

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце: **МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
ФИО: Луковникова Елена Ивановна  
Должность: Проректор по учебно работе  
Дата подписания: 01.11.2021 11:36:31  
Уникальный программный ключ:  
662f10c4f551d206a7c65a90eeb2bf0a68110b35

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ**  
**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**  
**ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**"БРАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ"**



**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе  
*Е.И. Луковникова*  
Е.И.Луковникова  
*07 ноября* 20 21 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.В.05 Менеджмент в организации**

Закреплена за кафедрой **Базовая кафедра строительного материаловедения и технологий**

Учебный план **g080401\_21\_УИСД.plx**  
Направление подготовки **08.04.01 Строительство**

Квалификация **магистр**  
Форма обучения **очная**  
Общая трудоемкость **3 ЗЕТ**  
Виды контроля в семестрах:  
Курсовая работа 1, Зачет 1

**Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	1 (1.1)		Итого	
	уп	рп	уп	рп
Неделя	17			
Вид занятий	уп	рп	уп	рп
Лекции	17	17	17	17
Практические	17	17	17	17
В том числе инт.	14	14	14	14
Итого ауд.	34	34	34	34
Контактная работа	34	34	34	34
Сам. работа	74	74	74	74
Итого	108	108	108	108

Программу составил(и):

к.т.н., доц., Даминова А.М.; к.т.н., доц., Либеровская С.В.



Рабочая программа дисциплины

**Менеджмент в организации**

разработана в соответствии с ФГОС:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 08.04.01 Строительство (приказ Минобрнауки России от 31.05.2017 г. № 482)

составлена на основании учебного плана:

Направление подготовки 08.04.01 Строительство  
утвержденного приказом ректора от 01.03.2021 протокол № 80.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры

**Базовая кафедра строительного материаловедения и технологий**

Протокол от 26 04 2021 г. № 10

Срок действия программы: уч.г. 2021-2023 г.

Зав. кафедрой Белых С. А.



Председатель НМС ФМП

декан, доцент, к.т.н., Видищева Е.А.



2021 г.

17.05.2021 №5

Ответственный за реализацию ОПОП

(подпись)

(ФИО)

Белых С.А.

Директор библиотеки

(подпись)

(ФИО)



Сосин С.В.

№ регистрации

(методический отдел)

40

**1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

1.1	Формирование и развитие у обучающихся общепрофессиональных компетенций в области менеджмента организации на основе освоения ими знаний, приобретения умений и навыков, необходимых для эффективного управления строительной организацией в условиях рыночной экономики.
-----	---

**2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП**

Цикл (раздел) ООП:	Б1.В.05
<b>2.1</b>	<b>Требования к предварительной подготовке обучающегося:</b>
2.1.1	Базируется на знаниях, полученных при изучении учебных дисциплин по уровневой подготовке бакалавров.
<b>2.2</b>	<b>Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:</b>
2.2.1	Инновационное предпринимательство
2.2.2	Технико-экономическое обоснование и экспертиза инвестиционных проектов

**3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)****ПК-5: Способен организовать и оптимизировать производственную и организационно-финансовую деятельность предприятия**

Индикатор 1	ПК-5.1. Владеет правилами и стандартами системы контроля (менеджмента) качества на производстве
Индикатор 2	ПК-5.2. Владеет перспективами развития соответствующей отрасли экономики, науки и техники
Индикатор 3	ПК-5.3. Прогнозирует технико-экономические показатели развития организации

**ПК-4: Способен осуществлять руководство сотрудниками используя знание правовых, социальных, психологических основ управления и корпоративной культуры**

Индикатор 1	ПК-4.1. Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития организации
Индикатор 2	ПК-4.2. Организует работу семинаров и конференций в соответствующей области знаний
Индикатор 3	ПК-4.3. Проектирует системы управления научно-исследовательскими работами в организации

