

Раздел 1. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Тема 1.1. Классификация современных видов планирования

Управление предприятием – это процесс, направленный на достижение намеченных целей, ориентированных на спрос и предложения рынка, осуществляемый путем рационального использования различных видов ресурсов (финансовых, трудовых, материальных). Основная цель управления предприятием - это повышение эффективности его деятельности.

Намеченные цели могут быть стратегического и тактического планов: определяется стратегия деятельности предприятия на долгосрочную перспективу, а также определяются цели и задачи, которые планирует предприятие выполнить в годовом и квартальном разрезе.

Процесс управления состоит из следующих действий:

- планирование;
- организация;
- контроль;
- мотивация (рис. 1.).

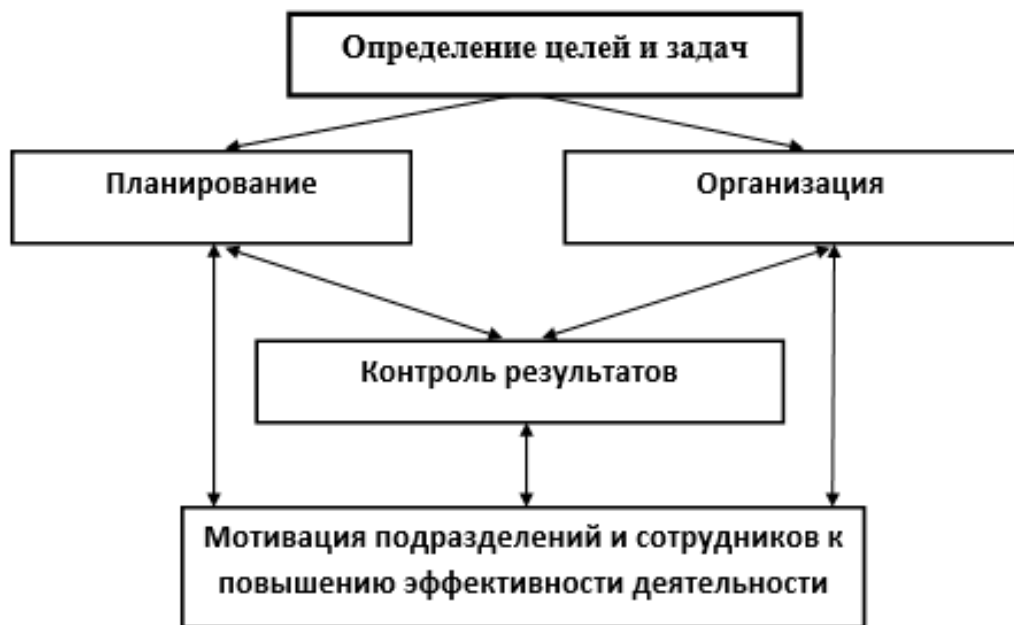


Рисунок 1. Действия предприятия в процессе управления

Определение целей и задач является важнейшим этапом управления деятельностью предприятия.

Планирование — это начальное управленческое действие, определяющее постановку целей, позволяющих достигнуть желаемого результата в будущем, а также последовательность действий, сроки их выполнения для достижения поставленной цели.

Организация способствует выполнению плана в процессе определения работ, которые будут выполнены, их исполнителей и субъектов, с которыми при этом необходимо взаимодействовать. Этап организации может считаться эффективным в том случае, когда было организовано и проведено профессиональное, профильное обучение персонала.

Контроль завершает управленческий цикл, он позволяет сопоставить фактические результаты работы с запланированными и получить информацию о том, достигнет ли предприятие поставленных целей и задач. Контроль помогает определить существующие проблемы и предпринять необходимые для их решения меры прежде, чем организации будет нанесен серьезный ущерб. посредством контроля управление становится чувствительным к изменениям. Реагирование же на данные изменения осуществляется с помощью планирования, организации и руководства. Тем самым цикл управления оказывается замкнутым.

Управленческое действие **мотивация** обусловлено тем, что руководство создает благоприятные условия для исполнителей, которые должны хорошо понимать, каких результатов от них ожидают, должны быть заинтересованы в получении этих результатов и испытывать удовлетворение от продуктивной работы.

Типы внутрифирменного планирования

Типы планирования зависят от временной ориентации идей планирования (ориентированы ли эти идеи в прошлое, настоящее или будущее). Классификация по временному признаку была впервые представлена **Р. Л. Акоффом**.

Классификация Акоффа основана на временной ориентации в процессе принятия плановых решений.

1) Реактивное планирование-осуществляется снизу-вверх. В нижних подразделениях определяют потребности, оформляемые в планы, которые передаются на следующий уровень управления, где корректируются и редактируются до окончательного выбора и подготовки сводного проекта.

2) Инактивное планирование-большой объем работы связан со сбором и констатацией фактов, их первичной обработкой. Планирование сводится до минимума, что позволяет не менять естественного хода событий.

3) Преактивное планирование-осуществляется сверху вниз, выбираются оптимальные варианты развития. Используются: линейное программирование, программное бюджетирование, анализ риска, исследования-«затраты-эффект».

4) Интерактивное планирование-исходит из того, что будущее можно контролировать. Осуществляется адаптация, развитие и максимизация творческих способностей.

Виды планирования

По содержанию в аспекте предпринимательской политики выделяют следующие виды планирования:

- **стратегическое** (высший уровень управления) — поиск новых возможностей и продуктов производства;
- **тактическое** (средний уровень) — создание предпосылок для известных возможностей и продуктов;
- **оперативное** (низший уровень) — реализация данной возможности.

1. Стратегическое планирование

Стратегическое планирование предусматривает разработку, прежде всего глобальных целей развития предприятия в отдаленной перспективе с **учетом неконтролируемых факторов внешней среды:**

- политических событий,
- инфляции,
- безработицы,
- нарушений торгового баланса,

- изменений кредитных ставок и т.п.

На этой стадии устанавливают:

- главные цели и важнейшие результаты деятельности предприятия при условии сохранения действующей политики;
- сравнивают с результатами, которые должны быть получены при достижении уровня установленных целей развития;
- выявляют резервы;
- вырабатывают стратегические решения, позволяющие реализовать эти резервы с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами;
- учитывают также новые возможности предприятия, например расширение производственных мощностей путем строительства новых производств или приобретения оборудования, смена профиля предприятия или радикальное изменение технологии.

Существует **несколько вариантов стратегических планов развития предприятия:**

- **суммативный** (главный) план — дает представление о предприятии в будущем, основных целях, направлениях и стратегиях его развития, рынках сбыта, требованиях к желательным темпам роста производства и прибыльности;
- **функциональный план** — отображает новые направления деятельности предприятия без учета его отдельных подразделений (производственных, сбытовых, инвестиционных и др.) для оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов в перспективе;
- **экономический план** — по возможности конкретизирует суммативный план в показателях прибыли, рентабельности, оборота, инвестиций, доли рынка, а также показывает направления и способы конкуренции, возможные последствия реализации различных стратегий;
- **план развития предприятия** — предусматривает мероприятия по

перестройке или совершенствованию его структуры и системы управления в связи с реализацией суммативного плана.

Особое значение стратегическое планирование имеет для крупных корпораций, объединяющих технологически близкие предприятия и организации.

Концентрация капитала и диверсификация производства позволяют им повышать эффективность своей деятельности, стабильно функционировать в конкурентной рыночной среде.

Стратегическое планирование охватывает основные сферы деятельности организации, в частности:

- формирование глобальных целей развития и определение их возможных изменений;
- оптимальное распределение и эффективное использование всех видов ресурсов;
- внутреннюю координацию в стратегии входящих в корпорацию организаций
- адаптацию к элементам внешней среды;
- поиск организационных стратегий.

2. Тактическое планирование

Термин «**тактика**» — первоначально военный термин греческого происхождения, означавший маневрирование силами, подходящими для осуществления данных целей.

Тактическое планирование — это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей. Если стратегический план отвечает на вопрос: «Что делать?», то тактический — на вопрос: «Как достичь поставленной цели?».

Тактические планы обычно содержат:

- количественные показатели по видам деятельности;
- данные о капиталовложениях;
- источниках финансирования.

Тактические планы разрабатывают в производственных подразделениях предприятия с ориентацией на ликвидацию так называемых узких мест, т. е. на такие сферы деятельности, где наиболее ограничены возможности влияния на общие результаты.

Функциональные подразделения предприятия отвечают за разработку планов развития своих подразделений по производственным мощностям, труду, прибыли, маркетингу, финансам.

На уровне предприятия тактическое планирование осуществляют по отдельным проектам, разрабатывают планы научных исследований, маркетинга, производства, ввода мощностей по труду и финансовый план.

3. Оперативное планирование

Оперативное планирование на предприятии охватывает период от одного до 10—12 рабочих дней. В условиях динамичного хода производственного процесса и непрерывного действия дестабилизирующих факторов могут возникнуть такие отклонения в ходе строительства объектов, которые при использовании месячного и годового циклов планирования в последующем трудно ликвидировать. В такой обстановке переходят к планированию по недельно-суточным, а при монтаже зданий и сооружений из крупных панелей и объектных блоков — посуточно-часовым графикам.

С уменьшением периода съема информации трудоемкость ее переработки в подготовке плановых решений и при их передаче исполнителям резко возрастает, поэтому возникает необходимость включения в структуру управления специальной службы регулирования, которую называют диспетчерской, а само управление по краткосрочным графикам — диспетчерским управлением (ДУ).

Недельные и суточные циклы планирования вводятся в трестах-площадках, строительно-монтажных управлениях, удаленных от трестов (объединений), и отдельно работающих организациях с различными видами собственности. Региональные тресты (объединения) в последнем случае решают вопросы регулирования при возникновении отклонений от календарных пла-

нов, которые первичные организации не могут устранить своими силами.

В состав оперативных планов входят:

- графики производства строительно-монтажных работ (СМР);
- обеспечения производства работ материалами и конструкциями;
- работы строительных машин и транспортных средств.

В каждой строке графика показываются:

- объем работы на неделю,
- ее плановая себестоимость
- затраты труда.

В графиках, отражающих дни недели, строки делятся на две части: в первой определяется задание на каждый день, а во второй — его выполнение. В недельно-суточных графиках отражаются не только основные, но и подготовительные работы.

Недельно-суточные графики поставки материалов и конструкций разрабатываются также пообъектно и побригадно. В них указывается количество ресурсов, требующихся по графику, имеющихся на объекте и дополнительно поставляемых.

В недельно-суточных графиках работы машин, составляемых пообъектно, дается потребность в машинах на каждую смену.

В формах недельно-суточных графиков обеспечения материальными ресурсами и машинами строки также разбиваются на две части — задание и выполнение и используются для контроля, регулирования и ежедневного учета.

Таким образом, недельно (декадно)-суточные графики — это оперативные документы, которые позволяют организовать выполнение каждой позиции календарных и месячных планов по дням недели (декады).

В зависимости от горизонта планирования (периода времени, который охватывают планы, составленные организацией), планирование разделяют на три типа:

- долгосрочное;

- среднесрочное;
- краткосрочное.

4. Долгосрочное планирование.

Долгосрочное планирование обычно охватывает длительные периоды времени — от 10 до 25 лет.

Процесс долгосрочного планирования состоит из следующих стадий:

- экономическое прогнозирование, включающее в себя стратегическое планирование;
- разработка долгосрочного плана.

Под экономическим прогнозом понимают многовариантную гипотезу о возможных направлениях и результатах деятельности предприятия в перспективе, а также требуемых для их достижения ресурсах и организационных мерах.

Особенностью долгосрочного прогнозирования является его вариантность. Прогнозы могут различаться в зависимости от принятых степени обеспечения отдельными видами ресурсов, полного или частичного удовлетворения спроса на определенные товары и др.

При экономическом прогнозировании проводят сопоставительный анализ возможностей предприятия с достижениями конкурентов, а также изучают такие показатели, как состояние рынка, особенности отрасли, в пределах которой будет функционировать предприятие.

Долгосрочное планирование помогает принимать решения по следующим комплексным проблемам деятельности предприятия:

- определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;
- внедрение технических новшеств и прогрессивной технологии; диверсификация производства и обновление продукции; формы осуществления заграничных инвестиций в условиях приобретения новых предприятий;
- совершенствование организации управления по отдельным подразде-

лениям,

- кадровая политика.

Объектами долгосрочного планирования являются:

- производственные мощности;
- инвестиции;
- финансовые средства;
- исследования и разработки;
- доля рынка;
- организационная структура и т. п.

В рамках долгосрочного планирования разрабатывают новые стратегии «продукт—рынок» и пути ликвидации разрыва между прогнозными значениями показателей и теми, которые могут быть реализованы.

Для этого:

- проводят анализ возможностей расширения производства;
- ввода новых мощностей;
- снижения издержек
- изменения номенклатуры
- создания зарубежных филиалов и др.

5. Среднесрочное планирование

На основе программ разрабатывают **среднесрочные планы**, которые содержат не только качественные характеристики, но и количественные показатели, детализированные и конкретизированные для выбора средств достижения целей, намеченных в рамках перспективного планирования.

Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры, определенные долгосрочным планом, и рассчитывается на более короткий период. До недавнего времени горизонт среднесрочного планирования равнялся пяти годам. Однако непредвиденный характер и скорость изменения внешней среды вынудили многие фирмы сократить промежуток планирования с пяти до трех лет соответственно, а пятилетние планы перешли в разряд долгосрочных.

В среднесрочных планах формулируют основные задачи на установленный период:

производственную стратегию предприятия в целом и каждого подразделения (реконструкция и рост производственных мощностей, освоение новой продукции и расширение ассортимента); стратегию сбыта (структура сбытовой сети и ее развитие, степень контроля над рынком и внедрение на новые рынки, проведение мероприятий, содействующих увеличению сбыта); финансовую стратегию (объемы и направления капиталовложений, источники финансирования, структура портфеля ценных бумаг); кадровую политику (состав и структура кадров, их подготовка и использование). Наряду с этим определяют объемы и структуру необходимых ресурсов и форм материально-технического снабжения с учетом внутрифирменной специализации, и кооперирования производства. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

6. Краткосрочное планирование

Краткосрочное планирование — это разработка планов на один-два года. Краткосрочные планы включают в себя конкретные способы использования необходимых для достижения целей ресурсов организации, определенных в более длительных планах.

Краткосрочное (текущее) планирование

Краткосрочное (текущее) планирование осуществляют путем детальной разработки (обычно на год) планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений.

Главной задачей текущего планирования является разработка плана реализации продукции и на его основе системы планов:

- по сырью,
- труду,
- производству,

- движению запасов,
- движению готовой продукции,
- рекламных мероприятий,
- финансового,
- реализации,
- прибыли,
- кредитного,
- капитальных вложений,
- исследований,
- разработок.

Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных в долгосрочных и среднесрочных планах.

Например, календарные планы производства составляют на основе сведений:

- о наличии заказов,
- обеспеченности их материальными ресурсами,
- степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа.

В календарных планах производства предусматривают расходы:

- на реконструкцию имеющихся мощностей,
- замену оборудования,
- сооружение новых предприятий,
- обучение рабочей силы.

Разработка бюджетов (Бюджетирование)

Реализацию текущих планов осуществляют через систему бюджетов, или финансовых планов, которые составляют обычно на год или на более короткий срок по каждому отдельному подразделению — центру прибыли, а за-

тем консолидируют в единый бюджет.

Бюджет представляет собой план расходов и доходов в стоимостном и натуральном выражении.

Бюджеты должны соответствовать всем разделам плана и охватывать все стороны деятельности предприятия. Их составляют или укрупнено, или разрабатывают в деталях.

Общий бюджет предприятия включает в себя все бюджеты по различным направлениям планируемой деятельности.

Выделяют два основных вида бюджетов:

- капитальных затрат;
- текущих операций.

Бюджеты капитальных затрат применяют исключительно для контроля и оценки долгосрочных планов, требующих для реализации больших капитальных вложений.

Бюджеты текущих операций используют для планирования и контроля повседневной производственной и сбытовой деятельности и связанных с этим функций.

Если условия функционирования предприятия быстро меняются, то применяют **метод непрерывного составления бюджетов**. Он предусматривает разработку текущего бюджета (например, на год) с пересмотром его в конце каждого месяца путем исключения этого месяца и добавления бюджетных оценок на месяц, следующий за окончанием первоначального бюджетного периода. Используют также метод различных вариантов бюджета, при котором параллельно составляют несколько бюджетов:

- запланированный,
- ниже запланированного уровня;
- выше запланированного уровня.

Не реже одного раза в квартал осуществляют анализ и контроль выполнения плановых заданий и бюджетов, проводят их корректировки в разрезе ре-

ализуемой продукции, расходов и финансового состояния предприятия.

В качестве основы для текущего планирования и различного рода корректировок плана отделы и службы предприятия систематически представляют отчетность:

ежедневную, еженедельную — по реализации продукции, остаткам основных товаров на складе (в натуральном выражении), поступлению товаров, наличию денежных средств на счетах и т.д.;

ежемесячную — по товарам на складах, поступлениям, отгрузке и реализации продукции, дебиторской задолженности, основным видам расходов;

ежеквартальную (иногда ежемесячную) — составление промежуточных балансов и их анализ в сопоставлении с плановыми показателями;

полугодовую и годовую — отчетность перед акционерами и налоговыми органами.

По предмету (объектам) планирования различают:

- **целевое планирование** (определение общих, стратегических и оперативных целей и ограничений),
- **планирование средств** (относится к планированию потенциалов, таких как персонал, оборудование, материалы, финансы, информация),
- **программное планирование** (планирование программ производства и сбыта) и планирование действий (например, специальных продаж и мероприятий по вербовке).

По сферам функционирования планирование подразделяют:

- **на планирование сбыта** (цели сбыта, программы действий, расходов на сбыт, развитие сбыта);
- **планирование производства** (программы подготовки и хода производства);
- **планирование персонала** (потребности в персонале, подготовки персонала);
- **планирование заготовок** (планирование потребностей, закупок);

- **планирование финансов** (платежных средств, покрытий капиталов, вложений капиталов); инвестиционное и расширенное общее планирование.

Организация процесса планирования на предприятии

Планирование на предприятии заключается в установлении целей его деятельности на определенный период, путей их реализации и ресурсного обеспечения.

Процесс планирования предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и предприятием в целом.

Плановая система предприятия состоит из отдельных планов по четко ограниченным направлениям деятельности и охватывает важнейшие участки работы предприятия для ориентации их на достижение поставленных целей.

Алгоритм процесса планирования в организации состоит из девяти этапов, следующих друг за другом:

1. Исследование своей внешней и внутренней среды, определение главных компонентов организационной среды, которые действительно имеют значение для фирмы, проведение сбора и отслеживание информации о них, составление прогнозов будущего состояния среды, оценка реального положения фирмы.

2. Установление желаемых направлений и ориентиров своей деятельности (видение, миссию, комплекс целей). Иногда этот этап предшествует анализу среды.

3. Сравнение целей (желаемых показателей) и результатов исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определение несоответствия между ними. Методами стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.

4. Выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка.

5. Подготовка окончательного стратегического плана деятельности фирмы.

6. Разработка среднесрочных планов и программ.

7. На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования фирма разрабатывает годовые планы и проекты.

8. Сравнение реальных результатов с плановыми показателями, а также определение путей корректировки действий организации в нужном направлении, т. е. осуществление контроля.

9. Обратная связь.

Восьмой и девятый этапы, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, определяют предпосылки для создания новых планов.

К основным элементам планирования на предприятии относятся:

- прогнозирование концептуальных перспективных целей и способов их достижения на базе прогнозов развития отдельных отраслей, регионов и экономики страны в целом. Как элемент внутрипроизводственного планирования прогнозирование непосредственно связано с маркетингом и принимает форму рыночной стратегии предприятия;

- постановка задач планирования на основе прогноза, установление ориентировочных сроков их выполнения и необходимого ресурсного обеспечения;

- корректировка плана, заключающаяся в разработке программы, в которой устанавливаются конкретные сроки выполнения плановых заданий, производят увязку отдельных этапов реализации программы, поставок, производственных и сбытовых операций;

- составление бюджетов, или смет затрат материалов, капитальных вложений, поступлений и расходования наличных денег и др., на основе которых определяют функции каждого подразделения и исполнителей, ответственных за определенные операции;

- конкретизация плана — завершающий элемент, включающий в себя

четкие установки по реализации принятых решений в отдельных звеньях предприятия.

Индикативное планирование

Индикативное планирование – комплексный метод социально-экономического планирования развития экономической системы. Для него характерны два основных признака:

– использование системы показателей-индикаторов. *Индикатор* – доступная наблюдению и измерению характеристика изучаемого объекта, позволяющая судить о других его характеристиках, не доступных непосредственному исследованию, например об уровне прибыльности, налоговых ставок, индексах изменения экономических величин, структурных соотношениях и др.;

– информирующий и ориентирующий характер индикаторов. Поэтому система индикативного планирования имеет максимально гибкий, рекомендательный характер, информирующий системы управления экономическими субъектами о возможных сценариях развития экономики, что используется для принятия конкретных решений.

Индикатор как центральное понятие системы индикативного планирования, как правило, является интегральным показателем, количественно определяющим качественные характеристики процесса, и имеет векторный характер. В отличие от стандартного планового показателя (однозначного и статичного) индикатор определяется по параметрам границ, в пределах которых экономическая система, включающая организационные механизмы, технологические связи, материальные и финансовые потоки, может устойчиво функционировать и развиваться.

Помимо предельных значений (минимального и максимального) индикаторы могут задавать различное число промежуточных пороговых значений (благоприятное, нормальное, неблагоприятное, тревожное, угрожающее и т.п. по выбранной системе показателей) индикаторов планирования. Для индикативного планирования возможно определение и использование пороговых зна-

чений индикаторов, призванных сигнализировать о приближении критического состояния объекта управления и необходимости изменения стратегии развития объекта, т.е. включения регуляторов для предотвращения данных угроз, например индикаторов "экстремального положения", индикаторов "банкротства" и т.д.

Основное влияние на объект управления через инструмент индикативного планирования осуществляется с помощью регуляторов – особых механизмов поддержания оптимального функционирования процессов. Система индикаторов призвана выполнять роль экономических регуляторов направлений развития структурных элементов экономики вследствие образования так называемых "коридоров" внутри предельных и пороговых границ индикаторов, необходимых и достаточных для принятия управленческих решений на всех подуровнях индикативного планирования.

Регулятор экономический – экономический рычаг (например, цены, налоги, нормы, банковские проценты, санкции), косвенно воздействующий через механизм интересов на участников экономических процессов – хозяйствующих субъектов. Процесс управления строится на мониторинге факторных показателей (регуляторов), их анализе с учетом влияния на целевой показатель (индикатор), прогнозе возможных изменений регуляторов и условий развития объекта управления, оценке альтернативных вариантов решения при выборе наиболее эффективных вариантов.

Индикативное планирование может быть реализовано на разных уровнях управления:

– макроэкономическом: в виде разрабатываемых государственными органами хозяйственного управления федеральных и региональных прогнозов, бюджетных планов и программ;

– мезоэкономическом: в виде разрабатываемых корпорациями (межотраслевыми, межрегиональными и международными финансово-

промышленными группами) планов, прогнозов и программ развития отраслей и территориально-производственных комплексов;

– микроэкономическом: в виде стратегических планов развития предприятий.

Наиболее востребован данный вид планирования на макро-и мезоуровне, где основная функция планирования заключается в улучшении экономической конъюнктуры и обеспечении относительно сбалансированного развития экономики путем комплексного использования бюджетно-финансовых, денежно-кредитных и прочих макрорегуляторов.

На микроуровне государственные индикативные планы становятся основным рабочим инструментом по реализации целей, поставленных в стратегическом плане развития страны с учетом конкретно складывающейся экономической и социально-политической ситуации.

Таким образом, государственное индикативное планирование есть процесс формирования системы параметров (индикаторов), характеризующих состояние и развитие экономики страны, соответствующих государственной социально-экономической политике, и установления мер государственного воздействия на социальные и экономические процессы в целях достижения указанных индикаторов.

Методика индикативного планирования наиболее приемлема в условиях рыночной экономики в качестве механизма координации интересов и деятельности государственных и негосударственных субъектов экономики, сочетающего государственные и рыночные регуляторы. Государственное индикативное планирование предполагает определение общенациональных приоритетов, целеполагание, прогнозирование, бюджетирование, программирование, контрактацию, т.е. все возможные формы макроэкономического планирования.

Как и любой вид планирования, методика индикативного планирования предполагает обязательное прогнозирование. В случае государственного индикативного планирования основой его является целая система национальных

прогнозов.

На основе прогнозных данных осуществляется процедура выработки государственного индикативного плана, которая может быть реализована по стандартной процедуре планирования от стратегии к программам развития государственного сектора экономики. Далее непосредственное воплощение национальной долговременной стратегии, выраженной в форме индикативных планов социально-экономического развития страны, происходит через действия корпораций (предприятий), через федеральные целевые программы, а также через региональные индикативные планы и целевые программы. Причем и корпорации (предприятия), и региональные структуры являются при изложенном подходе также активными участниками самого творческого формирования индикативных планов федерального уровня. Как и любая современная система планирования, система государственного индикативного планирования должна быть обеспечена обратной связью через механизм контроля (рис. 2).



Рисунок 2. Процесс формирования государственного индикативного плана

Успех индикативного планирования и систем программирования социально-экономического развития в решающей степени определяется способно-

стью правительств интегрировать стратегические подходы отдельных экономических агентов вокруг общенациональных целей и интересов.

В результате на базе индикативного планирования создается действенный механизм обеспечения согласия в обществе относительно целей и ориентиров социально-экономического развития страны. Правительства воздействуют в рамках индикативного плана на экономическое развитие скорее посредством координации и обеспечения информацией, чем путем принятия прямых решений и выдачи указаний. В результате обмена планами и информацией между правительством и частными предпринимателями должна выявляться оптимальная схема предполагаемого экономического роста. Можно утверждать, что основной функцией индикативного планирования является информационно-ориентирующая, которая одновременно выступает и как мотивационная функция.

При этом индикативные планы не сковывают предпринимательскую инициативу государственных предприятий, так как они призваны влиять на нужные результаты преимущественно через мотивацию предприятий и договорные механизмы. Информационно-ориентирующая и мотивационная функции индикативного плана – мощный ресурс управления экономическими агентами в рыночной системе координат. Это свидетельствует о наличии больших преимуществ у индикативных планов перед планами директивными. В то же время план предусматривает прямые вложения бюджетных ресурсов в реализацию социальных национальных проектов, в обеспечение обороноспособности страны и решение других стратегических задач.

Таким образом, индикативное планирование служит достижению долгосрочных целей экономического развития страны методами косвенного воздействия на предприятия. Без такого плана сложно обосновать направления и размеры инвестиций. В процесс составления плана под эгидой специально создаваемых правительством или президентом страны управляющих органов вовле-

каются многие предприятия, независимые субъекты, региональные и местные власти, общественные организации.

Индикативное планирование — это по существу государственное регулирование цен и тарифов, действующих видов и ставок налогов, банковских процентных ставок за кредит, минимального уровня заработной платы и других макроэкономических показателей. Индикативное планирование представляет собой наиболее распространенную во всем мире форму государственного планирования макроэкономического развития. Индикативное планирование является антиподом директивного, потому что индикативный план не носит обязательный для исполнения характер. В целом индикативное планирование носит направляющий, рекомендательный характер.

Выделяют 3 формы: конъюнктурная, структурная и стратегическая. Мнения авторов по этому поводу в своем большинстве сходятся в том, что деление обусловлено исторической эволюцией системы планирования, а также отличительной особенностью выступает временной горизонт непосредственно самих документов. Так, примером конъюнктурного планирования выступают такие страны как Швеция и Норвегия, где основу программирования составляют ежегодные «национальные экономические бюджеты». Структурная форма индикативного планирования представлена во Франции, Японии, Великобритании, где основу прогнозно-плановых разработок составляют пятилетний горизонт. Характеристика форм представлена в Табл. 1:

Таблица 1

Формы индикативного планирования

форма	конъюнктурная	структурная	стратегическая
характеристика	антициклические меры, эффективное использование производственных ресурсов, социально направленная политика, усилен-	прогрессивная структура экономики, необходимость проведения целенаправленных структурных изменений	определение главных приоритетов, определение роли государства в их выполнении, фундаментальные исследования, инно-

	ное влияние бюджета		вационные разработки, территориальное и рекреационное планирование
Меры, характерные для данной формы	краткосрочные меры денежно-кредитной политики	налоговые льготы, преференции, иные меры, направления изменения структуры экспорта и импорта	институциональная политика (развитие правовой среды, инвестиционного климата, экономических свобод, т.е. роль государства сводится к формированию благоприятной экономической среды)
Документы индикативного планирования	бюджетные планы и программы, «короткие» портфельные инвестиции, годовые бизнес-планы	инвестиционное регулирование, методы налоговой, амортизационной и тарифной политики, среднесрочные прогнозы и программы, планирование жизненного цикла продукта фирмы	долгосрочные прогнозы, приоритеты в рамках национального плана, масштабные инвестиционные проекты

В России в силу специфики ее политического и социально-экономического развития наиболее целесообразно использовать стратегическую или даже, можно сказать, структурно-стратегическую форму индикативного планирования.

Структурно-стратегическая форма индикативного планирования предполагает разработку на федеральном уровне стратегического плана, структурированного на год, пятилетие и 15-летний период.

В Российской Федерации система планирования включает Министерство экономики, которое отвечает за разработку и утверждение прогнозов социально-экономического развития; Министерство финансов которое отвечает за разработку утверждение и исполнение бюджетов. Центральный банк отвечает за формирование параметров денежно-кредитной и валютной политики; Государственный комитет по статистике, который ведет мониторинг итогов социально-экономического развития. Между тем Россия является единственным государством, которое в отличие от развитых стран, начинающих планирование своего социально-экономического развития с определения социально-экономических приоритетов и целеполагания, использует на практике только краткосрочное прогнозирование на основе методов экстраполяции и отдельные элементы нормативного планирования, основывающегося на установках МВФ. В результате этого цели подменяются средствами их достижения, отсутствует обоснованная и четко сформулированная стратегия развития национальной экономики, доминируют краткосрочные коммерческие интересы.

Для существования индикативного планирования необходимым условием является смешанная экономика, поэтому индикативное планирование может существовать только в рыночных отношениях. Плановые документы при индикативном планировании содержат только общие контуры государственного прогноза о желаемом развитии экономики, включают в себя решения о государственных расходах и капиталовложениях, текущих расходах государственных предприятий. Прямой задачей плана является координация использования государственных ресурсов, не оказывающая прямое влияние на решения представителей частного сектора. Публикация макроэкономических показателей (включая прогноз темпов экономического роста) и основных показателей деятельности государственных органов и предприятий делается с таким расчетом, чтобы формируемая экономическая среда некоторым образом вменена на решения частных предпринимателей.

В условиях усиления глобальных взаимосвязей в мире возникает потребность в прогнозах и планах большего горизонта. Поэтому именно среднесрочные (а не годовые) индикативные планы становятся основной системообразующей точкой реализации стратегических планов. В едином режиме со среднесрочными индикативными планами должны разрабатываться и уточняться наборы федеральных целевых программ, а также региональные индикативные планы и целевые программы. Все эти программы должны осуществляться в режиме постоянного взаимодействия с корпорациями и предприятиями.

Согласно Федеральному закону от 20.07.1995 № 115-ФЗ "О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации" Правительство РФ одновременно с объявлением проекта федерального бюджета должно особо представлять Государственной Думе намечаемые проекты развития государственного сектора экономики (планы развития государственного и муниципального секторов экономики).

Разработка прогнозов и планов макроэкономического развития получает логическое продолжение в процессе бюджетирования на федеральном и местных уровнях. В соответствии с Бюджетным кодексом РФ бюджет на каждый очередной финансовый год должен быть составной частью ежегодно обновляемого и смещаемого на 1 год вперед многолетнего (как правило, трехлетнего) финансового документа. На основании Положения о составлении проекта федерального бюджета (в ред. Постановлений Правительства РФ от 31.03.2009 № 286, от 25.06.2009 № 534) бюджет строится на основании сценарных условий функционирования экономики РФ на очередной финансовый год и плановый период и основных параметрах прогноза социально-экономического развития РФ на очередной финансовый год и плановый период. Так, бюджет на 2009 г. был составлен на основе данных "Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2009 год и плановый период 2010 и 2011 годов".

Это, с одной стороны, обеспечивает преемственность государственной политики и предсказуемость распределения бюджетных ассигнований, а с дру-

гой стороны, позволяет вносить в них ежегодные корректировки в соответствии с целями государственной политики и условиями их достижения.

Однако индикативное государственное планирование в полной мере – это не только макроэкономический прогноз и не просто совокупность мер промышленной и региональной политики, а прежде всего процесс общественного обсуждения условий нового выбора для экономики и общества в целом, процесс достижения согласия по поводу перспектив между фирмами, гражданами и правительственными инстанциями. В связи с этим, учитывая, что в Российской Федерации слабо обозначена законодательно-нормативная база и отсутствует четкая процедура индикативного планирования на макроуровне, можно утверждать, что механизм индикативного планирования не работает в полную силу. В российской практике процесс разработки годового бюджета на основе трехлетнего прогноза развития экономики был и до сих пор остается основным и единственным инструментом регулирования экономических процессов.

Число показателей в системе планирования социально-экономического развития очень велико, поэтому в целях индикативного планирования выбирают только основные, наиболее информативные и существенные индикаторы, необходимые для оценки и контроля возможностей реализации концепций национального развития. Для действенности индикатора важно, чтобы он был инструментальным, т.е. имел регуляторы прямого воздействия на объект управления.

