

Таким образом, можно сделать вывод, что строительство – это уникальная отрасль со своими особенностями. И эти особенности увеличивают стоимость строительства объекта и усложняют процесс управления строительством. Следовательно, с учетом этих особенностей, необходим специализированный методический инструментарий для составления эффективного бизнес-плана, адаптированного к специфике строительной отрасли.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Шепелев, И. Г. Экономика строительства: учебное пособие для вузов. – Челябинск: ЮУрГУ, 2001. – 49 с.

#### МЕХАНИЗМ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

**С.Н. Костюкова**

*канд. экон. наук, доц., Полоцкий государственный университет, г. Новополоцк, Беларусь*

**И.С. Окунев**

*Полоцкий государственный университет, г. Новополоцк, Беларусь*

Планированию производства и реализации строительной продукции предшествует инженерная подготовка строительного производства, которая состоит из:

- планирования строительного производства;
- разработки бизнес-планов филиалов и предприятия;
- общей организационно-технической и технологической подготовки строительного производства;
- подготовки к строительству объекта;
- подготовки строительной организации к выполнению производственной программы;
- подготовки к производству СМР;
- оперативно-диспетчерского планирования и управления строительным производством.

Документы инженерной подготовки разрабатываются отделами аппарата дирекции предприятия, отделами филиалов и утверждаются генеральным директором (главным инженером) предприятия, руководителями филиалов в сроки согласно ежегодно издаваемому приказу по предприятию, подготавливаемому до 10 октября, а также по отдельным приказам, издаваемым на предприятии по объектам, включенным в программу работ в течение года.

Основными задачами инженерной подготовки являются:

- обеспечение ритмичности строительного производства с обеспечением ввода в эксплуатацию мощностей, объектов, жилья в нормативные сроки, подтвержденные договорами подряда, при надлежащем качестве строительства, приемлемой стоимости строительства и достижение планируемой рентабельности;

– рациональное распределение объемов подрядных работ между генподрядными и субподрядными исполнителями из расчета полноценной загрузки филиалов, выбор внешних субподрядчиков на конкурсной основе;

– формирование годовых и квартальных планов подрядных работ, ввода мощностей, объектов, жилья в соответствии с нормативными (договорными) сроками строительства;

– заключение договоров (контрактов) подряда и субподряда на вновь начинаемые строительством объекты и дополнительных соглашений на переходящие объекты;

– обеспечение приобретения, разработки и привязки типовых проектов производства работ;

– определение потребности в материально-технических ресурсах на объект (стройку) и на плановый период (год, квартал, месяц) с поиском оптимальных поставщиков;

– организация оперативного управления и контроля за ходом строительства.

Планирование строительного производства начинается с того, что начальник планово-экономического отдела (далее - ПЭО) предприятия в июле-августе года, предшествующего планируемому, направляет письма потенциальным заказчикам с просьбой представить для рассмотрения проект плана подрядных работ либо предложения по строительству объектов на планируемый год.

Начальник ПЭО предприятия осуществляет сбор всех предложений по строительству на планируемый год, поступающих на предприятие, и представляет их на рассмотрение генеральному директору и первому заместителю генерального директора по маркетингу, строительству, внешнеэкономическим связям для принятия ими решения по строительству или участию в торгах предлагаемых заказчиками объектов в планируемом году.

В проект программы подрядных работ включаются переходящие объекты на основании долгосрочных договоров подряда и объекты, по которым предприятие выиграло подрядные торги.

После решения о строительстве конкретных объектов в планируемом году и распределения их между генподрядными управлениями начальником ПЭО предприятия составляется проект программы подрядных работ на планируемый год в срок до 1 сентября года, предшествующего планируемому и доводится до филиалов.

Распределение объектов между генподрядными СУ производится следующим образом:

– с учетом их территориальной принадлежности;

– существующей специализации и квалификации кадров;

– производственной мощности управлений.

