

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №6 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-6>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/57TVN615.pdf>

DOI: 10.15862/57TVN615 (<http://dx.doi.org/10.15862/57TVN615>)

**УДК 624.042**

**Терентьев Владимир Александрович**

ФГЮОУ ВПО «Ростовский государственный строительный университет»

Россия, Ростов-на-Дону<sup>1</sup>

Доцент кафедры «Организации строительства»

Кандидат экономических наук

E-mail: oc41@bk.ru

## **Основные правила технологии управления в строительстве**

---

<sup>1</sup> 344022, Россия, Ростов-на-Дону, ул. Социалистическая, 162

**Аннотация.** В статье предлагаются сформулированные основные правила технологии управления в строительстве. Отмечается, что специализация управленческого труда и применение программных продуктов приводят к ограничению использования ранее традиционных методов управления. На базе накопленного опыта в сфере управления строительством предлагается и раскрывается содержание ряда основных правил технологии управления, охватывающих большинство возможных видов управленческой деятельности. Эти правила охватывают заинтересованность и мотивацию исполнителей, организацию системы контроля, информированность в условиях неопределенности и риска, требования к знаниям и опыту исполнителей, а также выработки стандартных решений по большинству часто повторяющихся задач и вопросов в сфере управления. Статья рассчитана на ее использование научными работниками, руководителями всех уровней управления строительных организаций при подготовке и принятия ими решений по широкому кругу вопросов в сфере производства.

**Ключевые слова:** организация строительства; инновации; реконструкция; управление компанией; управление персоналом.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Терентьев В.А. Основные правила технологии управления в строительстве // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №6 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/57TVN615.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/57TVN615

Статья опубликована 25.11.2015.

Специализация управленческого труда в строительстве и применение для обработки информации сложной техники и программных продуктов не позволяют устанавливать единообразие и ограничивают использование старых традиционных методов в управленческой работе, таких как: инструктивные совещания и планерки, отдельные приказы и распоряжения, личное обучение подчиненных и т.п. Каждое организационное решение необходимо проверять на возможность реализации и непротиворечивость законодательству и ранее принятым решениям [1].

Незаменимость управленческих работников базируется не на личных талантах и способностях, не на высокой работоспособности и преданности, а, как правило, на знании содержания и традиций работы в конкретной строительной фирме. Стремление управленцев усовершенствовать работу за счет новых и удачных находок зачастую оказываются невостребованными из-за принятия более поздних и малоэффективных нововведений. Для устранения этого недостатка необходимо иметь технологическую дисциплину по отбору удачных и удалению неудачных организационных решений, т.е. выработать и использовать некоторые основные правила технологии управления. В результате строительная фирма получит правильные по форме входные и выходные данные и документы по управленческим процедурам [2].

Накопленный опыт в сфере управления строительством позволяет сформулировать ряд основных правил технологии управления, соответствующих объективным закономерностям научного управления. Кратко сформулируем и раскроем содержание основных правил технологии управления.

1. Заинтересованность и мотивация исполнителей. Практика показывает, что лишь в редких случаях исполнитель заинтересован в эффективном результате своего управленческого действия, исключая коррупционную составляющую. Необходимо предусматривать связь между результатами данного действия и личными интересами исполнителей, т.е. вводятся какие-то показатели, обеспечивающие эту связь, возможность учета и контроля. Всякое действие должно выполняться с возможной минимизацией затрат ресурсов [3].

2. Правило двойного контроля. Система контроля исполнения предполагает проведение этих мер снизу и доверху в иерархию организации как со стороны самих исполнителей, так и со стороны потребителей управленческого действия. Действия контролеров должны также контролироваться и стимулироваться. Так, в строительстве наряду с многоуровневым контролем качества со стороны строительной фирмы предусматривается осуществление технического надзора со стороны заказчика-застройщика [2].

