

Механизация-131», ЗАО «Сибмост-45», ООО «Магистраль», ООО «Ульканпромстрой») (Казачинско-Ленский район);

– наличие значительных мощностей для развития теплоэнергетики (г. Братск) и для развития большой энергетики в Усть-Илимском районе;

– транспортное сообщение северных территорий с основными транспортными артериями области;

– возможность инвестирования в эффективную производственную или жилую застройку благодаря наличию свободных производственных площадок и земельных участков;

– туристско-рекреационный потенциал (уникальные грязевые и минеральные источники);

– наличие охотничьих угодий, пушно-меховых ресурсов и др.

Г.В. ХОМКАЛОВ

проректор по учебной работе

*Байкальского государственного университета экономики и права,
доктор экономических наук, профессор, г. Иркутск*

В.А. КАВЕРЗИН

*старший преподаватель Братского государственного университета
E-mail: dekanfps@mail.ru*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПЛАНОВОЙ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

Авторами был проведен анализ систем планирования, действующих на предприятиях строительного комплекса Иркутской области, в результате которого были выявлены основные недостатки организации планирования на исследуемых предприятиях. Из всех выявленных недостатков в качестве основных можно выделить три:

– отсутствие четкой системы взаимодействия лиц, занимающихся разработкой планов;

– отсутствие на большинстве предприятий отделов (служб), осуществляющих планирование;

– нечеткость в определении функций и задач плановых служб.

Наличие первого недостатка в системе планирования предприятия объясняется отсутствием эффективного механизма внутрифирменного планирования.

Второй основной недостаток, заключающийся в отсутствии на большинстве исследуемых предприятий специализированных отделов, непосредственно занимающихся планированием, возник вследствие недопонимания отдельными руководителями предприятий роли планирования в современных условиях хозяйствования, а также из-за отсутствия квалифицированных специалистов в области внутрифирменного планирования.

Даже при наличии на предприятиях строительного комплекса плановых отделов или служб отсутствует четкость в определении их функций и задач. В обязанности сотрудников этих управленческих подразделений вменяется ряд иных, не связанных непосредственно с плановой работой функций, например разработка вспомогательной документации различного характера (расчет производственных показателей деятельности предприятия, финансово-экономических и иных показателей, сбор и обработка статистической информации) и т.д. В этом заключается третий основной недостаток действующих на предприятиях систем планирования.

Для устранения второго недостатка необходимо создание соответствующей функциональной единицы, занимающейся плановой работой. Названием может быть одно из приведенных ниже: плановый отдел; планово-экономический отдел; планово-финансовый отдел; планово-бюджетный отдел; планово-аналитический отдел; центр стратегического планирования и т.п.

На небольших строительных предприятиях в первое время возможно создание отдела, на более крупных предприятиях, имеющих опыт работы и стремящихся к длительному успешному функционированию на строительном рынке региона, целесообразно, по

нашему мнению, создание центра внутрифирменного планирования.

Создаваемый центр внутрифирменного планирования должен решать следующие задачи:

- прогнозирование развития регионального строительного рынка;
- прогнозирование развития предприятия;
- разработка единой стратегии развития предприятия;
- формирование отдельных стратегических направлений развития предприятия (видов стратегий: производственной, маркетинговой, инвестиционной, финансовой и пр.);
- разработка тактических планов предприятия;
- контроль за выполнением планов и правильностью расчетов плановых и прогнозных показателей;
- оптимизация использования ресурсов с целью максимизации финансовых результатов деятельности предприятия и укрепления его конкурентоспособности;
- анализ финансово-хозяйственных результатов деятельности предприятия в целом и его отдельных структурных подразделений с целью выявления отклонений, разработки мер по их устранению и составления новых планов;

– установление взаимосвязи между отдельными функциональными подразделениями предприятия для повышения эффективности процесса внутрифирменного планирования.

