

ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ БРЕСТСКОГО РЕГИОНА: ТЕНДЕНЦИИ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ

КИСЕЛЬ ЕЛЕНА ИВАНОВНА,

кандидат технических наук, доцент,
заведующий кафедрой экономики и организации строительства,
Брестский государственный технический университет (г. Брест, Беларусь)

СРЫВКИНА ЛЮДМИЛА ГЕННАДЬЕВНА,

старший преподаватель кафедры экономики и организации строительства,
Брестский государственный технический университет (г. Брест, Беларусь)

В статье выполнен анализ основных показателей деятельности строительных организаций Республики Беларусь, определена проблема грамотного построения процессов планирования в системе управления организацией. Представлены результаты исследования факторов, влияющих на эффективность планирования в строительной организации, выделены основные направления реформирования системы планирования.

The article analyzes the main performance indicators of construction organizations of the Republic of Belarus, identifies the problem of competent construction of planning processes in the organization's management system. The results of a study of factors affecting the planning efficiency of a construction organization are presented, the main directions of reforming the planning system are highlighted.

Введение

В последние годы в строительной отрасли Беларуси происходят сложные процессы, которые ставят ее на грань выживания. Это уход специалистов в другие отрасли или их миграция, уменьшение государственного кредитования жилищного строительства, низкий уровень оплаты труда, устаревание основных фондов. В республике есть позитивный опыт строительных организаций, способных составить конкуренцию европейским компаниям. Достижение высокого уровня производственной деятельности связано с грамотным построением процессов управления, формированием вектора долгосрочного развития. Основой этого является планирование развития организации.

Характеристика строительной отрасли с 2011 по 2018 г.

Согласно официальным данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, отраженным в табл. 1, за период с конца 2011 до конца 2018 г. строительная отрасль потеряла 130,9 тыс. чел. (32,2 % работников), число строительных организаций сократилось на 10,8 %, объем подрядных работ упал в 1,74 раза.

Особенно ощутимо сокращение объемов работ в области жилищного строительства. Если в 2011 г. в эксплуатацию введено 5480,1 тыс. м² общей площади жилых домов, то в 2017 – только 3729,8 тыс. м², в 2018 г. намечился некоторый рост – 3966,8 тыс. м² [1, с. 58]. При этом в 2010 г. только 37,6 % введенных площадей (2492,8 тыс. м²) было построено за счет собственных средств граждан, в 2018 г. – уже 59,4 % (2355,1 тыс. м²) [1, с. 58–59; 4, с. 327]. Значительное влияние на снижение объемов жилищного строительства оказывает государственная политика по сокращению масштабов льготного кредитования.

Номинальная начисленная заработная плата в строительстве имеет тенденцию к сокращению по отношению к средней по республике. В 2018 г. она составляла 973,0 белорусских рубля (481,9 долл. США в эквиваленте), что также способствует оттоку кадров из отрасли.

Если инвестиции в развитие материально-технической базы строительства в 2011 г. составляли 4,6 % от общего объема инвестиций, то в 2018 г. – только 1,1 %; по абсолютной величине инвестиции уменьшились в 7,4 раза, т. е. основные фонды строительных организаций практически не обновляются.

Рентабельность продаж с 2011 г. несколько возросла (на 7 %), однако по регионам этот показатель сильно варьи-

Таблица 1

Основные показатели деятельности организаций строительства Беларуси

Показатель	Год							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Число организаций строительства (на конец года)	9548	10 082	11 133	11 351	10 173	9515	8718	8514
Объем подрядных работ, выполненных по виду деятельности «Строительство», млн долл. США	8673,4	8298,0	10 702,0	10 327,5	5815,2	4077,3	4451,8	4989,7
Среднегодовая численность работников строительства, тыс. чел.	407,1	360,9	369,7	376,7	350,3	308,0	280,7	276,2
Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата работников строительства, долл. США	454,3	506,4	719,4	744,4	475,7	370,2	423,9	481,9
То же, в процентах к номинальной среднемесячной заработной плате в целом по экономике	110,6	114,8	126,2	125,6	112,4	101,9	99,5	100,2
Прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг, млн долл. США	597,4	812,0	1190,0	1052,8	515,6	333,0	345,0	376,6
Рентабельность продаж, %	5,7	8	9,1	8,8	7,4	6,3	6,3	6,1
Инвестиции в развитие материально-технической базы организаций строительства, млн долл. США	858,2	547,4	470,4	661,8	845,4	310,3	105,7	116,4
То же, в процентах от общего объема инвестиций	2,6	2,5	2,8	3,8	2,4	1,1	1,1	1,3

Источник: разработка авторов на основе данных [1, с. 37, 112, 120–124; 4, с. 321–323]

ирует. Так, если к концу 2018 г. рентабельность в среднем по строительству составляла 6,1 %, то в Брестской области она была значительно меньше – только 3,8 % [1, с. 122].

