

4. О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства навч. посібник [для студ. спец. «Міжнародна економіка»] / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ. – 2005. – 304 с.
5. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: [монография] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М.Туган-Барановского. – 2004. – 147 с.
6. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства / М.М. Галелюк / Вісник економічної науки України. – 2008. - № 2. – С.14–27.
7. Фатхутдинов Р.А. стратегический менеджмент: [учебное пособие] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «бизнес-школа» Интел-Синтез. – 2004. – 304 с.
8. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г.С. Бондаренко. – Х. – 2001. – 19 с.
9. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления / В.И. Кнорринг/. – [2-е изд., изм. и доп.]. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М). – 2001. – 528 с.
10. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы; учебник / Н.А. Савельева/. – Ростов н/Д: Феникс. – 2009. – 382 с.
11. Аблязова С.А. Механизм управления конкурентоспособностью винопродукции / С.А. Аблязова/ Культура народов Причерноморья. – 2006. - № 85. – С. 10–13.
12. Решетнікова Т.П. Організаційно-економічні методи управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Т.П. Решетнікова/ – Донецький нац. ун-т. – Донецьк. – 2003. – 16 с.
13. Чупир О.М. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю будівельних компаній / О.М. Чупир/ Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 35. – С. 186–190.

УДК 65.014.1:69

## ОСНОВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ БУДІВЕЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*Шукліна В.В. – к.е.н., доцент,*

*Височкіна М.Ю. – Херсонський національний технічний університет*

**Постановка проблеми.** Будівництво є однією з найбільш важливих галузей вітчизняної економіки. Його стан багато в чому визначає рівень розвитку суспільства та його продуктивних сил. Йому належить величезна роль у розвитку галузей виробництва, підвищенні продуктивності суспільної праці, підйомі матеріального добробуту і культурного рівня життя українського народу [1].

За останній час у будівництві відбулися серйозні якісні і кількісні зміни, які разом з відомими досягненнями викликали ряд труднощів у галузі управління та організації будівельного виробництва, обумовлених постійним зниженням масштабів і обсягів будівництва, підвищенням вимог до якості об'єктів, що зводяться, необхідності збільшення частки капітальних вкладень на реконструкцію і технічне переозброєння, підвищенням вимог до якісних характеристик споруджуваних об'єктів, появою різних форм власності і ринкових відносин. У результаті виникла ситуація, коли величезний трудовий та технічний потенціал галузі використовується недостатньо ефективно. Будівельники часто несвоєчасно вводять ряд потужностей та об'єктів, не повністю і нераціонально використовують будівельну техніку, мають місце неприпустимі втрати робочого часу на будівельних майданчиках. Усе це не сумісно з прийнятою орієнтацією господарської діяльності, спрямованої на досягнення кращих результатів, прискорення науково-технічного прогресу, переведенням виробництва на інтенсивний шлях розвитку, всебічним підвищенням ефективності виробництва і якості роботи [6].

**Стан вивчення проблеми.** В області наукових досліджень з управління за останні сто років виникли різні школи. Удосконалення управління неможливо без вивчення, систематизації та узагальнення досвіду розвитку суспільних відносин як в економіці в цілому, так і в галузі будівництва. Важливим фактором прискореного розвитку будівельного виробництва є науково-технічний прогрес. Прискорено розвиваються технічні засоби управління, особливо інформаційно-обчислювальна техніка. Йде пошук раціональних організаційних форм використання ЕОМ. Однак, незважаючи на велику допомогу науково-технічних засобів, управління виробництвом пов'язано, перш за все, з налагодженням взаємодії між людьми, і роль людини у розвитку науково-технічного прогресу безперервно зростає. Важливо зацікавлене ставлення людини до праці, без цього не діє навіть найновітніше обладнання. Економіка не може ефективно функціонувати, якщо у людей немає бажання працювати з найбільшою віддачею. Широкому прояву ініціативи і підприємливості сприяють ринкові відносини в економіці [3].

