**СОДЕРЖАНИЕ**

[***ВВЕДЕНИЕ 1***](#_Toc9096696)

[***Глава 1. Понятие и содержание управления в современных условиях.***](#_Toc9096697) ***4***

[***Глава 2. Организационная структура управления на предприятии.***](#_Toc9096698) ***7***

[***2.1 Структура организации управления строительной фирмы.***](#_Toc9096699) ***14***

[***2.2 Положения управления строительной организацией.***](#_Toc9096700) ***18***

[***Глава 3. Анализ эффективности управления на предприятии , ( на примере снобженния ).***](#_Toc9096701) ***22***

[***ЗАКЛЮЧЕНИЕ***](#_Toc9096702) ***42***

[***ЛИТЕРАТУРА 44***](#_Toc9096703)

**ВВЕДЕНИЕ**

Наша дипломная работа называется «Организация управления строительной фирмой». Актуальность данной темы заключается в том, что эффективное управление в современных условиях рынка - необходимое условие повышения эффективности бизнеса, создания, развития и реализации конкурентных преимуществ предприятия.

Перед современным руководителем встают стратегические вопросы выбора направления развития бизнеса и определения ключевых конкурентных преимуществ компании. Выработка такого видения и управления компетенцией организации является ключевой, предпринимательской, функцией менеджмента компании.

Много внимания руководство вынуждено уделять вопросу оптимизации структур компании. Вместе с тем, для современного руководителя одинаково важен вопрос создания системы и технологии управления, которая обеспечивает эффективную операционную деятельность компании.

В современной социально-экономической обстановке в условиях поиска оптимальных путей информатизации общества и вхождения России в мировое информационное пространство первостепенное значение приобретает решение многоаспектной проблемы документационного обеспечения управления , при помощи которого процессы документирования, организации документов и документооборота приобретают нормативный или упорядоченный характер. Приоритетными следует сегодня признать документоведческие, правовые, экономические, организационные, кадровые и другие аспекты.

С уверенностью можно констатировать нахождение в рассматриваемой проблеме как исторически унаследованных характеристик, так и новых, связанных с коренными техническими и социально-экономическими преобразованиями в сфере документации. В особом внимании нуждается исследование организации информационного взаимодействия государственных и негосударственных структур федерального, "субъектного" и других уровней управления.

Недостаточная научно-теоретическая разработанность и отсутствие должного государственного внимания к созданию концептуальной базы и выработке единых подходов к организации ДОУ влекут за собой различные отрицательные последствия, в частности, отрыв от международных правил и технологий, неэффективность и недостаточную ценность сохраняемых информационных ресурсов и т.д.

Многоаспектный, межведомственный характер проблемы требует соответствующей организации фундаментальных и прикладных научных исследований и разработок, их координации и фиксирования.

Цель данной работы исследовать, каким в современных условиях должно быть управление строительной фирмы.

Задачи дипломной работы:

* дать определения методам управления организацией в современных условиях;
* описать организационную структуру фирмы;
* подвести итоги анализа эффективности современного управления на строительном предприятии.

Структура дипломной работы. Наша дипломная работа логически состоит из трех глав. Первая глава - «Понятие и содержание управления в современных условиях» содержит основные требования к управлению фирмой в современных условиях.

Вторая глава – «Организационная структура управления на предприятии» включает в себя описание структуры строительной фирмы, а также основные положения, которыми руководствуется современная строительная фирма.

Третья глава - «Анализ эффективности управления на предприятии» мы рассмотрим на примере отдела снабжения строительной фирмы.

Степень разработанности. Данная тема широко не освещена в специализированной литературе. Мы использовали научно-популярную литературу по данной теме, включающую в себя информацию по инновационным технологиям в сфере управления строительными фирмами.

**Глава 1. Понятие и содержание управления в современных условиях.**

Проблема совершенствования развития строительных организаций заставила расширить исследования в области разработки и внедрения новых форм управления. Успехи в области развития средств вычислительной техники, значительное снижение ее удельной стоимости, достижения в области информатизации управления, зарубежный и отечественный опыт внедрения передовых информационных технологий в сферу управления и обучения позволили сделать вывод, что повышение эффективности оперативной подготовки должностных лиц органов управления в современных условиях связано с разработкой и внедрением компьютерных форм оперативной подготовки[[1]](#footnote-1).

Как известно, строительство как отрасль материального производства обеспечивает создание основных фондов производственного или непроизводственного назначения. Под строительством понимается также сам процесс возведения зданий и сооружений - объектов строительства.

Возведение объекта связано с выполнением следующих работ:

* проведение различных видов инженерных изысканий, а также технико-экономического обоснования на возведение объекта;
* разработка проектно-сметной документации (архитектурное проектирование, конструкторское проектирование, проектирование организации строительства на различных стадиях возведения объекта);
* работа предприятий строительной индустрии и промышленности строительных материалов и последующая комплектация объекта;
* собственно возведение объекта ( строительно -монтажные работы, монтаж оборудования, опытная эксплуатация).

Широкомасштабность и разнообразие строительного процесса предопределяет широкий круг его участников. К основным участникам строительства относятся:

* заказчики - государственные, общественные, а в настоящее время частные организации или физические лица, на которых возлагаются обязанности планирования строительства, обеспечение его финансирования, контроль в период производства работ и приемка законченных зданий и сооружений;
* проектные организации, разрабатывающие по договору с заказчиком проектную и сметную документацию на возводимые объекты (сюда же относятся организации, занимающиеся проведением инженерно-геологических, топографо-геодезических и других видов изысканий для строительства);
* подрядные и субподрядные строительные организации, выполняющие комплекс работ по возведению зданий и сооружений. Это наиболее многочисленная группа строительных организаций. Непосредственно с заказчиком договор заключает организация - генеральный подрядчик, которая и отвечает за своевременное и качественное осуществление проекта и сдачу объекта в эксплуатацию. Для выполнения отдельных видов работ генподрядчик привлекает субподрядные организации (сантехнические, электромонтажные операции, монтаж оборудования, строительство дорог, сетей, механизация и др.). Генподрядчик несет ответственность за выполнение не только работ, осуществляемых собственными силами (как правило, общестроительных), но и за работу субподрядчиков; многие фирмы совмещают функции проектных и подрядных организаций;
* поставщики - предприятия, выпускающие необходимую для строительства продукцию (сборные конструкции, строительные материалы и изделия). В широком смысле все отрасли народного хозяйства в большей или меньшей степени являются поставщиками продукции для строительства; специализируются в строительстве предприятия стройиндустрии;
* транспортные организации, осуществляющие по договорам с подрядчиками внешние и внутрипостроечные перевозки материально-технических ресурсов всеми видами транспорта;
* научно-исследовательские организации, выпускающие нормативные документы, методические рекомендации по рациональным способам проведения строительных работ на основании изучения и обобщения опыта возведения объектов, новейших достижений в различных областях науки и техники.