Негативной тенденцией является рост просроченной кредиторской задолженности организаций строительства. Ее удельный вес в общей сумме кредиторской задолженности за 2013–2019 гг. вырос с 8,1 до 16,0 % [1, с. 120].

Доля убыточных организаций по виду экономической деятельности «Строительство» в настоящее время превышает среднереспубликанские показатели и с 2010 г. увеличилась на 29 % (рис. 1).

Отмеченные негативные процессы во многом связаны с воздействием макроэкономических факторов, на которые строительные предприятия повлиять не могут. Проведенное исследование свидетельствует, что и на уровне предприятий делается недостаточно усилий для выхода из кризисной ситуации.

Планирование как функция управления строительной организацией. Анализ факторов

Процесс управления строительным производством складывается из ряда функций. Каждая осуществляется посредством специальных методов, средств, процедур управления. Планирование традиционно рассматривается как одна из основных функций управления, так как предусматривает выработку целей и задач управления, путей их реализации. Оперативное планирование в строительстве также требует отдельного рассмотрения, поскольку принципиально отличается от других видов

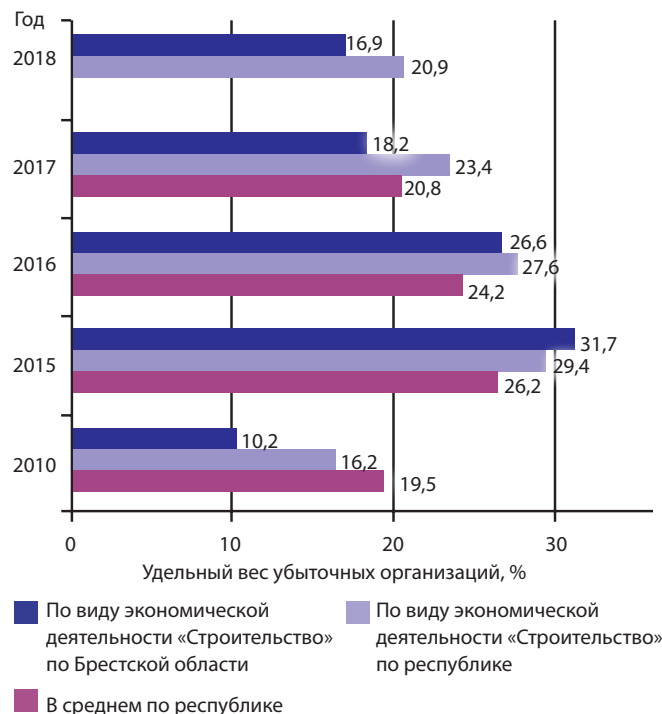


Рисунок 1. Динамика числа убыточных организаций

Источник: разработка авторов на основе данных [1, с. 122; 3, с. 656]

планирования и, к сожалению, со временем трансформировалось, утратило связь со стратегическими целями и задачами. Тем самым этапы деятельности не имеют четкого вектора долгосрочного развития строительной

организации; разработанные стратегии не могут интегрироваться со структурными звеньями, текущими направлениями деятельности организации.

Если определять оперативное планирование как подчиненный процесс по отношению к стратегическому планированию, то тем самым уменьшается значимость планово-контрольных заданий, ключевых показателей, планово-отчетной документации, проведения регулярных процедур принятия решений.

Значимость факторов, влияющих на качественное построение системы планирования в строительных организациях, определяется условиями функционирования, уровнем специализации, опытом работы над проектами различного назначения, внедренными в деятельность стандартами, корпоративной культурой. В связи с этим исследование подходов к производственному планированию позволит определить тенденции и общие проблемы, а также установить направления повышения эффективности.

Наиболее информативным средством для достижения исследовательских целей, по мнению авторов, является анкетирование, так как оно позволяет получить достаточно большой перечень показателей. Данное исследование потребовало привлечения экспертов со стороны строительных организаций, действующих на территории Брестской области Республики Беларусь. Опрос проводился по следующим направлениям:

- 1) характеристика организационных механизмов обеспечения плановой деятельности;
- 2) характеристика информационно-методической основы для планирования;
- 3) автоматизация и документооборот оперативного планирования;
- 4) взаимосвязь оперативного и стратегического планирования;
- 5) оценка предприятием необходимости повышения эффективности планирования. Предложения по изменению системы управления.