**В результате освоения дисциплины обучающийся должен**

<b>3.1</b>	<b>Знать:</b>
3.1.1	правила и стандарты системы контроля (менеджмента) качества проектной организации; основные источники научно-технической информации; современное состояние, передовые достижения и тенденции организационного и технологического развития строительного производства; методы технико-экономического анализа, основные показатели и критерии оценки эффективности финансово-хозяйственной и производственной деятельности; требования законодательных и иных нормативных правовых актов, регулирующих трудовую деятельность, средства и методы руководства работниками; формы организации семинаров и конференций в соответствующей области знаний; элементы управления научной деятельностью в организации.
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>
3.2.1	использовать нормативно-правовые и нормативно-технические документы обязательного и рекомендательного характера при оценке качества строительной продукции; анализировать нормативно-техническую документацию, научно-технические и информационные материалы в области строительного производства; определять возможность применения новых технологий строительного производства и новых форм организации труда; производить технико-экономический анализ, выделять и оценивать критерии эффективности производственной и финансово-хозяйственной деятельности организации; применять средства и методы руководства работниками; определять требования к содержанию и формам организации семинаров и конференций в соответствующей области знаний; моделировать процесс управления научно-исследовательскими работами в организации.
<b>3.3</b>	<b>Владеть:</b>
3.3.1	правилами и стандартами системы контроля (менеджмента) качества проектной организации; навыком изучения и адаптации передового опыта строительного производства, изобретательства и рационализаторства; базовыми навыками оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации и выявления резервов ее повышения; навыками обеспечения формирования позитивного психологического климата в трудовом коллективе; навыком организации работы семинаров и конференций в соответствующей области знаний; навыком проектирования системы управления научно-исследовательскими работами в организации.

**4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Код занятия	Вид занятия	Наименование разделов и тем	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
	Раздел	<b>Раздел 1. Менеджер как субъект управления</b>						

1.1	Лек	Менеджер как профессиональный управляющий	1	2		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3	2	лекция-визуализация ПК-4.1, ПК-4.2, ПК-4.3
1.2	Лек	Сущностью управленческого труда менеджера и его специфика	1	4		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	ПК-4.1, ПК-4.2, ПК-4.3
1.3	Лек	Основные направления совершенствования труда менеджера. Психолого-практическая оценка профессионально важных качеств личности успешного управленца	1	4		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3	2	лекция-визуализация ПК-4.1, ПК-4.2, ПК-4.3
1.4	Пр	Составление организационно-функциональной структуры управления строительной организацией	1	4		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	ПК-4.1, ПК-4.2, ПК-4.3
1.5	Пр	Деловая игра «Производственное совещание участников строительства»	1	4		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3	4	работа в малых группах ПК-4.1, ПК-4.2, ПК-4.3
1.6	Пр	Деловая игра «Выборы руководителя строительной организации»	1	4		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3	4	работа в малых группах ПК-4.1, ПК-4.2, ПК-4.3
1.7	Ср	Подготовка к практическим занятиям	1	24		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
	Раздел	<b>Раздел 2. Внедрение системы менеджмента качества в организации</b>						
2.1	Лек	Нормативная база менеджмента качества	1	2		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3	2	лекция-визуализация ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3
2.2	Лек	Документы системы менеджмента качества	1	2		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3
2.3	Лек	Принципы создания системы менеджмента качества в строительной организации	1	3		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3
2.4	Пр	Эффективность функционирования систем менеджмента качества	1	5		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.3
2.5	Ср	Подготовка к практическим занятиям	1	10		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
2.6	КР		1	20		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	
2.7	Зачёт		1	20		Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3	0	

### 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Традиционная (репродуктивная) технология (преподаватель знакомит обучающихся с порядком выполнения задания, наблюдает за выполнением и при необходимости корректирует работу обучающихся)

Образовательные технологии с использованием активных методов обучения (лекция – беседа, лекция – дискуссия, проблемная лекция, лекция-визуализация, лекция с заранее запланированными ошибками, лекция – пресс-конференция, лекция с разбором конкретных ситуаций, лекция-консультация, занятия с применением затрудняющих условий, методы группового решения творческих задач, метод развивающейся кооперации)

Образовательные технологии с использованием интерактивных методов обучения (круглый стол (дискуссия, дебаты), семинар - исследование, семинар «Пресс – антипресс», мозговой штурм (брейнсторм, мозговая атака), деловые, имитационные, операционные и ролевые игры, case-study (анализ конкретных ситуаций, ситуационный анализ), мастер класс, дидактические игры)

## 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 6.1. Контрольные вопросы и задания

Контрольные вопросы для самопроверки на практических занятиях:

№1

- 1 Что такое организационная структура управления?
- 2 Элементы структуры управления.
- 3 Типы структуры управления.
- 4 Перечислите преимущества линейной структуры управления.
- 5 Что такое уровень управления?

№2

- 1 Перечислите участников инвестиционно-строительного процесса, их функции и ответственность.
- 2 Какова роль каждого из участников в строительном процессе?
- 3 С какими целями проводят производственное совещание?
- 4 Какие организационно-правовые формы участников инвестиционно-строительного процесса?
- 5 Кто может выступать в качестве инвестора на строительной площадке?

№3

- 1 Каким вы видите руководителя строительной организации?
- 2 Какими качествами должен обладать руководитель строительной организации?
- 3 Каким образом руководитель должен принимать решения?
- 4 В чём суть метода анализа иерархий Томаса Саати?
- 5 Что должен уметь делать руководитель проекта?