**Завдання і методика досліджень.** Основним завданням досліджень у цій сфері – є пошук найефективніших методів управління на підприємствах будівельної промисловості для досягнення високих результатів виробництва. Серед методів досліджень найбільше відзначився історичний підхід до вивчення теорії управління. Від дозволив краще пізнати проблеми, принципи, закономірності та методологічні основи управління на сучасному етапі. Доречним буде звернення до досвіду вдосконалення управління як у своїй країні, так і за кордоном, до вивчення досягнень наукової думки в історичному аспекті.

**Результати досліджень.** Результатом досліджень даного питання стала загальноутверджена думка, що будівництво є найскладнішою організаційно-технологічною системою, у процесі функціонування якої використовуються безліч елементів виробництва, зосереджених в організаціях різної підпорядкованості, тому значна частина проблем і завдань, пов'язаних з розвитком і вдосконаленням менеджменту в будівництві, носить міжгалузевий характер і не може бути реалізованою повною мірою в окремо взятій будівельній організації чи підрозділі. Управління будівельним підприємством повинне здійснюватися

на базі певної організаційної структури. Структура підприємства та його підрозділів визначається підприємством самостійно. Варто відзначити, що структура управління може змінюватися у зв'язку з мінливими вимогами навколишнього середовища тощо. Управління будівництвом - це свого роду наука, що досліджує закономірності розвитку управлінських відносин і формує методи і принципи управлінської діяльності в будівельному виробництві. Тож якими принципами ми керуємося сьогодні в управлінні? Серед найголовніших можна виділити такі: єдність політичного і господарського керівництва, демократичний централізм, стратегічне планування, економічність, науковість управління. Пропоную розглянути кожен із принципів більш детально. Найважливішим із принципів управління будівельним виробництвом є єдність політичного і господарського керівництва, забезпечує підпорядкування господарської діяльності підприємств політичним завданням, висунутим урядом на кожному етапі розвитку країни. Цей принцип впливає з нерозривності політики та економіки і відображає політичний підхід до вирішення господарських завдань. Демократичний централізм - основний організаційний принцип управління народним господарством, який складається з поєднання централізованого єдиного вищого керівництва в головних, принципових і визначальних питаннях за умови всебічного розвитку демократичних форм управління в процесі здійснення намічених цілей. Принцип стратегічного планування відноситься до найважливіших принципів в управлінні економікою будівельного підприємства. Являє собою сукупність цільових дій та рішень, які визначені керівництвом організації для досягнення бажаних результатів, з використанням бази практично всіх управлінських рішень і планів, що забезпечують реалізацію місії будівельної організації. Принцип економічності вимагає відбирати такі рішення, які сприяють максимальному скороченню витрат у будівельному виробництві. І, нарешті, принцип науковості, який вказує на єдність теорії та практики при виборі вирішення задачі [6].

Стосовно методів управління, вони різняться за тривалістю циклу, за способом циркуляції інформації в системі управління і способом прийняття рішень. Виходячи з тривалості циклу управління, методи управління можуть бути стратегічними, розрахованими на поточний рік або на оперативний і короткостроковий періоди. В основі цих методів лежать плани: стратегічні (на 10-15 років), річні, оперативні на квартал і місяць і тижнево-добові (диспетчерські) графіки. За способом циркуляції інформації методи управління розрізняють за видом інформаційних каналів. Такими каналами можуть бути міжособистісні зв'язки, канали руху паперових джерел інформації, телефонні комунікаційні зв'язки, комп'ютерні відеоканали. За способом прийняття рішень методи управління поділяються на альтернативні і колегіальні. У першому випадку рішення приймаються одноосібно, у другому - правліннями і радами будівельних підприємств. Основу методів керівництва трудовими колективами складає спонукальний вплив на людей, які виходять із внутрішніх їх спонукань до праці. Для цього використовуються різні види мотивів. Мотиви безпосередньо пов'язані з потребами людей. Саме потреби викликають у людей певні запити (фізіологічні, соціальні, моральні і психологічні). Рівень запитів залежить від усвідомлення людиною свого місця в суспільстві і трудовому колективі, а також від співвідношення об'єктивних і суб'єктивних факторів. Фактор - причи-

на, рушійна сила процесу, що здійснюється. Діючі фактори і мотиви діяльності людей визначають характер мотиваційної обстановки, яка носить пасивний характер. Для активізації трудової діяльності людей потрібні стимули. Для стимулювання виробничої діяльності використовуються організаційні, розподільні, економічні методи керівництва трудовими колективами [2].