Так, например, основными показателями, представляемыми для разработки долгосрочного прогноза социально-экономического развития РФ на 2007 г. и на период до 2020 г. (для субъектов РФ), являются:

- демографические показатели;
- валовой региональный продукт;
- промышленное производство.

Используются также и аналогичные показатели по отдельным отраслям (электроэнергетика, сельское хозяйство, транспорт и связь, внешнеэкономиче-

ская деятельность, рынок товаров и услуг), и ряд макроэкономических показателей (инвестиции в основной капитал, денежные доходы населения, труд и занятость).

Вывод: Индикативное планирование отличается от других типов планирования тем, что в большей степени тяготеет к прогнозу, рекомендациям, ориентиру, следовательно, можно сделать вывод о том, что индикативное планирование оказывает свое воздействие на частный сектор экономики в большей степени чем через спрос, через его стимулирующий характер и очень слабо (через государственные предприятия) проявляется влияние через «давление предложения». При этом не происходит реального «разделения труда» между планом и рынком, так как план выполняет подчиненную роль. При рыночной экономике существуют неподконтрольные центру переменные. Для организации планирования необходимо организовать сотрудничество с организациями и лицами, совместные усилия которых могут обеспечить необходимый уровень контроля над системой.

Программно-целевое планирование

Программно-целевое планирование – это один из видов планирования, в основе которого лежит ориентация деятельности на достижение поставленных целей. По сути, любой метод планирования направлен на достижение каких-либо конкретных целей. Но в данном случае в основе самого процесса планирования лежит определение и постановка целей и лишь затем подбираются пути их достижения.

Сущность ПЦМ заключается в отборе основных целей социального, экономического и научно-технического развития, разработке взаимоувязанных мероприятий по их достижению в намеченные сроки при сбалансированном обеспечении ресурсами с учетом эффективного их использования.

Т. е. программно-целевое планирование построено по логической схеме «цели-пути – способы – средства». Сначала определяются цели, которые должны быть достигнуты, потом намечаются пути их реализации, а затем –

более детализированные способы и средства. В конечном итоге, поставив перед собой какие-то цели, организатор разрабатывает программу действий по их достижению. Отсюда следует, что особенностью данного метода планирования является не просто прогнозирование будущих состояний системы, а составление конкретной программы достижения желаемых результатов. Т.е. программно-целевой метод планирования «активен», он позволяет не только наблюдать ситуацию, но и влиять на ее последствия, что выгодно отличает его от большинства других методов.

Особенностью программного планирования является также способ влияния на планируемую систему. Во главу угла ставится не система сама по себе, ее составные элементы и сложившаяся организационная структура, а управление элементами программы, программными действиями.

Из положений, рассмотренных выше, следует, что ключевым понятием программно-целевого планирования является программа. Программа — это комплекс мероприятий по реализации стратегий. В свою очередь, система стратегий и целей, достигаемых с их помощью, — не что иное, как план. Таким образом, подтверждается двойственность программно-целевого планирования, а именно объединение планирования и фактического влияния на экономические показатели.

Программно-целевое планирование может применяться на различных организационных уровнях: микроэкономическом — относительно отдельной организации, и макроэкономическом — относительно экономики страны в целом.

В каждом из этих случаев существует своя специфика применения рассматриваемого метода планирования.

При программно-целевом подходе к внутрифирменному планированию основой управления организацией является так называемая целевая программа предприятия, в которой сформулированы цели фирмы и комплекс мер по их достижению. Т.к. условия внешней среды постоянно изменяются, то програм-

му предполагается периодически корректировать и приводить в соответствие с текущим состоянием рынка. При этом краткосрочные программы развития фирмы являются конкретизацией и продолжением целевой программы предприятия.

Проведение мероприятий по изменению целей фирмы и программы действий – это задача менеджера организации, руководителя высшего звена.

Процесс программно-целевого планирования в организации проходит поэтапно. При этом выделяются следующие этапы.

1. Разработка общих целей.
2. Определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2, 5, 10 лет).
3. Определение путей и средств их достижения.
4. Контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими.

На практике доказано, что применение программно-целевого планирования в организациях позволяет повысить точность прогнозов и приблизить плановые показатели к фактическим, что в значительной степени способствует успешному развитию компании. Но в Беларуси программно-целевое планирование на фирмах применяется редко. Гораздо чаще этот метод используется при государственном планировании и регулировании экономики.

Программно-целевой метод является одним из наиболее распространенных и эффективных методов государственного регулирования экономики, применяемых в большинстве развитых стран. Этот метод предполагает разработку плана исходя из целей развития экономики при дальнейшем поиске и определении эффективных путей и средств по их достижению и ресурсному обеспечению.

Перед программно-целевым планированием стоят и более конкретные задачи, такие как непосредственное влияние на размещение новых предприятий, миграционные потоки, развитие отдельных территориальных образова-

ний (освоение новых районов, подъем экономики депрессивных районов, разрешение острых эколого-экономических ситуаций и т.д.).

Программно-целевой метод планирования и управления предполагает определенную документальную базу. Основным документом, характеризующим социально-экономические процессы в Беларуси с точки зрения планирования и определяющим регулируемую роль государства, являются прогнозы социально-экономического развития на соответствующие периоды. Их содержание выходит за рамки чистых прогнозов, т. к. они содержат реальные предложения по воздействию на экономику страны.

Более конкретными плановыми документами являются комплексные целевые программы. Целевая комплексная программа – это документ, в котором отражаются цель и комплекс производственных, научно-исследовательских, организационно хозяйственных, социальных и других заданий и мероприятий, направленных на решение наиболее эффективным путем экономических проблем и увязанных по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления.

По содержанию целевые комплексные программы можно разделить на несколько видов.

1. Социально-экономические программы – предусматривают решение проблем социального характера и повышение материального уровня жизни населения.

2. Научно-технические программы – направлены на решение научных и технических проблем, ускорение внедрения в производство достижений науки и техники, позволяющих обеспечить в ближайший период значительный положительный эффект. Перечень научно-технических программ формируется исходя из приоритетов развития экономики.

3. Производственно-экономические программы – предназначены для решения крупных межотраслевых проблем в области производства, способствующих повышению эффективности действующих и развитию новых производств.

4. Территориальные программы – направлены на преобразование регионов, комплексное освоение новых территорий и решение других задач в регионах.

5. Экологические программы – представляют собой комплекс мероприятий природоохранного характера.

6. Организационно-хозяйственные программы-направлены на совершенствование организации управления экономикой.

Целевые комплексные программы различаются также по своей временной продолжительности. Они могут быть долгосрочными, разрабатываемыми на период свыше пяти лет, и среднесрочными – продолжительностью до пяти лет.

Разработка ЦКП с использованием программно-целевого метода осуществляется в определенной последовательности.

1. Составляется перечень важнейших проблем. Выделяется определенная проблема и выдается исходное задание на разработку программы для ее решения, в котором определяются цели программы, лимиты ресурсов, участники реализации программы и другая необходимая информация.

2. Выдается задание на разработку программы для решения определенной проблемы. В нем отражаются цели программы, лимиты ресурсов, участники и сроки реализации программы. На этом этапе конкретизируются параметры, характеризующие цели программы и определяются задачи ее реализации по отдельным периодам. Генеральная цель разбивается на подцели.

3. Формируются состав заданий и комплекс мероприятий для реализации программы. Состав основных заданий программы устанавливается исходя из построенной иерархии целей. По каждому из заданий разрабатываются последовательные этапы их выполнения.

4. Расчет основных показателей и ресурсного обеспечения программы. Определяются затраты материальных, трудовых, финансовых ресурсов, необходимых для реализации программы. Формируются перечни материальных

ресурсов с указанием поставщиков и получателей. На этом этапе производится расчет эффективности реализации программы.

5. Заключительный этап. Он связан с формированием программных документов, согласованием и, при необходимости, с утверждением программы.

Таким образом, сущность программно-целевого метода планирования заключается в отборе основных целей социального, экономического и научно-технического развития, разработке взаимоувязанных мероприятий по их достижению в намеченные сроки при сбалансированном обеспечении ресурсами с учетом эффективного их использования. Программно-целевое планирование может применяться на различных организационных уровнях: микроэкономическом – относительно отдельной организации, и макроэкономическом – относительно экономики страны в целом. Все недостатки программно-целевого планирования связаны с недостаточностью научной базы по данному вопросу. Следовательно, для оптимизации процесса программно-целевого планирования необходимы дальнейшие и более глубокие научные разработки в этой области.

Программно-целевой метод является одним из наиболее распространенных и эффективных методов государственного регулирования экономики, применяемых в большинстве развитых стран. Этот метод предполагает разработку плана исходя из целей развития экономики при дальнейшем поиске и определении эффективных путей и средств по их достижению и ресурсному обеспечению.

Перед программно-целевым планированием стоят и более конкретные задачи, такие как непосредственное влияние на размещение новых предприятий, миграционные потоки, развитие отдельных территориальных образований (освоение новых районов, подъем экономики депрессивных районов, разрешение острых эколого-экономических ситуаций и т.д.).

Все методы государственного воздействия на экономику можно разделить на несколько взаимосвязанных групп.

1. Косвенные методы финансового и денежно-кредитного регулирования (налоговая политика, кредитная политика, таможенная политика).

2. Прямое государственное финансовое регулирование (предоставление дотаций, субсидий, субвенций).

3. Методы регулирования материальных потоков и производственной деятельности (заказы на поставки продукции, квотирование, лицензирование).

4. Программно-целевой метод планирования и управления (включает в себя разработку и реализацию государственных программ развития приоритетных сфер экономики и решения первоочередных социально-экономических проблем).

При этом последний из методов при своей реализации использует все остальные перечисленные методы, что ставит его в особое положение и делает более эффективным, чем остальные.

Сущность программно-целевого планирования состоит в отборе основных целей социального, экономического и научно-технического развития, разработке взаимоувязанных мероприятий по их достижению в намеченные сроки при сбалансированном обеспечении ресурсами и эффективном развитии производства.

Программно-целевой метод планирования и управления предполагает определенную документальную базу. Основным документом, характеризующим социально-экономические процессы в России с точки зрения планирования и определяющим регулируемую роль государства, являются прогнозы социально-экономического развития на соответствующие периоды. Их содержание выходит за рамки чистых прогнозов, т. к. они содержат реальные предложения по воздействию на экономику страны.

Более конкретными плановыми документами являются комплексные целевые программы. Целевая комплексная программа – это документ, в котором отражаются цель и комплекс производственных, научно-исследовательских, организационно хозяйственных, социальных и других заданий и мероприятий,

направленных на решение наиболее эффективным путем экономических проблем и увязанных по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления.

По содержанию целевые комплексные программы можно разделить на несколько видов.

1. Социально-экономические программы-предусматривают решение проблем социального характера и повышение материального уровня жизни населения.

2. Научно-технические программы-направлены на решение научных и технических проблем, ускорение внедрения в производство достижений науки и техники, позволяющих обеспечить в ближайший период значительный положительный эффект. Перечень научно-технических программ формируется исходя из приоритетов развития экономики.

3. Производственно-экономические программы-предназначены для решения крупных межотраслевых проблем в области производства, способствующих повышению эффективности действующих и развития новых производств.

4. Территориальные программы-направлены на преобразование регионов, комплексное освоение новых территорий и решение других задач в регионах.

5. Экологические программы – представляют собой комплекс мероприятий природоохранного характера.

6. Организационно-хозяйственные программы - направлены на совершенствование организации управления экономикой.

Целевые комплексные программы различаются также по своей временной продолжительности. Они могут быть долгосрочными, разрабатываемыми на период свыше пяти лет, и среднесрочными – продолжительностью до пяти лет.

Целевые комплексные программы, хотя и разрабатываются государством, могут быть реализованы на различных уровнях. Эти уровни таковы:

- 1) народнохозяйственные (общегосударственные), направленные на решение проблем, оказывающих влияние на всю национальную экономику;
- 2) межотраслевые, охватывающие группу однородных, технологически связанных между собой отраслей;
- 3) общепромышленные, реализация которых имеет принципиальное значение для технического развития той или иной отрасли народного хозяйства;
- 4) подотраслевые, цели и ресурсы которых ограничиваются рамками отдельных отраслей, подотраслей.

Примером реализации программно-целевого планирования на практике служит Федеральная целевая программа «Жилище». Рассмотрим паспорт ФЦП «Жилище».

Постановление Правительства РФ от 17 декабря 2010 г. N 1050 "О федеральной целевой программе "Жилище" на 2015-2020 годы" (с изменениями и дополнениями)

Паспорт
федеральной целевой программы "Жилище" на 2015-2020 годы

Наименование Программы	федеральная целевая программа "Жилище" на 2015-2020 годы
Дата принятия решения о разработке Программы	поручение Председателя Правительства Российской Федерации от 25 сентября 2014 г. N ДМ-П9-7244р
Государственный заказчик-координатор Программы	Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации
Государственные заказчики Программы	федеральные органы исполнительной власти, Генеральная прокуратура Российской Федерации, Следственный комитет Российской Федерации, Уполномоченный по правам человека в Российской Федерации, Счетная палата Российской Федерации, федеральное государственное бюджетное учреждение "Российская академия наук"
Основной разработчик Программы	Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации
Цели и задачи Программы	основными целями Программы являются:

<p>МЫ</p>	<p>формирование рынка доступного жилья экономкласса, отвечающего требованиям энергоэффективности и экологичности;</p> <p>выполнение государственных обязательств по обеспечению жильем категорий граждан, установленных федеральным законодательством</p> <p>основными задачами Программы являются:</p> <p>создание условий для развития массового строительства жилья экономкласса;</p> <p>повышение уровня обеспеченности населения жильем путем увеличения объемов жилищного строительства;</p> <p>обеспечение жильем категорий граждан, установленных федеральным законодательством;</p> <p>предоставление социальной поддержки на приобретение жилья гражданам, нуждающимся в улучшении жилищных условий, в первую очередь молодым семьям</p>
<p>Важнейшие целевые индикаторы и показатели Программы</p>	<p>общее количество семей граждан, улучшивших жилищные условия в рамках Программы в 2015-2020 годах, -235,22 тыс. семей, из них:</p> <p>количество семей граждан, улучшивших жилищные условия, относящихся к категориям, установленным федеральным законодательством, в 2015-2020 годах, -53,96 тыс. семей;</p> <p>количество молодых семей, получивших свидетельства о праве на получение социальной выплаты на приобретение (строительство) жилого помещения в 2015-2020 годах, -157,36 тыс. семей</p>
<p>Сроки и этапы реализации Программы</p>	<p>2015-2020 годы</p>
<p>Подпрограммы Программы</p>	<p><u>подпрограмма</u> "Обеспечение жильем молодых семей";</p> <p><u>подпрограмма</u> "Выполнение государственных обязательств по обеспечению жильем категорий граждан, установленных федеральным законодательством";</p> <p><u>подпрограмма</u> "Стимулирование программ развития жилищного строительства субъектов Российской Федерации";</p> <p><u>подпрограмма</u> "Обеспечение жильем отдельных категорий граждан";</p> <p><u>подпрограмма</u> "Модернизация объектов коммунальной инфраструктуры"</p>

Объемы и источники финансирования Программы	<p>общий объем финансирования Программы в 2015-2020 годах составит 691,82 млрд. рублей, в том числе за счет средств федерального бюджета-357,92 млрд. рублей;</p> <p>за счет средств бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов-105,31 млрд. рублей;</p> <p>за счет средств внебюджетных источников-228,59 млрд. рублей</p>
Ожидаемые конечные результаты реализации Программы и показатели ее социально-экономической эффективности	<p>реализация Программы должна обеспечить достижение в 2020 году следующих показателей:</p> <p>ввод 7,33 млн. кв. метров в рамках мероприятий по стимулированию жилищного строительства субъектов Российской Федерации;</p> <p>улучшение жилищных условий 235,22 тыс. семей в совокупности по всем мероприятиям Программы, из них:</p> <p>157,36 тыс. молодых семей за счет получения свидетельства о праве на получение социальной выплаты на приобретение (строительство) жилого помещения;</p> <p>53,96 тыс. семей граждан, относящихся к категориям, установленным федеральным законодательством;</p> <p>совершенствование нормативной правовой базы Российской Федерации в целях повышения доступности жилья для населения;</p> <p>создание условий для улучшения демографической ситуации в стране, реализации эффективной миграционной политики, снижения социальной напряженности в обществе</p>

Цели и задачи, сроки реализации и целевые индикаторы и показатели ФЦП «Жилище»

Цели и задачи Программы определяются долгосрочными стратегическими целями и приоритетными задачами государственной жилищной политики, установленными Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года и Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. N 600 "О мерах по обеспечению граждан Российской Федерации доступным и комфортным жильем и повышению качества жилищно-коммунальных услуг".

Основной долгосрочной стратегической целью государственной жилищной политики является обеспечение доступности жилья для всех категорий граждан и соответствия объема комфортного жилищного фонда потребностям населения.

Основными целями Программы являются:

- формирование рынка доступного жилья экономкласса, отвечающего требованиям энергоэффективности и экологичности;
- выполнение государственных обязательств по обеспечению жильем категорий граждан, установленных федеральным законодательством.

Основными задачами Программы являются:

- создание условий для развития массового строительства жилья экономкласса;
- повышение уровня обеспеченности населения жильем путем увеличения объемов жилищного строительства;
- обеспечение жильем категорий граждан, установленных федеральным законодательством;
- предоставление социальной поддержки на приобретение жилья гражданам, нуждающимся в улучшении жилищных условий, в первую очередь молодым семьям.

Для достижения целей и решения основных поставленных в Программе задач будет реализован комплекс нормативных правовых, организационных и финансовых мероприятий.

Приоритетными направлениями Программы являются:

- стимулирование развития жилищного строительства;
- поддержка платежеспособного спроса на жилье;
- выполнение государственных обязательств по обеспечению жильем категорий граждан, установленных федеральным законодательством.

По каждому из приоритетных направлений Программы предусмотрена реализация мероприятий, на проведении которых должны быть сконцентриро-

ваны основные финансовые и организационные усилия в рамках соответствующих подпрограмм, входящих в состав Программы. Меры общего организационного характера реализуются в рамках Программы в целом.

Для стимулирования развития жилищного строительства в приоритетном порядке необходимо обеспечить решение следующих задач:

- формирование сегмента жилья экономкласса, отвечающего требованиям энергоэффективности, экологичности и ценовой доступности, развитие малоэтажного жилищного строительства и новых форм участия граждан в жилищном строительстве;

- обеспечение земельных участков инженерной, социальной и дорожной инфраструктурой;

- государственная поддержка внедрения новых современных технологий и проектов при осуществлении жилищного строительства, отвечающего стандартам жилья экономкласса, в том числе малоэтажного;

- комплексное развитие территорий в целях жилищного строительства, создание условий для привлечения кредитных средств и частных инвестиций для этих целей.

Для поддержки платежеспособного спроса на жилье планируется реализация мероприятий по предоставлению гражданам социальных выплат на приобретение (строительство) жилья, в том числе с использованием заемных средств.

Выполнение государственных обязательств по обеспечению жильем категорий граждан, установленных федеральным законодательством, будет осуществляться посредством использования государственных жилищных сертификатов, а также предоставления субвенций из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на эти цели.

Основные приоритетные направления реализации Программы и ее подпрограмм, задачи и мероприятия Программы подлежат уточнению ежегодно по

итогам реализации мероприятий Программы за год, а также в случае утверждения новых стратегических приоритетов государственной жилищной политики.

Программа реализуется с 2015 по 2020 год. Условиями досрочного прекращения реализации Программы могут быть достижение целей и выполнение задач Программы и изменение направлений государственной жилищной политики.

Тема 1.2. Основные принципы и методы планирования.

Под принципами понимают руководящие положения, установки в какой-нибудь деятельности. Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности в экономической организации. Еще А. Файоль определил **пять основных принципа планирования**, назвав их общими чертами хорошей программы действия.

Это:

- единство,
- непрерывность,
- гибкость,
- точность.
- принцип участия.

1. Принцип единства (холизма) предполагает, что планирование в экономической организации должно иметь системный характер. Любая система характеризуется наличием элементов, взаимосвязью этих элементов и сонаправленностью действий по достижению общих целей.

Процесс планирования является системой, так как выполняются следующие условия:

▪ Для осуществления процесса планирования подразделения, которым поручено вести планирование, связываются с остальными функциональными подразделениями, находящимися на всех уровнях иерархии власти в рамках предприятия (существуют вертикальные и горизонтальные связи);

- этапы процесса планирования также являются элементами системы планирования;

- все подразделения, участвующие в процессе планирования на всех его этапах, устремлены к достижению единой цели — созданию плана организации, контролю его выполнения и коррекции последующих планов по результатам контроля и анализа выполнения плана;

- . Все планы, созданные в организации, представляют собой не просто совокупность, набор документов, но их взаимосвязанную систему.

2. Смысл **принципа непрерывности** заключается в следующем:

- процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно, в рамках установленного цикла;

- разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу (второй — на смену первому, третий — на смену второму и т.д.).

3. **Принцип гибкости** взаимосвязан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

Для осуществления принципа гибкости планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями. Поэтому планы обычно содержат резервы, иначе называемые «надбавками безопасности» или «подушками».

4. В соответствии с **принципом точности** всякий план должен составляться с такой степенью точности, какая необходима для планирования деятельности организации. Другими словами, планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы.

5. **Принцип участия** тесно связан с принципом единства. Принцип участия означает, что каждый член экономической организации становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. Процесс планирования должен привлекать к себе всех тех, кого он

непосредственно затрагивает.

Основными **методами планирования**, применяемыми на практике, являются:

- балансовый,
- нормативный,
- экономико-математические;
- экспертных оценок.

Балансовый метод основан на взаимной увязке имеющихся и предполагаемых ресурсов и потребностей в них в пределах планового периода. Этот метод реализуют посредством составления материально-вещественных, трудовых и стоимостных балансов.

Традиционным и наиболее распространенным в экономике методом планирования является балансовый метод, реализуемый через систему балансов. Балансом называется таблица, в которой осуществляется сопоставление наличия ресурсов и источников их поступления с направлениями и объемами использования. Балансы в экономике выполняют различные функции, разрабатываются для различных целей и используются в различных сферах экономической деятельности: в планировании и прогнозировании, статистике, бухгалтерском учете и анализе хозяйственной деятельности. Их совокупность позволяет охарактеризовать, объединить и сбалансировать многочисленные экономические процессы и явления.

В планировании и прогнозировании балансовый метод обеспечивает увязку потребностей и ресурсов в масштабе всего общественного производства, координацию в развитии смежных отраслей и производств, обеспечивает пропорциональность и взаимоувязку всех элементов народного хозяйства. С его помощью вскрываются диспропорции, выявляются неиспользованные резервы, намечаются и обосновываются новые пропорции. Используемые в планировании, прогнозировании балансы можно объединить в три группы: материальные, стоимостные, трудовые.

Материальные балансы характеризуют производство и использование конкретных видов продукции, сырья, материалов (топлива, электроэнергии, металла и др.), производственных мощностей, оборудования, основных фондов и т.д. Материальные балансы разрабатываются в физических единицах, условно-натуральном и стоимостном выражениях и состоят из двух частей: ресурсной, где отражаются показатели, характеризующие ресурсы по всем источникам поступления; и распределительной, характеризующей направления использования ресурсов. Эти части должны быть равны. Материальные балансы строятся по следующей схеме.

Материальные балансы разрабатываются на всех уровнях управления: предприятия, отрасли, региона, страны в целом для выявления обеспеченности производства сырьем и материалами, определения материально-вещественных пропорций в народном хозяйстве. В совокупности материальных балансов выделяют: топливно-энергетический, баланс производственных мощностей, баланс производственных мощностей, балансы машин и оборудования, балансы основных фондов и т.д.

Топливо-энергетический баланс характеризует наличие, распределение и использование топлива и энергии в стране. Он разрабатывается как в натуральном исчислении, так и в пересчете на условное топливо. В ресурсной части баланса отражаются группы и виды топливно-энергетических ресурсов: природное топливо (уголь, нефть, газ, отходы лесозаготовок и деревообработки и т.п.), природные энергоносители, продукты переработки топлива (кокс, мазут, угольные и торфяные брикеты, бензин и т.п.), горючие, побочные топливные энергоносители, электроэнергия, теплоэнергия (пар, горячая вода), сжатый воздух. В распределительной части отражается расход топлива и энергии по целевым направлениям их использования (в качестве сырья и материалов на не топливные нужды, непосредственно в качестве топлива или энергии), их потери, отпуск на сторону и остатки у потребителей и поставщиков. Баланс позволяет

определить общие размеры и структуру производства и потребления всех видов топлива и энергии в стране, выявить направления их использования.

Баланс производственных мощностей показывает наличие мощностей на начало и конец периода, движение (прирост, выбытие), уровень использования производственных мощностей по выпуску конкретных видов промышленной продукции. Составляется в натуральном выражении, но в ряде отраслей машиностроения также и в стоимостном выражении.

Балансы машин и оборудования характеризуют общие наличие оборудования и машин и их распределение по направлениям использования.

Балансы основных фондов характеризуют воспроизводство основных фондов по народному хозяйству, отраслям и формам собственности. Данные балансов имеют важное значение для анализа воспроизводства, изучения объема и структуры основных фондов в народном хозяйстве, исчисления показателей эффективности их использования. По ним исчисляют показатели износа, годности, обновления, выбытия основных фондов. Данные о наличии основных фондов используются для расчета показателей фондоемкости, фондовооруженности, фондоотдачи и других важных экономических показателей.

К материальным балансам относятся балансы земельных угодий, государственных ресурсов зерна, картофеля, технических культур, кормов и другие.

Стоимостные балансы — это балансы отражено образование доходов по всем источникам поступления и их распределение по направлениям использования. Они отражают процесс движения финансовых ресурсов, экономические связи, пропорции, процесс формирования и использования доходов государства, предприятий, населения в стоимостном выражении. К стоимостным балансам относятся баланс доходов и расходов населения, предприятий, госбюджет, финансовый, платежный, расчетный балансы и другие.

Баланс денежных доходов и расходов населения применяется для расчета реальных доходов, покупательской способности населения, спроса и предложения на товары, а также для регулирования денежного обращения и эмиссии де-

нег в стране. Разрабатывается в целом по республике и по ее отдельным регионам, а также по отдельным группам населения. Состоит из двух частей: доходной и расходной. Доходная часть отражает доходы населения по всем источникам поступления, расходная — все направления расходов. Баланс показывает оборот денег между общественными группами, миграцию денег в республике. Он разрабатывается в составе плановых документов и отражает сбалансированность денежных доходов и расходов населения. Денежные доходы за вычетом оплаты услуг, платежей и сбережений составляют покупательные фонды населения, в соответствии с которыми определяется объем розничного товарооборота.

Свободный баланс финансовых ресурсов — сводный прогнозно-аналитический документ, показатели которого являются основой для принятия решений в области налоговой, ценовой, кредитной политики и особенно для разработки госбюджета. Схема финансового баланса отличается от обычной. Он состоит из трех частей, отражающих формирование, распределение и использование финансовых ресурсов.

В системе стоимостных балансов особое место занимает платежный. Он представляет собой документ, отражающий внешнеэкономические операции страны за определенный период. Сам термин «платежный баланс» введен шотландским экономистом XVIII в. **Джеймсом Стюартом**. К началу XX в. в Англии и США были подробно разработаны методы его составления, на базе которых Лига Наций, а затем и Международный валютный фонд стандартизировали методику и схему составления платежного баланса для всех стран. Но во многих странах, в том числе и в Республике Беларусь, платежный баланс составляется с отклонениями от стандартной схемы.

Трудовые балансы представляют систему сводных и частных балансов, которая отражает процесс воспроизводства рабочей силы, выявляет наличие трудовых ресурсов и потребность в них по отраслям, сферам народного хозяйства, формам собственности, позволяет изучать состав трудовых ресурсов по

социальным группам, выявлять резервы рабочей силы. В Республике Беларусь трудовые балансы стали разрабатываться с 50-х годов.

Центральное место в системе трудовых балансов занимает сводный баланс трудовых ресурсов. Он состоит из двух частей. В первой характеризуется наличие и численный состав трудовых ресурсов, вторая — направления их использования по сферам и отраслям народного хозяйства, по видам занятости, формам собственности и общественным группам с выделением города, и сельской местности. Баланс разрабатывается по Республике Беларусь в целом, по областям, районам, что дает возможность отслеживать масштабы и направления миграции населения. В системе частных трудовых балансов выделяют балансовые расчеты распределения молодежи по каналам обучения, балансы квалифицированных кадров, рабочих мест и другие.

Широкое использование балансового метода в планировании и прогнозировании во многом основано на использовании основного балансового уравнения, имеющего вид:

Начальный запас + Источники поступления = Направления использования + Конечный запас.

Начальный запас, как правило, всегда известен, это фактические запасы на начало планируемого периода. Конечный запас обычно задается в виде норматива. Поэтому, зная требуемые объемы потребления ресурса для которого составляется баланс, по основному балансовому уравнению легко определить требуемые объемы производства. Или наоборот, зная объемы производства рассчитать планируемый уровень потребления, а в случае если известны и объемы производства, и объемы потребления, то получить значение конечного запаса ресурса.

Нормативный метод состоит в том, что плановые задания на определенный период устанавливаются исходя из норм затрат (натуральных, стоимостных, временных) различных ресурсов (сырья, материалов, энергии, оборудования, рабочего времени, денежных средств и др.) на единицу выпускаемой про-

дукции.

Нормативный метод — это метод планирования основанный на применении для обоснования плановых, программных и прогнозных документов норм и нормативов. Нормы-- это абсолютные показатели, отражающие расход ресурсов (материальных, трудовых, финансовых) на единицу продукции, работ, услуг. Различают нормы технико-экономические, финансовые, социально-экономические, экологические и т.д. Например, норма расхода конкретного вида металла, пластмасс на 1 станок, машину; норма жилой площади на 1 человека в городе, на селе. Нормативы — это относительные показатели, характеризующие уровень использования ресурсов (коэффициент выхода готовой продукции из исходного сырья, материалов, уровень рентабельности производства, норматив отчисления от прибыли и т.д.).

Через систему норм и нормативов осуществляется взаимодействие между государством и хозяйствующими субъектами, решаются проблемы социально-экономического развития страны, определяются потребности в ресурсах, продукции, услугах, рассчитываются производственные возможности, устанавливаются пропорции. Нормы и нормативы являются важнейшей составляющей всей совокупности информационных данных, характеризующих основные элементы производственного процесса, который предполагает взаимодействие предметов и орудий труда, самого труда; развитие социальной сферы, защиты населения, рациональное использование природных ресурсов и охраны окружающей среды, формирование и движение финансовых потоков и т.д.

Нормы и нормативы группируются по признакам. В качестве признака могут выступать: направления применения норм и нормативов, масштабы их распространения, методы разработки и другие.

По направлениям использования нормы и нормативы подразделяются на:
-нормы затрат труда (нормы выработки — количество изделий на одного рабочего или в единицу времени в принятых единицах измерения) или затраты

времени на изготовление единицы изделия (трудоемкость или нормы обслуживания и т.д.);

-нормы использования материальных ресурсов (нормы расхода сырья, основных и вспомогательных материалов, топлива, электроэнергии); нормы и нормативы использования основных производственных фондов (оборудования, машин, агрегатов, транспортных средств) в натуральных показателях, а также в стоимостном измерении (выпуск продукции на 1 рубль основных производственных фондов);

-нормы и нормативы, характеризующие эффективность общественного производства (производство национального дохода на 1 рубль затрат, на 1 рубль основных производственных фондов и др.);

-нормы и нормативы капитальных вложений и капитального строительства (нормативы удельных капитальных вложений, нормы продолжительности строительства и др.);

-финансовые нормы и нормативы (нормы амортизации, нормативы отчисления от прибыли в бюджет, нормативы рентабельности и др.);

-социально-экономические нормы (нормы потребления на душу населения продовольственных и непродовольственных товаров, нормы жилой площади в городской и сельской местностях, минимальный потребительский бюджет);

-нормы и нормативы охраны окружающей среды (степень очистки воды, воздуха от вредных веществ, извлечение из руд полезных ископаемых и др.).

По периоду действия выделяют **текущие нормы** и нормативы, используемые при разработке годовых прогнозных и плановых документов, и **перспективные** (средне- и долгосрочная перспектива).

По характеру распространения нормы разделяются на местные, отраслевые и межотраслевые. Если нормы применяются только на конкретном предприятии — это местные; на предприятиях, относящихся к одной отрасли, — от-

раслевые; на предприятиях, принадлежащих к различным отраслям, — межотраслевые нормы.

По уровню агрегирования норм и нормативов выделяют: макроуровень, уровень министерств (ведомств), предприятия.

По методам разработки нормы подразделяются на расчетно-аналитические, опытные и отчетно-статистические.

Наиболее прогрессивными являются расчетно-аналитические, устанавливаемые на основе технически и экономически обоснованных расчетов. Для их определения используются современные методики и инструкции, учитываются передовой опыт производства и последние достижения науки и техники. При установлении опытных норм исходят из экспериментальных данных с учетом достигнутых передовых методов работы и всестороннего анализа резервов производства. Их принимают в том случае, когда из-за отсутствия соответствующих расчетных данных невозможно применить расчетный метод.

Отчетно-статистические нормы рассчитываются на основе статистических данных за прошлый период. Они страдают всеми недостатками, присущими прошлому периоду, не отражают планируемых (прогнозируемых) достижений научно-технического прогресса, не стимулируют использование имеющихся резервов производства. Такие нормы устанавливаются только тогда, когда нельзя их определить расчетным или опытным методами.