3. Правило постфактического контроля. Контроль за действиями постоянных исполнителей необходимо осуществлять не в процессе исполнения ими однотипных, постоянно повторяющихся действий, а по промежуточным и конечным результатам с возложением на них всей полноты ответственности. В строительстве это правило реализуется в составлении различных актов, например, актов на скрытые работы, приемки ответственных конструкций и т.д. [4].

4. Правило информированности, неопределенности и риска. Необходимая информация в процессе инженерно-технической подготовки объектов к строительству и непосредственно в период строительства по объему и содержанию должна направляться к тому исполнителю, которому поручается или входит в его обязанности выполнение управленческих действий с целью уменьшения неопределенности информации и, соответственно, снижения степени и цены риска [5]. Для выработки и реализации управленческого решения часто исполнитель просит предоставления ему чрезмерной

информации и завышенных сроков исполнения, что должно корректироваться и контролироваться со стороны соответствующего руководителя.

5. Правило необходимой производительности. Выполнение управленческого действия может быть поручено исполнителю, который обладает необходимыми знаниями, опытом и реальной возможностью его выполнить эффективно и в заданные сроки. Например, нельзя молодому специалисту, не обладающему знаниями и опытом, управление структурным подразделением строительной организации без соответствующей его подготовки.

6. Правило управления по отклонениям. Руководители вышестоящих уровней управления по отношению к исполнителям могут вмешиваться в работу последних, если в ходе работы имеются отклонения, не устраненные самими исполнителями самостоятельно. Например, в результате принятия ошибочного решения мастером на объекте строительства был допущен брак, для ликвидации которого потребуются дополнительные ресурсы, которыми не обладает мастер. В этом случае необходимо вмешательство вышестоящих руководителей [6, 7, 8].

7. Правило работы по горизонтали. Исполнитель, выполняющий постоянную работу в соответствии с должностными инструкциями, должен взаимодействовать при необходимости, с исполнителями своего уровня в других подразделениях строительной организации, информируя вышестоящего руководителя только о конечных результатах, как позитивных, так и негативных. Соблюдение данного правила весьма важно, так как строительное производство – это совместный труд различных исполнителей и их взаимодействие определяет конечный результат [9].

8. Правило управления по статистике. В управлении социальной организацией, т.е. управлении трудовыми коллективами, большинство отклонений базируется на ошибках прошлых периодов. Чем энергичнее разрешаются кратковременные проблемы и задачи без учета закономерностей сложных систем, тем больше увязаем в долговременных проблемах. Информация по статистике строительного производства на длительный период важнее для принятия правильного управленческого решения, чем моментная информация об этом же производстве. Однако, одно другого не исключает, а лишь дополняет [10].

9. Правило единства источников первичной информации. На низовых уровнях управления наблюдаются постоянные приписки в нарядах и других формах отчетности, несовпадение оплаченной работы со сланной строительной продукцией, что объясняется недостатками дублирующих документов, не базирующихся на показателе первичного документа. В разных подсистемах или задачах управления должен использоваться единый первичный показатель из одного источника первичной информации.

10. Правило совмещения машинных и ручных документов. При переносе данных с ручного документа на ЭВМ необходимо предусматривать электронную подпись исполнителя с целью исключения возможных ошибок и повышения ответственности исполнителя.

11. Правило проходных документов. Первичные документы должны быть в наличии в минимальном количестве экземпляров, а службы их использующих должны передавать их дальше в порядке подотчетности. Первичные документы должны храниться только у конечных контролирующих подразделений строительных организаций.

12. Правило централизации дефицитных и дорогостоящих ресурсов. Строительство как никакая другая отрасль потребляет огромное количество по номенклатуре и объему различных материальных, энергетических и других видов ресурсов, что определяет важность соблюдения этого правила.

13. Правило наименьшего действия. Любое управленческое решение должно минимизировать расход различных ресурсов, а также отказываться от принятия решения, если его реализация приводит к увеличению масштабов и объемов по сравнению с уже существующей практикой без реального повышения эффективности результата.