№4

1. Рассмотреть этапы разработки и внедрения СМК.
2. Выполнить задание по исходным данным и методическим указаниям, представленным выше. Результаты расчета оформить в табл.

### 6.2. Темы письменных работ

Курсовая работа.

Тематика курсовой работы включает рассмотрение различных вопросов и аспектов организационно-управленческой деятельности современных российских коммерческих организаций и разрабатывается ведущим дисциплину преподавателем. Курсовая работа выполняется по одному из предлагаемых ниже вариантов по общей теме «Совершенствование управленческой деятельности в организации», перечень которых может быть расширен ведущим преподавателем.

1. Организация как социально-экономическая система.
2. Эволюция научного менеджмента.
3. Функции менеджмента.
4. Организационные структуры управления.
5. Социально-психологические основы менеджмента.
6. Трудовая мотивация.
7. Организационная культура.
8. Власть в организациях.
9. Лидерство и стиль управления.
10. Управленческие решения.

### 6.3. Фонд оценочных средств

Вопросы для зачета:

1. Менеджер как профессиональный управляющий.
2. Сущностью управленческого труда менеджера и его специфика.
3. Основные направления совершенствования труда менеджера.
4. Психолого-практическая оценка профессионально важных качеств личности успешного управленца.
5. Нормативная база менеджмента качества.
6. Документы системы менеджмента качества.
7. Принципы создания системы менеджмента качества в строительной организации.

### 6.4. Перечень видов оценочных средств

Вопросы к зачету; курсовая работа

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 7.1. Рекомендуемая литература

**7.1.1. Основная литература**

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Кол-во	Эл. адрес
ЛП.1	Райченко А.В.	Общий менеджмент: учебник	Москва: ИНФРА-М, 2011	15	
ЛП.2	Афанасьев В.Я.	Теория менеджмента: учебник для бакалавров	Москва: Юрайт, 2014	15	
ЛП.3	Тодошева С.Т.	Теория менеджмента: учебное пособие	Москва: Кнорус, 2013	12	

**7.1.2. Дополнительная литература**

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Кол-во	Эл. адрес
ЛП.1	Жаворонков Е.П., Пермякова Л.В.	Менеджмент в строительстве. Поточное строительство. Логистический подход. Маркетинговые стратегии: учебное пособие для вузов	Москва: Элит, 2005	32	
ЛП.2	Шейн Э.	Организационная культура и лидерство: учебник	Санкт-Петербург: Питер, 2012	26	
ЛП.3	Васильева С.А.	Разработка и принятие управленческих решений: методические указания к практическим занятиям и контрольной работе	Братск: БрГУ, 2013	34	

**7.3.1 Перечень программного обеспечения**

7.3.1.1	Microsoft Windows Professional 7 Russian Upgrade Academic OPEN No Level
7.3.1.2	Microsoft Office 2007 Russian Academic OPEN No Level
7.3.1.3	Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 license No Level

**7.3.2 Перечень информационных справочных систем**

7.3.2.1	Издательство "Лань" электронно-библиотечная система
7.3.2.2	«Университетская библиотека online»
7.3.2.3	Электронный каталог библиотеки БрГУ
7.3.2.4	Электронная библиотека БрГУ

**8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

3227	Лекционная аудитория (мультимедийный класс)	1. Учебная мебель 2. Интерактивная доска SMART Board со встроенным проектором UX60 1ПК – AMD Athlon (tm) 7550 Dual-Core Processor 2.50 GHz O3V 2,00ГБ
3019	Лаборатория компьютерных технологий для испытаний, оценки качества и обработки информации	Учебная мебель проектор Aser Projector X 1260, экран, монитор TFT 17" Lg L1753S-SF Silver (8 штук), системный блок CPU 4000.2*512MB(8 штук).
2201	читальный зал №1	Учебная мебель Оборудование 10- ПК i5-2500/H67/4Gb (монитор TFT19 Samsung); принтер HP Laser Jet P2055D

**9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Для успешного изучения дисциплины обучающийся должен придерживаться следующих методических рекомендаций:

- самостоятельно готовиться к лекции – читать конспект предыдущей лекции. Это помогает лучше понять материал новой лекции, опираясь на предшествующие знания.
- при подготовке к практическим занятиям необходимо самостоятельно проработать теоретический материал по основным и дополнительным источникам литературы;
- самостоятельно изучать отдельные темы или вопросы по учебникам или учебным пособиям.