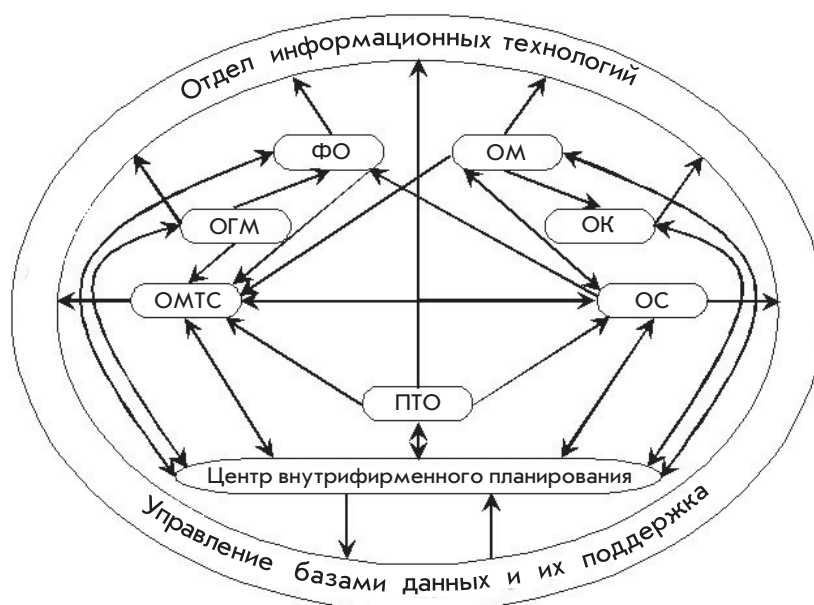
Чтобы разрабатываемые планы были реальны и выполнимы, центру внутрифирменного планирования необходимо осуществлять прямую и обратную связь с различными отделами и службами предприятия.

Взаимосвязь центра внутрифирменного планирования с другими функциональными подразделениями предприятия строительного комплекса показана на рисунке, а рекомендуемое распределение основных плановых функций между ними представлено в таблице.

Рассмотрим более подробно взаимосвязи, отраженные на рисунке, и функции отделов, представленные в таблице.

Рисунок отражает взаимосвязи предприятий строительной индустрии, для сбыта продукции которых предусмотрен специальный отдел — отдел сбыта. На строительных предприятиях отдел сбыта целесообразно заменить сметно-договорным отделом.

Центр внутрифирменного планирования находится в центре всей плановой системы предприятия и имеет прямую и обратную связь со всеми его функциональными подразделениями. К основным функциям цент-



Взаимосвязь центра внутрифирменного планирования с функциональными подразделениями предприятия

**Рекомендуемое распределение плановых функций
на предприятиях строительного комплекса**

Функциональное подразделение	Основные выполняемые плановые функции
Центр внутрифирменного планирования (ЦВП)	Анализ исходной плановой информации Разработка стратегии развития предприятия Разработка стратегических и тактических планов, их согласование с различными подразделениями предприятия, контроль за их выполнением Анализ причин невыполнения плана и разработка мер по их устранению Корректировка планов Организация плановой работы на предприятии Разработка прогнозов развития регионального инвестиционно-строительного рынка Координация плановой работы функциональных подразделений предприятия
Отдел маркетинга (ОМ)	Планирование маркетинговых исследований Изучение инвестиционно-строительного рынка и определение основных направлений его развития Планирование номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, выполняемых предприятием работ Разработка рекламных материалов Стимулирование сбыта
Производственно-технологический отдел (для строительных предприятий) или производственно-технический отдел (для предприятий стройиндустрии) (ПТО)	Планирование распределения загрузки производственной мощности Составление оперативных планов (на сутки, смену, неделю и т.д.) Определение потребности в необходимом сырье, материалах, изделиях, конструкциях и т.д.
Отдел материально-технического снабжения (ОМТС)	Планирование необходимых закупок (данные о требуемых материалах, конструкциях и т.д.) Планирование транспортировки ТМЦ и организация их хранения Предоставление информации об изменениях в поставках Контроль остатков ТМЦ на складе
Отдел сбыта (для предприятий стройиндустрии) (ОС)	Планирование сбыта готовой продукции Планирование и организация отгрузки и транспортировки Контроль за выполнением плана по сбыту
IT-отдел (отдел информационных технологий) (ОИТ)	Сбор и обработка информации Резервирование и хранение плановой информации Обслуживание баз данных с информацией, используемой в процессе планирования, и управление ими Прокладка и обслуживание информационных сетей Установка и обслуживание программных продуктов, используемых в процессе планирования Автоматизация плановой работы функциональных подразделений предприятия
Кадровая служба (отдел по работе с персоналом) (ОК)	Планирование номенклатуры должностей и создание кадрового резерва Планирование и проведение оргнаборов Планирование повышения квалификации и переподготовки кадров
Финансовый отдел (ФО)	Планирование доходов и расходов предприятия (бюджетное планирование) Налоговое планирование Планирование и формирование финансово-кредитной политики
Отдел главного механика (ОГМ)	Составление плана-графика планово-предупредительного ремонта машин, механизмов, оборудования Планирование выбытия активной части основных фондов Планирование потребностей в обновлении машин, механизмов, оборудования
Сметно-договорной отдел (для строительных предприятий) (СДО)	Планирование портфеля заказов Оптимизация договорных отношений с заказчиками и поставщиками предприятия Планирование затрат и результатов деятельности предприятия