14. Правило использования автономии (самоуправления). Работники всех категорий, от ТОП-менеджеров до рабочих стремятся сами определять порядок своей работы. В связи с этим целесообразно не стремиться к жесткой, детальной регламентации их действий, а создавать реальные условия поиска самими работниками наиболее рациональных путей в организации своей работы с учетом накопленного отечественного и зарубежного опыта, использования правила информированности, неопределенности и риска.

15. Правило системной увязки решений. Каждое решение по технологии и функциям управления должно проверяться на наличие связей с ранее принятыми решениями по конкретным процедурам управления как в целом по рассматриваемой строительной системе, так и по ее подсистемам. Если ранее принятые решения не являлись ошибочными, то новое управленческое решение не должно ему противоречить. Новое решение должно развивать и улучшать имеющийся результат. Поэтому, не проверив даже самое хорошее частное решение на системную связь и непротиворечивость, нельзя быть уверенным, что оно не нанесет вред всей системе управления строительной фирмы.

16. Правило необходимой квалификации. Выполнение любой работы или ее части должно поручаться исполнителю, который имеет соответствующую квалификацию и должность для ее своевременного и качественного исполнения. Например, нельзя каменщику 2-го разряда поручить выполнение кладки, соответствующей 4-му или 5-му разрядам, а специалистам технических служб строительной организации решать юридические или финансовые вопросы.

17. Правило обзорности и достаточности документов и другой информации, предназначенной для руководителей. Аналитические, отчетные документы и другая информация, предназначенная для руководителей высшего, среднего и низового уровней управления строительной организации должны быть относительно краткими, четкими с предварительной оценкой. Это дает руководителю возможность при ознакомлении с ними ускорить выработку оценочного суждения и принять правильное решение в пределах своей компетенции по правам и обязанностям.

18. Правило стандартизации решений. В процессе подготовки и осуществления строительства на всех уровнях управления необходимо принимать огромное количество решений. Нормативно-законодательные документы и имеющаяся практика в сфере строительства позволяют по большинству часто повторяющихся задач и вопросов выработать стандартные решения и широко использовать их в практической деятельности везде, где это не противоречит другим основным правилам технологии управления.

Данный перечень основных правил технологии управления может быть дополнен, а отдельные основные правила, рассмотренные в данной статье, могут видоизменяться в зависимости от специфики работы конкретной строительной организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Львович, К.И. Проблемы малоэтажного строительства и пути их решения / К.И. Львович // Строительные материалы, оборудование и технологии XXI века. 2009. - №3. - С. 38-40.
2. Самофеев, Н.С. Подходы к выбору эффективных решений в жилищном строительстве Республики Башкортостан // Экономика и управление: научно-практический журнал. - №3 (119). - 2014. - С. 72-76.
3. Шеина С.Г., Мартынова Е.В., Гиря М.А. Методика мониторинга энергетических параметров жилищного фонда // Научное обозрение. 2014. №8-3. С. 877-881.
4. Побегайлов О.А., Лотошников Д.И. Организационно-технологическое моделирование системы «Проектирование – Строительство – Эксплуатация» в современных условиях // Интернет-журнал «Наукovedение». №5 (18), 2013.
5. Зеленцов Л.Б., Островский К.Н., Зеленцов А.Л. Разработка web-приложения подсистемы оперативного управления объектом строительства // Интернет-журнал «Наукovedение», 2012, №3. Режим доступа <http://naukovedenie.ru/sbornik12/12-97.pdf>.
6. Побегайлов О.А. Купля-продажа недвижимости и ее последствия: проблемы на стыке гражданского с налоговым, семейного с земельным законодательством // Scientific Review Proceedings of the international scientific conference. 2015. С. 303-313.
7. Побегайлов О.А., Воронин А.А. Особенности риска и неопределенности в строительстве // Научное обозрение. 2014. №8-3. С. 1098-1101.
8. Погорелов В.А., Побегайлов О.А., Исмаилов Р.И. Генезис и логика развития научного понимания качества строительстве // Научное обозрение. 2014. №7-2. С. 741-744.
9. Побегайлов О.А. Моделирование системной организации строительства // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2013. №1-2 (41-42). С. 30-35.
10. Мясищев Г.И., Новикова В.Н., Николаева О.М. К вопросу о современных путях развития информационно-технологического моделирования процессов строительного производства с учетом лингвокоммуникативных методов // Инновации в науке. 2015. №46. С. 33-38.