Методические указания для обучающихся к практическим занятиям

Практическое занятие №1

Составление организационно-функциональной структуры управления строительной организацией

Цель занятия – ознакомиться с видами организационно- функциональных структур управления, составить организационно-функциональную структуру для строительной организации.

Теоретическая часть

Организационно- функциональная структура – один из основных элементов управления организацией. Она

характеризуется распределением целей и задач управления между подразделением и работниками организации.

Под организационно-функциональной необходимо понимать совокупность управленческих звеньев расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Внутренним выражением организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

Звенья управления – это одно или несколько подразделений, которые не обязательно объединены административно, но выполняют определенную функцию управления, как правило, заключающуюся в планировании, регулировании и координации деятельности нескольких служб или аппарата управления в целом.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. К звеньям управления следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование деятельности нескольких структурных подразделений.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии. Отсюда возникла пирамидная структура управления строительной организацией:

- президент (генеральный директор);
- заместители директора;
- начальник участка,
- производитель работ (прораб);
- мастер;
- бригадиры.

Все работники аппарата управления подразделяются на руководителей, специалистов и технических исполнителей.

Руководители, в свою очередь, делятся на линейных, осуществляющих руководство производственными подразделениями (начальники участков, мастера), и функциональных, выполняющих функции обеспечения и методического руководства (руководители производственно-технических, сметных, плановых, снабженческих, маркетинговых и других подразделений).

Организационная структура формируется исходя из состава, содержания и трудоемкости выполнения общих и специальных функций управления.

Объективный характер построения организационной структуры определяется принципом первичности функции и вторичности органа управления, т.е. образование и выделение функций предшествует формированию органа или звена управления.

Организационная структура аппарата управления предприятий имеет пирамидальный характер, т.е. содержит несколько уровней управления (иерархических уровней), что соответствует принципам системного построения организации.

Иерархичность организационной структуры обеспечивает ее устойчивость к возмущающим воздействиям, способствует ликвидации возможных конфликтных ситуаций в аппарате управления путем соблюдения строгой соподчиненности работников и руководителей.

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы организационных структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную и матричную.

Линейная организационная структура управления – одна из простейших организационных структур управления (рис. 3.1).

Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель – единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки. Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой, при которой выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Отсюда и название – функциональная структура управления.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки.

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной мере устраняются линейно-функциональными структурами.

При линейно-функциональной (штабной) структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.). В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного руководителя.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

При матричной структуре управления (рис. 3.4) руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены непосредственно ему, а линейным руководителям, и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Задание

Составить организационно-функциональную структуру управления строительной организации по месту прохождения управленческой практики.

**Деловая игра «Производственное совещание участников строительства»**

Цель занятия – смоделировать ситуацию производственного совещания участников инвестиционно-строительного процесса по строительству объекта капитального строительства.

**Теоретическая часть**

К основным участникам строительства относятся юридические и физические лица, т.е. любые государственные, общественные, частные организации и физические лица. В традиционной схеме взаимодействия участников строительного процесса роли и функции участников последовательны, четко разделены и разграничены. Взаимно дополняя друг друга, они представляют собой вместе единое целое.

Инвестор – юридическое или физическое лицо, осуществляющее долгосрочное вложение капитала в экономику (проект, предприятие и т.п.), в целях получения прибыли на вложенный капитал. Как правило, инвестор не вмешивается в строительные вопросы и все права в распоряжении денежными средствами на это строительство передаются заказчику. Девелопер (англ., to -evelop – развивать) – разновидность инвестора – лицо, вкладывающее средства в развитие городских или пригородных земель (освоение территории, прокладка коммуникаций и дорог) с последующей продажей застроенных или незастроенных участков.

Заказчик – юридическое или физическое лицо, которое планирует строительство, формирует состав генеральных исполнителей, ведет с ними денежные расчеты, осуществляет общее руководство строительством, организует приемку законченных объектов. Иными словами, заказчик – это как бы «хозяин-распорядитель» стройки в целом. Возможны ситуации, когда заказчик одновременно является и инвестором, т.е. строительство ведется за счет средств самого заказчика, полученных им, например, в результате предшествующей коммерческой деятельности (может быть и не связанной со строительством).

Заказчик – центральное звено проекта, определяет двух последующих участников проекта (Проектировщика и Подрядчика), ставит перед ними задачи и контролирует их работу, взаимоувязывает инвестиционные цели, объемно-планировочные решения и строительную реализацию, контролирует ход процесса. К заказчику сходятся все «ниточки» строительного проекта.

