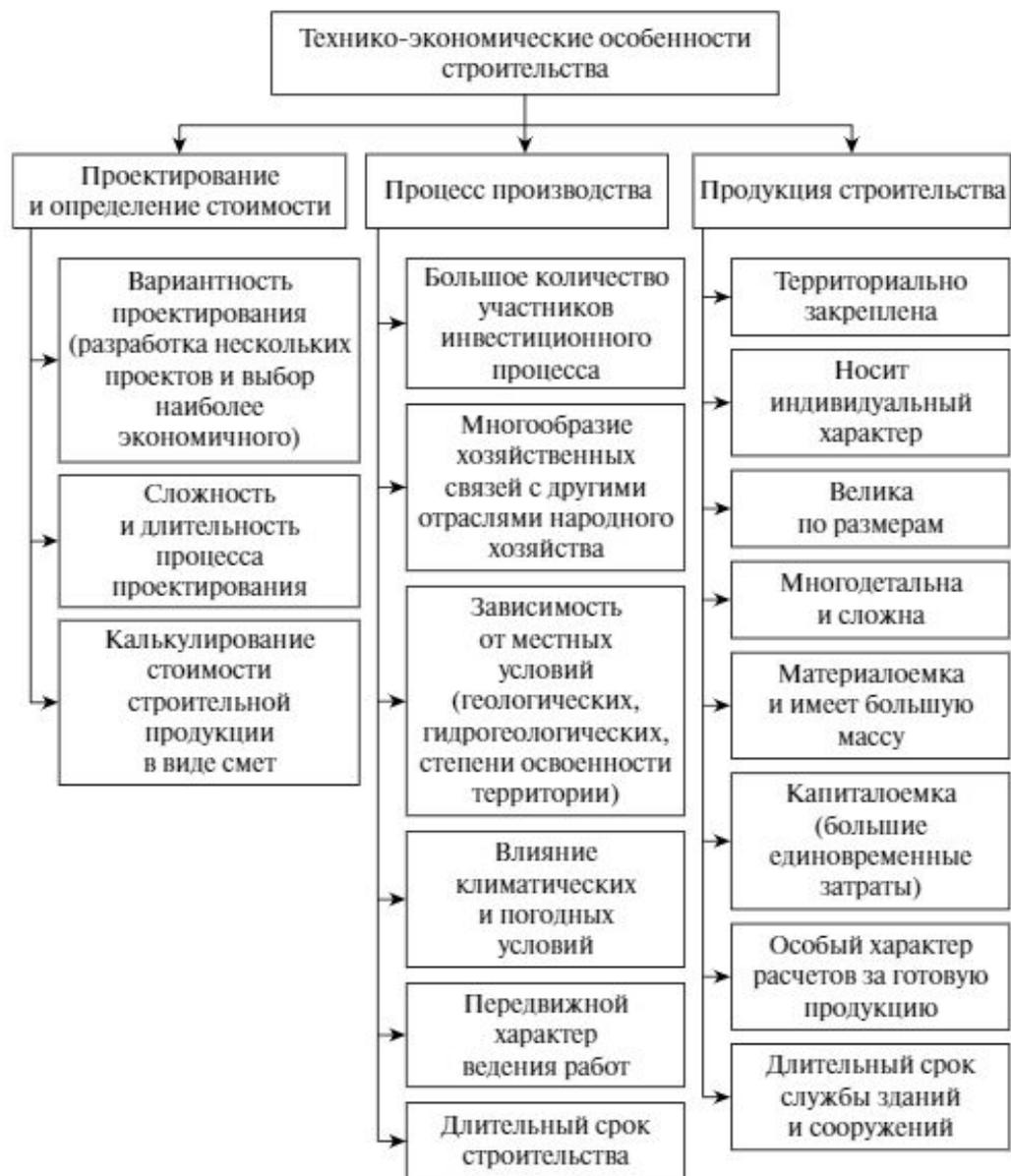
Тип системы	Классификационный признак	Краткая характеристика
Открытая	Степень взаимодействия с внешней средой	Система, имеющая с внешней средой прямую (вход) и обратную (выход) связи
Большая и сложная	Размер	Число субъектов превышает 301 ед.
Социально-экономическая	Вид	Комплексная структура, состоящая из экономических, производственно-технических и социальных систем, осуществляющих различные функции
Юридическая и физическая самостоятельность	Степень свободы по отношению к внешней среде	Самостоятельная, выполняющая заданные функции
Комплексная	Уровень специализации	Осуществляет полный комплекс функций или работ по стадиям жизненного цикла объекта
Дискретная	Продолжительность функционирования	Функционирует определенный промежуток времени
Стохастическая	Способ описания	Поведение описывается в терминах распределения случайных величин или вероятностей
Физическая	Величины, используемые в субстанции системы	Имеет вещественную субстанцию