В условиях перехода к рыночным отношениям и расширения экономических методов в регулировании экономики роль и значение нормативного метода возрастают. Следовательно, повышаются требования к системе норм и нормативов, ставится задача ее совершенствования.

В планировании производственно-хозяйственной деятельности среди *экономике-математических методов* широко используют модели:

- линейного программирования,
- корреляционные,
- регрессионные,

- производственных функций,
- имитационные и др., которые позволяют на основе оптимизационных расчетов с использованием электронно-вычислительной техники выбирать наиболее приемлемые варианты планов по различным заданным критериям.

Метод экспертных оценок заключается в том, что эксперты соответствующей области независимо друг от друга дают предложения, на основе которых создают единый вариант плана и передают его для дальнейшей работы. Так повторяется несколько раз, пока не будет достигнут удовлетворительный результат, отражающий общую взвешенную позицию (метод Дельфи).

Метод экспертных оценок – это метод анализа и обобщения суждений и предположений с помощью экспертов. Данный метод используют, когда рациональные математические методы малоэффективны при решении проблем. Производится интуитивно-логический анализ проблемы с последующей количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов.

Решаемые проблемы могут быть условно разделены:

- на проблемы, обеспеченные информацией;
- проблемы, по которым наблюдается недостаток информации.

Данные методы особенно эффективны в условиях:

- большой неопределенности среды, в которой функционирует исследуемый объект;
- дефицита времени и в экстремальных ситуациях;
- отсутствия надежной теоретической основы.

Методы экспертной оценки применяют при решении следующих задач:

- составления перечня возможных событий в различных областях за определенный промежуток времени;
- определения наиболее вероятных интервалов времени совершения совокупности событий;
- определения целей и задач управления с упорядочением их по степени важности;

–определения альтернативных вариантов решения задач с оценкой их предпочтительности;

–альтернативного распределения ресурсов для решения задач с оценкой их предпочтительности;

–альтернативных вариантов принятия решений в определенной ситуации с оценкой их предпочтительности.

Процесс организации экспертизы может быть разделен на следующие этапы:

1) составление руководящего документа. В нем указываются основные положения проведения экспертизы:

–цели;

–задачи по ее выполнению;

–состав и обязанности рабочей группы и группы экспертов;

–ресурсы, необходимые для обеспечения работ, и сроки выполнения работ;

2) подбор рабочей и экспертной групп. Две группы принимают участие в проведении экспертизы:

–рабочая группа, которая состоит из организатора, специалиста-системотехника и технического работника;

–экспертная группа, т.е. группа, мнения экспертов которой станут основой принятия будущих решений;

3) разработка методики проведения опроса (при необходимости). На данном этапе определяются: место и время проведения опроса; задачи; форма проведения; порядок фиксации и сбора результатов; состав необходимых документов. В зависимости от имеющегося времени на проведение экспертизы, сложности рассматриваемой проблемы, участвующих специалистов можно выделить следующие формы проведения опроса:

–индивидуальный – максимально используются способности и знания каждого специалиста;

– групповой (коллективный) – позволяет экспертам обмениваться мнениями и на их основе скорректировать свою оценку. Но при данном методе опроса может проявиться сильное влияние авторитетов на специалистов;

– личный (очный) – опрос осуществляется при непосредственном контакте, например интервьюера и эксперта;

– заочный – одним из распространенных примеров данного метода опроса является пересылка анкет. Здесь нет прямого взаимодействия между интервьюером и экспертом;

- устный – например, интервью;
- письменный – например, заполнение анкеты;
- открытый – процесс опроса и его результаты могут быть изучены другими экспертами;

- скрытый – высказанные идеи и решения экспертов являются тайными;

4) разработка методики обработки данных опроса. Обработка данных опроса экспертов может быть осуществлена 2 способами:

- проверкой согласованности мнений экспертов (или классификацией экспертов, если нет согласованности);

- усреднением мнений экспертов внутри согласованной группы;

5) оформление результатов работы. Осуществляется анализ результатов, полученных в результате проведения экспертизы, на основе которого составляется отчет. После обсуждения и утверждения полученных результатов итоги проделанной работы предоставляются заказчикам экспертизы.

При формировании экспертной и рабочих групп необходимо предъявлять следующие требования к экспертам:

- выдвигаемые экспертами оценки должны быть стабильными во времени;
- при введении дополнительной информации экспертная оценка должна улучшаться, но она не должна принципиально изменяться от первоначально сформулированной оценки;

– эксперт должен быть признанным специалистом в изучаемой области знания;

– у эксперта должен быть опыт участия в подобных экспертизах;

– мнения экспертов должны быть устойчивыми.

Устойчивость определяется характером ошибок, которые могут допустить эксперты во время проведения экспертизы. В связи с этим выделяют 2 вида ошибок:

– систематические, которые характеризуются устойчивым положительным или отрицательным отклонением от истинного значения;

– случайные, когда выдаваемые значения экспертов характеризуются большой дисперсией.

Существуют различные технологии планирования:

планирование снизу вверх (*down-up*) — от планов на местах через планы подразделений к общему плану путем письменных согласований и объединений. Преобладает ярко выраженное делегирование планирования. Низшая организационная единица цепи составляет подробные планы, которые объединяются на верхней ступени, образуя в итоге общий план предприятия;

планирование сверху вниз (*up-down*) — по иерархии предприятия, исходя из общего плана предприятия, двигаясь к участкам и рабочим местам. При этом нижестоящие уровни должны преобразовывать поступающие к ним обобщенные планы в подробные частные планы;

встречное планирование (*bottom-up*) — объединены оба метода в процессе, текущем сверху вниз. Осуществляется предварительное планирование по главным целям и составление общих планов на уровне управления хозяйством. На более низких уровнях происходит конкретизация этих планов, а затем — обратный ход планирования снизу вверх. Выбираются оптимальные решения и устраняются разногласия между частными целями плана. Процесс может осуществляться многократно. Встречный способ наиболее близок к идеалу планирования.

Совокупность взаимосвязанных согласованием и зависимостями друг от друга процессов планирования предприятия образует *систему планирования*.

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕД- ПРИЯТИИ

Тема 2.1. Стратегическое планирование развития предприятия

Деятельность предприятия на свободном рынке справедливо сравнивают с действиями армии на фронте. Действительно, работа предприятия в условиях свободного рынка ни что иное, как участие в жестокой войне, результатом которой может быть либо выживание и развитие предприятия, либо его банкротство. Любая армия обречена на поражение, если ее руководители бросят своих солдат в атаку на противника без предварительной разведки ситуации, определенной стратегии и четкого плана действий. Современная стадия развития российской экономики такова, что предприятие должно само определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, а самое главное-свои долгосрочные цели и стратегию их достижения. Многие ли российские предприятия имеют сегодня корпоративную стратегию и планы своего развития? В масштабах страны-единицы из сотен, а возможно и тысяч! Если у директора появился план, то возникает и необходимость его выполнения. Есть план-будут продуманные действия, а не рефлексивная суета. С другой стороны, план позволяет определить критерии и контролировать эффективность работы менеджмента. Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Если внешняя среда практически стабильна, то нет особой нужды заниматься стратегическим управлением. В настоящее время большинство российских предприятий работают в достаточно быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического управления, хотя часто и недопонимают это. Сегодня руководители

российских предприятий вынуждены принимать хозяйственные решения в условиях неопределенности последствий таких решений, к тому же зачастую при недостатке экономических, коммерческих знаний и практического опыта работы в новых условиях. Многие хозяйственные зоны, в которых работают предприятия, характеризуются повышенным риском, т. к. нет достаточного знания о поведении потребителей, позиции конкурентов, о правильном выборе партнеров, нет надежных источников получения коммерческой и иной информации. Кроме того, большинство руководителей отечественных предприятий концентрируют свои усилия на решении текущих задач, оперативном уровне управления и, соответственно, на краткосрочном горизонте планирования. Вопросы перспективного развития нередко оказываются «на обочине» управленческой деятельности.

А ведь организация системы стратегического планирования на предприятии-не дань моде, пришедшей с Запада, а жизненная необходимость. Внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только оперативных мер высшего менеджмента по адаптации предприятия к новым реалиям уже недостаточно.

Предприятие без ясной и эффективной стратегии развития-это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном уровне.

Безусловно, идеальных планов, которые будут выполнены в точности, как это задумывалось первоначально, не существует. Планы разрабатываются для определения стратегии и тактики, а жизнь регулярно вносит в них свои коррективы. Однако следует понимать, что для руководителей предприятий важен сам процесс планирования как таковой.

Он позволяет мобилизовать необходимые ресурсы для достижения совершенно определенных целей и превратить процесс принятия управленческих решений из хаотичного-в хорошо организованный, последовательный и

логичный.

Стратегическое планирование-это выработка стратегии с помощью комплекса формализованных процедур, которые направлены на построение как модели будущего компании, так и программы перехода из текущего состояния к этой модели.

Следует также отметить, что стратегическое планирование внутрихозяйственной деятельности любого предприятия (фирмы) тесно связано с осуществлением общей экономической политики или государственной стратегии развития всей рыночной системы.

Стратегическое планирование-относительно молодой вид деятельности организаций. Его предтечей стало долгосрочное планирование, которое бизнес стал применять в 50-х гг. XX века. Уже долгосрочное планирование оказалось большим шагом вперед, оно давало возможность предприятию расширить горизонт своего взгляда на будущее, связать текущую деятельность с более масштабными задачами.

Изучение стратегий и разработка микроэкономических интеллектуальных основ стратегического мышления в области бизнеса восходит к **Альфреду Чандлеру**. В своей книге «Стратегия и структура» он писал, что, прежде чем приступать к определению структуры, корпорациям следует разработать свою стратегию.

В конце 60-х гг. на смену долгосрочному планированию приходит стратегическое планирование.

В первой половине этого десятилетия проблемы теории стратегии широко отражались в академических работах. В 1960 году **Теодор Левитт** опубликовал в журнале Harvard Business Review статью «Близорукость маркетинга», которая явилась одной из первых попыток рассмотрения корпоративной (организационной) стратегии с радикальной и широкой точки зрения.

В стратегическом планировании, по сравнению с долгосрочным, пространство деятельности фирмы становится более объемным, оно включает в

себя как основные элементы внутренней среды экономической организации, так и внешние аспекты: социальные и политические факторы, вкусы и потребности покупателей, действия конкурентов и т.д. Кроме того, долгосрочные цели фирмы в стратегическом планировании перестают быть простым отражением условий текущей деятельности, а оказываются результатом анализа изменений во внешней и внутренней среде фирмы.

В настоящее время стратегическое планирование заняло свое место в ряду функций менеджмента. Во многом оно приобрело новое содержание, обогатилось за счет синтеза с гуманизированным подходом. Сегодня, наряду с формальными, количественными методами, стратегическое планирование использует творческий, интуитивный подход. Не являясь универсальным способом достижения успеха в бизнесе, оно в то же время создает основу для успешной деятельности фирмы. В процессе развития стратегического планирования создано большое число методов и моделей стратегического анализа, формальных способов решения задач. Пик популярности формального стратегического планирования пришелся на конец 70-х-начало 80-х гг., когда оно воспринималось как панацея, средство решения любых проблем предприятия.

В настоящее время важнейшей предпосылкой стратегического планирования и роста объемов производства на отечественных предприятиях стало развитие свободных рыночных отношений, их постоянное и непрерывное совершенствование. Поэтому сейчас стратегическое планирование на отечественных предприятиях должно быть направлено на их долгосрочное развитие, достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников. Процесс стратегического планирования по своей сути является доминантой, которой определяются все управленческие функции. Практика показывает, что,

используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди получают в свои руки эффективный способ оценки цели и направления развития предприятия. Основная функция стратегического планирования-обеспечивать основу для управления организацией.

Процесс планирования в условиях современного рынка, характеризуемого высокой степенью неопределенности, требует от специалистов предприятия значительных усилий, новых навыков и знаний, а также применения современных методик и инструментов.

Стратегическое планирование-это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование является основой для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Проецируя все сказанное выше на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой, так и с иностранными корпорациями.

Стратегия — это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнять ее миссию и добиваться устойчивых конкурентных преимуществ. Итак, стратегия — это многогранное понятие; стратегия обладает чертами плана, принципа поведения, позиции, перспективы, игрового приема и маневра.

Стратегическое планирование – это процесс выбора руководящей линии функционирования предприятия, направленной на достижение конечных целей деятельности. Стратегическое планирование является частью процесса экономического планирования на предприятии.

Стратегическое планирование осуществляется в следующей последовательности:

- проводят исследование внешней и внутренней строительно-монтажной организации;

- устанавливают видения, миссии и комплекс целей;
- формируют различные варианты стратегии;
- выбирают одну из альтернативных стратегий и ее прорабатывают;
- обосновывают окончательный вариант стратегического плана.

Объект стратегического планирования – деятельность хозяйствующих субъектов, структурных элементов национальной экономики.

Содержанием стратегического планирования является планомерная организация регулирования развития национальной экономики, ее отдельных подсистем, планирование деятельности коммерческих структур.

Речь идет, прежде всего, о регулировании с помощью макроэкономического стратегического планирования динамики национальной экономики и структурных сдвигов в ней, занятости населения, решения других социальных проблем, (уровня и качества жизни, развития отраслей социальной инфраструктуры), осуществление мероприятий в сфере экологии, поддержке науки, направления финансовых потоков в стране и т.д.

На микроуровне, то есть на уровне первичного звена экономики (фирм и других рыночных организаций),-разработка стратегических программ и планов их деятельности в среднесрочной и долгосрочной перспективах, создающих необходимые предпосылки для выживания в условиях острой конкурентной борьбы.

Стратегическое планирование представляет собой особый вид практической деятельности людей – плановой работы. Состоящей в разработке стратегических решений (в форме прогнозов, проектов, программ и планов), предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды

Стратегическое планирование имеет следующие характерные черты:

- **устремленность** в среднесрочную и долгосрочную перспективу (на период более одного года);
- **ориентация** на решение ключевых, определяющих для рассматриваемой системы целей, от достижения которых зависит ее выживание, социально – экономический прогресс;
- **органическая увязка** намеченных целей с объемом и структурой ресурсов, требующихся для их достижения, причем как наличных, так и тех, которые будут созданы в планируемой перспективе;
- **учет воздействия** на планируемый объект многочисленных внешних факторов, оказывающих на него позитивное или негативное влияние, и разработка мероприятий, в максимальной степени ослабляющих их негативное влияние либо нейтрализующих их действие, либо использующих позитивное влияние этих факторов для успешного решения стратегических задач;
- **адаптивный характер**, то есть способность предвидеть изменения внешней и внутренней среды планируемого объекта и приспособить к ним его функционирование.

Стратегическое и долгосрочное планирование – процессы далеко неоднозначные. В отличие от долгосрочного планирования стратегия является функцией не времени, а направления. Стратегическое планирование не просто сосредоточено на данном отрезке времени, а включает в себя совокупность глобальных идей развития фирмы. Ответственность за разработку стратегии фирмы несет прежде всего ее руководство, поскольку стратегическое планирование требует высокого профессионализма, масштабы охвата действий. Плановая команда менеджеров обеспечивает стратегическое планирование аналитическим подходом у принятия решений, нацеливая их на будущее фирмы.

Стратегическое планирование предусматривает прежде всего глобальных целей развития предприятия в отдаленной перспективе с учетом неконтролируемых факторов внешней среды:

- политических событий;
- инфляции;
- безработицы;
- нарушений торгового баланса;
- изменений кредитных ставок и т.п.

Существует несколько вариантов стратегических планов развития предприятия:

- **суммативный (главный) план** – дает представление о состоянии предприятия в будущем, основных целях, направлениях и стратегиях его развития, рынках сбыта, требованиях к желательным темпам роста производства и прибыльности;

- **функциональный план** – отражает новые направления в деятельности предприятия без учета его отдельных подразделений (производственных, сбытовых, инвестиционных и др.) для оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов в перспективе;

- **экономический план** – конкретизирует по возможности суммативный план в показателях прибыли, рентабельности, оборота, инвестиций, доли рынка, а также показывает направления и способы конкуренции, возможные последствия реализации различных стратегий;

- **план развития предприятия** – предусматривает мероприятия по перестройке или совершенствованию его структуры и системы управления в связи с реализацией суммативного плана.

Особое значение стратегическое планирование имеет для крупных корпораций, объединяющих технологически близкие предприятия и организации,

Концентрация капитала и диверсификация производства позволяют им повышать эффективность своей деятельности, стабильно функционировать в конкурентной рыночной среде. Стратегическое планирование охватывает основные сферы деятельности, стабильно функционировать в конкурентной рыночной среде.

Стратегическое планирование охватывает основные сферы деятельности корпорации, в частности формирование глобальных целей развития и определение их возможных изменений, оптимальное распределение и эффективное использование всех видов ресурсов, внутреннюю координацию в стратегии входящих в корпорацию организаций, адаптацию к элементам внешней среды, поиск организационных стратегий.

Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Анализ среды организации – это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей.

Анализ среды выполняет ряд важных **функций** в деятельности фирмы:

- улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на экономическую организацию и ее будущее с точки зрения стратегического планирования:
- помогает ей создать о себе наиболее благоприятное впечатление с точки зрения политики фирмы;
- обеспечивает информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций с точки зрения текущей деятельности.

Процесс анализа организационной среды начинается с определения основных элементов внутреннего и внешнего пространства фирмы, что включает в себя следующие этапы:

- сбор информации о внешней и внутренней среде;
- определение критических точек внешней и внутренней среды;
- анализ влияния критических точек на деятельность предприятия.

Внешняя среда состоит из макросреды и микросреды

Внешняя макросреда состоит из элементов, которые не связаны с предприятием напрямую, но оказывают влияние на формирование общей атмосферы бизнеса, эта среда косвенных контактов предприятия. Можно выделить четыре основных элемента этой среды:

- экономические;

- технологические;
- политические;
- социальные.

Все перечисленные выше элементы тесно связаны друг с другом и оказывают взаимное влияние. Изменение технологии строительства оказывает влияние на экономические факторы. Экономические факторы оказывают на социальные, а социальные оказывают влияние на политические факторы.

Внешняя микросреда – это среда непосредственных контактов организации со следующими внешними организациями:

- поставщиками экономических ресурсов, необходимых предприятию: материальные, трудовые, финансовые и другие
- конкурирующими предприятиями, выпускающие аналогичную продукцию, выполняющие аналогичные работы и оказывающие аналогичные услуги;
- контролирующими органами (Государственный архитектурно-строительный контроль, авторский надзор, технический надзор и прочие организации) средствами массовой информации, обществом потребителей и другими организациями.

Внутренняя среда предприятия включает в себя следующие основные элементы:

- производство;
- финансы;
- трудовые ресурсы;
- материальные ресурсы
- маркетинг;
- организационная структура предприятия и другие элементы, оказывающие влияние на деятельность предприятия.

Существуют следующие стадии деятельности предприятия:

- становление;

- функционирование;
- развитие;
- кризис.

Становление предприятия-предприятие находится на стадии формирования организационной структуры и коллектива сотрудников. Существенной характеристикой становления является динамичность структуры деятельности и состава работников.

Функционирование фирмы — воспроизводящая деятельность в рамках фиксированной и неизменной нормы с системой обеспечивающих звеньев.

Развитие фирмы — перестройка деятельности в условиях достижимости прежних макроцелей путем качественного изменения механизма деятельности

Кризис фирмы — распад деятельности, предопределенный продолжительным сочетанием двух факторов: созревшими объективными предпосылками к изменению деятельности организации (проблематизация функционирования) и игнорированием этих предпосылок управленческим звеном.

Основные элементы стратегического планирования

Видение, миссия и цели строительного предприятия

Вся **совокупность ориентиров** деятельности предприятия можно разделить на **три основных типа**:

- **идеалы** – ориентиры, которые не рассчитывают достичь в обозримом периоде, но допускают приближение к ним;
- **цели** – наиболее общие ориентиры деятельности предприятия в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части;
- **задачи** – конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.

К идеалам предприятия можно отнести его **видение**.

Видение – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования предприятия. **Видение** – это идеальная картина будущего, то состояние,

которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. **Видение** определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования.

Концепция видения завоевывает все большую популярность в мире бизнеса. Его возрастающее значение определяется следующими факторами:

- видение является хорошим средством мотивации работников предприятия, особенно крупных, децентрализованных, оно помогает сплачивать, объединять деятельность людей в едином направлении. В видении обычно не подчеркивается желание получить прибыль, оно объединяет индивидуальные идеалы всех участников организаций в единый эталон ценностей. С этой точки зрения видение пересекается с внутрифирменной культурой, основным элементом которой является система ценностей организации;

- видение создает чувство перспективы в деятельности организации, обеспечивает преемственность следующих друг за другом целей организации. Любая цель ограничивает рамки действий организации, а у видения нет финишной черты, оно создает импульс для постоянного прогресса.

Общепризнанно, что целесообразно начинать процесс определения стратегии предприятия с формулирования ее **миссии**.

Миссия – это главное устремление, **наиболее глобальная цель организации**, изложенная обычно в одном предложении, коротком абзаце. С одной стороны, **миссия** довольно конкретная, с другой – не подразумевает выполнения задачи в течение года или двух, предусматривает выполнение задачи в более длительный период.

Миссия является гораздо более конкретным ориентиром, чем видение. У миссии есть своя финишная черта – период времени, по истечении которого она должна быть выполнена. Миссия должна быть сформулирована так, чтобы ее выполнение сочеталось с напряжением сил в организации и определенным риском деятельности. Срок выполнения миссии должен быть обзримым и достаточно невелик для того, чтобы нынешнее поколение работников могло увидеть результаты своего труда. Так же, как и видение, миссия дает общее

направление деятельности организации

Функциями миссии являются:

- согласование программ и координация работ;
- объединение представлений участников организации о том, зачем она нужна и что должна делать, совмещении действий в одном направлении;
- создание устойчивого имиджа организации;
- облегчение процесса планирования.

Формулируя миссию организации, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какого главного результата организация хочет достичь благодаря своим усилиям?
- Как организация хочет достичь результата? Что она будет делать?
- Кто является клиентом организации, получателем ее услуг, кому она помогает?
- На какой территории будет работать организация?
- Как предполагается финансировать программы

Последовательность формулирования и постановки цели исходит из следующих основных предпосылок:

- двойственный характер содержания цели управления (объективный и субъективный);
- подчинение содержания цели управления действию объективных законов развития;
- определение цели как желаемого состояния системы на конкретном этапе ее развития;
- учет действия объективных и субъективных, а также детерминированных и вероятностных факторов развития системы;
- повышение достоверности и эффективности оценок внешних и внутренних условий развития системы, а также внешней среды;
- обоснование системного характера цели и его ресурсного обеспечения,

допускающего декомпозицию дерева целей, ресурсов, сроков, исполнителей.

Задача – это некоторая **совокупность вопросов**, подлежащих решению, а также условий, необходимых для этого решения. Конкретная производственная ситуация обычно порождает разнообразные задачи, требующие решения.

Формирование стратегических целей предприятия

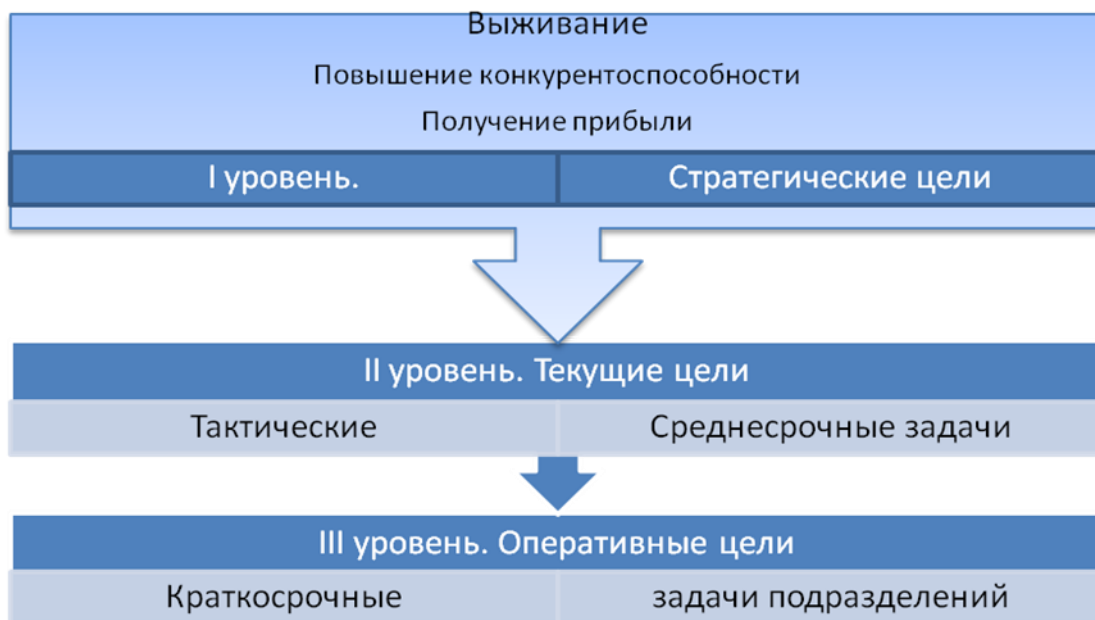


Рисунок 3. Иерархия целей предприятия

Детальной расшифровкой **направления развития фирмы** являются ее **долгосрочные и краткосрочные цели**.

Долгосрочные цели — это более конкретное и детальное описание предполагаемого развития фирмы в той или иной сфере ее деятельности.

Краткосрочные цели — это конкретизация долгосрочных целей с ориентацией на описание результатов деятельности в ближайшем будущем.

Чтобы внести истинный вклад в успех фирмы, цели должны обладать такими **характеристиками, как:**

- **согласованность** — должны быть согласованы между собой, рассмотрены во взаимосвязи, а не изолированно;
- **гибкость** — должны быть «восприимчивы» к корректировкам, обусловленным объективными и субъективными изменениями;
- **приемлемость** — должны учитывать потребности рынка и традиции,

сложившиеся в обществе;

- **измеримость** — должны быть количественно и качественно определяемыми;
- **конкретность** — при определении целей необходима точность (реалистичность) отражения их содержания, объема и времени достижения;
- **достижимость** — указанные сроки должны быть реальными, не выходящими за рамки возможного для фирмы.

Первое и, может быть, самое существенное решение при планировании — выбор целей. При этом фирмы, которые вследствие своего большого размера испытывают необходимость в многоуровневых системах, должны разрабатывать цели как сформулированные в общем, так и детализированные. Приведем примерную классификацию целей фирмы (табл. 2).

Таблица 2

Классификация целей организации

Классификационный признак	Характер целей
Содержание деятельности	<ul style="list-style-type: none">• экономические,• организационные,• научные,• социальные,• технические,• рыночные
Временной период	<ul style="list-style-type: none">• стратегические,• тактические,• оперативные
Функциональность	<ul style="list-style-type: none">• производственные,• маркетинговые,• технологические,• сбытовые,• снабженческие,• кадровые,• инновационные
Измеримость	<ul style="list-style-type: none">• определяемые количественно• и качественно
Приоритетность	<ul style="list-style-type: none">• основные,• побочные
Иерархия	<ul style="list-style-type: none">• высшие,

Выбор и формулирование **целей организации** — сложнейший многогранный процесс. Это может быть коллективное творчество, а может быть дискреционный процесс, т.е. определяться только высшим руководством фирмы по своему усмотрению. Поэтому полезно ознакомиться с различными, порой повторяющимися аспектами данной темы для определения своей точки зрения.

Принято считать, что формулирование целей в терминах получения желаемой прибыли неэтично и не мотивирует сотрудников. Прибыль рассматривается лишь как естественное вознаграждение за хорошо поставленный бизнес.

Принципы формулирования целей. Для формулирования целей необходимо выработать четкие представления о намерениях фирмы в области предпринимательской деятельности

Цели предприятия должны способствовать:

- формированию у сотрудников представления о желаемом будущем состоянии предприятия;
- созданию основы для планирования всей деятельности;
- пониманию сотрудниками их места и роли в достижении желаемого будущего состояния фирмы;
- определению механизмов контроля.

Кроме характеристик, которыми должны обладать общепроизводственные цели, существуют и другие необходимые свойства.

Цели должны быть:

- понятными для сотрудников, а еще лучше — соответствующими их личным устремлениям и интересам;
- помогающими определить желаемое направление действий и вознаграждаемый тип поведения;
- «разделяемыми» и рядовыми сотрудниками, и руководителями.

Стратегическими целями фирмы могут быть, например, конкретные

цели по следующим **направлениям**:

- ориентация на целевой рынок и конкретного потребителя;
- укрепление рыночных позиций;
- разработка системы показателей, определение результатов деятельности;
- ценообразование — принципы его осуществления и влияние на конкурентные позиции;
- стимулы к труду, готовность фирмы распределить прибыль и успех с работниками
- совершенствование методов принятия решений;
- этика взаимоотношений с покупателями, сотрудниками, конкурентами, поставщиками;
- система выдвижения кадров;
- технологическая политика;
- продукция — цена, потребительные свойства, качество, совершенствование;
- отношения с обществом;
- отношения с властными структурами.

Миссия и цели служат ориентирами на всех последующих этапах выработки **стратегии** и одновременно при наличии альтернатив развития накладывают определенные ограничения на деятельность фирмы.

Формальных процедур выбора целей немного, и они меняются гораздо реже, чем сама стратегия.

Опыт позволяет рекомендовать следующий **алгоритм формирования целей фирмы, состоящий из шести шагов**:

- Осознание важности формулирования и представления целей;
- Формулирование целей;
- Логическое построение целей;
- Привлечение сотрудников к формулированию целей;

- Наглядное представление целей;
- Индивидуальные ценности и цели сотрудников фирмы.

Тема 2.2. Процесс формирования стратегии развития предприятия

Основы процесса разработки стратегического плана были изложены в работе И. Ансоффа «Корпоративная стратегия». В настоящее время известны различные модели процесса стратегического планирования, разработанные консалтинговыми фирмами.

Процесс разработки стратегического плана состоит из нескольких этапов и шагов:

1. Целеполагание:

- выработка (уточнение) миссии;
- постановка целей.

2. Стратегический анализ:

- анализ внешнего окружения;
- анализ внутренних сильных и слабых сторон бизнес-организации;
- оценка стратегии.

3. Стратегический выбор.

4. Реализация организационной стратегии:

- операционализация стратегий;
- программирование процесса в целом.

Рассмотрим более подробно каждый из этих этапов.

1-й этап - формирование целей долгосрочного развития предприятия - очень важен, так как при обосновании цели предвосхищаются долговременные результаты деятельности предприятия, формируются наиболее общие ориентиры и миссия развития предприятия.

Основные правила обоснования цели:

- должна быть конкретна и понятна (измеримость цели);

- должна быть достижима в обозримом будущем (реалистичность цели);
- может быть разукрупнена на комплекс задач, обеспечивающих достижение цели, т. е. иметь возможность построения "дерева целей" (сопоставимость целей и задач);
- должна формализовать миссию (основное функциональное назначение) предприятия в долгосрочном периоде (конкретность цели).

Цель формулируется высшим руководством и предопределяет концентрацию усилий на ее выполнение. Важность определения целей связана с тем, что они:

- являются фундаментом для планирования, управления, организации, координации и контроля;
- определяют перспективность ведения бизнеса;
- служат руководством при формировании имиджа предприятия.

Содержание цели зависит от внешних условий деятельности предприятий, государственной системы регулирования предпринимательства; реальных возможностей предприятия в осуществлении маневра и применяемых средств ведения бизнеса: срока жизни предприятия, субъективных факторов (квалификации высшего руководства, давления других субъектов рынка и т.д.).

Выделяют восемь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет цели:

1. Положение на рынке (доля и конкурентоспособность).
2. Инновационность процессов производства и реализации продукции и услуг.
3. Прибыльность предприятия.
4. Ресурсоемкость продукции и услуг и возможность дополнительного привлечения ресурсов.
5. Мобильность управления: организационных структур, форм и методов взаимодействия, мотивации и т. д.

6.Квалификационный состав персонала и возможности его изменения.

7.Социальные последствия изменений и их влияние на уровень развития предприятия.

8.Возможность количественно измерить цель. Сформулированная цель разукрупняется через комплекс задач, затем задачи детализируются до мероприятий, которые конкретизируются в целевые нормативы и показатели, определяющие идеальное будущее состояние предприятия.

2-й этап. Обоснование концепции долгосрочного развития. Концепция как система взглядов на перспективы предприятия базируется на будущих возможностях и рисках, а также опирается на ресурсный потенциал будущего (технологии, технику, персонал и т. д.). Реализация поставленной цели предполагает учитывать в обосновании концепции три базовых условия:

- устойчивость экономических отношений как внутри предприятия, так и во внешней среде;
- эффективность деятельности предприятия на всех этапах его развития;
- инновационность стратегических направлений.

Эти условия определения концепции развития предприятия базируются на трех основных подходах:

- минимизация затрат на производство и реализацию продукции и услуг и формирование на этой основе конкурентных преимуществ - очень уязвимая стратегия, особенно для предприятий;
- высокий уровень специализации и на этой основе повышение качественных характеристик продукции и услуг - выделение базовой услуги или продукции с последующей диверсификацией сопутствующих и дополнительных услуг, обеспечивающих эффект "синергии" за счет комплексности и взаимоподдержки системы производства, продвижения и реализации продукции и услуг;

- ориентация лишь на один сегмент рынка с изучением его потребностей и специализацией на их максимальное удовлетворение.