**Рецензент:** Статья рецензирована членами редколлегии журнала.

**Terent'ev Vladimir Aleksandrovich**  
Rostov State University of Civil Engineering  
Russia, Rostov-on-Don  
E-mail: oc41@bk.ru

## **Basic rules of management technologies in construction**

**Abstract.** The article proposes the basic rules of management techniques in construction. It is noted that the specialization of managerial work and the application software lead to the restriction of the use of traditional management techniques. Based on the experience gained in the field of construction management is proposed and disclosed the content of some of the basic rules of management technology, covering the most possible types of management activity. These rules cover the interest and motivation of the players, the organization control system, knowledge in conditions of uncertainty and risk, the requirements for knowledge and experience of performers, as well as developing standard solutions for the most frequently recurring problems and issues in the field of management. This article is intended for use by scientists, decision makers at all levels of management of construction organizations in the preparation and taking of decisions on a wide range of issues in the sphere of production.

**Keywords:** construction management; innovation; reconstruction; company management; personnel management.

## REFERENCES

1. L'vovich, K.I. Problemy maloetazhnogo stroitel'stva i puti ikh resheniya / K.I. L'vovich // Stroitel'nye materialy, oborudovanie i tekhnologii XXI veka. 2009. - №3. - S. 38-40.
2. Samofeev, N.S. Podkhody k vyboru effektivnykh resheniy v zhilishchnom stroitel'stve Respubliki Bashkortostan // Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskiy zhurnal. - №3 (119). - 2014. - S. 72-76.
3. Sheina S.G., Martynova E.V., Giryа M.A. Metodika monitoringa energeticheskikh parametrov zhilishchnogo fonda // Nauchnoe obozrenie. 2014. №8-3. S. 877-881.
4. Pobegaylov O.A., Lotoshnikov D.I. Organizatsionno-tekhnologicheskoe modelirovanie sistemy «Proektirovanie – Stroitel'stvo – Ekspluatatsiya» v sovremennykh usloviyakh // Internet-zhurnal «Naukovedenie». №5 (18), 2013.
5. Zelentsov L.B., Ostrovskiy K.N., Zelentsov A.L. Razrabotka web-prilozheniya podsistemy operativnogo upravleniya ob"ektom stroitel'stva // Internet-zhurnal «Naukovedenie», 2012, №3. Rezhim dostupa <http://naukovedenie.ru/sbornik12/12-97.pdf>.
6. Pobegaylov O.A. Kuplya-prodazha nedvizhimosti i ee posledstviya: problemy na styke grazhdanskogo s nalogovym, semeynogo s zemel'nym zakonodatel'stvom // Scientific Review Proceedings of the international scientific conference. 2015. S. 303-313.
7. Pobegaylov O.A., Voronin A.A. Osobennosti riska i neopredelennosti v stroitel'stve // Nauchnoe obozrenie. 2014. №8-3. S. 1098-1101.
8. Pogorelov V.A., Pobegaylov O.A., Ismailov R.I. Genezis i logika razvitiya nauchnogo ponimaniya kachestva stroitel'stve // Nauchnoe obozrenie. 2014. №7-2. S. 741-744.
9. Pobegaylov O.A. Modelirovanie sistemnoy organizatsii stroitel'stva // Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta (RINKh). 2013. №1-2 (41-42). S. 30-35.
10. Myasishchev G.I., Novikova V.N., Nikolaeva O.M. K voprosu o sovremennykh putyakh razvitiya informatsionno-tekhnologicheskogo modelirovaniya protsessov stroitel'nogo proizvodstva s uchetom lingvokommunikativnykh metodov // Innovatsii v nauke. 2015. №46. S. 33-38.