Объем подрядных работ, определенный проектом программы работ каждому филиалу, является проектом плана подрядных работ по генподряду на планируемый год. По мере поступления проектно-сметной документации, технический отдел передает ее филиалам по всему перечню объектов, включенных в программу.

По результатам проведения текущих подрядных торгов, при изменении заказчиками предлагаемых объемов финансирования строительства объекта в планируемом году в проект программы подрядных работ до начала планируемого периода вносятся изменения. В срок до 1 декабря года, предшествующего планируемому, начальником ПЭО предприятия осуществляется уточнение объемов подрядных работ, в соответствии с прогнозируемым выполнением, и составляется уточненный проект программы подрядных работ для разработки инженерной подготовки на I квартал планируемого года.

Проект программы утверждается генеральным директором и доводится в трехдневный срок до филиалов с момента утверждения.

В срок до 5 декабря года, предшествующего планируемому, начальник ПЭО предприятия обеспечивает доведение до филиалов утвержденного генеральным директором проекта плана по объему подрядных работ (собственные силы) на планируемый квартал.

В составе материалов инженерной подготовки филиалы разрабатывают ведомость распределения объемов СМР (строительно-монтажных работ) по исполнителям в разрезе строек и объектов на квартал и по месяцам и представляют в ПЭО предприятия в срок до 15 числа месяца, предшествующего планируемому кварталу.

В срок до 1 февраля планируемого года начальником ПЭО предприятия программа подрядных работ уточняется с учетом фактического освоения средств за предыдущий год и уточненных объемов подрядных работ по объектам и доводится до филиалов для разработки инженерной подготовки планируемого года.

Последующие уточнения программы подрядных работ осуществляются при появлении новых объектов, изменении объемов финансирования, изменении сроков строительства объектов. Обо всех изменениях программы филиалы информируются путем доведения до них измененной программы.

Генподрядчик вправе поручать по договору субподряда выполнение отдельных видов, комплексов и технологических этапов работ специализированным организациям.

Выполнение обязанностей заказчика по договорам субподряда возлагается на генподрядчика, а обязанностей подрядчика - на субподрядчика

Планирование производства СМР в филиалах предприятия включает следующие задачи:

- доведение плана по объему СМР собственными силами на планируемый месяц непосредственным исполнителям: бригадирам, линейным инженерно-техническим работникам (далее – ИТР) (мастерам, прорабам, начальникам участков);

- доведение плана по объему СМР по генподряду мастерам, прорабам, нач. участков;

- определение суммарной потребности в материальных и трудовых ресурсах, механизмах, финансовых ресурсах, исходя из доведенного плана по объему СМР собственными силами.

Исходными данными для планирования производства СМР в филиалах являются:

- календарные графики производства работ по объекту на год;

- график движения бригад филиала по объектам;

- приказ по филиалу о закреплении линейных ИТР за объектами;
- локальные сметы всех строящихся объектов.

На основании вышеперечисленных документов и, учитывая ожидаемое выполнение по объемам СМР с начала отчетного года, начальник ПЭО филиала в срок до 25 числа месяца, предшествующего планируемому, разрабатывает плановые контрольные цифры по объему СМР собственными силами по объектам на месяц, утверждает у руководителя или главного инженера филиала, доводит до каждого линейного ИТР для составления наборов работ.

Линейные ИТР в соответствии с установленными планами по объектам на планируемый месяц, календарными графиками строительства объектов, графиком движения бригад, локальными сметами в срок до 25 числа месяца, предшествующего планируемому, осуществляют наборы работ по своим объектам для формирования бригадных месячных заданий.

Наборы работ по объектам линейный ИТР представляет на рассмотрение главному инженеру, зам. руководителя по производству, начальнику планово-технического отдела, инженеру по организации и нормированию труда, после чего, при необходимости, вносит в них изменения и передает для дальнейшей обработки в ПЭО филиала для разработки бригадных месячных заданий, в планово-техническом отделе для определения потребности в трудовых, материальных ресурсах и потребности в машино-часах механизмов, необходимых для выполнения запланированных видов работ.