Исходя из этого, выделяют четыре группы базовых концептуальных стратегий:

- стратегия концентрированного роста - включает планы усиления позиций на рынке; поиск новых рынков для имеющихся товаров и услуг; модернизацию продукта или услуги для реализации на имеющемся рынке;

- стратегия роста за счет увеличения числа структур (интегрированный рост), включая горизонтальные слияния предприятий одного сегмента рынка, производства или реализации (создание сети предприятий одного профиля); вертикальные слияния по цепочке производство-распределение-реализация, осуществляемые на разных организационно-правовых условиях; конгломеративные слияния предприятий из разных сфер экономики с целью диверсификации видов деятельности);

- стратегия диверсифицированного роста за счет производства новых товаров и услуг;

- стратегия сокращения - включает план ликвидации, когда предприятие не может вести существующий бизнес, поэтому оно полностью или частично продает свой бизнес.

Кроме того, стратегии предприятия подразделяются по уровням:

- корпоративная - предполагает укрепление позиций на рынке, формирование корпоративных интересов и целей, культуры;

- деловая (бизнес-стратегия) - разрабатывается по видам и направлениям деятельности исходя из корпоративной стратегии;

- функциональная (управленческая) - обоснование подходов по обеспечению эффективного управления по реализации бизнес-стратегий;

- операционная - включает стратегию логистики, коммерции производства, сбыта, обеспечивающая реализацию деловой бизнес-стратегии.

3-й этап. Разработка прогнозов долгосрочного развития предприятия (не менее трех вариантов). Прогнозирование развития предприятия учитывает изменение внешней среды, что предполагает:

- определение потенциала рынка и его конъюнктуры;
- изменение качественных потребностей в продукции и услугах;
- рост доходов населения и направлений его использования (как фактор роста);
- изменение внутренней среды:
- рост объемов производства и реализации продукции и услуг;
- качественное и количественное изменение ресурсного потенциала;
- конкурентоспособность и устойчивость предприятия.

Прогнозирование может осуществляться по трендовым моделям, по целевым нормативам, с использованием экономико-математического, имитационного и сетевого моделирования.

Практическими задачами моделирования являются:

- анализ и прогнозирование экономической ситуации внутри предприятия и за его пределами;
- анализ и прогнозирование рынков сбыта и материально-технического обеспечения;
- подготовка плановых решений относительно последующей деятельности предприятия.

Каждый из методов дает свой вариант прогноза, которые впоследствии сравниваются, анализируются, оцениваются с точки зрения возможности развития предприятия при разных вариантах, определяется степень управляемости показателей прогноза. Вариантов прогнозов должно быть не менее трех: минимальный, максимальный и наиболее вероятный.

Прогнозы целесообразно разрабатывать на сроки, превышающие периоды долгосрочного (стратегического) плана.

4-й этап. Разработка долгосрочного плана предполагает оценку и выбор наиболее эффективного и реалистичного варианта прогноза, его конкретизацию. В долгосрочном плане цели, стратегии выражаются в плановых показателях и заданиях (в укрупненном виде, иногда в предельных величинах).

Номенклатура долгосрочных (стратегических) планов включает:

1. Общефирменный сводный стратегический план:

- общефирменный бизнес-портфель, в котором определяются перспективы по видам бизнеса, направлениям деятельности предприятия;
- стратегии и ключевые показатели развития предприятия с учетом поставленных целей и прогнозных расчетов;
- план стратегических преобразований (изменение видов и объектов деятельности; создание сети предприятий и др.).

2. Планы по видам бизнеса:

- бизнес-портфели по видам бизнеса и направлениям деятельности;
- основные показатели развития видов бизнеса;
- планы новых продуктов и технологий.

3. Стратегические планы развития функциональных сфер деятельности предприятия:

- коммерческой деятельности;
- развития производства;
- развития материально-технического снабжения;
- развития комплексных функциональных сфер деятельности (маркетинг, персонал и др.).

4. План совершенствования организационной структуры и правовой формы предприятия:

- план по реорганизации предприятия как юридического лица (с учетом изменения решаемых задач, объемов и структуры хозяйственной деятельности);
- реинжиниринг (перепроектирование) организационной структуры предприятия:

5. Планы совершенствования системы управления (руководства):

- расстановки и резерва руководящих кадров;
- развития персонала;
- совершенствования организационной структуры управления;
- совершенствования системы стимулирования персонала;
- развития информационной системы управления.

Этот примерный перечень стратегических (долгосрочных) планов на каждом предприятии уточняется с учетом цели и стратегии развития предприятия, а также с учетом полноты и достоверности информации, характеризующей будущие условия его деятельности.

Проект стратегического плана выносится на обсуждение общего собрания акционеров или других органов управления, где он рассматривается как генеральное направление в деятельности предприятия. К обсуждению целесообразно привлекать рядовых сотрудников для участия в выработке наиболее перспективных направлений деятельности. Стратегический план, одобренный высшим органом управления, приобретает директивный характер и реализуется поэтапно, в основном через включение стратегических показателей в текущие планы и обеспечение их выполнения.

Текущее планирование представляет собой краткосрочную стратегию, реализующую долгосрочный (стратегический) план. Текущий план разрабатывают:

- в развитие стратегического плана;
- как правило, на всех уровнях управления;
- на более короткий отрезок времени по сравнению со стратегическим планом;
- для определения результатов реализации стратегии в более короткий промежуток времени.

В системе планов (стратегического и текущего) под реализацией стратегии подразумевается:

- определение показателей текущих планов работы предприятия с учетом их стратегических значений;
- формирование процедур реализации плановых показателей с определением для них конкретных ресурсов, обоснование набора заданий для каждого подразделения предприятия;
- планирование действий и разработка календарных планов и графиков;
- контроль за ходом выполнения стратегических и текущих планов.

Таким образом, реализация стратегических (долгосрочных) планов предполагает их взаимоувязку с текущими и формирование системы планирования на предприятии с различными временными горизонтами.

Рассмотрим существующие корпоративные стратегии управления.

Экстренная корпоративная стратегия

Иногда бизнес-организация может оказаться в такой ситуации, что центр должен вмешаться, чтобы все уладить. Такая ситуация может быть вызвана следующими причинами:

- коллапс на рынке в одной или нескольких важных областях;
- значительное падение прибыли или увеличение убытков;
- доля рынка переходит к конкурентам (теряется один или несколько покупателей, от которых зависит деятельность фирмы);
- судебное производство, которое раскрывает скрытые или недооцененные обстоятельства;
- неожиданный дефицит наличности;
- причиняющие ущерб конфликты (противоречия) между подразделениями или высшим руководством.

Экстренная стратегия должна осуществляться в 3 этапа:

- 1) Диагностика-определение основных причин кризисного состояния;
- 2) Выработка альтернатив-выявление проблем и выработка решения;
- 3) Реализация-жесткое вмешательство в целях реализации решения.

Перечень ситуаций, в которых уместно применение экстренной корпоративной стратегии, представлен на рисунке 4.

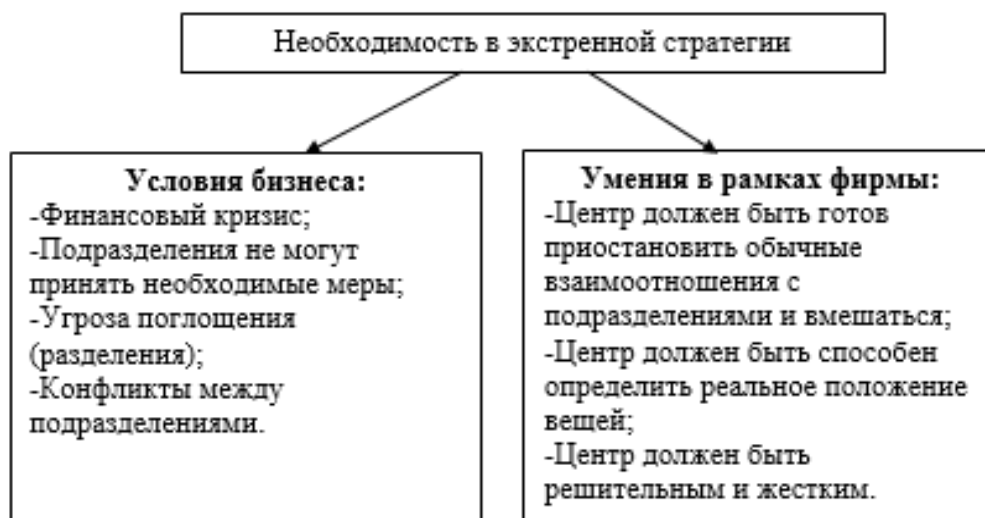


Рисунок 4. Ситуации, требующие применения экстренной стратегии

На этапе *диагностики* определяются причины ухудшения положения предприятия, установление различий между симптомами и причинами. Успешная диагностика основывается на игнорировании оправданий и традиционных знаний тех, кто ошибается, и внимательное изучение основных сегментов бизнеса, характеристик их прибыльности и потока наличности и их конкурентных позиций.

Следующим этапом является *выработка альтернатив*. Если неправильно, неточно проведена диагностика, бизнес-организация будет испытывать трудности при выработке вариантов будущих стратегических решений. Но даже правильно поставленный диагноз проблем не всегда позволяет вам выработать эффективное решение. Чтобы получить такое решение, необходима тщательно взвешенная идея о том, как изменить кризисную ситуацию. Такая идея должна быть реалистичной, но в то же время и радикальной. Реализация ее потребует от центра умения проявить себя в нестандартной ситуации.

Успешная экстренная организационная стратегия практически всегда подразумевает, что центр назначает и поддерживает нового жесткого и бескомпромиссного топ-менеджера из людей, являющихся посторонними по отношению к фирме. Центр должен жестко контролировать действия заинтересо-

ванных кругов в бизнес-организации, произвести необходимые кадровые замены, а также дать понять, какие новые стандарты работы приемлемы, и быстро предпринять жесткие действия. Центру следует на время осуществить централизацию. Он должен потребовать полного доступа к данным, полной лояльности к новому общему делу, всецелой поддержки новой команды высших менеджеров, сотрудничества для достижения целей, связанных с краткосрочной прибылью, улучшением ситуации с притоком наличности и прекращением убыточных видов деятельности.

Экстренная организационная стратегия никогда не бывает приятной. Для того чтобы привести к результатам, она должна быть чрезвычайно действенной.

В случае, когда кризис предотвращен, должен быть выбран один из следующих пяти долгосрочных подходов. Первый из них является минималистским в противоположность четырем остальным, которые предполагают проведение активной политики. Однако этот подход, хотя ему и редко следуют, как правило, бывает наиболее уместным.

Олимпийская корпоративная стратегия.

Олимпийская стратегия (этот термин был предложен Р. Кохом) основывается на невмешательстве центра, минималистском подходе.

Олимпийский центр, принимающий решения, чрезвычайно мал, обычно он состоит из:

- председателя совета директоров, не являющегося исполнительным лицом;

- генерального директора, который тратит большую часть своего времени на деятельность, напрямую не связанную с деятельностью центра;

- одного или двух бухгалтеров.

Олимпийская стратегия подразумевает, что генеральный директор не мешает беспрепятственному руководству отдельными подразделениями (бизнес-единицами), причем должен делать очень многое из того, что обычно свой-

ственно центру. Корпоративная стратегия подразумевает, что генеральный директор берет на себя одну или несколько полезных обязанностей, не связанных с работой центра служебных обязанностей. Наилучший вариант тот, при котором он также руководит одним из основных подразделений фирмы. Служебные обязанности в центре, таким образом, являются дополнительной работой с неполной занятостью и не предоставляют никаких особых полномочий сверх тех, которыми обладают другие руководители подразделений.

Другой вариант состоит в том, что генеральный директор берет на себя несколько обязанностей в бизнес-организации, связанных с конкретным проектом, или в определенных подразделениях, или в области неуправленческих обязанностей, связанных с различными частями бизнеса (например, сконцентрироваться на взаимоотношениях с покупателями, которые осуществляют закупки у различных подразделений предприятия). Такое решение является более трудным с точки зрения реализации: в этом случае требуется человек гибкий, эффективно выполняющий свои обязанности по проекту и способный воздержаться от соблазна использовать служебное положение для достижения целей проекта. Эти условия сложно выполнить большинству топ-менеджеров.

Существует еще один подход. Он заключается в том, что должность генерального директора упраздняется. В этом случае руководители подразделений (бизнес-единиц) организации докладывают о состоянии дел непосредственно председателю совета директоров. Во многих отношениях это наилучшее, хотя и наиболее редко встречающееся решение.

Олимпийская стратегия должна быть дешевой и в связи с тем, что она, по существу, подразумевает бездействие, не должна отнимать много средств (явных и неявных) у бизнес-организации. Но было бы неверно рассматривать олимпийский центр как неизбежное, хотя и очень маленькое зло. Существует позитивная и чрезвычайно полезная, хотя и не для всех подходящая, функция олимпийского центра.

Для того чтобы исполнять «олимпийскую» роль по отношению к современным организациям, центр должен быть сдержанным, но мудрым, ненавязчивым, но уважаемым, осторожным и эффективным. Он должен иметь представление об основной деятельности бизнес-организации и систему оценки людей, которые ею управляют; уметь вовремя заметить резкие изменения или отсутствие закономерностей на рынке или во внешнем окружении фирмы; обладать верой в рациональность своих решений, так как хотя бы раз в несколько лет приходится осуществлять вмешательство в тех случаях, когда это должно пойти на пользу предприятию. На рис. 5 представлен неполный перечень подобных ситуаций.

Наиболее важной задачей, которая решается в рамках олимпийской организационной стратегии, это назначение и, если необходимо, освобождение от должности руководителей предприятий. Назначение новых руководителей на высшие должности не обязательно должно происходить очень часто, но это, безусловно, является первостепенным. Реализуя олимпийскую стратегию, центр должен знать, когда освободить от должности не оправдавшего ожиданий руководителя какого-то подразделения. Топ-менеджер после анализа результатов работы и на основании консультаций с советом директоров и его аппаратом должен определить, когда это необходимо сделать. Однако иногда топ-менеджер должен применять и жесткие меры.

Другой важной задачей центра при реализации этой стратегии является мониторинг периодических изменений. Топ-менеджер должен обладать хорошей интуицией в отношении смены очередного периода жизненного цикла бизнес-организации. В фирме, использующей высокоэффективные технологии, топ-менеджер должен почувствовать момент, когда внедрение новой технологии позволит отказаться от существующих на данный момент подходов. В сфере потребительских товаров топ-менеджер должен понять, когда стоимость бренда начнет стремительно падать или когда она может внезапно вырасти. В области профессиональных бизнес-услуг топ-менеджер должен вовремя заме-

туть, что квалификация персонала начинает снижаться. Центр в рамках олимпийской стратегии не должен очень часто предлагать свои рекомендации подразделениям (бизнес-единицам): лучше, чтобы масштабная, важная, ценная идея предлагалась не чаще 1 раза в 5 лет.

Помимо назначения (освобождения) руководителей подразделения (бизнес-единиц) и редкого выдвижения время от времени основополагающих идей, центр практически больше ничего не должен делать. Он должен влиять на решения руководства бизнес-единиц о приобретении других организаций или продаже собственных активов. Он не должен участвовать в разработке стратегии для бизнес-единиц и ставить перед собой задачу изменения организационной культуры, поиска стратегических покупателей продукции бизнес-единиц, не должен вести переговоры с органами государственной власти, менять восприятие подразделениями финансового рынка, инициировать создание совместных предприятий или стратегических альянсов, указывать бизнес-единицам, что делать, или увеличивать стоимость организации каким-либо другим привычным способом. Если он попытается это сделать, то это может привести не к приращению активов бизнес-организации, а, наоборот, к их сокращению.

Важно понимать, что в рамках олимпийской стратегии центр не осуществляет финансового контроля выполняющих основную деятельность подразделений (кроме проверки выполнения требований законодательства). Центр не поглощает средств подразделений (бизнес-единиц), не распределяет их в соответствии с корпоративными приоритетами и не принимает решения об инвестициях.

Это означает, что промышленные фирмы, по существу, самостоятельны в финансовом плане в такой же степени, как и приобретаемые компании в портфеле венчурного капитала. Венчурные капиталисты предоставляют первоначальные средства для открытия или развития предприятия, но не проводят ежегодной проверки, для того чтобы перераспределять средства между видами де-

тельности в портфеле организации. Каждая организация должна сама о себе заботиться и, если в дальнейшем ей потребуются средства, привести свои аргументы в пользу необходимости дополнительных вложений, опираясь на свои собственные достижения и не сравнивая их с остальными частями портфеля венчурного капитала.

Точно так же подразделения фирмы при реализации олимпийской стратегии должны вырабатывать свои собственные средства (инструменты), которые могли бы нейтрализовать негативные явления. Если у них появляется потребность в дополнительных средствах, они должны обратиться к центру (но только как к необходимому посреднику), прежде чем связаться с реальными людьми, предоставляющими средства, банкирами и инвесторами, у которых есть финансовые средства. Центр не располагает скрытыми (или открытыми) средствами для инвестирования, у него нет специальной финансовой экспертизы, функции инвестиционной оценки стоимости и возможности препятствовать или помогать подразделениям (бизнес-единиц) в их поиске средств.

Центру трудно ограничивать свои полномочия, но стремиться к этому стоит. Следуя по этому пути, можно избежать нерационального использования средств, а иногда и прямых убытков. Эта задача кажется скромной, но на самом деле она требует огромных усилий.

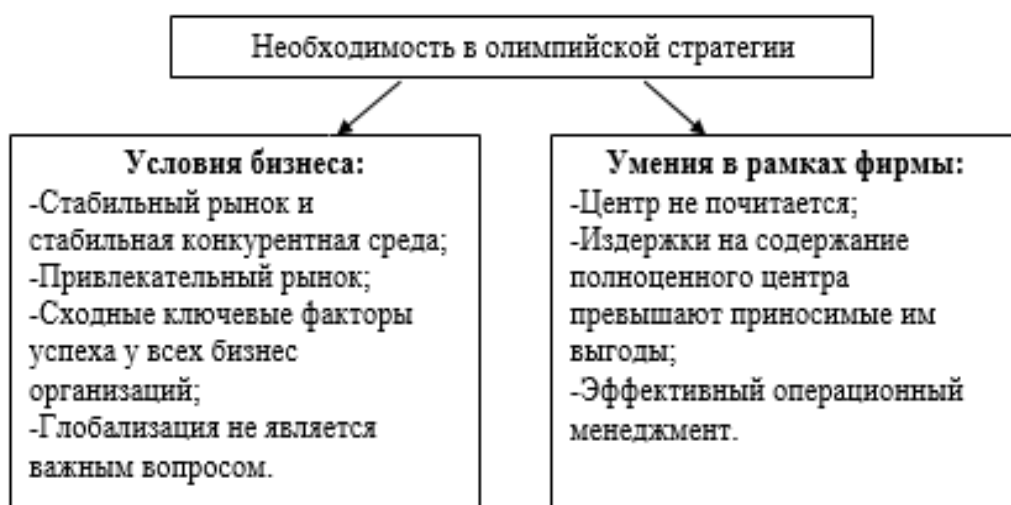


Рисунок 5. Ситуации, требующие применения олимпийской стратегии

Организационная стратегия, ориентированная на приобретения

На практике большинство фирм, ориентированных на приобретения, придерживаются смешанных стратегий, включающих значительную часть того, что входит в корпоративную стратегию контроля результатов деятельности. То есть, несмотря на то что организация в значительной степени децентрализована, центр все же осуществляет тщательный и детальный финансовый контроль, обычно с помощью сложной системы бюджетирования. Опыт свидетельствует о том, что две стратегии (ориентированная на приобретения и контроля результатов деятельности) хорошо совместимы, хотя стратегия контроля итоговых показателей деятельности не требует никаких приобретений. Практически все успешные диверсифицированные ориентированные на приобретения организации используют методы контроля показателей деятельности.

Однако не обязательно, чтобы организационная стратегия, ориентированная на приобретения, требовала тщательного финансового контроля в соответствии с моделью контроля показателей деятельности. Можно комбинировать корпоративную стратегию, ориентированную на приобретения, с абсолютным отсутствием финансового перераспределения, которое является частью олимпийской стратегии. Подобным образом уже управляется портфель венчурной фирмы, в целом со значительным успехом.

Тщательный финансовый контроль не является необходимым условием стратегии, ориентированной на приобретения. Громадное большинство организаций, следующих данной стратегии, будут включать контроль показателей деятельности в свои центральные функции (включая жесткий финансовый контроль посредством установления бюджета и мониторинга).

В рамках стратегии, ориентированной на приобретения, используется подход абсолютного невмешательства. Эта стратегия является в равной мере как искусством, так и наукой (рис. 6). Кроме навыков количественной оценки она также требует интуиции; хорошего чувства времени; умения оценить направление бизнеса и тех, кто им руководит; способности всесторонне подходить к

возникшему вопросу, а также абсолютного здравого смысла. Немногие люди или команды сочетают в себе эти различные и часто взаимоисключающие друг друга качества. Те же, кто обладает всеми этими качествами, имеют огромное преимущество перед остальными.

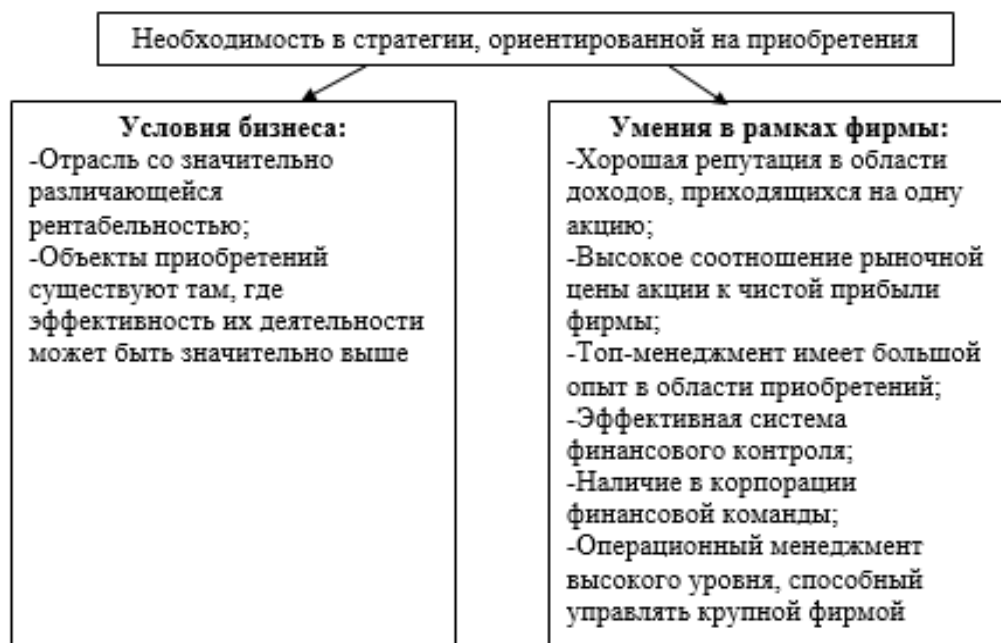


Рисунок 6. Ситуации, требующие применения стратегии, ориентированной на приобретения

Стратегия расширения рынка

Корпоративная стратегия расширения рынка ведет свое происхождение непосредственно от стратегии портфельного планирования, разработанной компанией *BCG*. Основные идеи подхода расширения рынка заключаются в стремлении увеличить долю рынка в сегментах, на которых выполняются операции, близкие к тем, которые фирма выполняет сейчас и где у фирмы будет возможность разделить часть издержек, использовать те же навыки или покупателей.

Можно выделить несколько важных практических моментов, которые являются следствием использования матрицы *BCG* и портфельного планирования:

— доля рынка, которой обладает фирма. В большинстве случаев высокая доля рынка гарантирует высокую рентабельность фирмы. Если это не так, то

бизнес является необычным, конкуренты ведут себя нерационально или в фирме (при низкой прибыли и высокой относительной доле рынка) неэффективный менеджмент;

— накопление денежных средств за счет прибыли бизнес-сегментов. Если этого не происходит, то, вероятно, причина кроется в неверном определении сегментов или неточном анализе прибыльности сегмента. В таком случае фирме рекомендуется сконцентрироваться на этих сегментах с высокой прибыльностью и направить на них большую часть инвестиций;

— высокорентабельный бизнес (тот, в который надо больше инвестировать). Это «звезда» с высокой относительной долей рынка и высоким темпом роста;

— лидерство на рынке. Если фирма не может быть одним из лидеров рынка, то ей следует выйти из этого бизнеса (продать или ликвидировать);

— продвижение к лидерским позициям из положения слабого последователя. Больше шансов на положительный результат существуют на рынке с высоким темпом роста, однако и в этом случае смещение рыночного лидера — дело сложное, рискованное и дорогостоящее. Оно может потребовать больших инвестиций, чем планировалось. Затраченные усилия оправдываются, если фирма достигнет цели и станет лидером на рынке. Поэтому необходимо быть очень осторожным при принятии решения относительно того, за счет каких бизнесов (продуктов) фирма может стать лидером на рынке. Менее рискованной и часто более прибыльной является продажа этого бизнеса по очень высокой цене.

Корпоративная (организационная) стратегия расширения рынка подразумевает:

— склонность к рыночному лидерству большинства направлений бизнеса в портфеле фирмы;

— хорошую осведомленность о конкурентах и возможность управления ими, для того чтобы увеличить за счет них свою долю на приоритетных рынках;

— отказ от приобретения бизнесов, которые не входят в центральную приоритетную зону деятельности фирмы, имеющих общие характеристики, а если подобные направления бизнеса составляют значительную часть портфеля — постепенное избавление от них;

— расширение фирмы посредством увеличения доли рынка в имеющихся основных бизнесах и (или) вступление в смежные сегменты, в которых имеющиеся навыки и ресурсы могут быть использованы для создания конкурентного преимущества.

Стратегия расширения рынка подразумевает влияние центра, но она не обязательно требует каких-то существенных ресурсов центрального планирования. В действительности и логика, и опыт дают основания полагать, что стратегия будет наиболее успешной в том случае, если центр очень мал по размерам или его не существует вовсе, т.е. когда портфельная стратегия встроена в культуру фирмы и проявляется естественным образом во всех действующих бизнес-единицах.

Принципы стратегии расширения рынка не исключают приобретения других компаний (иногда и очень крупных), но в большей степени она является *стратегией естественного расширения* и значительно отличается от организационной стратегии, ориентированной на приобретения.

Стратегия расширения рынка с ее акцентом на рыночное лидерство применяется, как правило, для международного, а зачастую и для глобального расширения. Иногда она переворачивает «вверх дном» целую отрасль и приводит к необратимым изменениям на рынке.

Никаких особых инструментов в применении стратегии расширения рынка не существует. Теоретики и практики выделяют шесть основных характеристик, присущих именно этой стратегии:

— чрезвычайная решимость достичь лидерства на рынке: либо все, либо ничего;

— упорное стремление к лидерству в рамках определенных сегментов. Первоначально это могут быть довольно маленькие сегменты, которые используются в качестве плацдарма для выхода на более значительные сегменты и лидирующие позиции на рынке;

— долгосрочная ориентация, фокусирование в большей степени на увеличении доли рынка, чем на увеличении прибыли или кратковременном увеличении доходов. Это не означает, что прирост (рост) доходов должен игнорироваться. Многие фирмы, которые придерживались портфельной стратегии, демонстрировали увеличение курса акций на протяжении длительного периода времени. Но курс акций, доход в расчете на одну акцию и ожидаемое увеличение доходов в следующем периоде не оказывают решающего воздействия на инвестиционные решения фирмы или стратегии;

— акцент на увеличение доли рынка. Для этого требуются изменения в организационной культуре;

— экспансионистское мышление, которое выражается не только в стремлении увеличить долю рынка в рамках существующего бизнеса, но и в стремлении расширяться при любой возможности на смежных рынках. Кроме того, фирмы, успешно претворяющие в жизнь портфельную стратегию, провозглашают всеобщую культуру фирм в этой области, которая преодолевает функциональные, дивизиональные и географические границы. Технологии, способы ведения бизнеса и контакты с покупателями распределяются между существующими и возникающими *продуктовыми линейками*;

— поиск постоянного улучшения способов деятельности, для того чтобы снизить издержки, повысить степень удовлетворенности покупателей или увеличить скорость доставки товаров покупателю.

Помимо характеристик, которые раскрывают условия эффективности использования стратегии, необходимо отметить и принципы, которые снижают эффективность:

- реализация главным офисом подхода «сверху вниз», который не всегда может разделяться подразделениями организации и ее персоналом;
 - сосредоточенность на бюрократическом планировании, а не на творческом исследовании возможностей рынка;
 - большой штат специалистов, занимающихся централизованным планированием, и (или) чрезмерное использование услуг консультантов;
 - конкуренция между подразделениями за ресурсы, приводящая к неэффективному поведению, недостаток сотрудничества и культуры внутри подразделения, поиск виновных среди различных функциональных и географических областей;
 - неустойчивый акцент и увеличение доли рынка, сочетающийся время от времени со снижением издержек или стремительным увеличением прибыли, для того чтобы удовлетворить краткосрочные ожидания в отношении поступлений;
 - очень большая надежда на внешний рост за счет приобретений. В результате естественное расширение становится скорее чем-то необязательным, а не основным двигателем роста;
- слишком высокая концентрация бизнеса. В результате пропадает гомогенная сердцевина бизнеса, а направления бизнеса с различными ключевыми факторами успеха остаются в рамках портфеля;
- низкая долгосрочная концентрация инвестиций, технологий и управления, направленных на рост в одной производственной сфере;
 - недостаточное стремление к глобальному расширению в узком товарном сегменте; слишком широкий первоначальный ассортимент продукции, большинство продаж которой сосредоточено в очень узкой географической зоне;

- безинициативный и неразвивающийся топ-менеджмент, не способный увлечь каждого сотрудника радикальным планом расширения;
- частые изменения стратегии и смена высшего руководства;
- неспособность понять, почувствовать нарастание новых конкурентных угроз;
- оборонительная оргкультура, которую нельзя назвать ни открытой, ни агрессивной, ориентированная на прошлые достижения, а не на высокоэффективное будущее.

На рис. 7 приведены ситуации, в которых возможно использование стратегии расширения рынка.

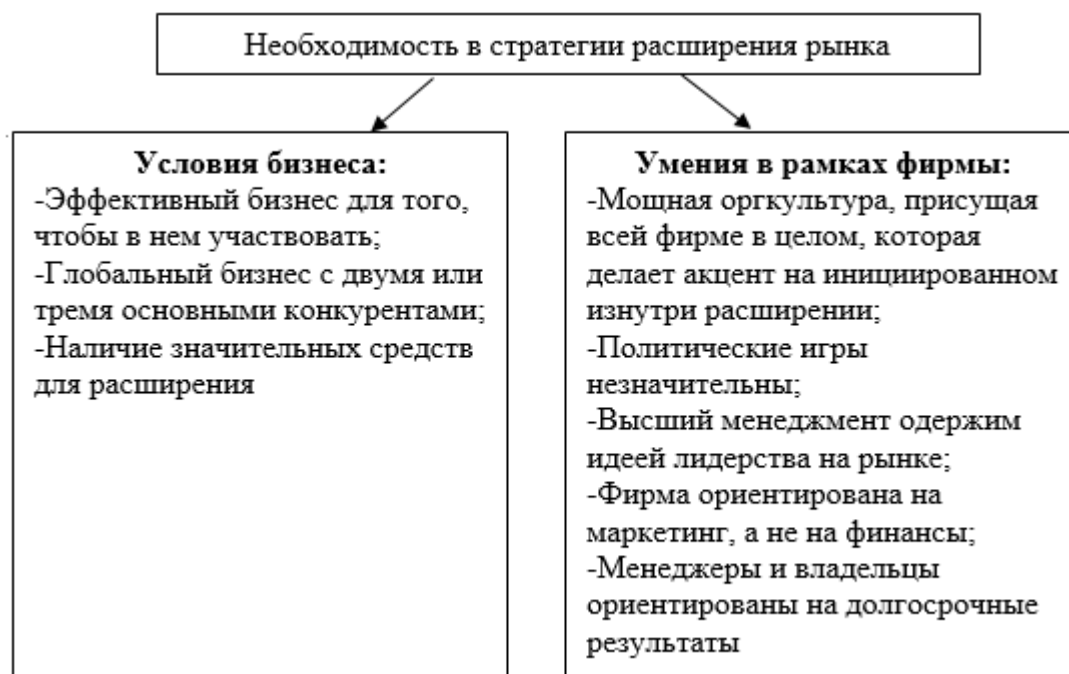


Рисунок 7. Ситуации, требующие применения стратегии расширения рынка

Корпоративная стратегия, основанная на компетентности

Иногда размер компании и ее эффективность зависят не от того, что она делает, а от того, как она это делает. Во многих многопрофильных компаниях те стратегии бизнеса, которым следуют на уровне производственных фирм, не связаны с устойчивым успехом организации или постоянным отсутствием. Настоящая сила, стимулирующая работу всех подразделений (бизнес-единиц) фирмы, — это оргкультура, накопленные знания (деловые способности пред-

приятия), уровень квалификации персонала и его мотивации. Оргкультура, деловые способности сотрудников являются ключевыми условиями для достижения успеха стратегии подразделений. Поэтому в равных условиях различные фирмы при реализации одинаковой стратегии добиваются разной степени успеха.