Застройщик – юридическое или физическое лицо, официально заявившее о намерении осуществить строительство определенного объекта недвижимости. На основе архитектурно-планировочного решения здания он заказывает проектно-сметную документацию, получает разрешение на строительство и организует в период строительства все виды надзора. Застройщик проводит строительство собственными силами или с привлечением подрядчиков; при окончании принимает объект в эксплуатацию и регистрирует право собственности в местном органе самоуправления.

Генеральный проектировщик – главный исполнитель проектных работ, выполняющий основную их часть собственными силами, а остальную – силами привлекаемых субподрядных проектных организаций «проектировщиков». Генеральный проектировщик обычно сам формирует состав исполнителей (проектировщиков), ведет с ними денежные расчеты, принимает у них законченные проектные работы (по аналогии со строительным генподрядчиком). Чаще всего это крупная проектная организация, специализированная на каком-либо виде строительства (промышленном, гидротехническом, гидромелиоративном и т.д.).

Генеральный подрядчик – главный исполнитель строительных работ, формирующий состав исполнителей более низкого иерархического уровня – субподрядчиков, ведущий с ними денежные расчеты, принимающий у них законченные работы. Чаще всего это крупная строительно-монтажная организация.

Специфика сегодняшнего момента, которая обнаруживается при анализе взаимоотношений участников инвестиционно-строительного процесса, состоит в том, что отсутствуют четкие границы и четкое разделение обязанностей между этими участниками. В большинстве случаев преобладает комплексность и интегрированность функций субъектов строительного процесса. Для каждого инвестиционно-строительного процесса оптимально свое распределение задач и функций между основными участниками процесса.

**Задание**

Распределить роли между студентами группы в соответствии со схемой участников инвестиционно-строительного процесса. Провести производственное совещание с основными участниками на примере строительства многоэтажного дома при условии, что на предполагаемом участке строительства находится ветхое жилье и частный мини-магазин.

**Практическое занятие № 3****Деловая игра «Выборы руководителя строительной организации»**

Цель занятия: уметь распределять функции и обязанности между руководителями организации.

**Теоретическая часть**

Организации, добивающиеся успеха, выделяют главным образом то, что они имеют более динамичное и эффективное руководство. В современном русском языке под руководством, с точки зрения собственника, подразумевается либо индивид «руководитель» или группа «руководящий состав», либо же процесс, т.е. обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией. Синонимами слов руководство и руководитель являются слова лидерство и лидер.

Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнивать с управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации – это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними прежде всего использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Лидерство же, как специфический тип отношения управления, основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее, – взаимодействия в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости их участников. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно отношения «начальник – подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер – последователь».

Современная концепция развития производства заключается в том, что максимальная производительность, качество и конкурентоспособность могут быть достигнуты только при участии каждого сотрудника в совершенствовании производственного процесса первоначально на своем рабочем месте, а в дальнейшем на предприятии в целом.



Вовлечение персонала в процесс совершенствования производства создает творческую обстановку и является мощным мотиватором персонала к труду, что позволяет каждому сотруднику максимально реализовать свой опыт и творческие способности.

Очень часто управленческие проблемы имеют несколько вариантов решений. Зачастую, выбирая одно решение из множества возможных, лицо, принимающее решение, руководствуется только интуитивными представлениями.

Вследствие этого принятие решения имеет неопределенный характер, что сказывается на качестве принимаемых решений. Часто используемый в последнее время метод принятия решений для задач, имеющих неопределенность – метод анализа иерархий, опирающийся на многокритериальное описание проблемы, был предложен Томасом Саати. Руководитель проекта – это один из самых важных сотрудников в проекте. Этот человек играет главную роль в планировании и выполнении проекта. Руководитель проекта также является «лицом» проекта в своей организации и для внешних групп. Поскольку роль и ответственность руководителя проекта столь велики, ответственность за его выбор должна лежать на администрации высшего уровня. В больших организациях обычно создается группа (или комитет), цель которой – помочь выбрать руководителя проекта из ряда кандидатов на эту должность. Время, затрачиваемое на выбор руководителя проекта, может быть разным. В более крупных организациях руководитель проекта может быть назначен после того, как задание, дающее «ход» проекту, подписано администрацией высшего уровня. Необходимо помнить одно правило – чем раньше руководитель и рабочая группа вовлекаются в планирование проекта, тем больше они совершат для его осуществления. (Это касается также и других работников организации, чьи силы и опыт необходимы для реализации проекта.)