Організаційні методи керівництва включають прийоми і засоби організаційного впливу (впливу) на трудові колективи. До завдань цих методів керівництва відноситься розробка положень, що визначають склад організаційно-підготовчих заходів і способів їх реалізації. Організаційні методи виступають у вигляді структуропереробки, нормування та регламентування. Структуропереробка включає розробку і періодичний перегляд структури будівельних організацій та ієрархічної структури вищих органів управління. У сферу цих методів входить встановлення обсягу повноважень керівників певного рангу, їх правового становища і співвідношень між лінійними і функціональними ланками в апараті управління. У результаті нормування встановлюються витрати матеріалів і енергетичних ресурсів на одиницю об'єму робіт: норми часу, виробітку; нормативи чисельності, норми керованості; співвідношення категорій різних видів працівників; розміри робочого дня і відпусток. Дієвість організаційного нормування залежить від його поєднання з матеріальним і моральним стимулюванням, а також із застосуванням відповідних санкцій за порушення норм. Регламентування - це вплив на діяльність трудових колективів і окремих працівників за допомогою організаційних положень, постанов, інструкцій і правил, адміністративних актів, обов'язкових для виконання протягом тривалого часу. За допомогою регламентування уточнюються межі діяльності різних організацій у виробничому процесі, налагоджуються взаємини між ними, встановлюється режим виробничого процесу в цілому і виконання будівельних і монтажних робіт, правила, що регулюють діяльність колективів і окремих посадових осіб (наприклад, Положення про майстра, про виробника робіт, про відділи будівельного підприємства); складаються штатні розписи та посадові інструкції (функції, обов'язки, повноваження, взаємовідносини та підзвітність). Інструкції можуть бути з різним ступенем деталізації. Проте слід визнати шкідливими спроби створення як можна більш детальних інструкцій. Особливо вони шкідливі при необґрунтованій недовірі до ділових і моральних якостей підлеглих. Обмеження ініціативи підлеглих позбавляє їх задоволення від роботи, сприяє перестрахованню, зайвому формалізму та бюрократизму.

Економічні методи керівництва займають центральне місце в активізації виробничої діяльності трудових колективів будівельних підприємств. Вони являють собою способи впливу, в основі яких лежать об'єктивні економічні закони, що стимулюють зацікавленість людей у досягненні кінцевих результатів виробничо-господарської діяльності будівельних організацій. Економічні методи керівництва реалізуються за допомогою госпрозрахунку, головними особливостями якого є досягнення виробничих результатів при найменших витратах трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, за умови виконання зобов'язань за договором зі споживачами будівельної продукції (замовниками) про закінчення будівництва об'єктів в обумовлений контрактним термін з отриманням певного господарського доходу. При госпрозрахунку забезпечується участь кожного підрозділу будівельної організації, кожного

члена трудового колективу в управлінні виробничим процесом, точніше, у самоврядуванні. Для цього важливо, щоб кожен підрозділ у період будівництва об'єктів мав свої планові показники, які дозволяють дати оцінку витрат за кожний плановий період. Основу діяльності будівельних підприємств при економічних методах керівництва складають фінансування і окупність витрат за рахунок господарського доходу, тобто використовуються такі економічні категорії, як самофінансування і самоокупність. Господарський дохід є основним джерелом оплати праці та матеріального заохочення фонду розвитку виробництва і соціального розвитку підприємств. Прагнення до збільшення доходу спонукає трудові колективи до економічного ведення господарства, раціонального витрачання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Особливе значення у використанні економічних методів керівництва набувають договірні ціна і кредит. Ціна формується на базі кошторисної вартості, в яку включаються всі витрати на будівництво будівель і споруд. Саме договірні ціна, яка виходить із кошторису і узгоджена із зацікавленими сторонами, є важливим економічним механізмом впливу на трудові колективи в будівництві, оскільки забезпечує відшкодування витрат та одержання господарського доходу. Таким чином, економічні методи керівництва забезпечують більшу сприйнятливість трудових колективів до посилення організованості в роботі і нововведенням.