Эмпирические исследования показывают, что предприятия с сильной и действенной оргкультурой, которая акцентирует внимание на важности командной работы и сервиса, предоставляемого потребителям, и согласованности между личными целями работников и целями фирмы, оказываются высокоэффективными. Парадоксально, но предприятия этого типа на самом деле добиваются благосостояния акционеров намного быстрее, чем те фирмы, которые выделяют получение прибыли и повышение благосостояния акционеров как свою принципиальную цель.

Некоторые фирмы уделяют особое внимание созданию деловых способностей в ключевых функциональных сферах. Так, розничный продавец с великолепными навыками в области финансов, информационных технологий, управления запасами, кредитного менеджмента и маркетинга, но с посредственными навыками в области закупок и продаж будет менее эффективным, чем тот, у кого великолепные навыки в области закупок и продаж и посредственные деловые способности во всех остальных видах деятельности. В других отраслях ключевыми являются другие навыки. В области потребительских товаров ключевыми навыками выступают создание бренда и маркетинг. В сфере фармацевтики есть два альтернативных пути к успеху. Один из них — иметь лекарства, которые, особенно в терапевтических областях, являются лучшими и наиболее рентабельными. Безусловно, это вопрос компетентности в области научных исследований и разработок, что, в свою очередь, не гарантирует удачу: способность привлечь лучших ученых и установить сотрудничество с университетами — это вопрос организационной культуры. Альтернативным направлением в фармацевтике является масштаб и эффективность продаж.

В других отраслях ключом к успеху выступают качество и издержки производства (например, автомобилестроение), геологоразведочные навыки (добыча нефти и газа), компетентность в области разработки технологий в соответствии с требованиями заказчика, компетентность в области рекрутинга и обучения (аудит и консалтинг), компетентность в области выбора строительной площадки и оценки бизнес-цикла (сфера недвижимости) и т.д.

Для предприятия, безусловно, главным является определение ключевого навыка и формирование наибольшей компетентности именно по этому навыку. Возможно, рационально сосредоточить большую часть добавленной фирмой стоимости на одном узком участке цепочки создания ценности, а выполнение всех остальных операций предоставить другим фирмам (т.е. использование аутсорсинга). Например, в японском автомобилестроении различные независимые фирмы создают значительно большую часть добавленной стоимости, что позволяет автомобилестроителям сконцентрироваться на выполнении тех функций (конструирование и производство), в которых они обладают наибольшим преимуществом.

Многие фирмы, тщательно определяя свои компетенции, фокусируются на определенном типе технологии. Стратегии, основанные на выбранной технологии, часто выводят предприятие на новые рынки даже при условии, что эта технология достаточно эффективна и свободно используется во всей многопрофильной фирме (это может быть замечательным способом достижения успеха).

Но технология не должна пониматься слишком узко. Технология также подразумевает эффективные способы ведения бизнеса, которые можно передавать.

Иногда бизнес-способности предприятия находятся не в области товаров или функций, а в каких-то других аспектах.

Фирма может иметь исключительные компетенции во всех своих бизнесах (производстве продуктов) или обладать ими только в определенных обла-

стях. Также может иметь место комбинирование, как в случае, когда существуют и центральный отдел научных исследований и разработок, и отдел научных исследований и разработок по отдельным товарам, часто с отношениями матричной отчетности. В некоторых случаях основные навыки могут находиться в центре и составлять очень большую часть добавленной стоимости.

Ни один из этих аспектов оргкультуры или деловых способностей не может быть отнесен к уровню стратегии бизнес-единиц. Они справедливо являются предметом дискуссии на уровне всего предприятия и поэтому узаконивают территорию для центра и корпоративной стратегии.

Целесообразно выделить четыре типа организационной стратегии компетентности и создания оргкультуры:

- поддержание, развитие и точное регулирование успешных оргкультуры и деловых способностей;

- поддержание и создание функций центра, в которых находятся основные деловые способности, и эффективное распространение этих деловых способностей на бизнес-сегменты имеющихся и новых товаров;

- радикальные изменения в оргкультуре и деловых способностях; стратегия трансформации.

Поддержание, развитие и точное регулирование успешной оргкультуры или сильных деловых способностей, безусловно, одна из основных функций центра. При благоприятной ситуации, когда высокой оргкультурой владеет вся фирма, самой важной задачей центра является поддержание существующих условий.

Для того чтобы это сделать, требуется:

- осведомленность о ключевых аспектах успеха, наличие оргкультуры и ключевых деловых способностей;

- объективный мониторинг, обеспечивающий своевременное предупреждение об изменениях;

— информированность обо всех внешних событиях, таких как изменения в основных факторах успеха отрасли; изменения в потребительских критериях покупки; изменения у конкурентов, которые могут сделать культуру или деловые способности менее индивидуальными и (или) менее ценными;

— постоянный мониторинг предполагаемой опасности, которая часто возникает из-за сопровождающих успех самонадеянности и самодовольства сотрудников.

Объективный мониторинг необходим в тех случаях, когда центр осознает, что у фирмы есть выигрышные деловые способности и оргкультура, но они используются не во всей фирме. Чаще всего это бывает, когда фирма пытается делать слишком много: она принимает участие в слишком большом числе этапов цепочки и (или) присутствует в слишком большом числе товарных (рыночных) сегментов. Сильные аспекты культуры и деловых способностей предприятия могут использоваться только в определенных видах деятельности, которые обеспечивают не все доходы, а зачастую только меньшую их часть.

Как правило, многопрофильная организация состоит из нескольких подразделений (их может быть и до 12), которые иногда мало соответствуют друг другу и только некоторые из них используют компетентность фирмы. Чаще предприятие осуществляет два различных вида деятельности. На первый взгляд они кажутся одинаковыми, потому что происходят в одной и той же отрасли, на самом же деле к ним предъявляются совершенно различные требования для достижения успеха и в отношении их действует отрицательный эффект синергизма.

Если предприятие состоит из бизнес-единиц, которым свойственны более одного типа оргкультуры и ключевого делового навыка, то их нужно или продавать, или осуществлять разделение. Управление бизнесами различного типа, которым свойственна различная оргкультура, — это трудный и дорогостоящий процесс, в ходе которого центр больше разрушает стоимости, чем создает.

Существует еще тип стратегии компетентности и создания культуры, который применяется в тех случаях, когда ключевые деловые способности фирмы в большей степени или полностью принадлежат центру. Центр обладает специальными знаниями в области технологии, производства и конструирования.

Четвертый тип стратегии компетентности и создания культуры является даже еще более рискованным, чем третий, но в случае успеха вознаграждение столь высоко, что риск того стоит (рис. 8). Суть его заключается в том, что центр, и в особенности новый руководитель предприятия, пытается осуществить преобразование: коренным образом изменить оргкультуру фирмы и ее деловые способности, что приводит к заметно более высоким уровням финансовых и рыночных показателей деятельности.

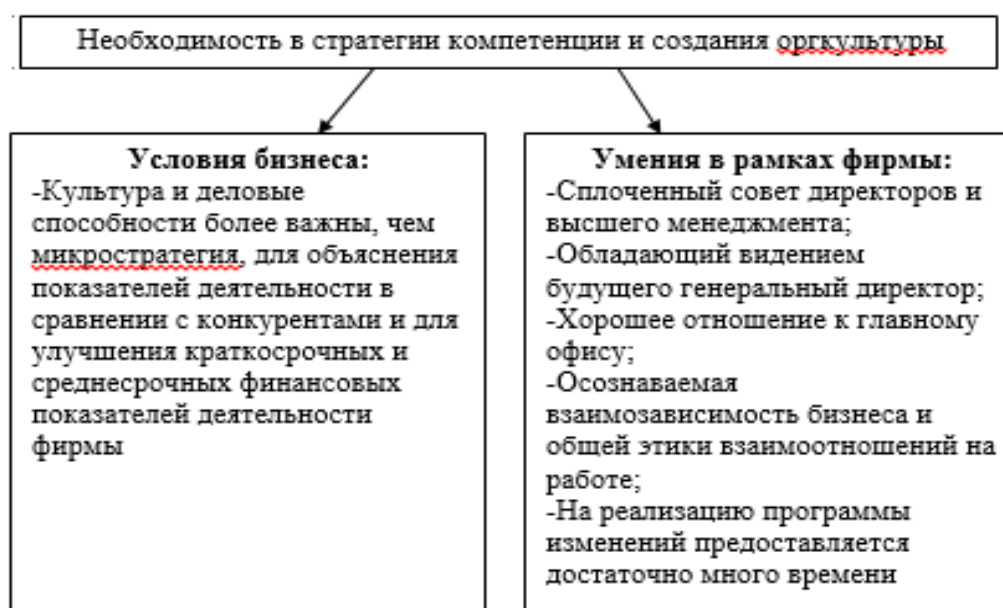


Рисунок 8. Ситуации, требующие применения стратегии, основанной на компетентности

Преобразование бизнес-организации — трудная задача, и приводит оно к успеху, если:

— основывается на лидерстве одного человека, который обладает очень требовательным характером;

— люди, управляющие предприятием, выказывают сильную приверженность к изменениям и представляют собой сплоченную группу, что способствует осуществлению изменений;

— существует мотивация изменений;

— центр обладает способностью видеть, что происходит на всем предприятии, и способен обеспечить реализацию корпоративной оргкультуры повсеместно;

финансовые цели достаточно просты (например, повышение рентабельности).

Организационная стратегия контроля результатов деятельности

Последняя из возможных корпоративных стратегий — это стратегия, при которой центр улучшает финансовые результаты производственных бизнес-единиц путем установления подробных финансовых целей в ежегодных бюджетах. При этом осуществляются контроль отдельных менеджеров, ответственных за выполнение бюджета, мотивация их деятельности, а также жесткий бюджетный контроль, с тем чтобы оперативно устранять возникающие проблемы. Организации, реализующие стратегию контроля результатов деятельности, также используют свою власть и влияние в принятии инвестиционных решений, и, хотя это делают практически все центры, в организациях, использующих данную стратегию, это делается особо эффективным способом и сопровождается тщательной проверкой краткосрочных и среднесрочных денежных потоков.

Корпоративная стратегия достаточно уникальна. Реализуя ее, центры способны значительно увеличить доходы фирмы (рис. 9).

Для улучшения результатов центр должен иметь:

— идеи относительно стоимости: знание того, как и где показатели деятельности могут быть улучшены;

— управленческие способности: теоретические и практические знания того, как это делается;

— четкое мнение относительно того, какие бизнесы подходят для подобного обращения, а какие нет.

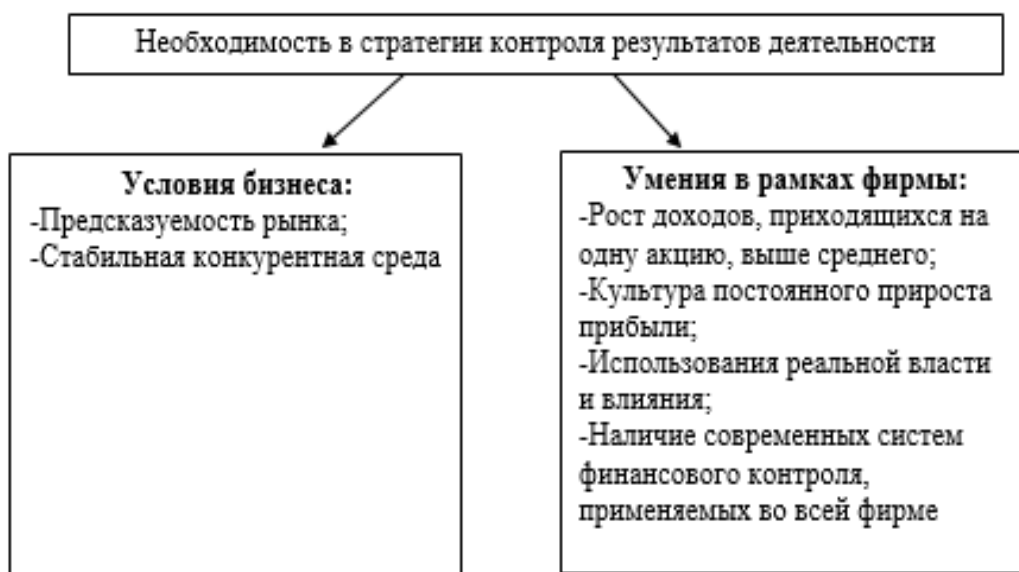


Рисунок 9. Ситуации, требующие применения стратегии, основанной на компетентности

Тема 2.3. Основы бизнес-планирования

Бизнес-планирование-это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования. Бизнес планирование - это построение плана, способа будущих действий, определение экономического содержания и последовательных шагов, ведущих к намеченной цели.

Бизнес-планирование-это отдельный вид планирования, нацеленный в большинстве случаев на привлечение финансирования со стороны инвестора (финансово-кредитных учреждений, компаний, государства) для реализации проекта (программы), создания или развития новых направлений деятельности организации.

Бизнес планирование является главной функцией управления любым предприятием. Именно с бизнес-планирования начинается как создание, так и функционирование предприятия.

На уровне предприятия осуществляется как стратегическое (долгосрочное) бизнес планирование, так и текущее технико-экономическое планирование, а также оперативно-производственное планирование как детализация разработок текущих планов предприятия в целом, его крупных и малых производственных подразделений вплоть до рабочего места.

Бизнес-планирование выполняет как внутрифирменные, так и внешние функции. Перечень внутрифирменных функций и их содержание данные в табл. 7

Таблица 7

Внутрифирменные функции бизнес-планирования

Функции	Содержание функций
1. Стратегическое планирование	Разработка стратегии развития организации, постановка целей деятельности, определение методов достижения поставленных целей
2. Прогнозирование	Прогнозирование результатов реализации проекта (финансовых, производственных показателей)
3. Организация и управление	Разработка организационной структуры управления, системы оплаты труда, системы контроля за результатами деятельности
4. Оценка деятельности организации	Анализ ресурсного потенциала организации, выявление и оценка резервов. Анализ финансового состояния организации

Как видно из табл. 7, внутрифирменные функции бизнес-планирования направлены на стратегическое планирование, прогнозирование деятельности предприятия, организацию и управление предприятием, также оценку деятельности предприятия.

Перечень внешних функций бизнес-планирования и их содержание представлены в табл. 8.

Таблица 8

Внешние функции бизнес-планирования

Функции	Содержание функций
1. Анализ макросреды	Определение влияния экономических, политиче-

	ских, демографических, социально-культурных, научно-технических, природных факторов на деятельность организации
2. Анализ внешней среды	Оценка влияния потребителей, конкурентов, поставщиков, партнеров, контактных аудиторий на деятельность организации.
3. Привлечение финансирования	Привлечение заемного капитала, государственных средств на безвозвратной основе, спонсорских средств, инвестиций со стороны частных лиц и организаций
4. Расширение деловых контактов и сфер влияния	Проведение переговоров, PR-мероприятий: конференции или пресс-конференции, презентации, промо акции и другие

При учете внешних функций бизнес-планирования проводится анализ макросреды и внешней среды, обосновывается финансовых средств, а также намечаются мероприятия на расширение деловых контактов с партнерами и сфер влияния предприятия на рынке сбыта продукции, работ и услуг.

В процессе бизнес-планирования решают следующие задачи:

- выявления незаполненных ниш на рынке сбыта продукции, выполнения работ и оказания услуг;
- определения необходимых ресурсов для производства и продвижения продукции на рынке;
- определения потенциальной конкурентоспособности предприятия;
- установления потенциальной рентабельности и финансовой устойчивости предприятия или конкретного проекта;
- оценки рисков инвестиционных проектов;
- привлечения внимания и обеспечения поддержки со стороны потенциальных инвесторов.

Для успешной организации бизнес-планирования на предприятии должны быть учтены элементы планирования, которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру процесса бизнес-планирования.

В систему бизнес-планирования входят следующие блоки: аналитический, информационный, организационно-управленческий и блок программно-технических устройств.

Аналитический блок процесса планирования. На предприятии должны быть соответствующие методические разработки, методы контроля и анализа исполнения процессов бизнес-планирования.

Информационный блок. Для того чтобы разрабатывать финансовые планы, нужна внутренняя и внешняя информации о деятельности предприятия. Основой информационного блока процесса бизнес-планирования являются:

1) экономическая информация (прогноз процентных ставок, прогноз темпов инфляции и т. д.);

2) учетная информация (информация бухгалтерского финансового учета: бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, приложения к балансу и управленческого учета);

3) сообщения финансовых органов, информация учреждений банковской системы, информация товарных, валютных бирж и прочая финансовая информация;

4) нормативно-правовая информация: к этой информации относятся законы, указы Президента РФ, послания Правительства РФ, приказы и распоряжения отраслевых министерств, уставные документы, инструкции и др.

Организационно-управленческий блок. Процесс бизнес-планирования всегда реализуется через соответствующие организационную структуру и систему управления. Понятие организационной структуры включает в себя количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входят разработка, контроль и анализ бизнес-процессов на предприятии, совокупность структурных подразделений, которые ответственны за исполнение соответствующего процесса.

Блок программно-технических средств. В процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших массивов информации.

Можно выделить следующие основные четыре стадии процесса бизнес-планирования на предприятии:

- 1) подготовительная;
- 2) разработки бизнес-плана;
- 3) продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;
- 4) реализации бизнес-плана.

Ключевыми моментом **подготовительной стадии** бизнес-планирования является формирование перспективной бизнес-идеи. Бизнес-идея – это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др. Источниками новых идей может быть как внешняя, так и внутренняя информация, собираемая и анализируемая на предприятии:

- отзыв потребителей;
- продукция, выпускаемая конкурентами;
- мнение работников отдела маркетинга;
- публикации федерального правительства о патентах;
- проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Неотъемлемой частью бизнес-планирования является составление **бизнес-плана**.

Бизнес-план определяет финансовые затраты на создание фирмы, подробное описание всех этапов становления-от возникновения идеи до ее воплощения в жизнь, а также программу действий на будущее.

В настоящее время понятие бизнес-плана входит в общую систему планирования деятельности предприятия. Он стал играть существенную роль не только на этапе создания, но и в процессе функционирования предприятия, так

как позволяет выявить сильные и слабые стороны деятельности компании и определить направления ее развития.

В менеджмент предприятий вошел термин «бизнес-планирование», под которым понимается процесс определения целей развития предприятия, выявление проблем и способов их решения, включая планирование всех аспектов деятельности предприятия: снабженческой, производственной, сбытовой, финансовой.

Бизнес-план может быть использован в различных ситуациях, при которых могут как привлекаться дополнительные финансовые средства, так и более эффективно использоваться имеющиеся ресурсы:

- создается новое предприятие или меняется собственник, в связи с чем разрабатывается стратегия развития;
- предприятию требуется капитал для дальнейшего развития. В этом случае в качестве заемных средств могут быть использованы все виды кредитов банков, заемные средства других организаций, долевое участие в строительстве других предприятий;
- происходят значительные изменения в работе предприятия – реконструкция, покупка нового оборудования, переход на выпуск новой продукции и т. д.
- существует необходимость оценки вероятности восстановления платежеспособности предприятия, находящегося в кризисном состоянии и сохранения его в качестве действующей бизнес-единицы без изменения направлений деятельности.

Существуют следующие разновидности бизнес-планов:

- бизнес-план инвестиционного проекта;
- бизнес-план создания нового предприятия;
- бизнес-план реструктуризации и финансового оздоровления предприятия;
- бизнес-план развития действующего предприятия;

- бизнес-план репрофилирования деятельности предприятия.

Основными целями разработки бизнес-планов являются:

Привлечение капитала. В этом случае бизнес-план рассылается потенциальным кредиторам и инвесторам с целью убедить их вложить свои средства в проект предприятия и доказать, что эти средства будут вовремя и полностью возвращены. Написанный с этой целью бизнес-план должен быть полным и отражать все аспекты деятельности предприятия. Особое внимание в бизнес-плане уделяется расчету и анализу финансовых показателей.

Повышение эффективности деятельности предприятия. Этот план может использоваться внутри предприятия, чтобы убедить управленческую команду в жизнеспособности того или иного проекта. Основное его предназначение – конкретизировать цели предприятия, показать, как их можно достичь и какую роль в достижении этих целей играет каждое подразделение предприятия.

Получение поддержки со стороны партнеров. Здесь имеется в виду поддержка со стороны поставщиков, клиентов, покупателей. В этой ситуации другая сторона захочет оценить кредитоспособность и жизнеспособность предприятия, профессионализм ее управляющих. В этом случае составляется краткий бизнес-план, содержащий прошлые финансовые показатели предприятия и информацию о его истории, деятельности, основных заказчиках и поставщиках, видах выпускаемой продукции, выполняемых работах и оказываемых услугах.

В бизнес-плане решаются следующие конкретные задачи:

- приводится анализ исходных данных: объекта планирования, показателей состояния бизнеса и др.;
- расчет возможных потерь при организации деятельности нового предприятия;
- формирование проектного предложения создания нового бизнеса с анализом возможных вариантов развития;
- определяются формы и условия реализации проектного предложения.

Тема 2.4. Методические основы разработки бизнес-плана

Бизнес-план состоит из следующих разделов: титульный лист, резюме, анализ состояния отрасли и описание предприятия, сущность проекта, план маркетинга, план производства, финансовый план, стратегия развития предприятия, заключение и приложение. В бизнес-план, в зависимости от вида проекта, могут включаться и другие разделы, раскрывающие сущность и особенности предлагаемого проекта.

Бизнес-план начинается с **титульного листа**, на котором следует указать название организации, все контактные данные, наименование проекта, время и место его разработки. Имена партнеров, если они есть, также следует указать.

В большинстве случаев бизнес-план включает **резюме**. Этот раздел содержит основные положения и финансовые показатели бизнес-плана и составляется на заключительном этапе бизнес-планирования. При ознакомлении с данным разделом инвестор решает, насколько интересен ему проект и следует ли продолжать изучение бизнес-плана.

Следующие разделы бизнес-плана тесно связаны между собой, они включают информацию о профиле деятельности компании и отрасли в целом, а также продукции, которую планируется выпускать. В данных разделах бизнес-плана подробно описывается формулировка бизнес-идеи, суть проекта, его цели и задачи.

В **Плане маркетинга** должны быть приведены прогнозируемые объемы продаж по рынкам, на которых будет работать предприятие. Он состоит из нескольких частей.

На начальном этапе необходимо дать характеристику структуры рынка и показать, что спрос на продукцию, работу или услугу не удовлетворен. Нужно указать, существует ли на рынке данной продукции ниша, которую можно занять с помощью реализации проекта. Для этого проводится оценка потенциальных конкурентов на рынке, крупных производителей аналогичной продукции и

определение соответствия данной продукции запросам потребителей, таких как цена, ассортимент, дизайн, номенклатура продукции и др.

Не менее важна информация о потенциальных потребителях данной продукции, которая также позволит предприятию определить сегменты рынка для реализации предлагаемого проекта.

Проведенный анализ рынка позволит провести оценку потенциальной емкости выбранных сегментов рынка, определить количество продукции, которые покупатели могут приобрести за определенный промежуток времени (месяц, квартал, год) с учетом влияния различных факторов-сезонных, экономических, демографических социально-культурных.

В маркетинговом плане рассматриваются также вопросы, связанные с разработкой ценовой политики.

Рассмотрение вопросов сбыта продукции также включается в маркетинговый план. В этом случае определяются каналы сбыта продукции. В маркетинговый план часто включается программа продвижения продукции на рынке, а именно определение методов стимулирования сбыта, реклама, PR и др.

Важным разделом бизнес-плана является **производственный план**. Главная задача этого раздела-показать производственно-технические возможности предприятия по выпуску планируемой продукции, выполнению работ, услуг с надлежащим уровнем качества, в нужные сроки и необходимом количестве. Прежде всего, необходимо показать, где будет изготавливаться продукция-на действующем или вновь создаваемом предприятии. При необходимости здесь конкретизируется вновь организуемый производственный процесс, рассчитываются необходимые производственные площади, оборудование, материальные ресурсы. Под выбранную технологию производства приводится список технологического оборудования, инструментов, приспособлений. Здесь же можно перечислить места их вероятного приобретения и цену.

Для планируемого объема продукции, работ и услуг определяют необходимую производственную мощность предприятия. Если существующей мощ-

ности по производству продукции, выполнению работ и оказанию услуг недостаточно, то разрабатываются мероприятия по вводу новых мощностей или расширению действующих.

Кроме того, производственный план требует обоснования материального обеспечения проекта. В частности, необходимо определить, где, на каких условиях, по какой цене будут приобретаться сырье, материалы, комплектующие изделия и др. Завершать производственный план должна оценка возможного уровня издержек производства и их динамики в перспективе.

Для вновь организуемых либо реорганизуемых предприятий чрезвычайно важен организационно-правовой раздел производственного плана, поскольку именно в нем закладываются основные правовые аспекты функционирования предприятия, определяется организационно-правовая форма, состав учредителей, формирование уставного капитала и т.д. Кроме того, разрабатываются организационная структура управления, должностные инструкции, системы оплаты труда и контроля за результатами работы.

Финансовый план основывается на данных предыдущих разделов. Для разработки финансового плана необходимо рассчитать затраты на реализацию проекта, а также прогнозные затраты, связанные с функционированием предприятия, определить планируемый объем, работ и услуг. Для оценки окупаемости проекта и анализа прогнозной прибыли выполняются соответствующие расчеты по эффективности инвестиций в проект. Прогноз дается, по меньшей мере, на первые три года, причем данные за первый год обычно представляются по месяцам, за второй год-поквартально, а на третий год даются общей годовой суммой.

Финансовый план включает прогнозный баланс денежных расходов и поступлений (отчет о движении денежных средств), который позволяет определить общую сумму денежных средств по этапам реализации проекта. При разработке этого раздела оценивается взаимозависимость и последовательность,

как поступления денежных средств, так и их расходования денежных средств и привлечения недостающей денежной наличности.

На основе результатов расчетов в финансовом плане, проводится оценка финансовых ресурсов, необходимых для реализации проекта, и учитываются имеющиеся ресурсы. Большое значение для инвестора имеют сроки окупаемости проекта, показатели его рентабельности.

В заключение бизнес-плана обобщаются выводы по каждому из его разделов. В отличие от аннотации, в заключении приводятся более подробные данные о предлагаемом проекте.

Среди **приложений**, наиболее часто встречающихся при разработке бизнес-планов, можно выделить копии лицензий; прайс-листы поставщиков ресурсов; прејскуранты на аналогическую продукцию других организаций и др.

Структура бизнес-плана создания нового предприятия.

Бизнес план создания нового предприятия включает следующие разделы:

1. Титульный лист: название фирмы, юридический адрес, имена и адреса учредителей, суть проекта.

На титульном листе следует указать название фирмы, все контактные данные. Уже действующая фирма со своим фирменным знаком может поставить его на титульном листе. Если у вас есть партнеры, то их имена тоже следует указать.

Необходимо также сообщить, какой период охватывает бизнес-план – год, пять лет и т.п.

2. Резюме.

Данный раздел формируется на заключительном этапе разработки бизнес-плана и содержит его основные положения и финансовые показатели. Объем данного раздела не должен быть более 2-3 страниц. Резюме должно быть понятным, информативным, но сжатым конспектом основных пунктов бизнес-плана. Знакомясь с разделом, инвестор решает, насколько убедительна и инте-

ресна предлагаемая ему бизнес-идея и стоит ли продолжать изучение бизнес-плана. В разделе отражаются: цель проекта, новизна продукции, сведения об объемах продаж, стоимость и схема финансирования проекта, показатели эффективности проекта.

3. Сущность проекта (информация о профиле деятельности компании).

Содержит формулировку бизнес-идеи, характеристику свойств продукции, предлагаемой в бизнес-плане, описание применяемой технологии, определение сегмента потребителей, на которых рассчитана продукция.

Опишите вкратце структуру фирмы и систему управления ею. Если фирма уже функционирует, то следует коротко рассказать о ее истории. Объясните, чем рассчитывает заниматься предприятие и как собирается зарабатывать деньги.

Инвесторы могут не знать всех тонкостей вашего производства. Объясните все четко, не используя профессиональных терминов, если без них можно обойтись.

4. Юридический статус предприятия.

5. Анализ состояния отрасли и рыночной конъюнктуры.

В данном разделе необходимо:

- проанализировать историю развития отрасли, ее состояние на данный момент времени, определить перспективы развития и дать характеристику новинок, появившихся на отраслевом рынке;
- дать оценку емкости рынка, долей рынка, занимаемых конкурентами, и сегмента, который будет занимать предприятие;
- провести анализ продукции конкурентов, выявив сильные и слабые стороны, а также ценовой политике конкурентов.

6. План маркетинга.

В данном разделе должны быть приведены прогнозируемые объемы продаж в целом и по рынкам, на которых будет работать предприятие. Желательно

представить ценовую политику предприятия на перспективу, отражающую динамику цен, возможность применения стимулирующих скидок. Кроме того, необходимо определить методы рекламы и стимулирования сбыта продукции, а также затраты на проведение рекламных мероприятий.

7. План производства.

Содержит описание базовых процессов по производству продукции. Определяются планируемые объемы закупок сырья, материалов, комплектующих, топлива с указанием поставщиков и цен на ресурсы.

Необходимо описать структуру производственных фондов, определить производственную мощность предприятия, составить баланс производственной мощности, а также смету затрат на производство.

Производственная мощность строительного предприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$M\phi = O\phi \times \left(\frac{m}{K_M} + \frac{1-m}{K_T} \right),$$

где $O\phi$ -фактически выполненный в базисном году объем строительно-монтажных работ;

K_M и K_T - коэффициенты использования соответственно машинных и трудовых ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия;

m -доля работ, выполняемых механизированным способом в общем объеме СМР.

8. Финансовый план.

В данном разделе осуществляется оценка экономической эффективности проекта и формируются следующие документы:

- план-отчет о прибылях и убытках (The Income Statement);
- план денежных потоков по проекту (Cash-Flow);
- плановый баланс активов и пассивов (The Balance Sheet).

План денежных потоков формируется на основе бюджетного подхода и заключается в определении поступлений и выплат денежных средств по каждому шагу расчета.

В плане денежных потоков планируются притоки и оттоки денежных средств в разрезе трех видов деятельности: операционной, инвестиционной и финансовой. Алгоритм зависимости потоков выглядит следующим образом:

Операционная деятельность

Притоки:

- выручка от продаж;
- прочие доходы.

Оттоки:

- затраты на производство и продажу продукции;
- налоги.

Сальдо денежного потока = притоки – оттоки.

Инвестиционная деятельность

Притоки:

- поступления от продажи активов (за вычетом налогов);
- поступления за счет уменьшения оборотного капитала на всех шагах расчета;
- доходы от ликвидации проекта за вычетом налогов.

Оттоки:

- вложения в основные средства и нематериальные активы;
- ликвидационные затраты на ликвидацию проекта;
- вложения в прирост оборотного капитала на всех шагах расчета.

Сальдо денежного потока = притоки – оттоки.

Финансовая деятельность

Притоки:

- поступления от размещения акций;
- поступления от размещения облигаций;
- получение кредитов и займов;

- получение субсидий и дотаций.

Оттоки:

- затраты на возврат и обслуживание кредитов;
- затраты на обслуживание и погашение размещенных облигаций;
- затраты на выплату дивидендов по акциям предприятия.

Сальдо денежного потока = притоки – оттоки.

План денежных потоков позволяет:

- оценить финансовую реализуемость бизнес-плана;
- рассчитать показатели эффективности проекта, основанные на учетных оценках (без приведения по фактору времени);
- проанализировать важнейшие показатели эффективности бизнес-плана, основанные на дисконтировании денежных потоков.

Формирование планового баланса активов и пассивов, содержащего данные об имуществе предприятия и источниках его формирования, дает возможность провести финансовый анализ и рассчитать показатели финансовой устойчивости и ликвидности.

9. Стратегия финансирования и развития предприятия.

В данном разделе обосновывается схема финансирования проекта. Могут использоваться различные варианты финансирования в зависимости от характера проекта:

- 1 вариант - создание нового предприятия;
- 2 вариант - реализация проекта на действующем предприятии.

При создании нового предприятия источниками финансирования являются, в первую очередь, средства, полученные от продажи акций и вклады участников.

Во втором случае появляется возможность для использования в целях финансирования проекта прибыли и амортизационных отчислений, а также средств фондов, формируемых для данных целей.

В качестве источника финансирования проекта на действующем предприятии может также использоваться такой способ привлечения заемных средств, как кредиты и размещение облигаций.

Возможно использование различных комбинаций указанных способов финансирования проекта, что позволяет выделить три типовые схемы финансирования:

- за счет собственных средств;
- за счет заемных источников;
- смешанную схему.

10. Приложения.

Включают документы, которые подтверждают информацию, содержащуюся в бизнес-плане:

- копии учредительных документов;
- копии контрактов и лицензий.

Бизнес-планирование инвестиционного проекта и финансового оздоровления предприятия

Чтобы реализовать новый проект или расширить уже существующий бизнес часто требуются заёмные средства. Но, для того чтобы получить денежные средства в банке, необходимо представить в кредитную организацию **инвестиционный бизнес план (инвестиционный меморандум)**, который бы подтверждал экономическую целесообразность и эффективность Вашего проекта.

Безусловно, сам инвестиционный бизнес-план не служит гарантией получения кредита, но ни один банк не примет к рассмотрению пакет документов, в который не включен бизнес-план, содержащий все необходимые показатели, требуемые кредитной организацией.