**Глава 2. Организационная структура управления на предприятии.**

Организационная структура управления на предприятии включает в себя системотехнику организации труда - направление системотехники строительства, позволяющее широкое применение новых прогрессивных технологий производства работ, методов управления строительным производством и, в первую очередь, управления его основным организационным звеном - строительными бригадами. Эффективность работ строительных бригад определяет конечный результат и эффективность деятельности всех вышестоящих уровней управления. Статистические данные и проведенные исследования свидетельствуют, что до 90 % простоев бригад на строительстве объектов объясняется несовершенством оперативного управления строительным производством. В существующих методах оперативного управления не учитываются многие технологические и организационно-экономические факторы производства работ. Так, оперативный учет плановых показателей выполненных технологических комплексов и этапов работ, как правило, осуществляется не на уровне бригады, а на уровне объекта в целом. Практически не проводится анализ выполненных объемов работ по технологическим комплексам и этапам, выполненных бригадами, не составляются исполнительные графики работ, не всегда выявляются причины и конкретные виновники отклонений от планируемых показателей. Неудовлетворительная организация контроля за ходом работ бригад часто приводит к отсутствию объективной оценки состояния производства, принятию неправильных решений по регулированию строительного производства. Эффективное оперативное управление строительными бригадами может быть осуществлено только на основе системотехники строительства и создания новой информационной технологии. Анализ разработанных автоматизированных систем, функционирующих в строительной отрасли показал, что в большинстве случаев разработанные системы управления "зависали" на верхних уровнях руководства министерств, объединений, трестов и строительно -монтажных управлений, не доходя до рабочих мест и строительных бригад. Интеграция верхних и нижних уровней управления, реализация всех функций управления (планирования, учета, оценки, регулирования и стимулирования) и целенаправленное воздействие всей системы управления на рабочие места долгие годы не находили комплексного внедрения на всех этапах создания бригадами готовой строительной продукции, что "распыляло" информационные ресурсы при управлении и создании АСУ. В то же время информационные ресурсы строительного производства являются таким же богатством, как и материальные ресурсы (металл, цемент, лес и др.) и эффективность промышленной эксплуатации информационных ресурсов, как одной из интегрированных систем, все в большей степени определяет экономическую эффективность капитального строительства в целом. С.о.т. и разработка новой информационной технологии управления строительными бригадами в условиях современных организационно-экономических преобразований и технологических инноваций на основе комплексной увязки функций управления , планирования, учета, оценки, регулирования и стимулирования производства, применения разработанных методов и моделей подготовки и управления производством строительных работ, а также рациональной интеграции с верхними уровнями иерархии управления строительством обеспечивает возможность качественного повышения эффективности капитального строительства.

С проблемой электронного документа тесно связана проблема электронного документооборота, автоматизации ДОУ[[2]](#footnote-2).

В настоящее время различными фирмами разработано и внедрено большое число автоматизированных систем управления документацией (АСУД), характеризующихся специфическими подходами и компьютерно-коммуникационными средствами реализации. К сожалению, в этих разработках отсутствует унифицированная терминология. Продукция фирм разработчиков носит такие названия как: система автоматизации документооборота, компьютерная система автоматизации делопроизводства и документооборота, система управления делопроизводством, распределенная система управления документами, электронный архив и т.п. Разнообразие в названиях разработанных и разрабатываемых систем говорит лишь о том, что сегодня эта область информационного рынка еще не оформилась в качестве самостоятельно сегмента, и в ряде случаев продукты АСУД появляются как сопутствующие разработки или побочный продукт при решении других более сложных задач.

Тем не менее, число АСУД растет достаточно быстро. Примерно 30-40 компаний регулярно участвуют в конференциях DOCFLOW и предлагают свои разработки потребителям. Это, конечно самые крупные разработчики, задающие уровень технико-технологических решений. Известно также, что многие АСУД разрабатываются индивидуально для внутреннего использования и на рынок не выставляются.

К сожалению, в этом секторе информационной индустрии, несмотря на очевидную необходимость, не отлажена система мониторинга разработок, появляющихся на рынке, нет также и четко функционирующей системы их лицензирования и сертификации. Редкими являются обзоры специалистов по системам данного типа в ведущих компьютерных и информационных изданиях, не говоря уже об изданиях для делопроизводства и архивов. Последние опубликованные обзоры заслуживают одобрения, хотя и критериальный ряд, и оценочные показатели, и применяемая терминология с точки зрения теории и практики документоведения не оптимальны. Ни одна из участвующих в сравнительном анализе систем не тестируется на соответствие действующим стандартам и правилам работы с документами, не сопоставляются затраты на внедрение той или иной системы с получаемыми прямыми и косвенными выгодами (не говоря уже об экономическом эффекте).

Очевидно, что этой работой следует заниматься независимым экспертам, например ВНИИДАД, для более квалифицированной оценки достоинств или недостатков той или иной АСУД[[3]](#footnote-3).

Попытаемся рассмотреть основные тенденции в разработках АСУД. Прежде всего отметим, что для создания полноценного продукта важен именно системный подход, который позволяет после внедрения АСУД говорить о комплексном решении задачи документационного обеспечения управления в организации.

Вторая характеристика системы - специализированная это система или система общего назначения? То есть, разработана ли система специально для ДОУ или же наряду с другими назначениями она может быть приспособлена для выполнения (или попутно выполняет) задачи ДОУ?

В третьих, важное значение для потребителя имеет стоимость системы и масштаб организации, в которой ее можно применить, объем документооборота.

При выборе потребителями необходимой системы прежде всего следует учесть, для какого типа управленческой структуры подбирается АСУД. На наш взгляд, можно выделить такие категории потребителей:

1) сложные иерархические структуры (министерство, ведомство, корпорация, банк и т.п.);

2) территориальные органы управления (администрации городов, субъектов федерации, муниципалитета и т.п.)

3) коммерческие и некоммерческие организации среднего и низшего уровня.

Разумеется, вышеприведенная систематизация носит условный характер, однако она в основном поглощает основные типы потребителей АСУД. Для каждой из названых групп потребителей существует целый ряд предложений.

Например, для министерств и ведомств предназначаются разработки компаний "Электронные офисные системы", "Весть", "Анкей", "Ланит" и других, для второй категории потребителей наиболее известны разработки кампании "Гранит-Центр", НТЦ Института развития Москвы. Больше всего разработок предназначено потребителям третьей категории организаций. Здесь можно обратить внимание на продукты фирм "Интертраст", "АйТи", "Оптима", "Центринвестсофт" и других[[4]](#footnote-4).

Одним из продуктов, отвечающим практически всем требованиям делопроизводственной практики, является система Дело-96 и ее последующие модификации, разработанные компанией "Электронные офисные системы". Эта система отвечает традициям отечественного делопроизводства и учитывает существующие нормативно-методические требования, предъявляемые к такого рода системам.

Несколько другой подход к проектированию АСУД выбрали специалисты Inter Trust, которые используют в своих разработках технологии Lotus. В широкой гамме разработок фирмы достойное место занимают системы документационного обеспечения управления. Первым продуктом компании этого направления стала система документационного обеспечения "Office Media".

Комплект баз данных "Office Media" работает в среде Lotes Notes и обеспечивает автоматизацию делопроизводства и организационно-управленческой деятельности предприятий и организаций. Пользователями системы могут выступать такие подразделения государственных и коммерческих структур, как службы: документационного обеспечения, контроля исполнения документов, информационной поддержки внешних контактов организации, управления персоналом, управления продажами и сбытом продукции и другие.

Новым словом компании Inter Trust является недавно разработанная так называемая "корпоративная система электронного документооборота и автоматизации делопроизводства".

Еще одним примером АСУД можно назвать разработку Государственного научно-производственного предприятия "Гранит-Центр" системы автоматизированного документооборота и делопроизводства организации "Гран-Док", которая достаточно хорошо известна в московских муниципальных структурах управления.

Назначением системы является автоматизация основных процессов обработки документов: учет, фиксация пути прохождения от регистрации до списания в дело, контроль каждого этапа рассмотрения документа, получение справочной информации о документах, анализ документооборота организации.

Использование оригинальной технологии обработки документов помогает более рационально вести документооборот в организации и обеспечивает мониторинг исполнительской дисциплины.

Требования к системе управления документации. Можно сформулировать определенные требования к современной системе управления документации в организации.

Прежде всего, АСУД должна выполнять все задачи документационного обеспечения управления в полном объеме: подготовку документов, их регистрацию, контроль за исполнением, поиск документов, их хранение и справочную работу по массиву документов.

Система должна быть построена на единых методологических принципах, программно-технических и технологических решениях и в рамках действующих организационно-правовых условий в виде отечественного законодательства, государственных стандартов, инструкций и требований.