Критерии отбора. Главная цель при выборе руководителя проекта – назначить на эту должность человека опытного, компетентного и способного получить конечную продукцию или услуги при соблюдении запланированных временного графика и финансовой сметы и в соответствии с техническим заданием. С этой точки зрения все основные качества эффективно работающего руководителя проекта можно отнести к одной из следующих пяти категорий:

- 1 Образование и опыт.
- 2 Лидерство и стратегическое мышление.
- 3 Техническая компетентность.
- 4 Умение работать с людьми.
- 5 Доказанные способности к управлению.

Ряд положительных характеристик только по какой-либо одной категории не может быть достаточным основанием для найма на должность руководителя проекта. Перечисленные здесь категории обеспечивают сбалансированный набор основных характеристик для оценки кандидата. С помощью контрольного списка для проверки качества выбора руководителя проекта, приведенного в конце данной главы, можно детально рассмотреть те характеристики, сводка по которым приведена ниже.

Образование и опыт. Образование и опыт будущего руководителя проекта должна соответствовать характеру и требованиям проекта. Как говорится, «капля опыта может перевесить тонну теории». Итак, цель – назначить руководителем того, кто может выполнить работу в рамках выделенных средств. Руководитель проекта должен иметь хорошее базовое образование в дополнение к опыту работы в данной области.

На практике вы должны искать кандидата, который показывает приемлемое сочетание фундаментальных знаний, аналитического мышления, теории управления и опыта практической работы.

Лидерство и стратегическое мышление. Руководитель проекта – это лидер, который помогает разрабатывать, координировать, контролировать и выполнять план работ. Руководитель проекта остается «на руле» до тех пор, пока не достигнут этап сдачи конечной продукции по проекту. Руководящая роль и стратегическое мышление означают способность представлять себе и реально воплощать «общую картину», или все стадии планирования и осуществления проекта, в то время, когда идет работа над отдельными задачами. Это означает способность видеть лес за деревьями.

Стратегическое мышление также предполагает способность формулировать «наводящие вопросы», которые контролируют промежуточные цели и запланированный конечный результат по всему критическому пути. Руководитель проекта должен уметь отделить стратегические размышления, планирование и решения от тактических или текущих аспектов проекта. Умение кандидата ориентироваться на конечный результат есть один из лучших показателей того, что он способен к стратегическому планированию и к осуществлению проекта.

Задание

Деловая игра «Выборы руководителя строительной организации». Цель деловой игры – научить студентов на практике решать кадровые вопросы в строительной организации.

Проблема. Серьезные недостатки в организации управления строительным предприятием, среди руководителей нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. Председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов, при этом упускает из виду следующее:

- перспективное развитие;
- маркетинг;
- финансовую деятельность;
- организацию эффективной системы управления.

Иванов – 32 года, высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, хозяйственного права. Авторитетный руководитель, работает заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 45 % акций ООО. Приемлет авторитарное руководство.

Принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров – 35 лет, высшее экономическое образование, хороший специалист, знает экономику, финансы, склонен к аналитической работе, спокоен, выдержан, имеет 20 % акций в уставном капитале ООО. Недостаточно тверд в решениях, полагается на инициативу сотрудников, не всегда может противостоять председателю правления.

Заместитель директора Сергеев – 40 лет, высшее техническое образование, хорошо решает задачи научно-технического прогресса, снабжения, сбыта. Обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми.

Не всегда разделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО 15 % акций. Дружит с Ивановым. Заместитель директора Николаев – 50 лет, высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства, быстро ориентируется в решении оперативных вопросов.

Недостатки

Ннесдержанность, грубость, любит выпить, располагает 20 % акций в ООО.

Задачи деловой игры:

1 Целесообразно ли сохранить одну должность первого руководителя?

Допускается ли ввести должность первого заместителя директора?

Кто должен возглавить ООО Иванов, Петров, Сергеев, Николаев?

Кого рекомендуете и почему?

2 Разработайте схему организационной структуры управления ООО. За основу принять линейно-функциональную структуру.

3 Разработайте матрицу распределения функций между подразделениями.

4 Дальнейшее углубление конфликта в высшем руководстве

привело к необходимости разделения ООО на два самостоятельных предприятия в организационно-правовой форме. Как Вы считаете, каким образом разделится руководство?

5 Постройте схему организационной структуры управления двухпредприятий при условии, что персонал и подразделения остались неизменными.

6 Распределите функции управления между руководством и специалистами в новых предприятиях.

Методика проведения игры

Деловая игра проводится по группам из 4-8 человек. Сначала в группах распределяют роли и фиксируют в табличной форме. Затем озвучивается постановка проблемы и анализируется проблемная ситуация. При выполнении заданий рекомендуется исходить из стратегии развития ООО и многих характеристик руководителей. Построение организационной структуры строится по уровням управления. В схему можно включить не более двух корректив в существующий аппарат управления. Функции осуществляются в виде матрицы.