ПЭО на основании бригадных месячных заданий производит разработку плановых заданий на месяц по каждому объекту и линейному ИТР, ведущему тот или иной объект в соответствии с приказом о закреплении объектов за линейными ИТР.

На основании планов по объему СМР и подрядных работ собственными силами по объектам ПЭО разрабатывается план по объему подрядных работ собственными силами по участку, а также сводный план по объему подрядных работ собственными силами на планируемый месяц по филиалу.

На основании вышеизложенного разработаем алгоритм процесса планирования строительно-монтажных работ строительной организации и представим в более наглядном виде (таблица 1). Для каждого этапа процесса описаны входные и выходные данные, а также распределена ответственность участников процесса. Процесс управления выстроен так, что для всех работников, участвующих в процессе планирования, ясны последовательность действий и продолжительность каждого этапа. От понимания участниками процесса своего места и собственных задач в единой системе управления зависит ее работоспособность.

Таким образом, разработка представленного в табл. 1 алгоритма процесса планирования строительно-монтажных работ для каждой строительной организации сможет стать эффективным инструментом ее системы менеджмента, который предусматривает четкую организацию планирования и одновременно анализа хозяйственной деятельности, необходимого для комплексного исследования потенциальных возможностей предприятия, его стратегии и разработки мер по их реализации, а также своевременную разработку корректирующих действий с целью успешной текущей работы предприятия.

Таблица 1

Алгоритм процесса планирования в строительстве

Блок-схема деятельности	Описание этапов процесса	Входные данные	Ответственные	Участующие	Выходные данные
	1. Составление проекта плана подрядных работ на планируемый год	Решение по строительству или участию в торгах предлагаемых заказчиками объектов в планируемом году	Начальник ПЭО	Специалисты ПЭО, генеральный директор	Проект программы подрядных работ на планируемый год
	2. Утверждение проекта программы у ген. директора				
	3. Корректировка проекта программы подрядных работ				
	4. Доведение до филиалов проекта плана по объему подрядных работ				
	5. Разработка ведомости распределения объемов строительно-монтажных работ (СМР)	Договора, реестр объектов строительства, план объемов подрядных работ	Начальники участков, зам. ГД, главный инженер	Начальники, специалисты отдела, специалисты ПЭО	Ведомость распределения объемов СМР
	6. Заключение договоров строительного подряда и субподряда				
	7. Планирование производства СМР (разработка плановых контрольных цифр по объему СМР)	Локальные сметы строящихся объектов	Начальник ПЭО филиала	Начальник ПЭО, главный инженер	Плановые контрольные цифры по объему СМР
	8. Утверждение плановых цифр у руководителя или главного инженера филиала				
	9. Корректировка плановых контрольных цифр по объему СМР				
	10. Составление наборов работ по объектам	Установленные планы по объектам на планируемый месяц	Линейные инженерно-технические работники (ИТР)	Линейные ИТР	Набор работ по объектам для формирования бригадных месячных заданий
	11. Формирование бригадных месячных заданий	Наборы работ по объектам	Линейные инженерно-технические работники (ИТР)	Главный инженер, специалисты ПЭО и ПТО	Бригадные месячные задания и определение потребности в МТР
	12. Разработка плановых заданий на месяц по каждому объекту	Бригадные месячные задания	Начальник ПЭО	Специалисты ПЭО	Плановые задания на месяц по каждому объекту и линейному ИТР
	13. Разработка сводного плана по объему подрядных работ собственными силами на планируемый месяц по филиалу	Планы по объему СМР и подрядных работ собственными силами по объектам	Начальник ПЭО	Специалисты ПЭО	Сводный план по объему подрядных работ собственными силами на планируемый месяц по филиалу

Источник: собственная разработка.