АСУД должна обеспечить полноценное использование (интегрирование) накопленного информационного ресурса и реализовывать принцип однократного ввода информации и ее многократного использования как подокументно, так и фактически. Система также должна помогать администраторам выбирать маршруты движения документации внутри организации, обеспечивая необходимую степень защиты информации от несанкционированного доступа.

АСУД в современных условиях должна быть способна к расширению по определенным компонентам (количество технических устройств и технологий, количество документов (объем информации), количество пользователей) и уметь адаптироваться в разумных пределах к меняющимся требованиям пользователей.

Актуальной остается задача организационного и кадрового обеспечения решения многоаспектной проблемы ДОУ.

В значительной степени эта задача может быть решена путем системы повышения квалификации специалистов и выработки соответствующих образовательных стандартов (программ). Целесообразно создание базового центра повышения квалификации при ВНИИДАД, а также укрепить профессиональное объединение документоведов в секции документоведения и делопроизводства Российского общества историков-архивистов[[5]](#footnote-5).

Первостепенным является также вопрос об усилении координирующей роли Росархива и его структур как органов, ответственных за состояние управленческой документации, обеспечение сохранности, научного и практического ее использования, в том числе за счет более точного определения компетенции и полномочий Росархива по координации научно-исследовательских работ в области ДОУ, а также иных федеральных органов власти по отношению к упорядочиванию собственной документации; соблюдению действующих нормативов; обеспечению своевременной передачи документов постоянного срока хранения в государственные архивы, обеспечению соответствующего нормативам управления документацией в учреждениях и предприятиях своей системы.

**2.1 Структура организации управления строительной фирмы.**

В современной социально-экономической обстановке в условиях поиска оптимальных путей информатизации общества и вхождения России в мировое информационное пространство первостепенное значение приобретает решение многоаспектной проблемы документационного обеспечения управления , при помощи которого процессы документирования, организации документов и документооборота приобретают нормативный или упорядоченный характер. Приоритетными следует сегодня признать документоведческие, правовые, экономические, организационные, кадровые и другие аспекты.

Строительные тресты и управления являются основными производственными организациями строительного комплекса и соответственно основными звеньями информационной цепи. К строителям поступает основной объем информации от заказчиков, проектных организаций и субподрядчиков, в строительных организациях формируются показатели фактического выполнения работ, которые служат основой для финансовых взаиморасчетов.

Упрощенная схема информационного обмена выглядит следующим образом. В генподрядную организацию, ответственную за возведение объекта, поступает проектно-сметная и другая техническая документация. Центральное место в ней занимает смета, содержащая перечень работ на объекте, необходимые для их выполнения ресурсы с нормативами использования и стоимость работ в базовых ценах. Полученная из проектной организации смета, как правило, требует корректировки (уточнения состава и объема работ, привязки к конкретным условиям объекта). Такая корректировка выполняется силами специалистов строительных организаций. В последнее время строительные организации разрабатывают своими силами сметы на относительно простые объекты. На основании составленных смет формируются акты выполненных работ, заказываются и списываются материалы, составляются разнообразные плановые и фактические сводные показатели, производится учет оплаты авансов и выполненных работ, осуществляются взаиморасчеты с заказчиком и соисполнителями. Следовательно, составление (корректировка) смет, их последующая обработка и передача полученной информации в другие прикладные программы является основой для планирования и управления производственной и финансовой деятельностью строительной организации.

Таким образом, автоматизированная система составления смет должна обеспечивать решение следующих основных задач: получение и корректировка готовых смет; выпуск смет собственными силами; составление и ведение нормативно-сметной базы данных по выполняемым работам; выпуск актов выполненных работ с пересчетом цен в текущие.

Для решения этой задачи НТЦ "Гектор" разработал программу "Сметчик-строитель", которая успешно эксплуатируется во многих строительных организациях.

Программа использует индексный и ресурсный методы формирования смет с возможностью определения стоимости работ и материалов в текущих ценах. Основное отличие данной программы от распространенных систем автоматизированного выпуска смет АВС-РС, АВеРС, СВС, РИК и т.п.- связь с задачами поставок и списания материалов, календарным планированием, учетом фактического выполнения работ, взаиморасчетами с заказчиками и субподрядчиками. В программе реализована возможность непосредственной загрузки смет, рассчитанных в проектных организациях в системах АВС-РС, АРС, АВеРС, что значительно облегчает строителям последующую корректировку смет, выпуск актов выполненных работ, индексацию стоимости работ и т.д. Программа проста в эксплуатации и позволяет пользователю формировать собственную нормативную базу, учитывающую специфику выполняемых работ.

Программа позволяет:

• создавать, хранить и корректировать нормативную базу сметных расценок, используемых в данной организации; при поставке системы обеспечивается предварительная загрузка нужными заказчику разделами нормативной базы - московской, московской областной, российской; в процессе составления смет эта база может пополняться;

• формировать, рассчитывать, корректировать сметы одноуровневой структуры (локальные сметы); возможна разбивка смет на разделы;

• формировать объектные сметы на основании составленных локальных смет;

• формировать акты выполненных работ за месяц на основании составленных смет или без них (расчет по факту); выводить остатки сметной стоимости;

• формировать ведомости потребности или списания материалов;

• учитывать стоимость материалов по договорным ценам (сверх или вместо сметной расценки);

• использовать при расчете смет или актов выполненных работ индексы (коэффициенты) стоимости работ по отношению к ценам 1984 г.; коэффициенты могут применяться как к работам, так и к разделам сметы и акта; коэффициенты пересчета сметной стоимости для Москвы, выпускаемые Моспроектом-1, могут автоматически загружаться в программу с дискет; возможна индексация в цены 1991 г.

• распечатывать стандартные формы выходных документов - несколько видов смет и актов выполненных работ ;

• настраиваться на различные способы расчета дополнительных начислений (накладные расходы, плановые накопления и др. по желанию пользователя, причем накладные расходы и плановые накопления могут считаться по каждой работе от заработной платы);

• загружать и обрабатывать сметы, составленные с помощью других программ расчета смет.

**2.2 Положения управления строительной организацией.**

Существенным как по содержанию, так и по трудоемкости разделом строительного проектирования является так называемое организационно-технологическое проектирование, т.е. проектирование самого процесса создания будущего объекта. Собственно выпуск организационно-технологической документации ведется в два этапа.

На первом этапе создается проект организации строительства (ПОС). В этот момент у проектировщиков-технологов еще нет полной информации об объекте, строительной площадке, предполагаемом генеральном подрядчике и т.д. Основу принимаемого решения составляют укрупненные нормативы, дающие средние цифры на единицу площади, единицу объема здания. По этим данным ведется оценка потребности в конструкциях, изделиях, материалах и др. В состав ПОС входят:

• календарный план строительства;

• строительный генеральный план с расположением постоянных и временных зданий, подъездных путей, инженерных сетей, складских площадок и т.д.;

• организационно-технологические схемы с указанием технологической последовательности работ;

• ведомость объемов строительных , монтажных и специальных работ;

• ведомость потребности в строительных конструкциях, материалах, изделиях с распределением по календарным периодам строительства;

• график потребности в строительных машинах, механизмах, кадрах строителей;

• пояснительная записка.

На втором этапе создается проект производства работ (ППР), уточняющий ПОС по основным позициям на базе конкретных данных о строительной площадке и подрядчике.

Разработка ПОС - это обычно прерогатива проектных организаций, а ППР создается в генподрядных трестах и управлениях, трестах "Оргтехстрой", проектно-конструкторских и технологических институтах[[6]](#footnote-6). ППР - это основной документ, определяющий технологию, сроки выполнения и порядок обеспечения ресурсами строительно -монтажных работ и содержащий решения по организации производственных процессов по возведению частей зданий (сооружений) с учетом конкретных условий производства работ. В ППР с учетом конкретной специфики возведения объекта решается целый комплекс расчетных, графических и организационных задач. Типизация этих задач в полном объеме вряд ли возможна и соответственно невозможно автоматизировать разработку всех разделов ППР, хотя комплекс наиболее трудоемких типовых задач выделить можно.

