

## ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Меркушов В.Т. Методология технико-экономической оценки проектов термореновации эксплуатируемых жилых зданий: Дис...канд. техн. наук: 05.13.22. – Днепропетровск, 2000. – 148с.
2. Ортега Дж., Пул У. Введение в численные методы решения дифференциальных уравнений / Пер. с англ.; Под ред. А.А. Абрамова.- М.: Наука, 1986. - 288 с.
3. Галин Н.М., Кириллов Л.П. Тепломассообмен (в ядерной энергетике): Учеб. пособие для вузов – М.: Энергоатомиздат, 1987.- 376 с.
4. Турчак Л.И. Основы численных методов: Учеб. пособие.- М.:Наука, 1987. -320 с.
5. СНиП П-3-79\*\* Строительная теплотехника // Госстрой СССР – М.: ЦИТП Госстроя СССР, 1986. – 32 с.
6. Каталог температурных полей узлов типовых ограждающих конструкций. Ч.1: Жилые здания: (Пособие для проектирования)/ Госстрой СССР, НИИ строит. физики. - М.:Стройиздат, 1980. - 111с.

УДК 658.562

## ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕРЕЗ ПРОЕКТЫ

*Д.Л. Левчинский, инженер, соискатель*

*Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры*

Интеграция проектов в стратегический план организации предполагает наличие четкой стратегии и механизма определения приоритета проектов по степени их соответствия плану. Основным фактором, обеспечивающим успешную интеграцию плана с проектом, является процедура открытости и понимания всеми участниками принципов присвоения приоритета проекта.

При рассмотрении, прежде всего, нужно учитывать, соответствует ли предложение (проект) миссии компании, её стратегическим целям, насколько будет велика польза от реализации проекта для компании в целом.

Для эффективной деятельности организации необходимо выстроить две системы.

*Первая система* – это система приоритетов и отбора проектов, увязывающая все проектные предложения со стратегическими направлениями.

*Вторая система* - система мотивации (специальная система поощрений своих работников, увязанная с принципами стратегии организации).

**Целью работы** в данном направлении является разработка системы мотивации поддерживающую общую стратегию организации и направленную на стимулирование инноваций и развитие.

Процесс стратегического управления предусматривает [1]:

1. Анализ и определение миссии организации;
2. Постановка долгосрочных целей и задач;

3. Анализ и разработка стратегий для их достижения;
4. Осуществление стратегии через проекты.

Анализ и определение миссии организации.

Миссия определяет «чем мы хотим стать», чему соответствовать, или другими словами смысл нашего бизнеса. Это то, для чего мы работаем, что отличает (выделяет) нас от других.

Задача состоит в удовлетворении клиентов. Организация эффективна, если сконцентрирует свои усилия на достижении цели, решении своей глобальной задачи. Миссия организации должна быть максимально понятной и тогда ее члены будут сфокусированы, управляемы одной идеей. Только сфокусированная объединяющая миссия сможет связать организацию, сделать ее конкурентной, способной изготавливать пользующиеся спросом продукты.

Долгосрочные цели и задачи.

Цели представляют миссию организации в конкретной, специфической и измеримой форме.

Цели подробно отражают: каких результатов собирается достичь компания и когда она их достигнет.

Обычно цели организации связаны с рынком, товарами, инновациями, производительностью, качеством, финансами, рентабельностью и людьми. В каждом случае цели должны быть настолько оперативными, насколько это возможно. Это значит, что цели должны иметь временные рамки, поддаваться измерению, быть конкурентными и реалистичными [1].

Анализ и формулирование стратегии для достижения целей.

Первый шаг – это реалистическая оценка положения предприятия.

На этом этапе обычно происходит анализ “кто наши клиенты” и “как они формулируют свои потребности”.

Выбираются стратегии, которые должны содействовать основной миссии и целям организации. Критический анализ стратегии включает следующие вопросы:

- Используются ли наши ключевые возможности?
- Используется ли наше конкурентное преимущество?
- Максимально ли удовлетворяются потребности наших клиентов?
- Соответствует ли стратегия допустимой степени риска?

Формирование стратегии завершается постановкой многочисленных целей и задач, которые распределяются между отделами и подразделениями, или отдельными работниками.

Осуществление стратегии через проекты.

Осуществление стратегии дает ответ, как она будет реализована на основе имеющихся ресурсов.

Миссия определяет стратегию, цели, которые организация ставит перед собой, а стратегия осуществляется через проекты. Объединение всех проектов в едином стратегическом направлении является неизменно важным для достижения организацией успеха.

Каждый проект должен соответствовать стратегическому плану организации, который создается для удовлетворения будущих потребностей

(ожиданий) ее клиентов. Обеспечение прочной связи стратегического плана и проекта – весьма кропотливая работа, требующая большого постоянного внимания руководителей высшего и среднего уровня.

Организация, которая ставит своей главной задачей непрерывное и всестороннее улучшение, необходима хорошо продуманная, понимаемая и принимаемая всеми система мотивации. Нужно стимулировать людей за выполнение ими функций, не являющимися их прямыми обязанностями.

Общие тенденции в решении подобных задач хорошо показаны в работе [3], где изложен опыт внедрения системы мотивации за снижение уровней несоответствий качеству продукции и процессов в российских компаниях. Вовлечение рабочих в этот процесс стало возможным только через материальное стимулирование. Расчет премии изложен в работе [2].