В каждой из частей анкеты определено от 2 до 6 факторов (характеристик), которые респонденты оценивали по следующим критериям: «Да», «Частично», «Нет», «Затрудняюсь ответить».

Характеристика строительных организаций, участвовавших в исследовании

Исследование затронуло 19 строительных организаций (рис. 2). При этом 26 % респондентов – собственники предприятий, 37 % работают на должности руководителя, 37 % – менеджеры по различным направлениям деятельности. Все опрошенные имеют инженерное образование.

Подбор респондентов для анкетирования гарантирует, что они имеют обширные знания и опыт по предмету исследования.

Строительные организации численностью работающих до 100 человек составили 21 %, до 250 человек – 47 %, до 350 человек – 16 %, до 3000 человек – 16 %.

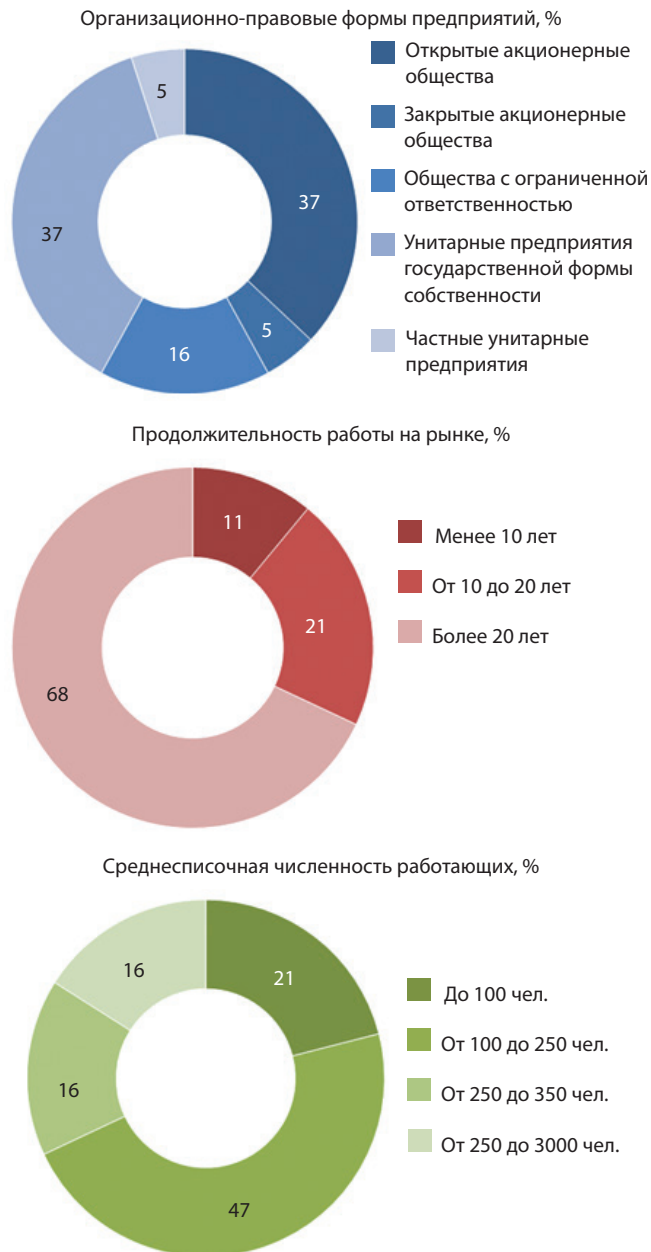


Рисунок 2. Структура респондентов по различным критериям
Источник: разработка авторов

Организации – активные участники рынка строительных услуг, осуществляют строительство объектов недвижимости различного назначения: 74 % полностью или частично находятся в государственной собственности, 42 % являются акционерными обществами (из них 37 % – открытые акционерные общества, 5 % – закрытые), 16 % – обществами с ограниченной ответственностью, 37 % – унитарными предприятиями государственной формы собственности, 5 % – частными унитарными предприятиями.

Организации, работающие на рынке строительных услуг менее 10 лет, составляют 11 %, от 10 до 20 лет – 21 %, более 20 лет – 68 %.