С задачами формирования организационно-технологической документации тесно смыкаются задачи инженерной подготовки производства, материально-технического обеспечения, планирования и управления строительным производством и подрядной строительной организацией.

Специалисты сметно-договорных, производственных отделов , групп ППР, отделов подготовки производства, отделов снабжения и комплектации, бухгалтерии подрядных и субподрядных строительных организаций взаимодействуют друг с другом в процессе работы, оперируя общими данными, что определяет интенсивность информационных потоков на всех этапах решения производственных и управленческих задач. При этом основной задачей комплексной компьютеризации является организация этих потоков, их стыковка, взаимоувязка, исключение дублирования информации, обеспечение ее непротиворечивости.

Программное обеспечение задач организационно-технологического проектирования и управления строительным производством - это разработки отечественных производителей. В таблице 1 приведен список наиболее известных фирм-разработчиков ПО, специализирующихся в области строительства, и основные направления, охватываемые их программными продуктами.

Переменчивая экономическая и политическая среда делает современный российский бизнес похожим на сплав по горной реке. Неожиданно изменяются "правила игры", появляются новые препятствия - "пороги", преодоление которых требует, безусловно, высокой мобильности, оперативности работы. Но именно в горной реке рулевой должен обладать планом действий, ведь только быстро меняющаяся ситуация не оставляет шансов на выживание тому, кто просто следует за течением, не пытаясь управлять ситуацией. Каждый шанс в такой ситуации может оказаться единственным, каждая ошибка - роковой. Движение в таких условиях становится рваным, зигзагообразным. Рулевой (директор) планирует движение до ближайшего препятствия, до ближайшей преграды.

Именно поэтому, говоря о стратегическом, долгосрочном планировании, мы всегда используем технологию и терминологию прорыва. В быстро меняющихся условиях малейший недочет может обернуться катастрофой, а поэтому прорыв требует даже более тщательной подготовки и планирования, чем длительное неторопливое "путешествие в бизнес".

Сегодня выживает не тот, кто крепче стоит на ногах, а тот, кто быстрее движется, изменяется, ищет и находит новые пути достижения успеха, тот, кто не оставляет конкурентам не только места, но и времени для ответа. И если Вы, "крепко стоя на ногах в своем бизнесе", не сделаете ход, то ход, а то и не один, сделает Ваш конкурент, чем навяжет Вам свои правила игры.

Суть стратегического планирования состоит в нахождении компромисса между потребностями предприятия, его финансовыми возможностями и возможностями технологий оценки ситуации во внутренней и внешней среде предприятия сегодня и в ближайшем будущем. При стратегическом планировании нужно принять решения по трем группам вопросов:

"Куда мы идем?" Компания, без ясного представления о том, каковы ее миссия и сфера деятельности, в чем ее цели и задачи, похожа на неуправляемый корабль.

"Где мы?" Нужно объективно проанализировать внешнюю среду, конкурентов, угрозы и возможности, возникающие вовне, а также собственные сильные и слабые стороны, добиваясь соответствия между целями организации и средствами их достижения.

"Как достичь цели?" Необходимо составить детальные планы действий и определить размещение ресурсов.

Мы опишем два основных шага на пути определения стратегических задач заказчика - это корпоративные семинары и внешнее консультирование.

* Оптимизация системы управления предприятия .
* Постановка системы управленческого учета и отчетности на предприятии

**Глава 3. Анализ эффективности управления на предприятии ,( на примере снабжения).**

При решении многих бизнес-задач прежде всего необходимо помочь руководству компании определить истинные причины проблем, препятствующих развитию компании и повышению эффективности его функционирования, выработать рекомендации и план мероприятий по совершенствованию деятельности компании.

Одна из основных задач диагностики - составление целостной картины предприятия, позволяющей расставить "по местам" проблемы, определить возможные риски потерь, неиспользуемые дополнительные ресурсы и приоритеты в работе с проблемами предприятия.

С другой стороны, диагностика может стать первым этапом комплексного проекта, в ходе которого клиент и консультанты определяют основные направления дальнейшей работы.

Проведение диагностики силами специалистов фирмы может быть неэффективно в силу неизбежной предвзятости при оценке собственной деятельности, кроме того, процесс может существенно затянуться из-за необходимости исполнения повседневных обязанностей.

При проведении диагностики консультанты независимых компаний тесно взаимодействуют с менеджерами и специалистами фирмы, активно используют накопленную специалистами фирмы информацию и их экспертные оценки, обсуждают возникающие проблемы.

По результатам диагностики представляется отчет о сложившейся ситуации на предприятии по следующим блокам вопросов:

* Эффективность системы управления
* Эффективность существующей организационной структуры
* Управленческий потенциал компании
* Системы маркетинга и сбыта компании
* Экономическая эффективность деятельности компании
  + Систематизация и обобщение результатов анализа отдельных блоков работ и предложения по повышению эффективности деятельности компании в целом .
  + Выработка общей схемы развития. Потенциалы роста компании.
  + Прогнозная оценка устранения основных потерь организации в стоимостном выражении.
  + Утверждение целей, методов и бюджета проводимых изменений.
  + Разработка Плана первоочередных мероприятий по совершенствованию деятельности компании.

Методы работы:

* Анализ документов;
* Интервью;
* Анкетирование;
* Метод экспертных оценок (включая модификации Дельфи и номинальной группы);
* Элементы SWOT-анализа;
* Построение матрицы проекций;
* Метод графического схемного описания процессов.

Анализ стратегической позиции компании:

* Оценка действующей стратегии по экономическим и финансовым (количественным) показателям.
* Оценка действующей стратегии по качественным показателям (законченность, внутренняя согласованность, обоснованность, соответствие ситуации в отрасли).
* Оценка сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз для нее.
* Изучение мнений ключевых менеджеров об альтернативах развития компании.
* Определение основных элементов будущей стратегии компании.

Анализ системы маркетинга и сбыта:

* Система ценообразования;
* Система поиска и взаимодействия с покупателями
* Система продвижения и маркетинга
* Система дистрибуции

Анализ эффективности системы управления:

* Организационная структура предприятия,
* Системы и процедуры управления;
* Система распределения полномочий и ответственности между основными подразделениями;
* Эффективность взаимодействия ключевых лиц управления;

Система принятия решений. Качество принимаемых решений (скорость, адекватность, полнота, оперативность исходной информации и т.д.).

Анализ экономической эффективности:

* Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, определение тенденций и закономерностей в развитии компании;
* Ключевые показатели эффективности коммерческой деятельности на основе бухгалтерской отчетности и финансовых документов.
* Предварительное определение критических точек: минимально допустимого объема продаж, минимальных цен для достижения безубыточности предприятия и др.
* Анализ потенциальных источников сокращения затрат, структуры постоянных расходов;
* Экспресс-оценка основных потерь организации в стоимостном выражении на основе данных по АФХД.

Анализ эффективности системы планирования:

Анализ системы планирования:

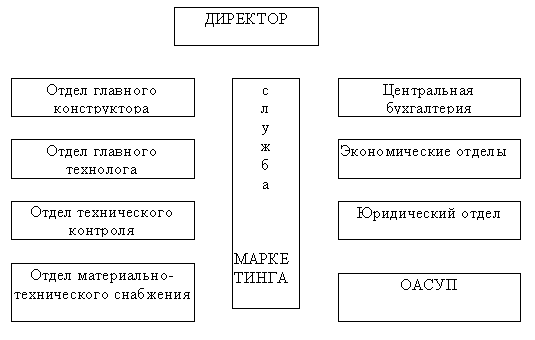
* Взаимодействие планов: продаж - производства - прибыли - финансов - инвестиций;
* Оценка эффективности существующего механизмов формирования бюджета и контроля исполнения бюджета, адекватность системы сбора и обработки данных и первичных форм;

В зависимости от сложившейся ситуации количество блоков исследования может быть различным. По желанию клиента может быть проведен углубленный анализ по любому из представленных блоков вопросов.