Основная цель, с которой составляется инвестиционный меморандум – это заинтересовать будущего инвестора. Данный документ определяет объём инвестиций, необходимых для реализации проекта, показывает его плюсы и

минусы, определяет стратегию развития бизнеса исходя из сложившейся маркетинговой ситуации на рынке и её дальнейших перспектив.

Основные характеристики инвестиционного проекта:

1. Документарное оформление инвестиционной инициативы.
2. Объект вложения инвестиций, их объём и форма.
3. Направленность на достижение определённых инвестиционных целей.
4. Направленность на получение определённых финансовых результатов.
5. Проектный цикл (детерминированность реализации проекта во времени).

Разделы инвестиционного бизнес плана:

I. Сведения о проекте.

В этом разделе содержится информация, раскрывающая суть проекта и даются основные характеристики компании. Приводится план реализации проекта, указывается объём необходимых инвестиций и их источники, сроки окупаемости, размер ожидаемой прибыли, гарантии. Также определяется круг лиц, ответственных за реализацию данного проекта.

II. Анализ рынка.

Этот раздел инвестиционного меморандума посвящён аналитическим данным о состоянии рынка, обзору конкурирующих компаний и их продукции, будущим потребителям продукции (услуг).

III. Анализ предприятия.

Содержит информацию о текущем финансовом состоянии фирмы, наличии основных фондов, активов и т.п. Также приводятся данные за отчётные периоды прошлых лет.

IV. Маркетинг и сбыт.

Данный раздел инвестиционного бизнес-плана раскрывает маркетинговую стратегию компании, указываются пути реализации продукции (услуг), ценооб-

разование, формирование имиджа фирмы, рекламные мероприятия, сервисное (гарантийное) обслуживание.

V. Производственный план.

Здесь даются сведения о существующих и необходимых производственных, складских и иных площадях; коммуникациях; оборудовании; сырье и материалах; трудовых ресурсах; экологии. Дается информация о производственной программе и технологии производства, наличии (отсутствии) поставщиков и подрядчиков.

VI. Организационный план.

В этом разделе инвестиционного бизнес плана дается информация о правовом обеспечении данной деятельности и информация по организационной структуре компании, указываются сведения о персонале и его численности, предоставляется расчёт фонда заработной платы.

VII. Финансовый план.

Этот план посвящён финансовым расчётам и пояснениям к ним. Здесь же даётся оценка эффективности проекта на основе различных показателей: IRR, NPV, PP, PI. Приводятся планы распределения инвестиций и возврата заёмных средств.

VIII. Оценка устойчивости инвестиционного бизнес-плана.

Этот раздел отражает влияние различных факторов на реализацию проекта, определяется точка безубыточности.

XIX. Выводы.

В заключительной части инвестиционного меморандума обосновывается привлекательность данного проекта для инвесторов.

Иногда инвестиционный меморандум сравнивают с обычным бизнес-планом, что объясняется отсутствием чёткого законодательного определения этих понятий. Основное отличие этих двух документов в том, что бизнес-план обосновывает инвестиции и является руководством к действию для руководства и сотрудников самой компании, а инвестиционный бизнес план призван

наглядно продемонстрировать проект будущим инвесторам, и является конкретным предложением принять участие в бизнесе.

План финансового оздоровления составляется для действующих организаций с недостатком финансовых ресурсов. При его составлении проводится анализ того, что организация имеет, какие ее сильные и слабые стороны, а также анализ произведенной продукции для максимального использования возможностей, которые имеет организация.

План финансового оздоровления заполняется предприятием, находящимся в состоянии неплатежеспособности, он предполагает финансовое оздоровление предприятия. Его санацию. Порядок согласования, структура бизнес-плана и методика его составления утверждены Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий от 05.12.94г. Распоряжение 98-р.

Бизнес-план (план финансового оздоровления) повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия

План финансового оздоровления включает следующие разделы:

1. Общая характеристика предприятия.
2. Краткие сведения по плану финансового оздоровления.
3. Анализ финансового состояния предприятия.
4. Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности.

5. Рынок и конкуренция.

6. Деятельность в сфере маркетинга предприятия.

7. План производства.

8. Финансовый план.

9. Резюме.

Общая характеристика предприятия: Полное и сокращенное наименование предприятия, код ОКПО;

Дата регистрации предприятия, номер регистрационного свидетельства; Почтовый и юридический адрес; Банковские реквизиты; И т.д.

В состав кратких сведений по плану финансового оздоровления включаются:

- срок реализации плана; общая сумма средств, необходимых предприятию;
- требуемая государственная помощь;
- срок погашения государственной финансовой помощи; финансовый результат реализации плана (чистая текущая стоимость, погашения просроченной задолженности, дисконтный срок окупаемости проекта и т. п.);
- наименование и реквизиты агента правительства, через которого предполагается осуществлять государственную финансовую поддержку предприятия.

В этом разделе должна быть представлена достаточная информация для понимания того, как и в каких целях организовывалось предприятие, как оно развивалось.

В случае налаживания совершенно нового для данного предприятия вида бизнеса акцент при предоставлении информации следует изменить. В центр внимания в этом случае выдвигаются факторы, приведшие к необходимости появления нового вида продукции. В схематичной форме указываются пути реализации новых потребностей.

Анализ финансового состояния предприятия.

В этом разделе бизнес-плана финансового оздоровления дается подробная характеристика учетной политики, применяемой предприятием; приводится сводная таблица финансовых показателей предприятия, к которым относятся:

коэффициенты ликвидности (текущей, абсолютной и др.); коэффициенты устойчивости (коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; отношение общей и текущей задолженности к итогу баланса и остаточной стоимости основных средств); коэффициенты деловой активности (показатели скорости оборачиваемости всех активов предприятия и отдельных их ча-

стей-готовой продукции, дебиторской задолженности и др.); коэффициенты прибыльности (различные модификации рентабельности продукции и активов).

Расчет производится для четырех лет, предшествующих планируемому периоду. Показатели предприятия сопоставляются со среднеотраслевыми.

Данный раздел бизнес-плана включает проведение анализа финансового состояния предприятия, и на основе анализа делаются выводы.

Исходной информацией являлись бухгалтерские балансы и отчеты о финансовых результатах (о прибылях и убытках).

Оценка эффективности деятельности производственного предприятия осуществляется по показателям трех групп:

- объем производства и реализации продукции (объем валовой, товарной, реализованной продукции);
- эффективность затрат и ресурсов (рентабельность, прибыль, фондотдача, скорость оборачиваемости);
- ликвидность баланса (коэффициенты ликвидности, покрытия).

Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности.

В этом разделе бизнес-плана приводится перечень мероприятий, проводится анализ их эффективности. Приводятся сроки их реализации; эффект, который получит при этом предприятие. В состав таких мероприятий рекомендуется включить:

инвентаризацию имущества; сокращение дебиторской задолженности; снижение издержек производства; продажу дочерних фирм и долей в уставных капиталах других предприятий; продажу незавершенного строительства; оптимизацию количества персонала; продажу излишнего оборудования, материалов и складированных готовых изделий; конверсию долгов путем преобразования краткосрочных задолженностей в долгосрочные ссуды или долгосрочные ипотеки; внедрение прогрессивных технологий, автоматизации, механизации производства; совершенствование организации труда; проведение капитального

ремонта, модернизации основных фондов, замена устаревшего оборудования, приобретение дополнительных основных фондов.

Рынок и конкуренция:

- Описание отрасли и перспективы ее развития;
- Рынки, на которые нацелен бизнес;
- Конкуренция;
- Законодательные ограничения.

Деятельность в сфере маркетинга предприятия:

- Стратегия маркетинга (стратегия проникновения на рынок, стратегия роста, каналы распределения, коммуникации);
- Стратегия осуществления продаж (характеристика и анализ рынков сбыта, объем сбыта продукции по каждому каналу);
- Продукты и услуги (подробное описание продукта, жизненный цикл продукта, исследование и разработки).

План производства:

- Производственная программа предприятия;
- Планируемый объем продаж продукции;
- Потребность в основных фондах;
- Расчет потребности ресурсов на производственную программу;
- Расчет в потребности в персонале и заработной плате;
- Схема расходов и калькуляция себестоимости;
- Потребность в дополнительных инвестициях.

Финансовый план:

- Прогноз финансовых результатов;
- Потребность в дополнительном инвестировании и формирование источников финансирования;
- Модель дисконтирования денежных потоков;
- Расчет коэффициентов внутренней нормы прибыли;
- Определение дисконтного срока окупаемости проекта;

- График погашения кредиторской задолженности;
- Расчет точки безубыточности;
- Агрегированная форма прогнозного баланса;
- Расчет коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами.

Дополнительные разделы бизнес-плана, обусловленные проблемой неплатежей:

1. Обеспечение достаточности денежных средств.
2. Процедуры экономии текущих затрат предприятия.
3. Реструктуризация кредиторской задолженности.

Разработка плана финансового оздоровления начинается с проведения углубленного анализа финансового состояния предприятия. Желательно, чтобы период ретроспективного анализа составлял 2-3 года. Основной целью проведения данного анализа является не расчет представленных в методических рекомендациях показателей, а выявление внешних и внутренних причин, повлекших за собой ухудшение финансового положения предприятия. На основе проведенного анализа и сделанных выводов разработчики намечают основные пути восстановления платежеспособности предприятия за счет мобилизации внутренних ресурсов, а при их недостаточности — за счет привлечения заемных ресурсов. Таким образом, формируется план мероприятий по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности.

Оценка рисков при бизнес-планировании

Риски в процессе планирования и реализации проектов

На каждой из вышеперечисленных стадий жизненного цикла инвестиционный проект может столкнуться с различного рода проектными и строительными рисками, так как инвестиционный проект всегда осуществляется в условиях неопределенности.

Под проектными рисками понимается, как правило, предполагаемое ухудшение итоговых показателей эффективности проекта, возникающее под влиянием неопределенности, а также угроза реализации проекта. Строительные риски возникают в процессе строительства объектов и вызывают отклонение хода строительства от плановых заданий.

Риски можно разделить на внутренние (зависящие от участников проекта) и внешние (влияющие на проект извне и не зависящие от действий участников проекта). Классификаций видов риска представлена в Табл. 8.

Таблица 8

Классификация рисков

Признак	Причины возникновения рисков и их виды
1. Влияние органов власти	-введение новых стандартов и норм -политика ценообразования -политическая нестабильность
2. Рыночные условия	-снижение платежеспособного спроса -изменение потребностей покупателей -удорожание сырья и материалов -усиление конкуренции -ошибки в планировании маркетинговой стратегии -инфляция
3. Производственный фактор	-не проработанность проектной документации -процедурно-согласовательный риск -задержка поставок -нехватка рабочей силы -несоблюдение графика строительства
4. Финансирование	-нерациональное распределение инвестиций -увеличение первоначальной стоимости проекта -неправильный выбор источников финансирования -кредитный риск -прерывание финансирования
5. Внешнеэкономические условия	-неблагоприятное изменение валютного курса -риск общего банковского кризиса -налоговый риск
6. Форс-мажор	-природные и техногенные катастрофы

Наибольшего внимания, как правило, требуют такие виды риска, как риски несоблюдения графика строительства объектов и превышения бюджета проекта. Причины возникновения таких рисков могут быть объективными (например, задержка поставки материала из-за сбоя в транспортной сети поставщика) и субъективными (например, недостаточная проработка и несогласованность работ по реализации проекта). Риск несоблюдения графика реализации проекта приводит к увеличению срока его окупаемости как напрямую, так и за счет недополученной выручки. Риск превышения бюджета проекта возникает из-за нерационального распределения денежных средств в процессе строительства объекта, использования более дорогих материалов и техники, чем те, которые заложены в смете, неправильного расчета потребности в финансировании при составлении бизнес-плана. Эти риски встречаются наиболее часто и приводят к снижению эффективности проекта.

Учет рисков в инвестиционных проектах

При планировании деятельности организации большое значение имеет учет максимального количества рисков, выявление рисков, влияние которых может нанести наибольшие изменения в производственной программе строительной организации. Совокупность специальных методик и процедур, позволяющих отобрать и проранжировать факторы риска, смоделировать процесс реализации проекта, оценить с определенной вероятностью методы снижения их воздействия, проследить за фактическими параметрами проекта в ходе его осуществления и, наконец, скорректировать их в нужном направлении, принято называть управлением риском. Также очень важно при оценке рисков учитывать возможность и необходимость страхования рисков, что в итоге напрямую влияет на такой основной показатель проекта, как себестоимость.

При учете рисков можно оценить вероятность изменения абсолютных финансовых показателей рассматриваемых объектов в планируемый период. Для этого необходимо определить статистическим либо экспертным путем всех рисков. Создать максимально детализированную структуру ценообразования с

процентным показателем возможного отклонения от запланированных параметров. В завершении, изменяя в пределах отклонения показателей ценообразования методом случайных чисел, определить множество возможных сумм параметров ценообразования. Таким образом, создав массив из максимально большого количества испытаний, создать кривую плотности распределения вероятности оценки. Анализируя эту кривую, можно с определенной вероятностью оценить риск по определенному объекту, а также определить ряд составляющих ценообразования с наибольшим весом влияния на конечный планируемый результат.

Оценка рисков при бизнес-планировании

Успешная реализация проектов зависит от целого ряда факторов и условий, надежности участников, особенностей среды, в которой это сотрудничество развивается. Только анализ рисков позволяет выработать оптимальную систему управления ими. Управление рисками – это система организационных, политических, экономических и социокультурных мероприятий, направленных на своевременное выявление, оценку, предупреждение и контроль за событиями случайного и непредсказуемого характера. Сюда же следует отнести и финансирование мероприятий по предупреждению и ликвидации негативного воздействия подобных явлений.

Анализ рисков осуществляется в следующей последовательности:

- 1) выявление совокупности объективных, субъективных, зависимых и независимых факторов, оказывающих влияние на уровень конкретного риска;
- 2) определение степени значимости этих показателей;
- 3) установка допустимого (предельного) уровня риска в зависимости от внешней конъюнктуры;
- 4) анализ рисков отдельных традиционных и нетрадиционных решений, проводимых на предприятии;
- 5) формирование предложений и мероприятий по оптимизации конкретного риска (или группы взаимосвязанных рисков) для конкретного проекта;

б) анализ потенциальной и реальной эффективности принимаемых мер по оптимизации уровня риска.

Предлагаемая методика оценки рисков основана на сочетании проектного, систематического и форс-мажорного и системном сочетании методов качественного и количественного анализа инвестиционных рисков с последующим выходом на расчет ставки дисконтирования.

Для анализа рисков конкретного проекта может применяться метод экспертных оценок проектного, систематического и форс-мажорного рисков проекта.

Для проведения анализа формируется экспертная группа, состоящая из специалистов по инвестициям, строительству и финансам. Размер группы и требования к ней определяются инвестором совместно с государственным органом, ответственным за данный проект. Каждому эксперту, работающему отдельно, предоставляется перечень возможных оценок по каждому виду риска и предлагается поставить свою оценку. Оценка проектных рисков проводится в следующей последовательности:

- оценка технологических рисков и рисков строительства;
- анализ рыночной позиции проекта;
- определение рисков, которые контрагенты, такие как поставщики и заказчики, привносят в проект;
- оценка правовой структуры проекта;
- оценка движения денежных средств и финансовых рисков.

Оценка технологических рисков и рисков строительства. Проектные риски делятся на предконструкционные и постконструкционные. Первые состоят из рисков: технических характеристик, планирования, строительства, испытаний и ввода в эксплуатацию. Вторые состоят из рисков: эксплуатации и поддержания работоспособности, исторических данных по эксплуатации подобных объектов (если таковые есть).

Эксперты дают оценки проекта в диапазоне от 10 баллов (низкий риск) до 100 (самый высокий риск), т.е. определяют коэффициент технологических рисков и рисков строительства.

Анализ рыночной позиции проекта. Анализ рыночной позиции проекта включает в себя следующие факторы: изучение основ и перспектив отрасли, ценовых рисков, рисков роста стоимости поставок, прогноз спроса, влияние валютного курса, анализ источников конкурентных преимуществ, возможное появление новых конкурентов, возможное устаревание технологии. Эксперты дают оценки проекта в диапазоне от 10 баллов (низкий риск) до 100 (самый высокий), определяя коэффициент рыночных рисков проекта R2.

Определение рисков, которые привносят в проект поставщики и заказчики. Подразумевается оценка сильных и слабых сторон, надежности участников. Риски поставщиков вызваны вероятностью того, что они не поставят сырье и комплектующие в нужном объеме, необходимого качества и в установленные сроки. Кроме того, необходимо оценить не только риски не поставки, сколько финансовые риски, связанные с поставщиками и другими сторонами, участвующими в проекте. Эксперты дают оценки проекта в диапазоне от 10 баллов (низкий риск) до 100 (самый высокий), определяя коэффициент рисков контрагентов R3.

Оценка правовой структуры проекта может включать анализ выбранной юрисдикции, контрактных рисков, рисков потенциальных исков и др. В случае если для осуществления проекта создана специализированная фирма-оператор, необходимо также оценивать риски, связанные со структурой собственности, с платежеспособностью предприятий-учредителей. Кроме того, необходима оценка рисков, связанных с изменением правового поля, в котором функционирует фирма, так как государство вольно изменить «правила игры», что может сказаться на результатах реализации проекта. Эксперты дают оценки проекта в диапазоне оценок от 10 баллов (низкий риск) до 100 баллов (самый высокий риск), определяя коэффициент правовых рисков R4.

Оценка движения денежных средств и финансовых рисков.

В процессе реализации проекта сталкиваются с множеством финансовых угроз. Проекты должны бороться с изменчивостью ставки процента и иностранной валюты, а также рисками: инфляционным, ликвидности и финансирования. Сама структура капитала проекта может создавать дополнительные риски, потому что крупные проекты всегда реализуются в условиях явной недостаточности собственных средств. Эксперты дают оценки проекта в диапазоне от 10 баллов (низкий риск) до 100 баллов (самый высокий риск), определяя коэффициент финансовых рисков R5.

Следующим этапом эксперты оценивают **систематические риски**, которые формируют среду функционирования проекта. Это многофакторное явление, характеризующееся тесным переплетением множества финансово-экономических и социально-политических переменных.

Система оценки систематического риска может быть использована для оценки систематических рисков проектов в условиях комплексной оценки рисков: диапазон оценок от 10 баллов (низкий риск) до 100 (самый высокий).

Следующим этапом эксперты оценивают **форс-мажорные риски**. Они могут возникнуть в случаях, когда стороны сталкиваются с обстоятельствами непреодолимой силы. Тщательный анализ форс-мажорных событий является критическим в проектном финансировании, потому что, если такие события не будут должным образом определены, они могут сильно исказить оценку рисков, от которых зависит финансирование. Диапазон оценок по форс-мажорным рискам – от 10 баллов (низкий риск) до 100 (самый высокий).

Значение общего риска складывается из суммы проектного, систематического и форс-мажорного рисков.

Оценки риска представлены для ранжирования последовательностью от 10 до 100. Наивысшие номера представляют наивысшие риски. Проведенный качественный анализ рисков во многом основывается на субъективных суждениях экспертов. Но помимо качественного анализа необходим количественный

анализ инвестиционных рисков с последующим выходом на расчет ставки дисконтирования.

Анализ рисков и чувствительности проекта

Анализ рисков – процедура выявления факторов рисков и оценки их значимости. Анализ рисков включает не только саму оценку рисков, но и разработку мероприятий по снижению рисков и уменьшению связанных с ними неблагоприятных последствий.

Анализ рисков разделяется на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный и количественный. Качественный анализ имеет целью определить факторы, области и виды рисков. В результате будет сформирован перечень рисков, которым подвержен проект. Далее их необходимо проранжировать по степени важности, вероятности наступления и величине возможных потерь.

Количественный анализ рисков дает возможность численно определить размеры отдельных рисков и риска проекта в целом. Существует несколько основных методов проведения подобного анализа, одним из которых является анализ чувствительности проекта.

Анализ чувствительности предполагает определение изменения показателей эффективности проекта в результате колебания исходных данных. При таком подходе последовательно рассчитывают каждый показатель эффективности при изменении одного из параметров показателя (например, изменение ставки дисконта или величины притока денежных средств).

Цель такого анализа – оценить степень влияния изменения каждого параметра, чтобы предусмотреть наихудшее развитие ситуации в бизнес-плане инвестиционного проекта.

Мероприятия по минимизации риска

В зависимости от внешних и внутренних факторов риска существуют различные способы снижения рисков инвестиционного проекта.

К таким способам минимизации риска относятся:

а) избежание риска. Такой способ минимизации риска предполагает, например, отказ от осуществления проекта, уровень риска по которому чрезвычайно высок. Это наиболее радикальный метод;

б) отказ от использования заемного капитала в больших объемах (более 60%). Снижение доли заемных средств в общем объеме финансовых вложений в проект позволяет избежать потери финансовой устойчивости предприятия. Вместе с тем такое избежание риска влечет за собой снижение эффекта финансового левериджа, т.е. возможности получения дополнительной суммы прибыли на вложенный капитал;

в) страхование риска. Сущность этого метода минимизации риска заключается в передаче ответственности за возмещение возможного ущерба другому субъекту – страховой компании;

г) создание системы внутренних резервов предприятия. Резервы используются на покрытие непредвиденных расходов по проекту, которые могут увеличить стоимость работ или сдвинуть сроки реализации проекта.

Стратегическое планирование является основой мероприятий по минимизации риска, так как позволяет предвидеть и спрогнозировать возможные риски заранее.

Раздел 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Тема 3.1. Планирование производственной программы предприятия

Среднесрочный годовой план предприятия состоит из следующих разделов (Табл. 3):

Таблица 3

Структура и показатели текущего (среднесрочного) плана

№ п/п	Наименование разделов	Показатели
--------------	------------------------------	-------------------

1	План маркетинга, прогноз сбыта	Емкость рынка Доля предприятия на рынке
2	План поставок (сбыта)	Объем поставок продукции
3	План производства продукции	Номенклатура продукции Производственная мощность предприятия Товарная, реализованная продукция
4	План организационно-технического развития	Удельный вес новой продукции в объеме продаж Прирост прибыли от внедрений мероприятий плана
5	Нормы и нормативы	Важнейшие нормы и нормативы использования ресурсов
6	План по труду и персоналу	Производительность труда Численность персонала Фонд заработной платы
7	План материально-технического обеспечения	Объем закупок материально-производственных ресурсов
8	План капитальных вложений	Лимиты капитальных вложений Прирост производственной мощности Прирост фондов за счет капитального строительства
9	План по себестоимости	Себестоимость продукции Издержки производства Сметы расходов Затраты на 1 руб. товарной продукции
10	Финансовый план	Прибыль, рентабельность, норматив оборотных средств
11	Фонды экономического стимулирования	Сметы фондов: накопления, потребления, резервного
12	План охраны окружающей среды	Норматив использования природных ресурсов
13	План социального развития коллектива	Показатели социального паспорта коллектива предприятия
14	План внешнеэкономической деятельности	Объем валютной выручки

15	План повышения экономической эффективности	Материалоотдача, фондоотдача, производительность труда, рентабельность производства, продаж, активов
-----------	---------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

Система показателей годового планирования

Каждое предприятие разрабатывает и взаимоувязывает отдельные планы в единую комплексную систему и обеспечивает сбалансированность плановых показателей как по видам применяемых ресурсов, так и по срокам выполнения планов. В комплексном плане производства предприятия предусматривается общий порядок и очередность выполнения работ, устанавливаются ответственные исполнители по всему циклу проектно-конструкторских, производственно-хозяйственных, планово-управленческих работ и другим видам деятельности.

В годовых планах производства и реализации готовой строительной продукции решаются следующие детализированные задачи:

- определение основных плановых заданий каждым подразделением предприятия;
- выявление и устранение возникающих нестыковок в планах специализированных подразделений;
- взаимодействие основных показателей долгосрочных и текущих планов производства;
- распределение производственных ресурсов между подразделениями строительной организации.

Система показателей годового планирования состоит из следующих показателей:

- ввод в действие производственных мощностей и объектов;
- общий объем подрядных работ для заключения договоров;
- прибыль (может быть чистая прибыль на 1 руб. оборота, прибыль от реализации на 1 руб. оборота, общая прибыль);
- рост производительности труда;
- ресурсный потенциал строительной организации;

- объем материально-технических ресурсов;
- численность рабочих;
- основные производственные фонды.

Кроме этого обычно планируют:

- рентабельность (бывает общая, чистая, чистая рентабельность собственного капитала);
- показатели оценки деловой активности или капиталотдачи (общая капиталотдача и т.д.);
- показатели оценки рыночной устойчивости (коэффициент автономии, показатель покрытия оборотных средств и т.д.);
- показатели оценки ликвидности активов баланса как основы платежеспособности.

Основные принципы планирования производственной программы

Производственная программа СМР является основным документом или результатом годового производственного плана

В ней отображаются конечные результаты деятельности в виде вводимых в эксплуатацию новых производственных мощностей и объектов непромышленного назначения.

Производственная программа определяет объем строительно-монтажных работ как во всей организации в целом, так по всем ее звеньям.

На основе производственной программы рассчитываются потребности:

- в материально-технических ресурсах;
- определяются все разделы, а также параметры годового плана.
- разрабатываются планы производства работ по отдельным объектам и их комплексам;
- определяются мероприятия по развитию производственной мощности строительно-монтажной организации.

Исходными документами и данными для разработки годовой производственной программы являются:

- задания по вводу в действие основных объектов, предусматриваемых в долгосрочном плане на планируемый год с учетом их конкретизации и уточнений;

- договоры подряда и субподряда;
- титульные списки вновь начинаемых и переходящих строек;
- сетевые и календарные графики производства СМР

Годовая производственная программа имеет следующие разделы:

1. План ввода в действие производственных мощностей и объектов непроизводственного назначения.

2. План по объему подрядных работ (стоимостной), подлежащих выполнению в соответствии с договорами подряда по пусковым объектам планируемого года, а также объектам, подлежащим вводу в последующие годы.

План по объему подрядных работ составляется:

- по заказчикам (заказчикам-застройщикам);
- строительным подразделениям (генподрядным и подрядным организациям);
- субподрядным организациям

При разработке производственной программы используют следующие принципы:

1. Принцип обеспеченности объектов документацией, площадками и ресурсами

В производственную программу строительной организации включаются объекты, обеспеченные:

- утвержденной технической документацией;
- строительными площадками;
- кадрами рабочих;
- материалами;
- оборудованием

2. Принцип концентрации трудовых и материально-технических ре-

сурсов.

Следует предусматривать концентрацию трудовых и материально-технических ресурсов строительно-монтажной организации на ограниченном числе одновременно строящихся объектов для обеспечения концентрации строительства при планировании должны строго соблюдаться установленные нормы продолжительности, предусматриваться двух-и трехсменная работа на планируемых объектах.

3. Принцип районирования.

При разработке планов следует предусмотреть районирование, т.е. включать в программу каждой организации объекты, расположенные на возможно меньшей территории. Районирование снижает расходы на временные сооружения, охрану и административно-хозяйственные расходы.

4. Принцип создания технологического задела на конец года.

В производственной программе должно быть предусмотрено создание на конец года **технологического задела** для обеспечения ритмичной работы в планируемом и последующем периодах.

5. Принцип увязки плана ввода объектов с планами поставки оборудования и его монтажа.

План ввода в действие производственных мощностей и объектов должен быть увязан с планами поставки оборудования и его монтажа.

6. Принцип увязки генподрядных и субподрядных работ.

Работы, выполняемые силами общестроительной организации-генподрядчика и субподрядчиками, также должны быть тщательно увязаны.

7. Принцип увязки общего объема работ с производственной мощностью строительной организации.

Общий объем строительно-монтажных работ, указанный в производственной программе, должен быть соотнесен с производственной мощностью организации.

Состав производственной программы

В производственной программе общестроительной генподрядной организации определяется:

- **перечень объектов**, строительство которых должна осуществить данная организация;
- **ввод в действие производственных мощностей и объектов в натуральном выражении в единицах измерения**, характеризующих потребительские свойства продукции строительства, в том числе прирост мощностей за счет технического перевооружения и реконструкции действующих предприятий; сроки ввода;
- **объемы товарной строительной продукции с распределением общего объема по заказчикам**;
- **общий объем работ, подлежащих выполнению на каждом объекте в течение планируемого периода**;
- **распределение этих объектов по исполнителям**, т.е. по общестроительным (собственными силами) и специализированным (субподрядным) организациям, участвующим в строительстве по временным периодам;
- **объем задела.**

Таблица 4

Классификация объектов (зданий и сооружений), включаемых в производственную программу

№ пп	Признак классификации	Виды объектов
1	Назначению	<ul style="list-style-type: none">• производственные;• жилищные;• культурно-бытовые и другие.
2	Характеру работ	<ul style="list-style-type: none">• новое строительство;• реконструкция и реставрация;• расширение;

		<ul style="list-style-type: none"> • капитальный ремонт
3	Времени начала работ	<ul style="list-style-type: none"> • переходящие с предыдущего периода; • начинаемые строительством в планируемом периоде (задельные).
4	Источнику финансирования	<ul style="list-style-type: none"> • государственные капитальные вложения; • внебюджетные источники; • собственные средства.
5	Срокам ввода в действие	<ul style="list-style-type: none"> • пусковые; • задельные

3. Планирование производственной программы по пусковым объектам и объектам задела в жилищном строительстве

В программе работ по пусковым объектам предусматривается окончание в планируемом периоде всех строительно-монтажных работ к установленным в титульных списках срокам ввода объектов в действие.

В числе пусковых объектов могут быть переходящие из предыдущего периода и начинаемые строительством в планируемом периоде.

В первом случае объем работ на планируемый период равен остатку работ на начало этого периода,

во втором — их общему объему.

Объем строительно-монтажных работ по каждому пусковому объекту определяется расчетом на основе данных об общей сметной стоимости работ и о выполненном объеме их на начало планируемого периода.

Планирование производственной программы по объектам задела в жилищном строительстве состоит в определении набора объектов, на которых в планируемом периоде должен создаваться задел и расчет объемов работ, которые должны быть выполнены на каждом из этих объектов для обеспечения их ввода в эксплуатацию, в соответствии с планом.

Нормальный задел — это объем работ по соответствующей структуре, который должен быть выполнен к началу нового планируемого периода на пе-

реходящих объектах, согласно нормам продолжительности строительства и нормам задела для обеспечения запланированного ввода в действие мощностей и основных фондов, и ритмичности строительного производства.

Исходными данными для планирования в производственной программе задела является долгосрочный план работ организации, в котором устанавливаются сроки ввода в действие объекта на последующие запланированные годы и нормы продолжительности строительства. При строгом соблюдении этих норм и планируемых сроков ввода в эксплуатацию объекта объем выполненных работ по переходящим объектам представляют собой задел, который должен быть равен нормативному объему незавершенного строительства. Задел определяется в сметных ценах и квадратных метрах площади.

Планирование производственной программы по пусковым объектам и объектам задела в промышленном строительстве

При планировании задела в промышленном строительстве необходимо учесть:

- **коэффициент технической готовности** каждого объекта или стройки в целом в конце планового периода для обеспечения ритмичности работ и ввода основных фондов на следующий запланированный период;
- **стоимость основных фондов**, введенных в действие на каждой стройке в результате частичного ввода до планируемого периода и подлежащих вводу в планируемом периоде.

Нормирование задела в процентах к сметной стоимости может быть осуществлено двумя способами.

В первом случае

$$PЗ_{СТ} = (C_1 * K_1 + \dots + C_i * K_i) / (C_{\kappa} - C_{\sigma}),$$

где $PЗ_{СТ}$ — размер задела, % к сметной стоимости;

C_i — полная сметная стоимость каждого из объектов, находящихся к концу года в незавершенном строительстве;

K_i — коэффициент технической готовности, характеризующий по каждому объекту необходимую техническую готовность к концу года для ввода в действие этих объектов в соответствии с установленными сроками;

C_k — конечная сметная стоимость стройки;

C_e — сметная стоимость объектов, ранее введенных в действие в результате частичного ввода.

Таким образом, знаменатель формулы (1) определяет значение переходящего задела.

Во втором случае используют упрощенную формулу расчета нормы задела, которая фактически применяется в производстве:

$$PZ_{CT} = (K_n - B_n) / (1 - B_n),$$

где K_n — промежуточный коэффициент, характеризующий степень технической готовности стройки к концу года;

B_n — показатель промежуточного ввода в действие основных фондов, который представляет собой отношение стоимости введенных на конец года в действие объектов ко всей сметной стоимости стройки.

На основе нормы задела определяется стоимостной объем переходящего задела по формуле

$$Z_n = (1 - B_n) * C * PZ_{CT},$$

где C — полная сметная стоимость стройки.

В качестве **показателей** для определения **строительного задела** отдельных предприятий, очередей и пусковых комплексов принимаются:

- **объем капитальных вложений**, который должен быть осуществлен на конец планового периода, в процентах к полной сметной стоимости предприятия, его очереди или пускового комплекса;
- **стоимость введенных в действие основных фондов**, выраженная в процентах к полной сметной стоимости предприятия или его очереди.

Разность этих показателей образует задел.

Распределение производственной программы по исполнителям

Производственная программа является главной частью плана работ организации и служит основой для расчета требующихся материально-технических и трудовых ресурсов. Исходя из производственной программы разрабатывается ППР по отдельным объектам и определяются мероприятия по развитию производственных мощностей предприятия.

Каждая строительная организация — генеральный подрядчик, заключив договор на выполнение СМР, формирует на его основе производственную программу, в которой определяет объем работ, выполняемых собственными силами, а также объем работ, передаваемых субподрядным организациям. Распределение работ по субподрядчикам производится на основе сметных или практических данных об удельном весе работ отдельных исполнителей в процентах от общего объема работ.