Описание результатов исследования

Характеристика организационных механизмов обеспечения плановой деятельности формировалась на исследовании структур управления организаций. Важно, как организации при их формировании выделили в самостоятельные функциональные звенья службы, осуществляющие деятельность по планированию. Как видно из рис. 3, 52,6 % организаций имеют указанные функциональные звенья, 26,3 % вменяют такие обязанности различным подразделениям, у 21,1 % таких служб и функций нет.



Рисунок 3. Распределение ответов строительных организаций по наличию плановых отделов (служб)

Источник: разработка авторов

На вопрос о наличии необходимого кадрового потенциала в области планирования утвердительно ответили 78,9 %, частично – 5,3 %, отрицательно – 15,8 % опрошенных.

Обратим внимание, что в трех организациях отсутствуют специальные службы и нет кадрового потенциала для их формирования, что составляет 15,8 % от общего количества опрошенных.

Характеристика информационно-методической основы для планирования. Характеристика этого направления основывалась на анализе применяемых схем (форм) планирования, используемой информационной базы, охвата планами всех сфер деятельности организаций, применения оперативного планирования и горизонта оперативных планов.

На вопрос «Какие формы планирования используются в организации: «сверху вниз», «снизу вверх», «смешанная»?» были получены следующие результаты (табл. 2).

Таблица 2

Распределение ответов организаций по применяемым формам планирования, %

Форма планирования	Да	Частично	Нет
«Сверху вниз»	42,1	0	57,9
«Снизу вверх»	0	0	100,0
«Смешанная»	57,9	0	42,1

Источник: разработка авторов

Результаты демонстрируют, что форма «снизу вверх», в основу которой положена полная инициатива подчиненных, не применяется ни в одной организации. Руководители подразделений в основном полагаются на свой опыт и доводят планы для выполнения низшим организационным звеньям. Применяют только форму «сверху вниз» 42,1 % организаций.

В качестве информационной основы для планирования 78,9 % используют прогнозы, 57,9 % – результаты маркетинговых исследований, 57,9 % разработали внутрипроизводственные методики для планирования различных показателей. Анализ исходной информации имеет место у 68,4 % организаций, у 10,5 % – имеет частично, а 21,1 % опрошенных испытывали затруднения при ответе на данный вопрос (рис. 4). Однако охват планами всех сфер деятельности организации отмечен только у 15,8 % организаций.

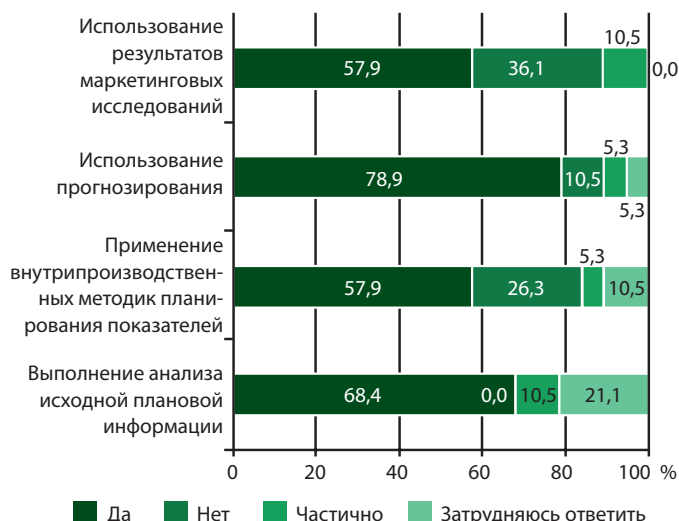


Рисунок 4. Распределение ответов респондентов в зависимости от информационной основы для планирования
Источник: разработка авторов

Обратим внимание, что грамотное построение системы информационной поддержки принятия решений при планировании, особенно при оперативном, значительно повышает эффективность планирования [2].

Автоматизация и документооборот оперативного планирования. К сожалению, ни один представитель участвующих в опросе организаций не ответил утвердительно на вопрос по использованию информационных технологий в процессе планирования. Кроме того, не был назван ни один программный комплекс, представленный на рынке. Но в то же время необходимо обратить внимание на то, что в организациях имеются специально разработанные формы месячных (68,4 % опрошенных) и недельно-суточных планов (47,4 %). Есть документальная основа для применения имеющихся или создания собственных программных комплексов.

Взаимосвязь оперативного и стратегического планирования. Можно отметить полное отсутствие планов на период от 5 лет, так как 100 % респондентов ответили,

что не используют долгосрочное планирование. В целом по вопросу о горизонте планирования ответы распределились следующим образом (табл. 3).