Служба маркетинга может быть организована в четырех основных вариантах структур - функциональная структура, структура , ориентированная на товары, на рынки и региональная структура. Выбор той или иной структуры опосредован особенностями производственной и сбытовой деятельности предприятия, ассортиментом выпускаемой продукции, расположением обслуживаемых клиентов предприятия и т.п. Однако, на практике наибольший интерес представляет взаимодействие службы маркетинга с другими службами предприятия и ее роль и место в структуре управления предприятием.

Создание на предприятии службы маркетинга потребует соответствующего изменения организационной структуры управленческих служб и установления новых функциональных связей между подразделениями предприятия. Возможный вариант структур управленческих служб предприятия, ориентирующего свою деятельность на маркетинг, представлен на рис[[7]](#footnote-7).

Организационно служба маркетинга должна быть подчинена непосредственно директору предприятия, что обеспечивает независимость ее положения по отношению к другим подразделениям и объективную оценку возможностей предприятия при разработке его маркетинговой политики. В своей деятельности служба маркетинга должна взаимодействовать с подразделениями предприятия, участвующими в достижении его производственно-коммерческих целей.



**Рис. 1. Взаимодействие службы маркетинга с подразделениями предприятия**

При взаимодействии с отделом главного конструктора и главного технолога служба маркетинга предоставляет следующие данные:

- количественные и качественные требования потенциальных и существующих потребителей новой продукции;

- план мероприятий по коммерческой реализации и техническому обслуживанию продукции;

- стоимостные ограничения на цену изделия, определяемые рынком и производителями аналогичной продукции.

Конструкторские и технологические отделы взаимодействуют со службой маркетинга по всем вопросам, связанным с оценкой продуктивности новых решений по разработке и производствуперспективной продукции, и обеспечивают службу маркетинга сведениями:

- о реальном состоянии и возможностях предприятия в области конструирования новой техники и технологии;

- об уровне квалификации специалистов;

- о конструкторских, ресурсных и прочих ограничениях;

- о прочих факторах, влияющих на эффективность работы службы маркетинга.

Взаимодействие службы маркетинга с отделом технического контроля осуществляется по вопросам повышения качества и надежности продукции.

С экономическими отделами и бухгалтерией служба маркетинга предприятия взаимодействует при:

- разработке планов внедрения передовой техники;

- организации производства;

- определении экономической эффективности новой продукции и технологии;

- анализе работы предприятия;

- разработке перспективных и текущих планов социально-экономического развития предприятия.

Взаимодействие службы маркетинга с отделом материально-технического снабжения осуществляется при подготовке договоров на приобретение необходимой для производства материально-технической продукции и управления ее запасами.

Взаимодействие с ОАСУП ( отдел автоматизированных систем управления производством) осуществляется по вопросам организации и ведения автоматизированных коммерческих баз данных, проведения расчетов, обеспечивающих процесс конъюнктурно-экономических исследований.

C юридическим отделом служба маркетинга взаимодействует по вопросам правового обеспечения производственно-коммерческой деятельности предприятия.

В соответствии с основными направлениями деятельности служба маркетинга ряд функций своих подразделений может выполнять во взаимодействии с внешними предприятиями и организациями (специализированные организации по маркетинговым исследованиям и т.д.).

В последнее время в строительстве нашли широкое применение программы автоматизации сметных расчетов, однако управление финансами в строительстве далеко не исчерпывается составлением и расчетом строительных смет и выпуском на их основе актов выполненных работ (процентовок).

Строительство является весьма специфической отраслью, и автоматизированные системы управления должны учитывать основные его особенности. Как правило, расчеты в строительстве происходят за возводимый объект. На одном объекте может быть несколько организаций-исполнителей работ, одна строительная организация может выполнять работы на нескольких объектах, по разным объектам данная организация может быть как генподрядной, т.е. отвечать за объект в целом и вести с заказчиком и с другими исполнителями все расчеты, так и субподрядной - выполнять определенный набор работ и получать оплату за них от генподрядной организации, в том числе и от своей вышестоящей. Заказы на возведение объектов определенным образом ранжируются (федеральные, муниципальные, ведомственные, контрактные) и сведения о их выполнении должны формироваться в соответствующих разрезах. По объектам могут быть получены авансы (например, для оплаты материалов), полученные авансы необходимо учитывать в дальнейших взаиморасчетах между участниками строительства.

Планово-экономическим и финансовым подразделениям строительных организаций необходимо разбираться в этой довольно запутанной картине, проводить учет, анализ и на этой основе принимать рациональные решения по управлению финансовыми операциями. Представляется, что значительно облегчить эту работу могут автоматизированные системы, реализующие следующие основные функции.

В разрезе возводимого объекта необходимо обрабатывать все составленные сметы, расшифровывать сметную стоимость по отдельным работам, отслеживать выполненные в соответствии с оформленными актами объемы работ с их возможной расшифровкой по отдельным работам, составлять суммарные акты по выполненным объемам работ за месяц в разрезе генподряда и субподряда. Должен формироваться план выполнения работ с учетом фактически произведенной оплаты. Показатели по объекту необходимо получать в разрезе субподрядных организаций, причем все акты по данному субподрядчику должны попадать в общий список актов по объекту и, наоборот, если данные по субподрядчику введены в общие акты по объекту, то должна быть возможность сформировать акты по этому субподрядчику. Необходимо сортировать виды выполняемых заказов и типы пообъектных договоров: генподрядных, прямых и субподрядных.

При работе с организациями следует выделять вышестоящих заказчиков, заказчиков просто, подрядчиков вышестоящих и подрядчиков на выполнение определенных комплексов работ.

Для планово-экономических и финансовых служб строительных организаций необходимо оперативно формировать акты выполненных работ за месяц на основании составленных смет или без них (расчет по факту) по собственным силам и по субподрядчикам в базовых и реальных ценах с учетом аванса, услуг, выпускать суммарные акты по всем выполненным за месяц работам; составлять реестр выполненных работ (генподряд, субподряд, собственные силы); определять фактически произведенную оплату по авансам и актам выполненных работ; формировать планы выполнения по объектам, по субподрядчикам и в целом по организации; составлять справки о стоимости выполненных работ по заказчику, расшифровывать выполненные на объекте работы и т.д.

На основании обработки полученных документов должны формироваться как плановые, так и фактические сводные показатели: объемы работ по объектам и исполнителям, фактическая оплата работ по организации за период, данные по взаиморасчетам с заказчиками и субподрядчиками, распределительные письма, показывающие, какие суммы из причитающихся генподрядчику за данный период времени, необходимо перечислить субподрядным организациям-соисполнителям, накопительные ведомости, показатели задолженности подрядчиков и заказчиков и т.д.

Автоматизация поставленных учетных задач и последующий анализ всей информации по выполняемым строительной организацией работам позволит службам управления подготовить, а руководителям на этой основе принять своевременные и обоснованные решения, и в результате добиться даже в сложных современных условиях стабилизации своего финансового состояния[[8]](#footnote-8).

Планирование и учет фактического выполнения работ по строительству объектов на различных уровнях управления (СУ, трест) можно осуществлять с помощью программы "С-План", разработанной НТЦ "Гектор". В программу вводятся данные актов выполненных работ, рассчитанных в программе "Сметчик-строитель" в разрезах генподряда, субподряда, а также полученные авансы, удерживаемые с субподрядчиков услуги, данные по фактической оплате.