График зависимости премии от среднего уровня несоответствий приведен на рис. 1.

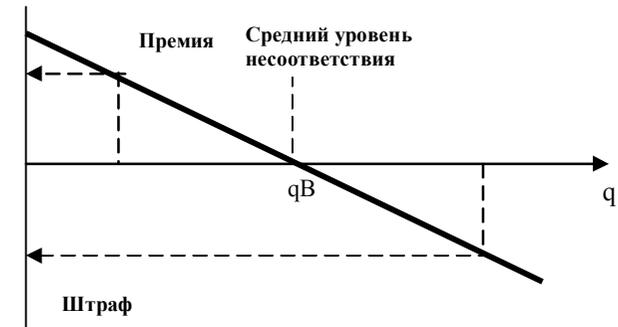


Рис. 1. Зависимость премии от среднего уровня несоответствий

Этот пример, как нельзя лучше, отражает подход к премированию повышение качества изготовления продукта и деталей продукта.

В этом случае может быть рекомендован балльный подход к оценке вклада в достижение результата.

Для этого вначале устанавливают максимально возможную сумму баллов по результатам инновационной деятельности (например, 1000), максимально возможное количество баллов по каждому из оцениваемых критериев и порядок определения количества баллов по результатам деятельности.

Сумма баллов полученных за оценку вклада в достижение результата может быть рассчитана по формуле:

$$B = \sum_{i=1}^n B_i K_i \leq 1000, K_i \leq 1, \sum B_i = 1000 \quad (1)$$

где  $B_i$  – максимально возможное число баллов, которое можно присвоить  $i$ -му критерию (показатель результата деятельности), устанавливаемое

командой по приоритетам;

$K_i$  – коэффициент отклонения  $i$ -го показателя по данному виду деятельности от наилучшего значения показателя, достигнутого другими коллективами;

$n$  – количество рассмотренных критериев.

В нашем случае критериев три (табл. 1):

- подано новых идей ( $B_1$ );
- предложения проекта отобранные и получившие приоритет ( $B_2$ );
- успешно реализованные предложения проекта.

С учетом названных критериев формула принимает вид

$$B = B_1 \times K_1 + B_2 \times K_2 + B_3 \times K_3, \quad (2)$$

Т а б л и ц а 1

Пример бальной оценки вклада в достижение результата

	Мах балл	Ед. изм.	Значение коэффициента				
			4	20	7	11	3
$B_1$ – стимулирование инициативы, творчества		Выдвинуто новых идей	4	20	7	11	3
Коэффициенты			0,2	1,0	0,35	0,55	0,15
Расчет баллов	200		40	200	70	110	30
$B_2$ – стимулирование материализации идей		Предложения проекта получившие приоритет	2	4	5	4	1
Коэффициенты			0,4	0,8	1,0	0,8	0,2
Расчет баллов	350		140	280	350	280	70
$B_3$ – стимулирование успешного воплощения		Успешная реализация задач	2	3	3	2	1
Коэффициенты			0,67	1,0	1,0	0,67	0,33
Расчет баллов	450		300	450	450	300	150
Суммарная бальная оценка	1000	баллы	480	930	870	690	250
Долевое участие в достижении результата	3220 100%	В процентном отношении	15,0	29,0	27,0	21,0	8,0

Деньги полученные от дополнительных выгод и выделяемые на поощрение инновационной деятельности распределяются в процентном отношении между соответствующими группами лиц (командами).

**Вывод:** При этом главным здесь является отношение руководства к

своему персоналу (доверие и сотрудничество), а целью – сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого работника.

#### ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство /Пер. с англ. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. - 528с.
2. Белоконь А.И., Трифонов И.В., Левчинский Д.Л. Стимулирование инноваций и развития организации / Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – Дн-ськ: ПДАБтаА, 2004. - № 9. С.4-10.
3. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров.- М.: ОАО Издательство «Новости», 2000. - 432с.
4. Друкер Питер Ф. Управління в час глибоких змін. /Синергія, №1(2), 2001.- С.3-7.

УДК 699.887.3

#### МЕТОДОЛОГИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАДИАЦИОННОГО КАЧЕСТВА ЖИЛОЙ СРЕДЫ В УСЛОВИЯХ ИОНИЗИРУЮЩИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ РАДИОНУКЛИДОВ

*А.М. Ливинский, д.т.н., профессор*

**Постановка проблемы.** Ионизирующие излучения источников (ИИИ) строительного производства, несмотря на малое содержание ЕРН в них, доминируют по вкладу в величину суммарной эффективной дозы облучения человека среди других групп источников. Следовательно, действующая система радиационного контроля строительного производства (СРКСП), как механизм управления уровнем радиационного качества продукции, не в полной мере соответствует международным требованиям системы качества выпускаемой продукции по выполняемым функциям (обеспечение, управление, повышение) и ключевым аспектам ее закладки качества на стадиях жизненного цикла строительства объектов производства.

**Формулировка целей.** Уровень априорной информации о ионизирующих источниках строительного производства делает создаваемую ими радиационную обстановку в помещениях зданий неконтролируемой и непрогнозируемой. Это не соответствует требованию XXI века «предвидеть и предупреждать» нежелательные изменения в окружающей среде для человека, вызванные, в основном, техногенными факторами. Поскольку их воздействие полностью исключить нельзя, то уменьшить наносимый ими ущерб и потери можно на основе обеспечения приемлемого уровня риска для населения с помощью защитных мероприятий.