ра относится прежде всего анализ исходной плановой информации, которую он получает от всех подразделений предприятия и непосредственно от отдела маркетинга. Таким образом, у работников центра внутрифирменного планирования появляется возможность провести анализ как внешних, так и внутренних факторов. Результаты анализа позволяют центру составить прогноз развития регионального строительного рынка и определить место своего предприятия на этом рынке. Сконцентрировав всю необходимую информацию в центре внутрифирменного планирования, предприятие получает реальную возможность разработки комплексных стратегий своего развития, а также различных планов деятельности как на ближайшую, так и на более отдаленную перспективу.

Центр внутрифирменного планирования отвечает непосредственно за организацию плановой работы на предприятии, координируя деятельность отдельных функциональных подразделений и осуществляя при этом согласование разработанных стратегических и тактических планов с подразделениями предприятия, проводя при этом постоянный контроль их выполнения. К функциям центра относится также анализ причин невыполнения планов, если такая ситуация возникла, и в случае необходимости — разработка мер по их устранению.

Отдел маркетинга обеспечивает информацией, кроме центра внутрифирменного планирования, такие отделы предприятия, как отдел материально-технического снабжения, отдел сбыта, отдел по работе с персоналом.

Производственно-технологический (производственно-технический) отдел помимо центра внутрифирменного планирования связан с отделами сбыта и материально-технического снабжения, обеспечивая их необходимыми материалами для производства продукции (работ, услуг).

Отдел материально-технического снабжения, получив информацию от производственно-технологического (производственно-технического) отдела, отдела главного механика, отдела маркетинга и отдела сбыта, осуществляет планирование необходимых закупок, организацию их транспортировки и хранения.

Отдел сбыта на предприятиях строительной индустрии занимается сбытом готовой продукции: отгрузкой, транспортировкой с учетом информации, поступившей от отдела маркетинга, производственно-технического отдела, отдела материально-технического снабжения.

Отдел по работе с персоналом отвечает за формирование и развитие кадрового потенциала предприятия, занимаясь отбором принимаемого на работу персонала, формированием кадрового резерва, повышением квалификации штатных работников предприятия.

Финансовый отдел взаимодействует со многими отделами предприятия (ОГМ, ОМТС, ОС, ЦВП), получая от них или передавая им необходимую информацию, занимается вопросами бюджетирования, оптимизации налогообложения, формирования финансово-кредитной политики предприятия.

Неотъемлемой составляющей организационной структуры управления предприятием в современных условиях должен быть отдел информационных технологий, который собирает информацию со всех отделов предприятия, ведет и пополняет различные базы данных, устанавливает и обслуживает программные продукты, используемые в процессе планирования, связывает в единую сеть все службы предприятия, прокладывая и обслуживая локальные информационные сети.

Наличие единой сети на предприятии существенно ускоряет документооборот, позволяя оперативно решать различные вопросы, в том числе и в области планирования, так как центр внутрифирменного планирования может пользоваться всеми базами данных, имея к ним непосредственный доступ.

Таким образом, создание на предприятии строительного комплекса центра внутрифирменного планирования, четкое распределение плановых функций между всеми функциональными подразделениями предприятия позволит придать четкость плановой работе, упорядочив все необходимые процедуры планирования, а также повысит реальность разрабатываемых планов и обеспечит выбор оптимальных стратегий развития.