Программа позволяет:

* выпускать суммарные акты по всем выполненным за месяц работам;
* настраиваться на различные способы расчета дополнительных начислений (накладные расходы, плановые накопления и др. по желанию пользователя);
* отслеживать фактически произведенную оплату по авансам и актам выполненных работ;
* составлять реестр выполненных работ (генподряд, в том числе субподряд, собственные силы);
* формировать планы выполнения по объектам, по субподрядчикам и в целом по организации;
* составлять справки о стоимости выполненных работ по заказчику, распределительные письма, расшифровывать выполненные на объекте работы;
* проводить расшифровку стоимости выполненных работ. На основании обработки полученных документов можно формировать как плановые, так и фактические сводные показатели: объемы работ по объектам и исполнителям, фактическую оплату работ по организации за период, данные по взаиморасчетам с заказчиками и субподрядчиками и т.д.

Получаемые финансовые показатели могут быть увязаны с информацией, обрабатываемой в системе бухгалтерского учета.

Многообразие применяемых в строительстве отчетных форм приводит к необходимости разработки программ, ориентированных на применение в тех или иных структурных подразделениях организации. Так, для нужд плановых служб на различных уровнях управления (СУ, трест) разработана программа "Учет выполнения". В программу вводятся характеристики возводимых объектов, включая структуру выполняемых работ (госзаказ, прямые договора, капитальный ремонт, новое строительство и т.д.), объемы фактического выполнения по генподряду и субподряду, данные по проведенной оплате (в том числе по оплате выполнения работ, оплате материалов по счетам). Программа позволяет получать следующие основные выходные формы:

* сведения о задолженности заказчиков и подрядчиков;
* ведомости выполнения работ в соответствии со структурой работ;
* накопительные ведомости выполнения, оплаты работ и задолженности заказчиков .

Получаемая в программе информация также связана с системой бухгалтерского учета.

С точки зрения теории управления проектами современное строительство представляет собой сложную динамическую систему, нуждающуюся в постоянном регулировании в связи с изменяющимся состоянием. Управление инвестиционно - строительной деятельностью в настоящее время у нас в стране сильно осложнилось из-за неразвитости цивилизованных рыночных отношений, экономической нестабильности, несоответствия старой организационной структуры новым экономическим отношениям и т.д. К числу таких негативных факторов следует отнести и недостаточную информационную поддержку и несогласованность информационных потоков на разных стадиях инвестиционно - строительной деятельности.

На стадии реализации проекта состав обрабатываемой информации определяется в основном уровнем управления, по сути нет передачи и агрегирования информации от уровня к уровню, т.е. отсутствует мониторинг проекта.

Для решения задач проектирования и управления строительством необходимо использовать современные методы управления сложными инвестиционными проектами на основе иерархических систем моделей, позволяющих получать и обрабатывать информацию о текущем состоянии проектов и выполняемых программ на данный момент, прогнозировать их возможное развитие и вносить корректирующие изменения на всех уровнях управления.

Специалистами научно-технического центра "Гектор" разработана автоматизированная система проектирования и управления строительством "Календарь", основой которой служит иерархическая совокупность сетевых моделей строительства.

Система обеспечивает комплексное решение задач на различных уровнях управления: от пообъектного расчета объемов СМР, потребности в финансовых, материально-технических и людских ресурсах до формирования на этой основе программы работ строительной организации в разрезе заказчиков, направлений строительства, строек, исполнителей и т.д. Учитывается принятая технология выполнения работ, ресурсные и другие ограничения.

Система "Календарь" использует нормативную базу по строительству: сметные и производственные нормы расхода материалов, машин, механизмов, труда и заработной платы. Обеспечена совместимость и обмен информацией на основных стадиях инвестиционного цикла: проект, инженерная подготовка производства, управление строительством объекта, управление производственной программой, включая контроль за фактическим выполнением проекта.

Центральное место при решении комплекса задач управления строительством занимает календарное планирование.

Календарное планирование основывается на организационно-технологических моделях. Модели строительного процесса в общем случае содержат следующую информацию: перечень производимых работ, последовательность их выполнения, характеристики организационных, технологических, временных связей между ними, данные по потреблению различных видов ресурсов, производительность этих ресурсов, а также стоимостные показатели.

В настоящее время известен ряд программных пакетов производства западных фирм, которые обеспечивают составление календарных планов реализации проектов на использовании сетевых моделей (Microsoft Project, Time Line, Open-Plan, Spider Project). Не останавливаясь на анализе этих пакетов, заметим, что все они не привязаны к предметной области, особенно такой специфичной, как строительство, и не обеспечивают получение выходной информации, предусмотренной действующими в нашей стране строительными нормами и правилами.

В пакетах применяются разнообразные критерии и ограничения, но нет возможности гибкого учета труднореализуемых, но существенных для принятия управленческих решений факторов.

Система отдела снабжения "Календарь" построена на интерактивном принципе и позволяет формально сочетать логические и информационные возможности вычислительной техники и личный опыт, интуицию, оценку ситуации, т.е. "ноу-хау" специалиста-эксперта в области управления строительством.

В результате работы системы "Календарь" формируются основные документы, предусмотренные системой организации строительства в нашей стране, в том числе: календарный план производства работ, график движения механизмов, графики потребности в материалах и трудовых ресурсах в натуральных и стоимостных показателях .

Другие смежные задачи подготовки и управления строительством, в том числе материально-техническое снабжение объектов строительства, учет выполненных работ по объектам, разработка проектов производства и т.д., решены в соответствующих модулях системы "ГЕКТОР-СТРОИТЕЛЬ".

В системе "Календарь" акцент сделан на решении задач перспективного и текущего планирования и управления: формирование типовых сетевых моделей строительства конкретных объектов, определение длительности работ, расчет календарных планов с возможностью корректировки результатов расчета в режиме диалога, построение временных графиков потребности в ресурсах различных видов, пересчет календарных планов с учетом фактически выполненных объемов работ и объединение календарных планов различных уровней в иерархической модели.

Типовые сетевые модели представляют собой средство упрощения формирования календарных планов строительства конкретных объектов. Типовые модели содержат информацию о принятой технологической последовательности выполнения работ в ходе строительства, отражающую технологию строительства объектов в целом, и формируются в виде перечня взаимоувязанных работ. Типовые модели учитывают как технологические ограничения на последовательность выполнения тех или иных операций, так и возможное их совмещение во времени. В системе осуществляется контроль корректности сетевой модели.

Для повышения универсальности сформированных типовых сетевых моделей в них предусмотрено несколько вариантов технологии выполнения работ, то есть модели являются избыточными. При составлении календарных планов строительства конкретного объекта пользователь сможет при этом выбрать один из предложенных вариантов, не меняя типовую модель.

На основе сформированных типовых сетевых моделей строятся календарные планы строительства конкретных объектов, которые служат основой для всех последующих расчетов продолжительности работ, сроков их начала и окончания, графиков потребности в ресурсах и т.д. Календарные планы содержат следующую информацию: перечень технологически взаимоувязанных работ; при необходимости - код (номер) субподрядной организации, выполняющей эту работу; перечень машин и механизмов, необходимых для выполнения данной работы, включая сменную выработку, объем работ, количество машин или механизмов данного типа, сменность, состав звена; вместо выработки и объема работ может быть задано необходимое количество машино-смен на объекте; перечень материалов, необходимых для производства работы, включая сменную потребность или общую потребность в данном виде материалов. Большую часть этой информации можно получить непосредственно из программы расчета смет "Сметчик-строитель" разработки НТЦ "Гектор".

Все стоимости задаются в базовых сметных ценах, для перехода к текущим ценам могут быть заданы текущие индексы пересчета.

При формировании календарных планов обеспечена возможность включения в календарный план в качестве одной из работ другого, ранее подготовленного календарного плана более низкого уровня. При этом все параметры включаемого плана (потребности в ресурсах и технике, стоимости и др.) автоматически передаются в план более высокого уровня.

Длительность работы автоматически вычисляется системой на основании данных о производительности исполнителей данной работы. Расчет длительности может производиться либо по физической выработке (для машин, механизмов), либо по выработке в стоимостном выражении.