Условные обозначения:

ПП – председатель правления;

ДП – директор предприятия;

ЗС – заместитель директора по строительству;

ЗП – заместитель директора по персоналу;

ЗФ – заместитель директора по финансам;

ЗК – заместитель директора по коммерции.

Функциональные подразделения:

ГБ – главный бухгалтер;

СР – секретарь референт;

ЮК – юрист-консультант,

ОК- кадровик;

ЭП – экономист по планированию;

ПО – программист-оператор;

ИМ – инженер по маркетингу;

ИС – инженер по снабжению;

ДС – диспетчер.

#### Практическое задание № 4

Эффективность функционирования систем менеджмента качества

Цель работы: изучить результаты внедрения системы менеджмента качества (СМК) в организациях и овладеть методикой расчета экономического эффекта в результате функционирования СМК.

Методика создания СМК разрабатывается в соответствии с основными принципами всеобщего менеджмента качества (TQM) и требованиями стандарта ИСО 9001:2015.

Менеджмент качества базируется на таких принципах, как фокусирование на потребителе, лидерство, вовлеченность персонала, установление взаимовыгодных отношений с поставщиками, процессный подход, принятие решений на основе фактических данных, постоянное улучшение.

В стандарте ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 рекомендовано применять процессный подход к менеджменту.

Процессный подход – представление процесса управления как непрерывной цепи взаимосвязанных функций управления. Каждое предприятие имеет свой оптимальный набор функций, которые непрерывно чередуются, сменяя друг друга.

Знаменитый цикл Р-СА «Деминга-Шухарта» представляет собой переход функций: планирование (plan), выполнение (-o), контроль (check) и управляющее воздействие (action).

Технология реализации наиболее важных элементов для построения и внедрения эффективной СМК в строительных организациях включает основные этапы:

1. Определение руководством организации политики в области качества, которая является частью общей политики и стратегии предприятия.

Политика служит основой для установления целей, направленных на улучшение качества строительной продукции.

2. Проведение комплексного анализа управления качеством продукции и организация работы подразделения «Служба качества».

Выполнение данного этапа должно начинаться с анализа существующей системы управления, выявления сильных и слабых сторон деятельности организации в области качества, организационной структуры и используемых методов контроля качества строительной продукции и строительно-монтажных работ (СМР).

Реализация этапа включает следующие основные работы: подготовка распорядительной документации, выделение необходимых ресурсов, поиск сотрудников и их обучение, планирование, выполнение работ, контроль выполнения работы подразделения.

3. Разработка концептуальной модели СМК в соответствии с требованиями стандарта.

При разработке концептуальной модели СМК определяются бизнес-процессы строительного предприятия и соответственно организационно-технологические схемы по всем бизнес-процессам. По результатам анализа разрабатываются предложения по совершенствованию системы управления предприятием в целом, и составляется план мероприятий по улучшению качества продукции и выполняемых СМР.

4. Разработка документации системы менеджмента качества. Автоматизация работы службы качества.

Цель этапа: создание документации, которая является основным элементом функционирования СМК. Она обеспечивает выполнение функций СМК путем определения форм и видов взаимодействий и установления порядка ввода и вывода информации.

На основании документированных процедур служба качества подготавливает "Руководство по качеству", которое включает:

- разработку политики качества;
- описание области применения СМК;
- разработку документированных процедур;
- описание взаимодействия процессов, включенных в систему менеджмента качества.

5. Внедрение СМК.

Цель этапа: внедрить в работу строительной организации разработанное на предыдущих этапах «Руководство по качеству».

Основные работы, связанные с данным этапом следующие: планирование работ по внедрению СМК, подготовка к работе в соответствии с

«Руководством по качеству», обучение работников нормативным документам, проверка знаний сотрудников на умение работать в соответствии с СМК, контроль функционирования СМК путем внутреннего аудита и анализа со стороны руководства.

6. Сертификация СМК.

Цель этапа: осуществить мероприятия по подготовке к сертификации с целью снижения риска выявления значительных несоответствий во время аудита качества.

Задание

Строительная компания строит комфортабельные современные квартиры в зданиях, возводимых по современным технологиям с отделкой в классическом скандинавском стиле. Квартиры оборудованы встроенной мебелью, бытовой техникой, системами коммуникаций. В отчетном году строительная компания приняла решение о внедрении системы менеджмента качества (СМК).

Исходная информация

1. За расчетный период принят один год работы организации, в течение которого будут осуществляться основные направления деятельности: промышленное, коммерческое и жилищное строительство.