ИСК - подсистема национальной экономической системы, один из стратегически важных межотраслевых хозяйственных блоков, имеющих совокупность проектно-изыскательских работ и отраслей материального производства, обеспечивающих непрерывное воспроизводство основных фондов при реализации единого технологического цикла создания строительной продукции, удовлетворяющей потребностям населения (от проектирования до ввода их в эксплуатацию) на необходимой для этого строительной базе и производстве специальных видов материально-технических ресурсов.

Формирование ИСК происходит в результате взаимодействия систем более высокого порядка: «природы» и «общества». Последнее, обеспечивая трудовыми ресурсами строительство, не только потребляет производимую им продукцию, но и одновременно реализовывает интеллектуальные функции по координации и управлению развитием



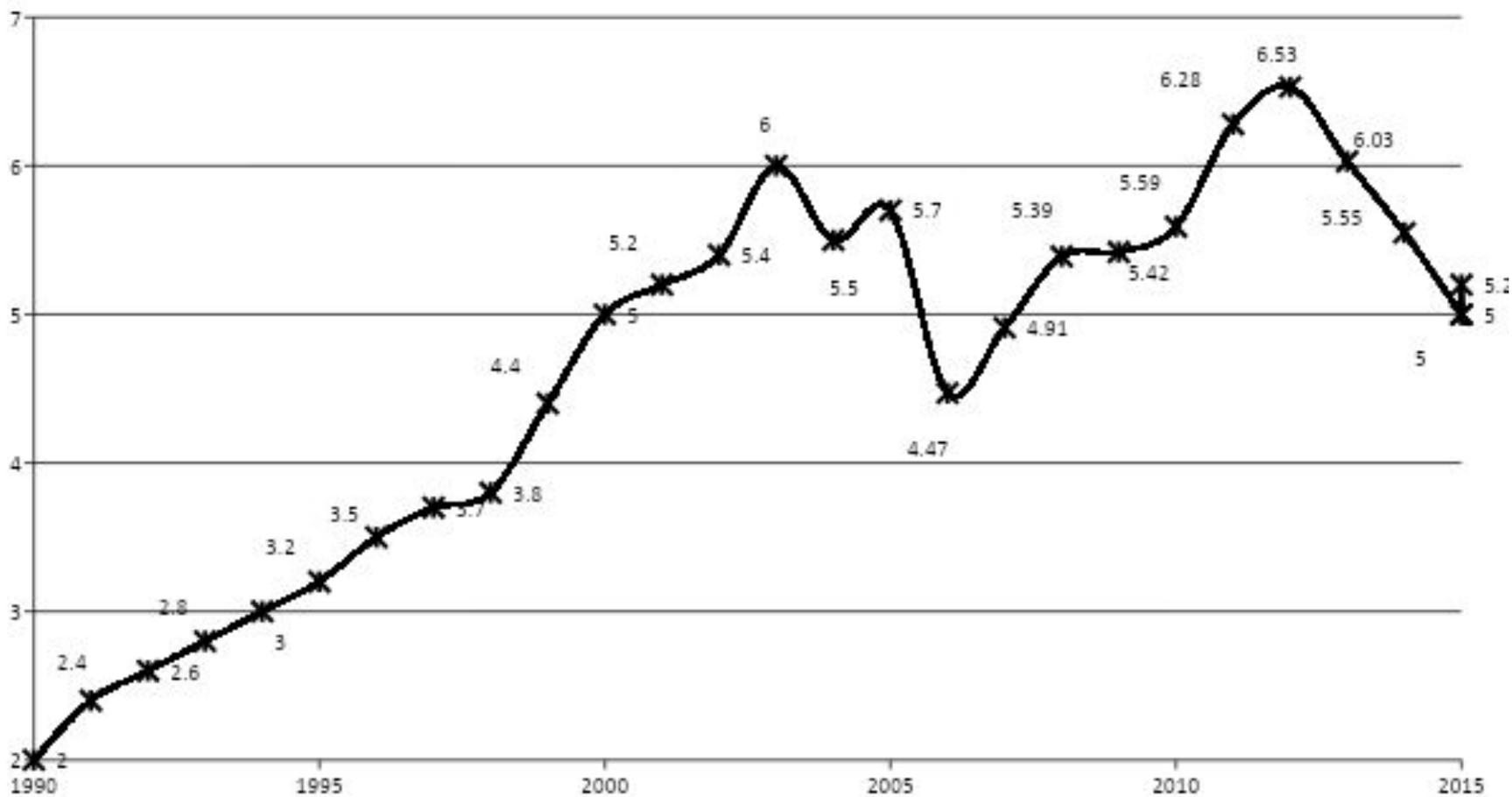
Схема взаимосвязей систем «природа», «общество» и ИСК