Расчет календарного плана заключается в определении ранних и поздних сроков начала и окончания каждой работы календарного плана, полного и свободного резерва времени, работ критического пути. В ходе расчета учитывается ряд дополнительных факторов: ограничения на максимальное количество техники, одновременно используемой на объекте; заданные пользователем в диалоге сроки начала и/или окончания отдельных работ; наличие (возможно) работ, являющихся календарными планами более низкого уровня.

Полученные в результате расчета календарного плана сроки начала и окончания работ основаны на заданной пользователем сетевой модели, длительности работ, ресурсных ограничениях. Однако на практике могут встретиться ситуации, когда появляются дополнительные, не учтенные в данной модели факторы, влияющие на длительность и возможные сроки начала (окончания) тех или иных работ. При необходимости полученные расчетные сроки выполнения работ затем корректируются в диалоговом режиме.

Имеется также возможность задавать директивные сроки начала и окончания работ и определять ресурсы, необходимые для выполнения намеченных работ в заданные сроки.

Все вносимые в календарный план в диалоговом режиме изменения отображаются на экране и учитываются при последующем пересчете календарного плана.

Система "Календарь" обеспечивает построение графиков потребности в различных видах ресурсов: материалах; машинах и механизмах; рабочих кадрах, в том числе с разбивкой по профессиям; инвестициях.

Одной из целей построения графиков потребностей в ресурсах является получение информации для корректировки календарного плана в соответствии с реальными возможностями использования (или поставки) данного вида ресурсов на объекте. В связи с этим система предоставляет пользователю возможность выбрать какой-либо момент времени (сечение) на графике потребности и получить информацию о том, на каких работах ресурс используется в это время.

Пользователю предоставлена возможность перемещать выбранное сечение по графику, а также выполнять все операции диалоговой корректировки календарного плана. При смещении работ по времени график потребности в ресурсах немедленно пересчитывается.

Пересчет календарных планов с учетом фактически выполненных объемов работ производится с целью поиска рациональных путей ликвидации последствий различных отклонений от принятого календарного плана.

Суммирование выполненных объемов работ по всем периодам позволяет определить весь выполненный к текущему моменту объем, а также остаточный (невыполненный) объем работ. Определяется также дата фактического начала выполнения работы и дата последнего ввода фактического выполнения.

При перерасчетах календарного плана учитываются только невыполненные объемы работ; начало выполнения этих объемов привязывается к дате последнего ввода фактического выполнения (то есть выполнение начатой работы не прерывается). Длительность выполнения остаточного объема работ определяется по заданной интенсивности выполнения работы.

Объединение календарных планов является средством интеграции показателей по нескольким календарным планам. Уровни детализации объединяемых планов заранее не оговариваются - это могут быть планы на выполнение отдельных сложных видов работ, частей объекта строительства (например, этажей, захваток и т.д.), а также планы на целые объекты.

Глубина вложения календарных планов один в другой не ограничена, что позволяет строить из графиков по работам графики по объектам, из них - графики на комплексы объектов и т.д., вплоть до программы работы строительной организации в целом.

В современных рыночных условиях одной из непростых проблем, с которыми сталкиваются строительные организации, является материально-техническое снабжение . После крушения плановой экономической системы с ее государственными лимитами и фондами, работникам служб комплектации, реализации заказов, производственных отделов и других подразделений, занимающихся вопросами материально-технического обеспечения строительства в подрядных и субподрядных строительных организациях различного уровня от малого предприятия до треста включительно, работникам управлений производственно-технологической комплектации (УПТК) приходится самим находить поставщиков и изготовителей материалов, изделий и конструкций, следить за ценами, оптимизировать затраты и др. Существенно облегчить эту нелегкую деятельность помогут простые и удобные средства автоматизации.

Соответствующее программное обеспечение должно обеспечить на первом этапе ввод исходных данных - на основе проектной документации (чертежей, проектных спецификаций, сметной документации) и осуществить "привязку" материалов к работам, то есть указать - на каких работах (объектах, захватках) какие материалы требуются и в каких количествах.

После того, как указанные выше данные введены, автоматизированная система должна позволить осуществить процесс планирования поставок материалов (составлять комплектовочные ведомости и оформлять заявки на материалы). При этом составление комплектовочных ведомостей и заявок на материалы может осуществляться на весь срок и на отдельные периоды строительства, по различным группам материалов и различной совокупности объектов-работ. Сформированные заявки могут быть направлены различным поставщикам строительной продукции.

Необходимо также, чтобы система производила учет поступающих в распоряжение строительной организации материальных ресурсов. Такой учет осуществляется в ходе строительства по мере получения организацией каких-либо материалов, и программа позволит отслеживать поставки ресурсов по отдельным видам материалов, на различных объектах, по выбранным исполнителям работ (производственным подразделениям и участкам) в течение указанных периодов. Для реализации такого учета потребуется просто регулярно вводить данные первичных документов (накладных).

На основе данных о недопоставках - разницы между потребным количеством материалов по проекту и объемом поставок - возможно дальнейшее планирование поставок материалов, т.е. оформление заявок на материалы с учетом поставок. Этот процесс должен осуществляться автоматизировано.

От программы можно также потребовать производить учет списания имеющихся в распоряжении строительной организации материальных ресурсов. Такой учет осуществляется в ходе строительства по мере получения актов списания на материалы и позволяет отслеживать списание материалов по видам материалов, на объектах и комплексах, у выбранных производителей работ. При этом возможно получение информации не только об общем количестве списанных материалов (нарастающим итогом), но и о том, какие материалы списаны в течение указанных периодов. Для реализации такого учета потребуется просто регулярно (по мере поступления, один раз в месяц) вводить данные первичных документов (актов списания материалов).

Для облегчения учета списания материалов необходимо по мере производства строительно -монтажных работ на объектах вводить информацию о выполнении этих работ. Тогда списание материалов может быть произведено автоматически, пропорционально объему выполненных работ.

Программное обеспечение подобной системы обязательно должно предусматривать возможность сравнительного анализа разницы между потребным количеством материалов по проекту , количеством материалов, поступивших к данному числу, и количеством материалов, списанных на сегодняшний день.

Желательно было бы, чтобы подобная автоматизированная система позволяла загружать информацию о материально-технических ресурсах из автоматизированных систем расчета смет, применяемых в подрядных и проектных организациях и позволяющих выводить результаты расчета смет в информационный блок данных. Пользователь может обеспечиваться справочником материалов, совместимым с действующей нормативной базой. Возможна также передача данных из систем календарного планирования и управления ходом строительных работ.

Применение подобной автоматизированной системы позволит наладить четкий учет, формировать все необходимые документы и организовать столь актуальный для бухгалтерий строительных организаций пообъектный учет материалов.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключении необходимо подвести итоги проведенных нами исследований по организации управления строительной фирмы.

В современных условиях в организации управления строительной фирмы должны учитываться инновационные технологии, компьютерное и программное обеспечение.

В нашей работе мы попытались охватить широкий круг проблем, связанных с компьютеризацией строительного производства.

Разнообразие функций и широкий круг участников строительства предопределяют многообразие и разноплановость программных комплексов и систем, которые применимы в строительстве. Если ограничиваться только процессом возведения объекта, то программное обеспечение можно (условно) разделить на:

* программное обеспечение для автоматизации архитектурно- строительного проектирования (проект объекта);
* программное обеспечение для автоматизации организационно-технологического проектирования, управления строительным производством и автоматизации деятельности подрядных и субподрядных строительных организаций.

Учитывая современные требования к организации предприятий, можно добиться более существенных результатов в организации управления фирмы.