2. Выручка от реализации СМР, выполненных в отчетном году составила 507 000 тыс. руб. (без учета НДС).

3. Плановая рентабельность по основной деятельности (выполнение СМР) принята на уровне 12% от объема СМР.

4. Риск недополучения прибыли от использования СМК строительной организацией состоит из 2 типов рисков:

- риск ненадежности участников проекта – 5%;
- риск недополучения предусмотренных проектом доходов – 8%.

5. В отчетном году для оснащения СМК планируется приобрести прибор для проверки качества строительных материалов стоимостью 200 тыс. руб.

6. Экспертным путем установлено, что по условиям несоблюдения экологических требований организация будет подвергнута штрафу 100 тыс. руб., по результатам инспекционных проверок Службы государственного строительного надзора и экспертизы – 50 тыс. руб.

7. Принято следующее распределение единовременных затрат по видам получения экономического эффекта:

- на снижение издержек производства – 80%;
- на увеличение объемов производства – 20%.

8. Налог на прибыль в отчетном году равен 20%. В табл. 1. приводятся показатели, обеспечивающие снижение издержек строительного производства.

Определить:

а) прибыль строительной организации в результате функционирования СМК за один год работы;

б) долю прибыли, полученную от использования СМК в общей прибыли строительной организации;

в) доли экономического эффекта от функционирования СМК за счет снижения издержек и за счет увеличения объемов СМР.

Сделать выводы о том, какой источник эффекта наиболее существенно влияет на эффективность функционирования СМК.

Методические указания к курсовой работе

Выполнение курсовой работы по данной дисциплине направлено на решение, в частности, следующих задач:

- углубленное изучение соответствующей темы дисциплины, развитие навыков ведения самостоятельной работы, овладение методиками управленческих исследований;

- формирование способности находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовности нести за них ответственность;

- развитие способности организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта;

- формирование способности использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии;
- выработка способности адекватно представить результаты проведенного исследования в процессе защиты курсовой работы.

Курсовая работа должна содержать в указанной последовательности следующие структурные элементы: титульный лист, задание, содержание, введение, теоретический раздел, аналитический раздел, проектный раздел, заключение, список использованных источников, приложения.

Титульный лист является первой страницей работы, служит источником информации, необходимой для обработки и поиска документа.

Задание на курсовую работу содержит перечень исследуемых вопросов, теоретических и практических аспектов менеджмента, которые необходимо раскрыть в курсовой работе.

Содержание включает последовательно перечисленные наименования всех разделов и подразделов с указанием номера страницы, на которой размещается начало текста данного раздела, подраздела. Проставление номера страниц в курсовой работе начинается с первого листа содержания.

Тематика курсовой работы включает рассмотрение различных вопросов и аспектов организационно-управленческой деятельности современных российских коммерческих организаций и разрабатывается ведущим дисциплину преподавателем.

Курсовая работа выполняется по одному из предлагаемых ниже вариантов по общей теме «Совершенствование управленческой деятельности в организации», перечень которых может быть расширен ведущим преподавателем. Номер варианта указывается на титульном листе курсовой работы и определяется по последней цифре шифра зачетной книжки или задается обучающемуся индивидуально ведущим дисциплину преподавателем. Для исследовательских курсовых работ допускается самостоятельный выбор обучающимся темы исследования при условии согласования ее с руководителем курсового проектирования.

Одновременно с выбором варианта задания или темы целесообразно сразу же выявить основные направления и идеи, которые получат развитие в работе, и приступить к составлению предварительного плана. Первоначально он представляет собой набросок исследования, который в дальнейшем может меняться, приобретая более конкретные очертания.

Окончательный вариант плана должен быть согласован с руководителем курсового проектирования.

Все вопросы плана должны быть логически связаны, каждый предыдущий этап (пункт) должен обуславливать последующий и в совокупности давать ответ на поставленный вопрос, раскрывая суть темы исследования. В этой связи, можно выделить следующие общие требования, предъявляемые к плану курсовой работы:

план должен содержать вопросы, необходимые для полного и глубокого раскрытия темы, и концентрированно отражать содержание курсовой работы; план должен предусматривать последовательное, логическое, взаимосвязанное раскрытие результатов исследования; не должно быть вопросов, ответы на которые частично или полностью содержатся в предыдущих или последующих разделах курсовой работы; нельзя вводить вопросы, детализирующие более общий вопрос без предварительного внесения в план данного общего вопроса; план должен быть написан в форме неразрывных предложений, а не в форме вопросительных.

Варианты заданий на курсовую работу выдает преподаватель.