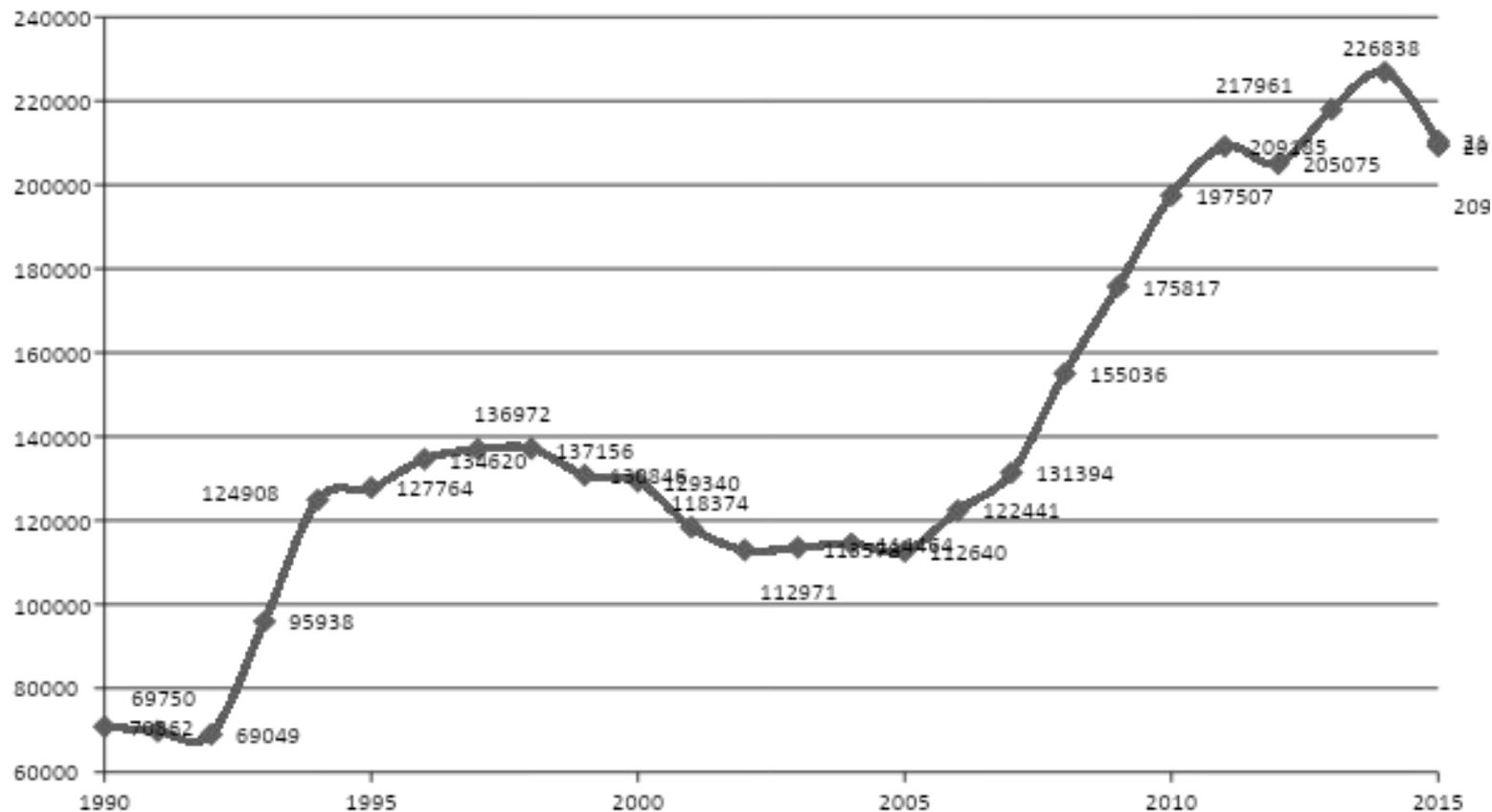
Общая модель управления ИСК



Динамика доли строительства в ВВП России в 1990 – 2017 гг., %



Динамика числа действующих строительных организаций РФ в 1990 – 2017 гг.



Динамика доли строительства в ВВП России в 1990 – 2017 гг., %