Розпорядчі методи керівництва призначені для конкретизації усіх форм впливів у процесі управління. Вони дозволяють регулювати виконання планів шляхом усунення або локалізації дестабілізуючих чинників у ході виробничого процесу. Вихідним положенням для застосування розпорядчих методів керівництва повинні бути організаційні регламенти та плани роботи. Без цих документів розпорядчі методи зводяться до вирішення розрізаних приватних питань, при цьому рішення керівника будуть засновані головним чином на його суб'єктивних уявленнях. Розпорядження можуть носити різний характер і мати різну ступінь категоричності. Якщо воно стосується тільки кінцевих цілей, то це завдання, якщо ж керівник визначає способи досягнення цілей, то це інструктивний припис (інструкція). Розпорядження можуть містити лише завдання або завдання і інструкцію. В усіх випадках розпорядження повинні чітко формулюватися. Найбільш категоричною формою розпорядчого впливу є наказ. Насамкінець хочу відзначити, що не можна ототожнювати організаційні та розпорядчі методи керівництва з волонтаризмом, бюрократизмом і голим адмініструванням.

**Висновки.** Підводячи підсумки з вищевикладеного матеріалу, можна сказати, що управління будівництвом - сукупність структур і людей, що забезпечують використання і координацію всіх ресурсів соціальних систем для зведення та реконструкції будівель і споруд різного призначення. Мета управління будівництвом - досягнення результату виробничої діяльності і полягає вона в тому, щоб при дотриманні певних термінів зведення об'єктів і при мінімальних витратах ресурсів досягти високих поточних техніко-економічних показників. Виходячи з поставленої мети, формуються різні методи керівництва, удосконалюються організаційна структура, техніка і технологія управління. Серед методів управління широкого застосування набули ті, що є найефективнішими – організаційні та економічні. Організаційні методи управління будівництвом включають прийоми і засоби організаційного впливу на трудові коле-

ктиви. До завдань цих методів керівництва відноситься розробка положень, що визначають склад організаційно-підготовчих заходів і способів їх реалізації. Організаційні методи виступають у вигляді структурних перетворень, нормування та регламентування. Економічні методи управління посідають центральне місце в активізації виробничої діяльності трудових колективів будівельних підприємств. Вони являють собою способи впливу, що стимулюють зацікавленість людей у досягненні результатів господарської діяльності будівельних організацій. Економічні методи реалізуються за допомогою госпрозрахунку, головними особливостями якого є досягнення виробничих результатів при найменших витратах трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, за умови виконання зобов'язань за договором із споживачами будівельної продукції (замовниками) про закінчення будівництва об'єктів в обумовлений контрактом термін.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Прикін Б. В. Основи управління. Виробничо-будівельні системи: – М.; Стройиздат, 1991. – 322с.
2. Економіка будівництва: Підручник / Під загальною редакцією І.С. Степанова. - 3-е вид., Доп. і перераб. - М.: Юрайт-Издат, 2005. - 620 с.
3. Дикман Л. Г. Организация и планирование строительного производства: Управление строительными предприятиями с основами АСУ: Уч. для строит. вузов и фак. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Высш. шк., 2006. – 559 с.:ил.
4. Поршнев Н.Г. Управление в строительстве. Підручник для вузів - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001 - 583 с.
5. Управление в строительстве / Під загальною ред. В. М. Васильєв, Ю. П. панібрат, Г. Н. Лапін, В. А. Хітров - СПб: Видавництво: АСВ, гасу, 2005
6. Юдін А.І., Россохін С.А./Менеджмент в будівництві: Навчальний посібник - Харків, 2008.