Таблица 3

Распределение ответов организаций по горизонту планирования, %

Горизонт планирования	Да	Частично	Нет
Долгосрочное (5 лет и выше)	0	0	100
Среднесрочное (свыше 1 года и до 5 лет)	52,6	0	47,4
Краткосрочное (до 1 года)	63,2	0	36,8

Источник: разработка авторов

Можно отметить, что руководство организаций интересуется только текущие задачи. Они не связаны с долгосрочным развитием предприятия.

В целом оперативному планированию организации уделяют достаточное внимание, так как 84,2 % опрошенных отметили широкое применение месячных оперативных планов, 5,3 % – частичное применение; 84,2 % – применение недельно-суточных планов. Данные планы затрагивают сферы производства, материально-технического обеспечения, планирования транспорта и средств механизации (рис. 5).

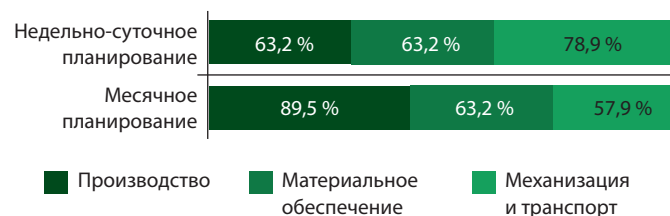


Рисунок 5. Распределение ответов респондентов по сферам применения оперативного планирования

Источник: разработка авторов

Вопросы, связанные с системностью планирования, долгосрочным планированием, формированием стратегий имели противоречивые ответы. На вопрос «Разрабатываются ли в организации стратегии?» 84,2 % ответили «Да», на вопрос «Используются ли в организации оперативные планы?» также 84,2 % ответили утвердительно. Однако семь организаций в другом пункте анкеты указывали, что они не применяют краткосрочного планирования.

Оценка предприятием необходимости повышения эффективности планирования. Предложения по изменению системы управления. Руководители предприятий понимают важность этой деятельности, но так как она требует системности, информационной развитости, квалифицированных кадров, перестройки системы управления, предпочитают осуществлять только некоторые этапы оперативного управления, ссылаясь на неблагоприятные макроэкономические условия. Все опрошенные от-

метили необходимость повышения эффективности планирования. Но ни одна анкета не имела предложений по изменению системы управления внутри организации.

Выводы

По результатам анализа можно определить следующие проблемы:

- 1) отсутствие системы построения связей между стратегическими и оперативными планами;
- 2) низкая эффективность процедур планирования и бюджетирования;
- 3) низкий уровень автоматизации процессов планирования и бюджетирования, составления управленческой отчетности;
- 4) неразвитость управленческой отчетности;
- 5) отсутствие развитой системы планово-контрольных заданий.

К последствиям можно отнести:

- незавершенность цикла стратегического планирования;
- неправильное понимание результатов реализации стратегии;
- снижение инициативности руководителей среднего звена;
- недостаточность информации для управленческих решений.

Понимание и внедрение в практику строительных организаций процедур формирования стратегических целей и задач, увязка с ними оперативных планов позволили бы обеспечить правильную оценку и изменение организационного потенциала, распределение ресурсов по направлениям и подразделениям, определение ключевых управленческих задач.

Литература

1. Инвестиции и строительство в Республике Беларусь : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь ; под ред. И. В. Медведевой [и др.]. – Минск, 2019. – 134 с.
2. Кисель, Е. И. Информационная поддержка принятия решений при оперативном планировании строительного производства [Электронный ресурс] / Е. И. Кисель, Л. Г. Срывкина // Архитектурно-строительный комплекс: проблемы, перспективы, инновации : электрон. сб. ст. междунар. науч. конф., посвящ. 50-летию Полоц. гос. ун-та, Новополоцк, 5–6 апр. 2018 г. / Полоц. гос. ун-т ; под ред. А. А. Бакатовича, Л. М. Парфеновой. – Новополоцк, 2018. – Режим доступа: <http://elib.psu.by:8080/handle/123456789/22236>. – Дата доступа: 01.09.2019.
3. Регионы Республики Беларусь. Социально-экономические показатели : стат. сб. : в 2 т. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь ; под ред. И. В. Медведевой [и др.]. – Минск, 2018. – Т. 1. – 803 с.
4. Статистический ежегодник Республики Беларусь : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь ; под ред. И. В. Медведевой [и др.]. – Минск, 2018. – 489 с.