В нашей работе мы использовали материалы научно-технического центра компьютерных и информационных технологий "ГЕКТОР" , которые решают актуальные проблемы, возникающие в подрядных и субподрядных строительных организациях.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Размышление о компьютеризации в строительстве (ТОО "Константа") / Компьютер в бухгалтерском учете и аудите, № 1 за 1997г. стр. 59-61
2. Алтунджи В.С. Проектные сметы: передача информации без потерь / Экономика и жизнь, № 1 за 1997г.
3. Каган П.Б. Обеспечение всем необходимым... посредством автоматизации. / Экономика и жизнь, № 12 за 1997г.
4. Михаил Ларин, Проблемы совершенствования документационного обеспечения управления в современных условиях .,ВНИИДАД, //Экономика и жизнь // 23.01.2001
5. Пиндайк Р., Рубинфельд Д Микроэкономика. - М., 1992.
6. Идрисов А.Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций. - М., 1995.
7. Поляков В.Г., Маркова В.Д. Бизнес-планирование. Практическое руководство. - Новосибирск, 1993.
8. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. - М., 1995.
9. Казанский Ю.Н. Опыт организации и управления строительными фирмами в США. - М., 1985.
10. Организация и планирование строительного производства. Под ред. И.Г.Галкина. - М., 1985.
11. Ценообразование и рынок: Перевод с англ. Общ.ред. и предисл. Е.И.Пунина и С.Б.Рычкова. - М., 1992.
12. Алехин Б.И. Рынок ценных бумаг. Введение в фондовые операции. - М., 1992.
13. Рубин Ю.Б., Солдаткин В.И. Инвестиционно-финансовый портфель. - М., 1993.
14. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Бизнес-план. - М., 1996.
15. Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимости продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли. - М., 1993.
16. О внесении изменений и дополнений в Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли. - Экономика и жизнь, 1995, ° 28.
17. Налоговое законодательство РФ.
18. Закон РФ "Об акционерных обществах". - Экономика и жизнь, 1996, ° 3.

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

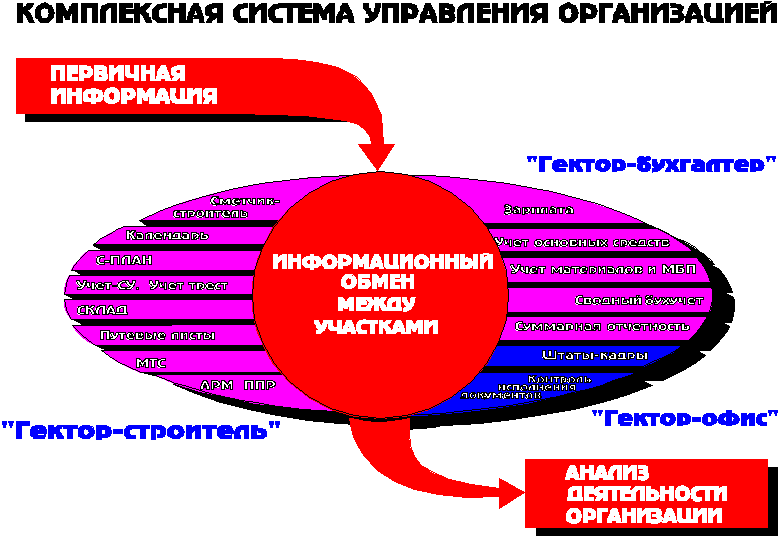


Рис.1. Комплексная система управления строительной организацией.

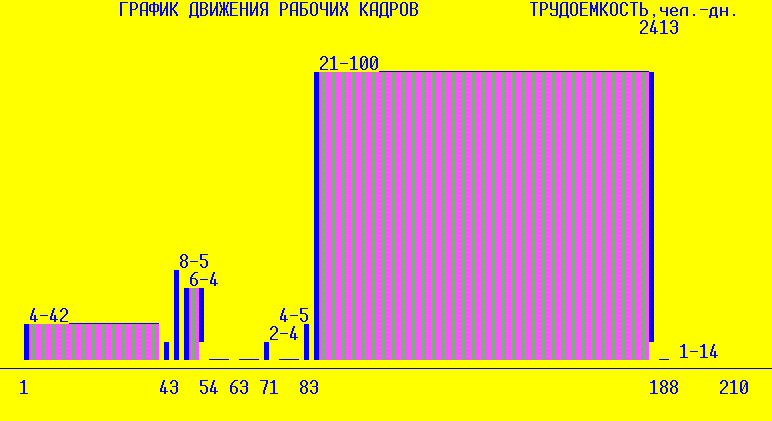


Рис2. График движения рабочих кадров в строительной организации.

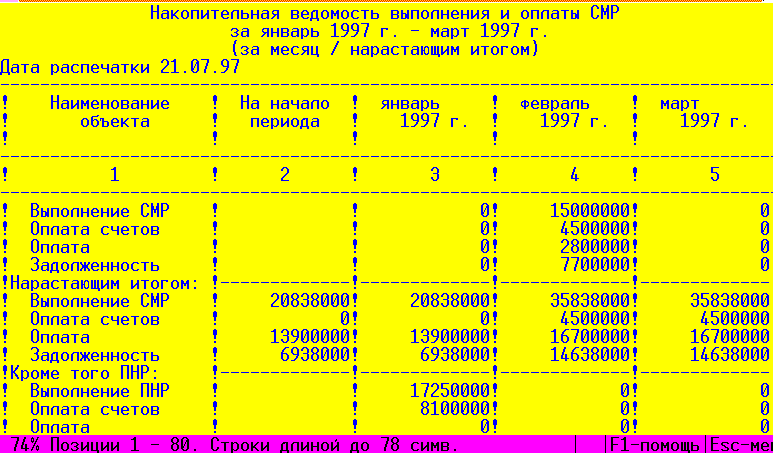


Рис.3. Ведомость , сделанная при помощи программы «Гарант».

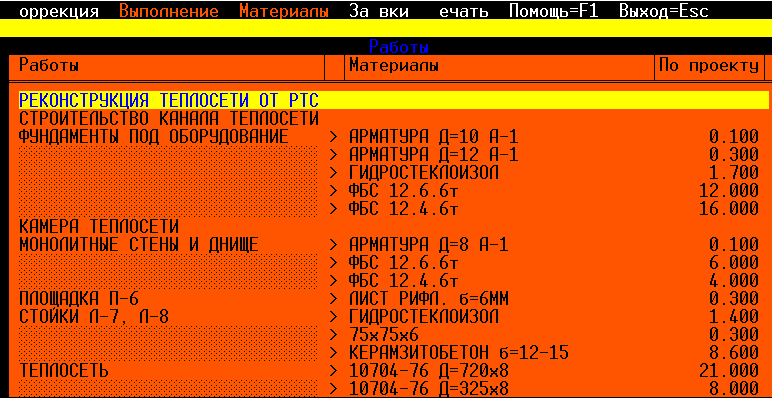


Рис.4. Интерфейс программы для организации управления строительной фирмой.

1. Размышление о компьютеризации в строительстве (ТОО "Константа") / Компьютер в бухгалтерском учете и аудите, № 1 за 1997г. стр. 59-61 [↑](#footnote-ref-1)
2. Каган П.Б. Обеспечение всем необходимым... посредством автоматизации. / Экономика и жизнь, № 12 за 1997г. [↑](#footnote-ref-2)
3. Михаил Ларин, Проблемы совершенствования документационного обеспечения управления в современных условиях .,ВНИИДАД, //Экономика и жизнь // 23.01.2001 [↑](#footnote-ref-3)
4. Алтунджи В.С. Проектные сметы: передача информации без потерь / Экономика и жизнь, № 1 за 1997г. [↑](#footnote-ref-4)
5. Михаил Ларин, Проблемы совершенствования документационного обеспечения управления в современных условиях .,ВНИИДАД, //Экономика и жизнь // 23.01.2001 [↑](#footnote-ref-5)
6. Идрисов А.Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций. - М., 1995. [↑](#footnote-ref-6)
7. Поляков В.Г., Маркова В.Д. Бизнес-планирование. Практическое руководство. - Новосибирск, 1993. [↑](#footnote-ref-7)
8. Организация и планирование строительного производства. Под ред. И.Г.Галкина. - М., 1985. [↑](#footnote-ref-8)