В годовом ППР общий объем СМР по каждому объекту распределяется между исполнителями в зависимости от технической готовности и данных об объемах выполненных работ на начало года. Генподрядчик по согласованию с субподрядчиком утверждает годовые графики выполнения работ по объектам, являющиеся обязательными для всех организаций, участвующих в строительстве и вводе объекта независимо от вида собственности и общественной подчиненности.

При разработке графика генподрядчик составляет по каждому объекту перечень работ, подлежащих выполнению каждым субподрядчиком, с указанием объема работ в физическом и стоимостном выражении и согласовывает их с исполнителями. На основе этих графиков общая программа строительно-монтажных работ распределяется по исполнителям и составляется производственная программа субподрядных организаций.

Распределение производственной программы генподрядчика по исполнителям должно осуществляться с учетом имеющихся технических мощностей субподрядчиков. Отсутствие сбалансированности соответствующих объемов

специализированных работ с мощностью субподрядчиков приводит к нарушению сроков работ и срывам сроков ввода объектов. Производство СМР с помощью субподрядчиков регламентируется Положением «О взаимоотношении генеральных и субподрядных организаций» от 03.07.87 № 132-109 (с изменениями от 03.07.02), кроме этого отношения регламентируются договором субподряда.

Привлечение субподрядчиков может быть передано подрядчику, который, в этом случае, ограничен только обязанностью информировать заказчика. В других случаях предусматривается предложение подрядчику письменного соглашения заказчика или субподрядчики привлекаются по требованию заказчика. Согласно международной этике отношений сторон, при прочих равных условиях предпочтение отдается субподрядчикам, рекомендованным заказчиком. В первых двух случаях ответственность несет генподрядчик, вместе с тем заказчику предоставляется право отстранения субподрядчика, который не отвечает предъявленным заранее требованиям.

Моделирование производственной программы в соответствии с принципами оптимального планирования

Моделирование в научных исследованиях стало применяться еще в глубокой древности и постепенно захватывало все новые области научных знаний: техническое конструирование, строительство и архитектуру, астрономию, физику, химию, биологию и, наконец, общественные науки.

Под моделированием понимается процесс построения, изучения и применения моделей. Оно тесно связано с такими категориями, как абстракция, аналогия, гипотеза и др.

Процесс моделирования обязательно включает в себя и построение абстракций, и умозаключения по аналогии, и конструирование научных гипотез.

Главная особенность моделирования в том, что это метод опосредованного познания с помощью объектов-заместителей. Модель выступает как своеобразный инструмент познания, который исследователь ставит между со-

бой и объектом и с помощью которого изучает интересующий его объект. Именно эта особенность метода моделирования определяет специфические формы использования абстракций, аналогий, гипотез, других категорий и методов познания.

Необходимость использования метода моделирования определяется тем, что многие объекты (или проблемы, относящиеся к этим объектам) непосредственно исследовать или невозможно, или же это исследование требует много времени и средств.

Моделирование — циклический процесс. Это означает, что **за первым циклом может последовать второй, третий и т.д.** При этом знания об исследуемом объекте расширяются и уточняются, а исходная модель постепенно совершенствуется. Недостатки, обнаруженные после первого цикла моделирования, обусловленные малым знанием объекта и ошибками в построении модели, можно исправить в последующих циклах. В методологии моделирования, таким образом, заложены большие возможности саморазвития.

Моделирование производственной программы — многовариантная задача. Это обусловлено как внешними (тип объекта, сроки ввода в действие, объемы строительно-монтажных работ, объемы инвестиций, варианты инвестирования), так и внутренними факторами (применяемые техника и технология производства, методы организации и управления, распределение программы по исполнителям). Выявление и учет этих факторов позволяет определить область допустимых решений и свободный выбор параметров в ней, за счет которых возникает ограниченное множество возможных решений.

В строительстве область принятия решений имеет следующие **основные типы ограничений:**

- **технологические** (нельзя, например, начать строительство жилого квартала без инженерной подготовки площадки);
- **организационно-технологические** (например, выполнение требования поточного совмещения производства работ, соблюдение правил техники

безопасности);

- **ресурсные** (объемы поставок ресурсов, сроки поставок, численность персонала, производственная мощность организации и т.д.);
- **директивные** (утвержденные сроки ввода, установленная норма прибыли, утвержденные задания по внедрению новой техники в рамках организации и т. п.);
- **прочие** (охрана труда, климатические условия и т.п.).

В соответствии с теорией оптимизационного программирования поиск оптимума основывается на множественности возможных решений задачи и наличии целевой функции для их упорядочения. Вариант решения плановой задачи, в котором достигается экстремум целевой функции в системе заданных ограничений, называется **оптимальным вариантом планового решения**.

Оптимальное планирование производственной программы заключается в определении комплекса задач, выборе и обосновании целей-критериев оптимальности. Экономико-математическое моделирование определяет средства для достижения этих целей.

Разработка оптимальной производственной программы в составе перспективных и годовых планов включает **в себя решение следующих задач**:

- формирование портфеля заказов по объему и структуре работ;
- достижение сбалансированности потребляемых ресурсов и мощностей исполнителей с планируемой программой;
- распределение программы работ по исполнителям в соответствии с их производственными мощностями;
- развитие производственной мощности организации;
- оптимизация используемых ресурсов во времени (задачи календарного расписания работ и ресурсов) — определение оптимальной очередности строительства объектов и технологических маршрутов движения бригад и строительных машин;
- равномерное распределение материально-технических ресурсов;

- расчет технико-экономических показателей на основе календарного расписания работ и ресурсов в соответствующих плановых временных периодах.

При решении этих задач следует учитывать, что основным фактором развития производства является научно-технический прогресс, а не ресурсы и их структура. Следовательно, задачи производственной программы затрагивают не только систему подрядчика, но и заказчика, определяющего характер строительства и типы возводимых зданий и сооружений.

Каждая из названных задач может иметь свой критерий оптимальности (минимум простоев, максимальная загрузка во времени и т.д.). На практике система частных согласованных критериев оптимальности ранжируется в порядке определенной приоритетности и из нее выбирается один, получивший наивысшую оценку важности, глобальный критерий.

Глобальным критерием может являться максимальный ввод в действие объектов при фиксированных ограничениях:

- непрерывная и равномерная загрузка ресурсов;
- минимальные издержки (расходы) производства;
- максимальная прибыль и т.д.

Остальные критерии выступают как ограничения модели. Очевидно, что в отдельных задачах критерии оптимальности и ограничения могут меняться местами, например, в одних задачах равномерная загрузка ресурсов выступает как критерий оптимальности, в других — как ограничение.

Принципиально критерий оптимальности должен: обладать свойством оценки эффективности функционирования системы. Такой критерий характеризует наиболее существенные стороны деятельности системы, т.е. является обобщающим показателем — экономической категорией; быть количественно определяемым.

Классификация методов решения задачи определения оптимальной производственной программы:

1) Точные:

- Полный перебор вариантов;
- Полный перебор вариантов с приведением к задачам линейного программирования;
- Симплексный;
- Алгоритм решения задач типа транспортной;

2) Приближенные:

• Аналитические и графо-аналитические:

- Монографический и теневой;
- С применением теории графов;

• Аналитические с неполным перебором вариантов:

- Выборочный с построением мажорных (ранжированных) рядов;
- С нахождением логической связи после решения задачи о назначениях по методу Эгервари;

• Динамическое программирование:

- Последовательный анализ вариантов в задаче «бродячего торговца»;
- Последовательный анализ вариантов с прогнозированием;

• Вероятностные:

- Вероятностное моделирование – метод Монте-Карло;
- С применением теории расписаний (теории массового обслуживания);

• Условные и условно-приближенные

- Эвристические;
- Матричный;
- Другие.

Основная задача в планировании производственной программы — **формирование портфеля заказов, оптимального по объему и структуре работ.** Используем методы линейного программирования, обеспечивающие возможно более точное описание экономических процессов с помощью линейных моделей, т. е. Моделей, в которых целевая функция (критерий оптимальности) и ар-

гументы (ограничивающие условия) линейны.

Существует множество методов решения задач оптимизации. Наиболее эффективным методом линейного программирования является **симплекс-метод**. Информация, которую можно получить с помощью симплекс-метода, не ограничивается лишь оптимальными значениями переменных. Симплекс-метод позволяет провести экономическую интерпретацию полученного решения и проанализировать модель на чувствительность.

Процесс решения задачи линейного программирования имеет итерационный характер: **однотипные вычислительные процедуры в определенной последовательности повторяются до тех пор, пока не будет получено оптимальное решение**. Процедуры, реализуемые в рамках симплекс-метода, выполняются на электронных вычислительных машинах (ЭВМ).

Для общего метода решения задач линейного программирования соответствующие модели представляют стандартной формой линейных оптимизационных моделей, в которой:

- все ограничения записывают в виде равенств с неотрицательной правой частью;
- значения всех переменных модели неотрицательны;
- целевая функция подлежит максимизации или минимизации.

Пусть x_1, \dots, x_n — оптимальные программы по различным типам объектов данного назначения в единицах мощности (например, в тыс. м²).

Тогда система неравенств, выражающая ограниченность ресурсов, будет иметь следующий вид (табл.5):

Таблица 5

Нормы расхода ресурсов (мощностей) по каждому типу объекта

Тип объектов	Вид работ			
	общестроительные	сантехнические	...	отделочные
1	a_{11}	a_{21}	...	a_{m1}
2	a_{12}	a_{22}	...	a_{m2}

Шаг 3. Находят новое базисное решение, соответствующее другим составам небазисных и базисных переменных, и переходят к шагу 1.

Тема 3.2. Планирование производственной мощности предприятия

Производственная мощность — это максимально возможный объем строительно-монтажных работ, который может быть выполнен собственными силами строительной организации в планируемом периоде при соответствующей структуре работ и наиболее полном использовании представленных в распоряжение организации трудовых, материальных и финансовых ресурсов на основе прогрессивных технологий, передовых методов организации труда, производства и управления в условиях сложившейся структуры производственных звеньев.

Производственная мощность выражается в натуральных и стоимостных показателях. В натуральных показателях производственная мощность измеряется только при условии однородности структуры работ. В большинстве случаев производственная мощность выражается в стоимостных показателях (тыс. руб.).

Производственная программа обычно меньше производственной мощности.

Отметим также, что производственная мощность является внутренней характеристикой предприятия.

Производственная мощность зависит от:

- имеющихся производственных площадей;
- эффективности оборудования;
- материальных;
- трудовых;
- финансовых ресурсов, используемых в технологии производства работ.

Производственная программа — функция спроса. Она зависит от:

- объемов заключенных договоров подряда;
- возможностей рынка ссудного капитала;
- от желания рынка получить готовую строительную продукцию предприятия.

Выделяют следующие виды производственной мощности:

- **теоретическая (паспортная)** — объем хозяйственных операций, который может быть достигнут в идеальных условиях работы с минимально возможными отрицательными результатами;
- **практическая** — наивысший уровень производства, который достигается при сокращении приемлемой степени допустимых или неизбежных потерь рабочего времени, связанных с ремонтом оборудования и режимом работы предприятия;
- **нормальная** — характеризует средний уровень хозяйственной деятельности, достаточный для удовлетворения спроса на производственные предусмотренные товары или услуги в течение ряда лет с учетом сезонных и циклических колебаний спроса, тенденции его роста или сокращения;
- **плановая** — равна годовой нормальной производственной мощности.

Планирование производственной мощности строительного предприятия и ее развития

При разработке планов развития производственной мощности строительной организации определяют:

- **фактическую производственную мощность**, уровень ее использования, анализируют сопряженность производственных процессов и звеньев, выявляют узкие места;
- **уровень ее использования**, анализируют сбалансированность плановой производственной программы с основными производственными ресурсами организации;
- **потребность в производственных ресурсах**, устанавливающих производственную мощность организации, планируют источники ее покрытия,

разрабатывают мероприятия по наращиванию мощностей и улучшению их использования.

К производственным ресурсам, характеризующим величину и уровень использования производственной мощности, относят:

трудовые ресурсы — численность рабочих списочного состава строительной организации и привлеченных из сторонних организаций, занятых на СМР;

машинные ресурсы — ведущие строительные машины и механизмы, которые заняты на строительном-монтажных работах и учитываются в составе производственных фондов строительного назначения (без транспортных средств). Они обеспечивают выполнение основного объема механизированных строительном-монтажных работ, при этом учитываются как собственные, так и привлеченные машины и механизмы.

При расчете производственной мощности строительного предприятия определяют следующие показатели.

1) Фактическая среднегодовая ПМ определяется по формуле:

$$M_{\phi} = V_{\phi} * \left(\frac{m}{K_{\text{м}}} + \frac{1-m}{K_{\text{Т}}} \right)$$

где V_{ϕ} — объем СМР, фактически выполненный в базовом году собственными силами строительном-монтажного объединения;

m — доля работ, выполненных механизированным способом, в общем объеме СМР;

$K_{\text{м}}; K_{\text{Т}}$ — коэффициенты использования соответственно машинных и трудовых ресурсов.

2) Фактическая ПМ на конец года определяется по формуле:

$$M_{\phi.к.} = M_{\phi} \frac{m * M_{\text{тех}} + (1-m) * Ч_{\text{р}}}{100},$$

где $M_{\text{тех}}$ — суммарная технологическая мощность машинного парка организации, % от среднегодовой;

$Ч_p$ — численность рабочих, занятых на строительном-монтажных работах по состоянию на конец года, % от среднегодовой.

3) Плановая среднегодовая мощность:

$$M_{пл} = M_{фк} + \Delta M_u \pm \Delta M_m \pm \Delta M_T,$$

где ΔM_u — прирост мощности за счет интенсивных факторов. Рассчитывается на основе мероприятий плана технического развития и повышения эффективности строительного производства в результате увеличения среднечасовой производительности ведущих машин и механизмов и труда рабочих, а также годового фонда полезного времени ведущих машин и механизмов;

ΔM_m — прирост (снижение) полезной мощности за счет изменения оснащенности предприятия строительными машинами и механизмами;

ΔM_T — прирост мощности за счет изменения численности (трудовых ресурсов) занятых на СМР.

4) Фактическая производственная мощность на конец базового года в планируемой структуре работ

$$M_{ф.к.с.} = M_{фк} * K_{стр},$$

где $K_{стр}$ — расчетный коэффициент, учитывающий изменение планируемой структуры работ по сравнению со структурой работ в базовом году и определяемый через фактические затраты труда на 1 млн. руб. работ с учетом коэффициента роста объемов этих работ в планируемом году.

Программа строительном-монтажных работ и плановая среднегодовая производственная мощность характеризуются **коэффициентом сбалансированности**, который рассчитывается с учетом планируемого коэффициента использования $K_{пл}^{исп.}$ среднегодовой ПМ и стремится к единице:

$$K_{сб} = \frac{M_n * K_{пл}^{исп.}}{V_{пл}},$$

где: $V_{пл.}$ -планируемый годовой объем СМР, подлежащий выполнению собственными силами строительного предприятия;

$$K_{пл.}^{исп.} = \frac{1}{\frac{m}{K_M^{пл.}} + \frac{1-m}{K_T^{пл.}}}$$

где $K_M^{пл.}, K_T^{пл.}$ -планируемые коэффициенты использования соответственно машинных и трудовых ресурсов.

Тема 3.3. Планирование материально-технического обеспечения

1. Планирование уровня механизации работ и потребности в строительных машинах и механизмах

Планирование механизации работ разрабатывается в строительномонтажной организации для **определения потребности в машинах и механизмах, расчета затрат на их эксплуатацию и определения объема работ,** которые будут выполнены с использованием машин.

При планировании механизации СМР предусматривается сокращение ручного труда на тяжелых и трудоемких процессах путем внедрения прогрессивных способов комплексной механизации, а также автоматизирования и улучшения использования машин. Также при планировании происходит выбор наиболее эффективных машин для данных условий.

Исходные данные для разработки планов механизации следующие:

- календарные планы движения строительных бригад;
- ПОС и ППР;
- отчетные и аналитические данные об использовании машин и оборудования;
- данные о наличии и поступлении машин;
- данные о планово-расчетных ценах 1 м/ч работ;
- план технического развития и внедрения инноваций;

- ведомости физических объемов работ по объектам и этапам работы;
- договоры подряда и субподряда.

Методы расчета потребности в машинах и затрат на их эксплуатацию зависят от типа машин и наличия на момент составления плана объективных данных об объеме и характере будущих работ.

В процессе разработки плана механизации решаются следующие задачи:

- рассчитывается объем работ, подлежащих выполнению механизированным способом;
- исходя из объема работ, рассчитывается уровень механизации;
- исходя из уровня механизации, рассчитывается среднегодовая потребность в машинах, определяется среднегодовое число машиносмен;
- на основании этих данных определяется стоимость эксплуатации машин и распределяется по различным направлениям для отражения в смете затрат.

Показатель уровня механизации позволяет дать количественную оценку (в %) или охарактеризовать сдвиги, которые происходят в направлении перехода от ручного труда к машинному:

$$U_{mex} = \frac{V_{mex}^{np} * (100 + P_e) * (100 + P_{nl})}{V_{общ}^{nl} * 100},$$

где V_{mex}^{np} — объем работ, выполненных механизированным способом в предыдущем периоде;

P_e — выполненный план повышения среднегодовой мощности парка машин, используемых на строительстве объектов, %;

P_{nl} — возможное (планируемое) повышение среднегодовой мощности парка машин, используемого на строительстве объекта;

$V_{общ}^{nl}$ — общий объем работ данного вида, подлежащий выполнению в планируемом году.

Потребность в машинах определяется, исходя из объемов работ, намеченных к выполнению механизированным способом с распределением по видам машин, и из плановых норм выработки машин.

Среднегодовое число машин определяется по формуле:

$$M = \frac{V_{\text{общ}} \cdot U_{\text{мех}}^{\text{пл}}}{100 * П_{\text{экс}} * T},$$

где $V_{\text{общ}}$ — общий плановый объем работ;

$U_{\text{мех}}^{\text{пл}}$ — плановый показатель уровня механизации;

$П_{\text{экс}}$ — часовая эксплуатационная производительность машин;

T — годовой фонд рабочего времени одной машины, ч.

Данная формула применима при определении **потребности в машинах для однородных работ.**

Для машин, выполняющих разнородные работы, при которых не может быть установлен единый измеритель производительности в физическом выражении или объемов работы, нормы выработки устанавливаются в часах. Для определения потребности в ведущих машинах используют также нормы расхода времени машин на 1 тыс. руб. сметной стоимости или по общему календарному графику рассчитывают их необходимое число с учетом работ по доставке, монтажу и демонтажу машин и механизмов.

При определении общего баланса потребности в машинах рассчитывают также потребность в машинах при работе в подсобном производстве и на погрузочно-разгрузочных работах.

При расчете необходимой численности учитывается необходимость замены машин, выбывающих в планируемом году из-за физического и морального износа.

Число машин, которое необходимо поставить на объекты в течение планируемого периода с учетом имеющихся на его начало, определяют, принимая во внимание сроки поставки и необходимость замены машин, выбывающих в планируемом периоде вследствие физического и морального износа.

Это число машин вычисляют по следующей формуле:

$$M_n = (M_{cp} - M_n) * K_p + M_{cn},$$

где M_{cp} — среднесписочное число машин, требующихся на планируемый период;

M_n — число машин данного вида на начало планируемого периода;

M_{cn} — число машин, подлежащих списанию в связи с физическим и моральным износом;

K_p — коэффициент равномерности, учитывающий равномерность поставки машин в течение планируемого периода;

$$K_p = \frac{12}{\frac{\sum_{i=1}^n (M_i * t_i)}{\sum_{i=1}^n M_i}},$$

где M_i — число машин, поставляемых в партии;

t_i — срок работы этих машин до конца года (мес.);

$\sum M_i$ — число машин, поступивших в течение года.

2. Планирование использования парка строительных машин по времени их работ и мощности

Производительность одной машины, т. е. количество продукции или число операций, выполняемых ею за планируемый период, определяется плановой нормой выработки машины.

Плановые годовые нормы выработки определяются умножением плановых часовых норм на число часов работы соответствующих машин в год.

Плановая средняя часовая норма выработки рассчитывается на основе данных о фактической производительности за предыдущий период и ее увеличения в планируемом периоде за счет осуществления мероприятий по улучшению использования машин, предусмотренных в плане технического развития. Эта норма должна быть не ниже часовой эксплуатационной производительности аналогичных машин, которая определяется по ЕНиР с учетом поправочного

коэффициента при переходе от выработки работающих машин к выработке списочных машин. **План нормы** устанавливается исходя из конкретных условий работы и предусматривается использование опыта передовых строек, применяющих прогрессивные методы организации производства работ и эксплуатации строительных машин.

При планировании комплексной механизации норма выработки комплекса машин определяется исходя из ведущей машины. Параметры остальных машин, входящих в состав данного комплекса, должны быть взаимосвязаны таким образом, чтобы обеспечивалась бесперебойная работа всего комплекса. Число часов, которые отработывает каждая среднесписочная машина, определяется по установленным годовым и сменным режимам ее работы.

Режим работы представляет собой распределение общего календарного времени:

- на время работы машины;
- ее технического обслуживания,
- ремонта, монтажа (демонтажа);
- перебазирования;
- простоев по метеоусловиям.

Число смен работы основных строительных машин рассчитывается в годовом плане и должно быть не меньше двух.

Число часов работы машины в смену предусматривается в годовом режиме и определяется на основе планового сменного режима работы, включающего в себя **затраты времени на подготовительно-заключительные операции, технические и технологические перерывы.**

Требуемые затраты времени на техническое обслуживание и ремонт рассчитывают исходя из плана технического обслуживания и ремонта, и установленной продолжительности их выполнения.

Затраты времени на перебазирование машин с объекта на объект, монтаж (демонтаж) определяют на основе рекомендаций НИИ или внутренних рас-

поряжений.

Показатели использования машин в организации, следующие:

1. Коэффициент использования парка строительных машин ($K_{исп}$).

$$K_{исп} = \frac{T_{факт}}{T_{год}},$$

где $T_{факт}$ — фактически отработанное число машинодней за год;

$T_{год}$ — календарное число машинодней за год.

1. Коэффициент сменности работ машины ($K_{см}$),

Коэффициент, который характеризует установленный режим работы строительных машин,

$$K_{см} = \frac{N}{N_{\max}},$$

где N — имеющееся число машин во всех сменах;

N_{\max} -максимальное число машин, работающих в одной смене.

Пример.

Определим коэффициенты использования календарного и планового времени скрепера при следующих исходных данных:

- выходных дней в году — 103;
- праздничных дней — 8;
- число смен в сутки — 2;
- продолжительность рабочей смены — 8,2 ч;
- планируемые потери рабочего времени — 901 ч;
- фактически отработано за год — 3160 ч.

1. Определение коэффициента использования календарного времени ($K_{исп}^к$).

Чтобы вычислить этот коэффициент, необходимо фактически отработанное время скрепером за год разделить на число дней в году (за вычетом выход-

ных и праздничных дней), умноженных на число смен и продолжительность рабочей смены скрепера:

$$K_{исп}^к = \frac{3160}{(365-103-8)*2*8,2} = \frac{3160}{4165,6} = 0,76.$$

2. Определение коэффициента использования планового времени ($K_{исп}^{пл}$):

При расчете этого коэффициента необходимо фактически отработанное время скрепером за год разделить на число дней в году (за вычетом выходных и праздничных дней), умноженных на число смен и продолжительность рабочей смены скрепера с учетом планируемых потерь рабочего времени:

$$K_{исп}^{пл} = \frac{3160}{(365-103-8)*2*8,2-901} = \frac{3160}{3263,6} = 0,97.$$

Пособие по определению потребности в основных строительных машинах

Существует методическое пособие по определению потребности в основных строительных машинах от 01.01.89 (утверждено НТС ЦНИИОМТП Госстроя СССР от 04.06.93 № 12-146), в котором предложены типовые формы таблиц:

Рапорт о работе башенного крана (форма № ЭСМ-1) применяется в специализированных организациях для учета работы мостовых, шлюзовых, самоходных, портално-стреловых, стационарных, козловых и башенных кранов при почасовой оплате и является основанием для получения исходных данных при начислении заработной платы машинистам (прил. 1). Рапорт выписывается на декаду в одном экземпляре прорабом или уполномоченным лицом участка управления механизации и заполняется ежедневно машинистами башенного крана.

Рапорт рассчитан для внесения данных о работе четырех машинистов при трехсменной работе башенного крана. Фамилия четвертого машиниста записывается при замене одного отсутствующего машиниста по причине болезни, отпуска и т.д., который будет продолжать работу на башенном кране. При после-

дующей замене выписывается новый рапорт. Объем выполненных работ в рапорте заполняет должностное лицо, ответственное за нормирование и расчеты, на основании замеров, единых норм и расценок по каждому конструктивному элементу или виду работ. Результаты работы, простои крана, а также претензии к работе машинистов подтверждает заказчик подписью и штампом.

При заполнении документа рекомендуется применять следующие коды простоев по вине владельца машины или заказчика:

по вине владельца машины:

- неисправность машины — 01;
- техническое обслуживание — 02;
- внеплановый ремонт — 03;
- отсутствие горюче-смазочных материалов — 04;
- перебазирование и переоборудование машины — 05;
- отсутствие машиниста — 06;

по вине заказчика:

- отсутствие материалов и конструкций — 07;
- отсутствие фронта работ — 08;
- необеспеченность подъездных путей — 09;
- отсутствие силовой энергии и освещения — 10;
- недостатки транспортных средств — 11;
- прочие простои — 12.

В конце декады рапорт подписывается машинистами, должностным лицом, ответственным за нормирование и расчет, прорабом, начальником участка и передается в бухгалтерию. Работа башенных кранов, состоящих на балансе специализированной организации, оформляется по форме № ЭСМ-6.

Путевой лист строительной машины (форма № ЭСМ-2) применяется в специализированных организациях для учета работы строительной машины на автомобильном ходу при почасовой оплате, а также является основанием для получения исходных данных при начислении заработной платы обслуживаю-

щему персоналу (прил. 2). Путевой лист выписывается в одном экземпляре диспетчером или уполномоченным лицом и выдается на смену, день или декаду. Выезд и возвращение строительной машины оформляет диспетчер, механик, машинист. Результаты работы и простоев строительной машины отражаются на оборотной стороне путевого листа и ежедневно подтверждаются подписью и штампом заказчика. Рекомендуется применять коды простоев, приведенные к форме № ЭСМ-1. Оформленный путевой лист подписывается машинистом, прорабом, начальником участка управления механизации, должностным лицом, ответственным за нормирование и расчеты, и передается в бухгалтерию.

Рапорт о работе строительной машины (механизма) (форма № ЭСМ-3) применяется в специализированных организациях для учета работы строительной машины (механизма) при почасовой оплате и является основанием для получения исходных данных при начислении заработной платы обслуживающему персоналу (прил. 3). Рапорт выписывается должностным лицом, ответственным за нормирование и расчеты, прорабом или уполномоченным лицом.

Выдача горюче-смазочных материалов подтверждается подписью заправщика или машиниста (если получены талоны на горючее). Передача остатков горючего оформляется подписями ответственных лиц. Результаты работы и простоев строительной машины (механизма) отражаются на оборотной стороне рапорта и ежедневно подтверждаются подписью и штампом заказчика. Рекомендуется применять коды простоев, приведенные к форме № ЭСМ-1. В конце декады рапорт подписывается машинистом, прорабом, начальником участка, должностным лицом, ответственным за нормирование и расчеты, и передается в бухгалтерию.

Рапорт-наряд о работе строительной машины {механизма} (форма № ЭСМ-4) применяется в специализированных организациях, имеющих строительные машины (механизмы) на балансе, для оформления и учета выполнения задания на сдельные работы, измеряемые в натуральном выражении, и является

основанием для получения исходных данных при начислении заработной платы обслуживающему персоналу (прил. 4). Заполняется в одном экземпляре должностным лицом, ответственным за нормирование и расчеты, или уполномоченным лицом и выдается машинистам на весь период выполнения работы. Рапорт-наряд заполняется на одного заказчика. Описание работ и условий производства, учет выполнения задания отражаются на оборотной стороне формы. Выполнение работы строительной машиной (механизмом) подтверждается подписью и штампом заказчика.

При использовании документа в организациях, имеющих строительные машины (механизмы) на балансе, выполненные работы подтверждаются лицом, ответственным за их выполнение. Заполненный рапорт подписывается должностным лицом, ответственным за нормирование и расчеты, прорабом, начальником участка и передается в бухгалтерию.

Карта учета работы строительной машины (механизма) (форма № ЭСМ-5) применяется при ручной обработке данных для учета отработанного времени строительной машиной (механизмом) и выполненного объема работ. Карта ведется в одном экземпляре. Заполняется на основании форм № ЭСМ-1, ЭСМ-2, ЭСМ-3, ЭСМ-4 (прил. 5). Простои на длительный период, связанные с планово-предупредительным ремонтом и т.д., записываются одной общей строкой.

При изготовлении бланков форм в типографии они могут быть сброшюрованы в виде журнала на соответствующей бумаге.

Журнал учета работы строительных машин (механизмов) (форма № ЭСМ-6) применяется для учета и контроля ежедневной работы больших и малых строительных машин (механизмов). Журнал ведется у заказчика строительных машин и в организациях, имеющих строительную технику на балансе (прил. 6). Журнал заполняется прорабом строительного участка.

Справка для расчетов за выполненные работы (услуги) (форма № ЭСМ-7) применяется для производства расчетов организации с заказчиками и

подтверждения выполненных работ (услуг) строительными машинами (механизмами). На каждый рапорт (путевой лист) работы строительной машины (механизма) выписывается отдельная справка (прил. 7).

Она составляется в одном экземпляре представителями заказчика и организации — исполнителя работ (услуг) на основании данных путевого листа (форма № ЭСМ-2) или рапортов (формы № ЭСМ-1, ЭСМ-3). Справка заверяется печатью заказчика, передается в бухгалтерию организации, которая использует ее как приложение к документу, выставяемому заказчику для оплаты. Стоимость работ (услуг) указывается в договорных ценах, по которым осуществляются расчеты заказчика с исполнителем (управлением механизации).

3. Планирование расходов на эксплуатацию строительных машин

Методы расчета расхода на эксплуатацию строительных машин зависят от формы организации их эксплуатации, т. е. от того, имеет ли строительномонтажная организация собственный парк или пользуется услугами сторонних организаций.

Строительные машины и механизмы включают в себя **следующие группы:**

- землеройные и планировочные строительные машины (экскаваторы, бульдозеры);
- подъемно-транспортная техника (башенные краны);
- прочие механизмы;
- транспортная техника — технологический (трейлеры), грузовой и пассажирский транспорт.

В состав расходов на эксплуатацию строительных машин входят:

1. Затраты строительных организаций на оплату труда работников:
 - рабочих, занятых управлением строительными машинами и механизмами;
 - линейного персонала, если он входит в состав работников бригад.
2. Затраты материальных ресурсов на эксплуатационные цели.

3. Затраты материальных ресурсов на амортизационные цели.
4. Арендная плата, включая лизинг.
5. Затраты на техническое обслуживание и диагностирование строительных машин и механизмов
6. Затраты на проведение всех видов ремонта строительных машин и механизмов, образование резервов и фондов.
7. Затраты на перебазирование строительных машин и механизмов (отчисления в резерв для проведения этих затрат).
8. Затраты на содержание и ремонт рельсовых и безрельсовых путей.
9. Затраты на перевозку и перемещение материалов и строительных конструкций внутри объекта строительства, а также затраты на ввоз и вывоз грунта.
10. Прочие затраты, связанные с эксплуатацией строительных машин и механизмов.

Данный вид расхода является **нормируемым**. Нормы и нормативы разрабатывают как по времени использования машин и механизмов, так и по затратам на их эксплуатацию. Использование строительных машин и механизмов сверх времени, предусмотренного проектом, оформляется актом (на проведение дополнительных работ этими машинами) или объяснительным документом лица, отвечающего за его эксплуатацию.

Строительная техника может находиться:

- на балансе специализированных строительных организаций (управление механизации);
- на балансе общестроительной организации.

Когда **организация имеет собственный парк**, затраты на эксплуатацию относят к сметной стоимости, а **суммы этих затрат определяются следующим образом**.

1. Устанавливается объем работ согласно производственной программе по основным, подсобным, вспомогательным и погрузочно-разгрузочным рабо-

там.

2. Определяется потребное число машиномен для выполнения данного объема работ.

3. Вычисляется плановая сметная стоимость 1 маш.-см.

$$C_{см} = \frac{З_{ед}}{T_{см}} + \frac{З_{Г}}{T_{см}^{год}} + З_{э}^T,$$

где $З_{ед}$ — единовременные затраты;

$З_{Г}$ — годовые затраты;

$T_{см}$ — общее число смен работы машины на объекте;

$T_{см}^{год}$ — плановое число смен работы машины в год;

$З_{э}^T$ — текущие эксплуатационные затраты в смену.

Единовременные затраты связаны с подготовкой строительной машины к работе и разборкой ее после завершения работ. Их взимают один раз за каждую машину за работу на объекте.

$$З_{ед} = З_{1e} + З_{2e} + З_{3e} + З_{4e},$$

где $З_{1e}$ — затраты на перебазировку;

$З_{2e}$ — то же на монтаж, пробный пуск и демонтаж;

$З_{3e}$ — то же по сооружению вспомогательных устройств;

$З_{4e}$ — то же по перестановке несамоходных машин в пределах строи-

тельной площадки.

В годовые затраты включается сумма амортизационных отчислений на содержание и ремонт в течение года.

Текущие эксплуатационные затраты связаны с эксплуатацией машин в течение смены:

$$З_{э}^T = З_{1m} + З_{2m} + З_{3m} + З_{3m} + З_{3m},$$

где $З_{1m}$ — затраты на все виды ремонтных работ, кроме капитальных;

Z_{2m} — то же на восстановление износа и ремонт основных машин;

Z_{3m} — то же на энергию и материальные ресурсы;

Z_{4m} — то же на смазочно-обтирочные материалы;

$Z_{зм}$ — заработная плата механизаторов.

Зная плановую сметную стоимость 1 маш.-ч и нужное число машиноосмен, определяют общие затраты.

Обычно **расходы на эксплуатацию строительных машин** состоят из **трех элементов:**

- выплаты управления механизации за выполненные работы
- затраты на эксплуатацию собственных машин;
- арендная плата за машины, предоставленные управлением **механизации.**

Затраты на оплату за погрузочно-разгрузочные и другие вспомогательные работы, выполняемые управлением механизации, определяют исходя из физических объемов выполненных работ по планово-расчетным ценам за единицу работ. За выполнение работ, характеризуемых не физическими объемами, а затратами машинного времени, сумму оплаты рассчитывают исходя из требуемого числа машиноосмен работы машин и планово-расчетных цен за 1 маш.-ч.

Арендную плату рассчитывают исходя из числа машинодней пребывания машин и механизмов в организации и планово-расчетных цен за 1 маш.-день.

Стоимость аренды строительных машин, механизмов и оборудования в сметных расчетах стоимости строительства **определяется по средним региональным ценам**, разработанным на основе отпускных цен аренды строительных машин.

Исходная информация для расчета **средних цен** принимается по опубликованным данным основных поставщиков строительной техники — управле-

ний механизации строительства и автотранспортных предприятий в регионе.

Для определения **текущих рыночных цен на аренду** строительных машин можно использовать существующие сметные нормативы:

- фирменные базы данных строительства — БДС-проф;
- сметно-нормативная база 1984 г. — СНиП IV-3-84;
- сметно-нормативная база 1991 — 2001 гг. — СНиП 4.03-91.

В рыночных ценах аренды строительных машин, механизмов и автотранспорта учитывают все прямые затраты организаций механизации строительства и автотранспортных предприятий:

- амортизация, затраты на полное восстановление;
- стоимость топливно-энергетических ресурсов и смазочных материалов;
- заработная плата машинистов;
- затраты на все виды ремонта и эксплуатационного обслуживания;
- стоимость замены быстроизнашивающихся частей.

В рыночные цены аренды строительных машин должны быть включены все косвенные издержки специализированных организаций механизации строительства и автотранспортных предприятий, в том числе накладные расходы, прочие затраты и сметная прибыль этих организаций.

Материально-техническое обеспечение предприятия

Для организации и улучшения МТО производят следующие мероприятия:

- устанавливают связи с существующими и перспективными поставщиками
- производят закупки мелких партий у новых поставщиков, что позволяет расширять производственно-снабженческие связи и не замораживать оборотные средства;
- осуществляют переход на работу с поставщиками, практикующими частичную предоплату и отсрочку платежей;
- используют более гибкую систему оплаты труда работников отделов

МТО;

- выделяют средства на поддержание и улучшение работы складского хозяйства для уменьшения затрат.

При планировании закупок основных материалов предлагается производить конкурентный анализ поставщиков. Рекомендуется иметь по каждому виду материалов не менее двух поставщиков для конкурентного отбора в целях минимизации потерь организации от срывов поставки материалов и снижения цен на них.

На втором этапе проводится анализ эффективности использования материальных ресурсов, корректируется проект плана МТО на основе уточненной производственной программы, заданий по внедрению новой техники и проведению экспериментальных работ, скорректированных норм расхода материалов и производственных запасов.

На третьем этапе проводится анализ рынка сырья и материалов, оценивается целесообразность приобретения того или иного ресурса или изготовления его на предприятии собственными силами и принимается решение о закупке.

На четвертом этапе составляются балансы материально-технических ресурсов и планы закупок.

План МТО состоит из трех частей:

- расчеты потребности в материально-технических ресурсах;
- балансы МТО;
- план закупок.

При определении потребности в основных материалах учитывается снижение их расхода, предусматриваемое техническим планом строительной организации.

Основанием для определения потребности в материалах в условиях инженерной комплектации служат:

- планы объемов работ;

- комплекточные ведомости потребности в материалах;
- унифицированная материально-техническая документация;
- графики поставки материалов с указанием поставщиков;
- рабочие чертежи с соответствующими им спецификациями;
- план выпуска продукции подсобным производством;
- объем переходящих остатков на начало и конец планируемого периода;
- производственные нормы расхода материалов;
- договорные цены на строительные материалы.

План МТО составляется в виде баланса.

При этом **источники покрытия потребности** строительной организации обычно группируют следующим образом:

- продукция, выполняемая предприятиями региона;
- продукция, выполняемая предприятиями Российской Федерации;
- продукция, выполняемая зарубежными партнерами;
- продукция подсобного производства;
- собственные остатки на начало года.

В плане поставок отображаются объемы поставок продукции и ее поставщики.

Планы поставок различаются по формам снабжения:

- транзитные поставки;
- поставки через производственно-комплекточные/базы.

По каждому материалу указывается объем и форма поставки (например, в контейнерах или пакетах), после чего расчеты по отдельным видам материалов объединяются в сводный план поставок.

Балансы МТО целесообразно составлять по каждому виду материальных ресурсов.

Общая формула баланса материальных ресурсов может быть представлена следующим образом:

$$П_p + П_k + П_{нт} + П_{рэн} + П_{тн} + П_{нп} + З_{пер} = О_{оск} + М_p + П_з,$$

Где P_p — потребность в данном виде ресурса на выполнение плана производства;

P_k — потребность в соответствующем ресурсе на капитальное строительство;

$P_{кт}$ — потребность в данном виде ресурса на внедрение новой техники;

$P_{рэн}$ — потребность в данном ресурсе на ремонтно-эксплуатационные нужды

$P_{тк}$ — потребность в данном виде ресурса на изготовление технологической оснастки и инструмента;

$P_{ки}$ — потребность в рассматриваемом виде ресурса на прирост незавершенного производства;

$Z_{пер}$ — величина переходящих запасов;

$O_{ож}$ — ожидаемый остаток материала на начало планового периода;

M_p — мобилизация внутренних ресурсов;

$P_з$ — требуемое количество материала для закупок на стороне.

Источниками удовлетворения потребности предприятия **в материальных ресурсах являются:**

- ожидаемые остатки материальных ресурсов на начало планируемого года;

- закупки ресурсов на стороне;

- мобилизация внутренних резервов;

- собственное производство.

Абсолютный размер ожидаемых остатков материальных ресурсов на начало планируемого периода определяется на основании данных о наличии фактического запаса материалов в момент разработки плана МТО, а также об ожидаемом поступлении и расходе их в текущем году за оставшийся период времени по следующей формуле:

$$O_{ож} = O_f + П_{ож} - P_{ож},$$

где $O_{ож}$ — ожидаемый остаток данного материала;

O_{ϕ} — фактический остаток материала в момент разработки плана МТО;

$P_{ож}, P_{ож}$ — соответственно ожидаемое поступление и ожидаемый расход за период времени от даты, на которую взят фактический остаток до начала планового периода.

В ожидаемое поступление включают:

- количество материала, которое поставщики должны отгрузить до конца года по договорам предшествующего периода;
- фактическое поступление материалов за период от даты, на которую установлен фактический остаток материала, до наступления момента составления плана;
- материалы, находящиеся в пути к данному предприятию в момент составления плана МТО.

Мобилизация внутренних ресурсов осуществляется по следующим направлениям:

- экономия материалов за счет проведения организационно-технических мероприятий;
- утилизация отходов производства за счет внедрения новых прогрессивных технологических процессов;
- повторное применение материалов и оборудования; использование сверхнормативных и излишних запасов материалов и др.

В балансах материально-технических ресурсов определяется важнейший показатель **плана закупок** — **количество материалов, подлежащих закупке на стороне**. План закупок материальных ресурсов составляется по номенклатурным позициям балансов материально-технических ресурсов.

При составлении плана необходимо:

- организовать и провести изучение рынка материальных ресурсов по запланированным позициям;
- подобрать поставщиков;

- определить сроки, интервалы поставок и транспортные партии;
- организовать надежные и эффективные формы доставки материальных ресурсов на предприятие;
- заключить необходимые хозяйственные договоры на закупку материальных ресурсов;
- организовать контроль за сроками поставки и качеством ресурсов;
- предусмотреть резервные (страховые) схемы поставки материальных ресурсов.

Планирование расходов материалов в строительстве

Процесс планирования расходов материалов заключается в определении перечня материалов для производства работ, необходимого количества и качества материальных ресурсов, объемов и сроков их поставки для выполнения условия бесперебойности производства работ. Для этого определяют: расход основных строительных и других материалов на СМР и в подсобном производстве; размеры производственных запасов для обеспечения бесперебойности производства работ.

В этих целях создается специальная нормативная база, которая включает в себя:

- нормы для определения потребности в материальных ресурсах на производство СМР;
- нормы производственных запасов материалов;
- цены на материалы, изделия, конструкции, применяемые в строительстве.

Расчет потребности по нормативной базе осуществляется следующим образом:

- сначала подсчитывается объем работ по сметной стоимости каждого укрупненного вида работ,
- при этом объекты группируются по определенным типам, так как нормативы определяются по каждому виду объектов;
- затем путем применения нормативов производится расчет потребности

в материалах и конструкциях.

Расход или потребности в строительных материалах определяют по следующим видам норм:

- **элементные (производственные)** — содержат чистый расход материалов и трудно устранимые потери и отходы. По этим нормам определяют количество материалов, необходимых для производства единицы определенного вида работ;

- **усредненные** — отражают среднеотраслевой уровень ресурсных затрат по принятой технике, технологии и организации работ, выполнение которых предусмотрено в соответствии с требованиями действующих стандартов, строительных норм и правил. Именно усредненные нормы обычно используют при разработке годовых планов МТО по заключенным договорам подряда;

- **укрупненные** — применяют для разработки перспективных планов МТО.

Нормативы обычно не используют, когда строительство ведется по индивидуальным объектам.

При расчете потребности в материалах необходимо учитывать следующие расходы:

- на основные СМР;
- работы, выполненные за счет накладных расходов;
- на производство работ в зимнее время.

Потребность в материалах для подсобных работ определяют из программы этих производств и на основе норм расхода материальных ресурсов.

Если отсутствуют разработанные нормы расхода материалов в планируемом периоде, то потребность в материалах может быть рассчитана исходя из данных о фактическом расходе материалов в предшествующем плановому периоде и ожидаемом снижении его в планируемом году:

$$П_{mi} = P_{fi} * k_{np} * I_{cn},$$

где $P_{\phi i}$ — фактический расход материала в предшествующем аналогичном периоде;

k_{np} — коэффициент изменения производственной программы в планируемом периоде по сравнению с предшествующим периодом;

$I_{сн}$ — индекс среднего снижения норм расхода материала в плановом периоде.

Потребность во вспомогательных материалах $\Pi_{мв}$ может быть определена укрупнено в том случае, если исключена возможность прямого расчета на основе технически обоснованных норм расхода по данному виду вспомогательных материалов. Эта потребность определяется пропорционально изменению объемов основного производства:

$$\Pi_{мв} = \frac{P_{\phi} * V_{пл}}{V_{\phi}}$$

где P_{ϕ} — фактический расход данного вида материала за предыдущий период;

$V_{пл}$ — объем производства в планируемом периоде;

V_{ϕ} — фактический объем производства продукции в предшествующем периоде.

Для более точного расчета этой потребности в строительномонтажных организациях разрабатываются нормативы расхода вспомогательных материалов. Чаще всего эти нормы устанавливают на единицу объема выпускаемой продукции (в натуральном выражении или стоимостном выражении на 1 тыс. руб. валовой продукции) или на конкретный объект расхода (на 1 м² площади, 1 м³ объема помещения и т.д.).

Планирование запасов материально-технических ресурсов

Строительно-монтажная организация должна располагать определенным запасом материалов, обеспечивающим бесперебойную работу производства. Их размеры не должны быть чрезмерными, так как это ведет к снижению оборачи-

ваемости средств и повышению расходов на хранение. Объем запасов должен гарантировать выполнение программы СМР и своевременный ввод объектов.

Норма производственного запаса N_{nzo} обычно определяется числом дней, в течение которых организация может работать, расходуя этот запас. Абсолютная величина запасов зависит от среднедневных расходов данного материала и нормы запаса в днях.

В общем случае расчет может проводиться по формуле

$$N_{nzo} = Z_T + Z_C + Z_n + Z_{сез} = Z_T + Z_{гар} + Z_n,$$

где Z_T — текущий запас, который равен половине средневзвешенного интервала поставки в днях;

Z_C — страховой запас, определяемый в пределах от 0,25 до 1,0 Z_T ;

Z_n — подготовительный запас, обычно 1 — 2 дня (определяется по опытным данным);

$Z_{сез}$ — учитывает сезонность поставок и равен периоду прекращения поставок;

$Z_{гар}$ — гарантийный запас.

$$Z_T = 0,5 \sum_{i=1}^n (V_i * t_i) / V_i,$$

где V_i — объем i -й партии поставленного материала;

t_i — период времени между i -й и $(i + 1)$ -й поставками в днях.

Норма производственного запаса определяется по основной номенклатуре потребленных материалов и призвана обеспечить наиболее полное использование основных фондов и рабочей силы организации.

Подготовительные запасы необходимы для обеспечения строек материалами на время, когда пребывающая от поставщика очередная партия материалов еще не поступила в производство.

Текущие запасы нужны для обеспечения бесперебойного хода строи-

тельства в течение перерыва между двумя очередными поставками.

Страховой запас создается по важнейшим, основным видам материалов, которые в случае отсутствия не могут быть заменены при неожиданном перебое в снабжении.

Норматив производственных запасов определяют в натуральных единицах или стоимостном выражении по следующей формуле:

$$N_{нз} = N_{нз0} * P_{дн} = N_{нз0} * P_{Г} / 365$$

где $P_{дн}$ — среднедневной расход материалов;

$P_{Г}$ — годовой расход материалов на производственную программу в натуральных единицах или стоимостном выражении.

Тема 3.4. Планирование численности работников и производительности труда

1.Трудовые

ресурсы

Трудовые ресурсы представляют собой категорию, занимающую промежуточное положение между экономическими категориями «население» (совокупность людей, живущих на отдельной территории (в районе, регионе, стране)) и «**совокупная рабочая сила**». В количественном отношении в состав трудовых ресурсов входит все трудоспособное население, занятое независимо от возраста в сфере общественного хозяйства и индивидуальной трудовой деятельности. В их состав включаются также лица трудоспособного возраста, потенциально способные к участию в труде, но занятые в домашнем и личном подсобном хозяйстве, на учебе с отрывом от производства, а также на военной службе.

Трудовые ресурсы — это трудоспособная часть населения, которая, обладая физическими и интеллектуальными возможностями, способна производить материальные блага или оказывать услуги.

К трудовым ресурсам в России относятся:

- **население в трудоспособном возрасте**, за исключением неработающих инвалидов труда и войны I и II групп и неработающих лиц трудоспособного возраста, получающих пенсии по старости на льготных условиях;
- **население моложе и старше трудоспособного возраста, занятое в народном хозяйстве.**

Основную часть в трудовых ресурсах составляет **трудоспособное население в трудоспособном возрасте.**

Трудоспособное население — это совокупность лиц, преимущественно в трудоспособном возрасте, способных по своим психофизиологическим данным к участию в трудовой деятельности.

На практике различают общую и профессиональную трудоспособность.

Общая трудоспособность предполагает наличие у человека физических, психофизиологических, возрастных данных, определяющих способность к труду и не обуславливающих необходимость специальной подготовки.

Профессиональная трудоспособность — это способность к конкретному виду труда, приобретаемая в ходе специального обучения.

Численность трудовых ресурсов может быть увеличена за счет естественного прироста населения в трудоспособном возрасте, сокращения доли нетрудоспособных среди лиц трудоспособного возраста, пересмотра возрастных границ трудоспособности. В современных условиях основными источниками пополнения трудовых ресурсов являются: молодежь, вступающая в трудоспособный возраст; военнослужащие, высвобождаемые из вооруженных сил в связи с сокращением численности армии; вынужденные переселенцы из стран Балтии, Закавказья, Средней Азии.

Развитие технологических революций, информатизация производственно-хозяйственных процессов обусловили существенное изменение роли человеческого фактора как источника повышения эффективности производства. Характеристики производительных сил человека, введение в действие которых

гарантирует в современных условиях успешные результаты в бизнесе, относятся не к его физическим или интеллектуальным способностям, а к сфере его эмоционально-психологического состояния.

Характерные особенности человеческой психики хорошо использовали в свое время идеологи социалистического строительства. Энтузиазм масс, воспитанный определенными пропагандистскими мероприятиями, применялся как дополнительный ресурс повышения эффективности труда. На этой основе, практически с использованием минимума управленческих воздействий, был построен индустриальный фундамент социалистической экономики. Таким образом, отечественным менеджерам имеет смысл изучать не только новые зарубежные тенденции, но и обратиться к изучению отечественного опыта развития у работников духа соревновательности, самоотверженности, самопожертвования. Но полагаться только на этот фактор повышения трудовой отдачи не стоит. Как показала практика, не сочетаясь с другими важными мотиваторами творческого труда в социалистической экономике, он перестал давать должную отдачу.

Сейчас пришло время вспомнить накопленный багаж социально-психологических методов воздействия на работников с учетом особенностей национального менталитета и дополнить его новыми исследованиями возможностей повышения производительности труда в условиях революционных преобразований экономического базиса общества.

Человеческий ресурс — это система индивидуально-личностных характеристик работников (ощущение, восприятие, память, мышление и речь, воображение, темперамент, характер, способности, соционические особенности и т.п.), полная реализация которых в трудовом процессе при определенных условиях (социально-психологический климат коллектива, стиль руководства, культура производства и управления и др.) способствует повышению их производительности труда.

Наиболее полное использование характеристик человека, заложенных в нем, возможно, если этот процесс поставить под контроль менеджеров.

При этом должны решаться следующие **задачи**:

- **четкое определение состава**, характера и величины человеческих ресурсов предприятия;
- **выработка плановых решений** по созданию и поддержанию условий для полного использования человеческих ресурсов предприятия;
- **информационное обеспечение принятия решений**;
- **планирование интеграции** индивидуально-личностных ресурсов работников в трудовой потенциал;
- **осуществление планирования процесса** комплексного использования человеческих ресурсов на предприятии;
- **регулирование действий по использованию человеческих ресурсов отдельных подразделений** с учетом содержания и характера выполняемых трудовым коллективом работ.

Принцип человеческих ресурсов предприятия определяется, прежде всего, социально-психологическими характеристиками работников, их социотипами. Эффективное решение проблем управления использованием человеческих ресурсов предприятия (и планирования, в частности) в существенной мере обусловливается наличием научно обоснованных методик, позволяющих определить уровень человеческих ресурсов предприятия и выяснить характер влияния на их использование объективных и субъективных факторов. Используя материалы практических исследований в области социально-психологических методов воздействия на поведение работника, можно установить следующие комплексные факторы, определяющие эффективность использования личностно-психологических характеристик работников для повышения их трудовой отдачи: характеристики работы, социально-психологический климат коллектива, взаимоотношения подчиненных с руководителем, мотивы деятельности.

Каждый из указанных выше факторов достаточно сложен по своей структуре и может быть подробнее определен через некоторую совокупность более простых параметров характеристик. Так, фактор «характеристики работы» подробнее описывается следующими характеристиками: содержание и разнообразие работы; соответствие работы специальности, творческим интересам; индивидуальным особенностям; высокий заработок; наличие перспективы повышения квалификации; хорошие взаимоотношения в коллективе; высокая культура управления; возможность продвижения по службе; условия и организация труда; качество распределения должностных обязанностей.

В состав частных характеристик, определяющих **фактор «характеристики социально-психологического климата коллектива»**, входят: сплоченность коллектива, общность интересов его членов, высокая личная ответственность за дела (поступки) членов коллектива, взаимное доверие и взаимная забота, инициативное и творческое отношение к делу, совместимость членов коллектива по характеру и типам темперамента, характер межличностных отношений.

Фактор «характер взаимоотношений подчиненных с руководителем» основан на таких параметрах, как осознание необходимости подчинения руководителю, справедливость вознаграждения за работу, степень равномерности распределения работ между членами коллектива, наличие поощрения самостоятельности в работе, характер служебных и неслужебных отношений, форма выдачи руководством заданий и распоряжений.

Фактор «мотивы труда» характеризуют: справедливость оценки результатов труда, признание руководителем достижений; возможность совершенствоваться в профессиональном и деловом плане, реализовывать свои творческие и интеллектуальные способности; интерес к работе, новаторство; материальное вознаграждение.

Наиболее значительное влияние на использование индивидуально-личностных качеств работников частных предприятий оказывают: уровень

управленческой культуры, наличие перспективы повышения квалификации, качество распределения должностных обязанностей, организация труда, условия труда. Наименьшее влияние оказывают возможности продвижения по службе и высокого заработка.

В трудовом коллективе между его членами складываются различные, как официальные, так и неофициальные, взаимоотношения. Они определяют психологический комфорт или дискомфорт жизнедеятельности работников в трудовом коллективе. На использование индивидуально-личностных качеств работников приоритетное влияние оказывают служебные (официальные) взаимоотношения. Определяющими среди них являются взаимоотношения работников с руководителями.

Важным фактором результативности работы, основой трудового потенциала работника, т.е. совокупностью свойств, влияющих на производственную и служебную деятельность, **является мотивация труда**. Слабое в целом проявление мотивов на государственных и особенно частных предприятиях можно объяснить в основном кризисными явлениями в экономике страны, некоторым пересмотром, а иногда и деформацией ценностных ориентации в сознании людей, трудностями формирования системы мотивации в целом и ее элементов, особенностями работ на предприятиях указанных сфер деятельности и разнообразием состава трудовых коллективов. В то же время обращает на себя внимание глубокое понимание важности разработки проблемы мотивации в системе создания условий для полного проявления и использования индивидуально-личностных качеств работников, которые в значительной мере определяются уровнем их профессиональной и деловой подготовки.

2. Планирование производительности труда в строительной организации

Уровень развития производительных сил проявляется в **производительности труда**.

Производительность труда — это плодотворность, результативность

производственной деятельности людей, измеряемая количеством времени, затрачиваемым на единицу продукции, или количеством продукции, производимой в единицу рабочего времени (час, день, месяц, год).

Что рассматривать в качестве результата трудовой деятельности: созданный продукт, его стоимостное (ценовое) измерение, реально полученный в результате реализации этого продукта на рынке доход (прибыль)? Здесь целесообразно выделить **два аспекта понимания сущности производительности труда.**

Первый аспект характеризует ее как *продуктивность трудовой деятельности* — соотношение измеренного тем или иным способом количества продукции, произведенной системой (предприятием, фирмой, отраслью и т.п.), и потребовавшимися для этого затратами ресурса труда (измеренными в человеко-часах, человеко-днях), среднегодовой численности. **Рост производительности труда** в этом ее понимании является одним из определяющих факторов увеличения реального объема производства.

Второй аспект определяет **сущность производительности труда** как *эффективность его использования* — соотношение экономического результата деятельности системы (выручка от реализации произведенной продукции, работ, услуг; доход; прибыль) и затрат, связанных с привлечением и использованием ресурса труда (прежде всего затрат на заработную плату, социальные выплаты, подбор и подготовку кадров, охрану труда и пр.). В этом понимании **рост производительности труда** является **фактором увеличения финансового результата деятельности, снижения себестоимости и повышения рентабельности, т. е. фактором роста массы и нормы прибыли, конкурентоспособности фирмы.**

Второй аспект предполагает **ряд новых вопросов**, например, растет ли производительность труда:

1) если увеличивается производство продукции, не находящей сбыта (устаревшей, не нужной потребителю, низкого качества), при неизменных или

сокращающихся трудовых затратах и снижающихся издержках на единицу продукции;

2) если при росте продуктивности трудовой деятельности (производительности труда в первом понимании) совокупные издержки производства продукции не обеспечивают ее ценовую конкурентоспособность и в силу этого она не может быть полностью и в необходимые сроки реализована;

3) если трудовые затраты на единицу продукции возрастают (а значит, производительность труда в первом понимании снижается) в силу резкого повышения ее качества, потребительских свойств, новизны и по этим причинам объем реализации, доход, прибыль растут быстрее, нежели совокупные затраты на ресурс труда.

Исходя из **второго аспекта** понимания сущности производительности труда, мы должны дать **отрицательный ответ на первый и второй вопросы и положительный — на третий.**

В условиях современной рыночной экономики производительность труда уже недостаточно рассматривать как способность производить максимальный объем продукции в единицу времени. Существенно более важной может явиться способность быстрее конкурентов произвести более качественную или принципиально новую продукцию (показателями производительности труда в этих условиях могут стать такие, как количество новых товаров, производимых в единицу времени; время, затрачиваемое на продвижение нового товара на рынок).

Вместе с тем **второй аспект** к пониманию сущности производительности не может быть абсолютизирован, ибо удовлетворяет критерию экономической эффективности исключительно с позиции работодателя, для которого затраты на труд есть элемент общих издержек. Низкий уровень, снижение этих затрат (а значит, и рост эффективности использования ресурса труда) может быть обусловлен низкими ставками заработной платы.

В строительстве значительно чаще используют **первый аспект**, который

нам представляется более корректным с макроэкономической точки зрения.

Производительность труда является одним из основных **показателей** плана по труду в строительстве.

Обычно производительность труда характеризуется *выработкой* (количество сделанного в единицу времени) и *трудоемкостью* (затраты труда на единицу работ).

При планировании обычно определяется абсолютное и среднее значения выработки, а также относительное в виде процента роста выработки по отношению к предыдущему году.

Повышение производительности труда — объективный экономический закон развития человеческого общества.

В процессе труда живой труд использует результаты прошлого труда (предметы и средства труда) для производства новых продуктов. Рост производительных сил означает экономию не только живого, но и овеществленного труда. Существуют различные **методы планирования производительности**, которые можно подразделить **на три основные группы**.

1. Векторные методы предполагают планирование производительности труда с помощью **набора частных показателей**.

В качестве наиболее распространенных **частных показателей производительности труда на уровне фирмы** в мировой практике используются стоимости выпуска продукции, приходящейся:

- на один отработанный (или оплаченный) человеко-час;
- одного среднесписочного работника;
- один рубль материальных затрат;
- единицу (или рубль) затрачиваемой энергии;
- один рубль основного капитала;
- один рубль амортизации;
- один отработанный машино-час.

В качестве выпуска чаще всего принимаются:

- объем продаж в стабильных ценах,
- валовой выпуск продукции,
- валовая добавленная стоимость,
- физический выпуск в натуральных единицах.

Особенности хозяйственной деятельности на современном этапе заключаются:

- в увеличении степени неопределенности ситуации на рынках,
- колебаниях загрузки производственных мощностей и занятости персонала,
- быстрой смене ассортимента, технологий,
- росте капиталоемкости производства.

Одним из возможных способов измерения производительности труда в этих условиях является расчет и планирование данного показателя отдельно по постоянным и переменным издержкам.

В управленческом учете такая методология носит название «директ-костинг», или учет сумм покрытия, что находит отражение в следующих показателях:

- **«Выпуск в ценах реализации / Переменные затраты»;**
- **«Выпуск в ценах реализации / Постоянные затраты».**

Планирование производительности труда на базе директ-костинга возможно осуществлять на уровне основных подразделений и фирмы в целом, при изготовлении конкретного вида изделий.

2. Многофакторные методы подразумевают построение единого показателя «Выпуск / Затраты», агрегирующего тем или иным способом в числителе все или наиболее важные виды продукции, а в знаменателе — все или наиболее важные виды затраченных ресурсов.

Показатель частной производительности труда соотносит результат деятельности лишь с одним видом затрат.

В то же время выпуск является совокупным результатом взаимосвязан-

ных воздействий следующих изменений:

- в технологии,
- капиталовооруженности труда,
- степени использования производственной мощности,
- качества управленческих решений,
- квалификации,
- усердия работников и т. п.

В силу этого различные частные показатели нередко дают **противоречивую оценку динамики производительности.**

Для обобщенной оценки эффективности использования факторов производства применяются **многофакторные методы** измерения производительности труда, когда выпуск соотносится со всеми использованными ресурсами. В практике расчетов, в частности в США, принято следующее условие: если выпуск продукции оценивается по полной стоимости, включающей в себя стоимость приобретенных со стороны сырья, материалов, услуг, то они учитываются и в составе затрат; если же выпуск рассчитывается по одному из вариантов добавленной стоимости, то в составе затрат учитываются только затраты на рабочую силу и основного капитала.

В качестве факторов, определяющих увеличение выпуска, рассматриваются:

- увеличение затрат труда и капитала,
- рост производительности (эффективности использования труда и капитала).

Следовательно, показатель **многофакторной производительности** характеризует темп прироста выпуска продукции в дополнение к приросту, обусловленному экстенсивными факторами (увеличение количества вовлеченных в производство ресурсов).

Этот показатель представляет собой **частное от деления индекса выпуска (в ценах базового года) на индекс затрат (в тех же ценах).**

3. Многокритериальные методы используют единый показатель произ-

водительности, полученный агрегированием частных показателей с помощью ранжирования и/или взвешивания.

При использовании **многокритериальных методов** выделяют ряд признаков (**критериев**), наилучшим образом характеризующих производительность труда применительно к конкретной организации (или ее подразделению), которые затем сводятся в единый показатель. Наиболее часто используемым является многофакторный метод, в котором раскрывается причинно-следственная зависимость различных факторов и величины эффективности человеческого труда.

Факторы, влияющие на производительную силу труда, **разнообразны**. Многие из них действуют на протяжении всего развития человеческого общества, однако значение отдельных факторов, определяющих производительную силу труда, меняется на разных этапах. Первоначально ведущую роль играли природные условия. От них в значительной мере зависели продуктивное использование других факторов и общая производительность труда в целом. Позднее все большую роль приобретает средняя степень искусства работника, умение эффективно использовать свои профессиональные навыки и производственный опыт. Промышленная революция оттесняет природные условия и ремесленную квалификацию на задний план. Она резко повысила роль орудий труда, технологии, общих и профессиональных знаний. Постепенно все большее значение приобретает не только характер и размеры средств производства, но и эффективность их применения, научная организация труда. От этих факторов в первую очередь зависит плодотворность труда. Научно-техническая революция повышает роль информации и науки, их технологического применения в производстве.

Возможность превращения потенциальной производительной силы труда в реальную производительность труда зависит от характера господствующих производственных отношений, а также воздействия юридических и политических институтов. Революции в развитии производительных сил (неолитическая,

промышленная, научно-техническая) являются качественными этапами повышения производительности труда.

Под факторами влияния на производительность труда понимается всякое изменение в процессе труда, снижение рабочего времени, необходимого для производства данного вида продукции.

Планирование производительности труда в данном случае сводится к всестороннему учету и точной количественной оценке степени влияния факторов, изменяющих уровень среднегодовой выработки работника, занятого на строительно-монтажных работах и в подсобном производстве в планируемом периоде по сравнению с базисным.

К основным факторам влияния можно отнести следующие.

1. Изменение структуры работ организации.

Для учета этого фактора выработка на одного рабочего предполагается неизменной.

Пример.

Рассмотрим на примере, каким образом изменение структуры работ влияет на выработку (табл. 6).

Средняя выработка предыдущего года, руб../чел.,

$$B_{пр} = 6920/499 == 13\ 868.$$

Средняя выработка в планируемом году, р./чел.,

$$B_{пл} = 7300/524 == 13931.$$

Увеличение выработки за счет изменения структуры работ составляет, р./чел.,

$$B_{пл} - B_{пр} = 13\ 931 - 13\ 868 = 63.$$

Таблица 6

Расчет численности рабочих

	Предыдущий год	Планируемый год

Вид строительства	Средняя выработка одного рабочего, руб./год	Объем работ		Число рабочих, чел.	Объем работ		Число рабо- чих при фак- тической вы- работке предыдущего года, чел.
		тыс. руб.	%		тыс. руб.	%	
Промышленное	12812	3900	56	394	4000	55	312
Жилищное	17100	1200	17	70	1600	22	94
Коммунальное	13940	800	12	57	810	11	58
Прочее	14792	1020	15	68	890	12	60
Итого	13868	6920	100	499	7300	100	524

2. Повышение уровня механизации, улучшение материально-технического обеспечения организации труда на строительной площадке.

История развития промышленности подтверждает необходимость непрерывного преобразования всех элементов производительных сил, включая орудия труда и организацию труда, как целенаправленную деятельность для производства благ с целью удовлетворения общественных потребностей. Преобразование производственных процессов всегда происходило на базе внедрения **более современных машин, применения химических, физических процессов, новых методов организации и управления, что являлось предпосылкой расширенного воспроизводства экономического роста.**

Технический базис производства включает в себя оборудование, технологические процессы и предметы труда. Все основные его элементы находятся в постоянной зависимости, зачастую сложно отделить их друг от друга. Так, внедрение новых видов оборудования, как правило, вызывает необходимость совершенствования традиционных технологических процессов в целях более рационального использования материальных отходов, снижения брака, повышения точности изделий и улучшения качественных их характеристик. В свою очередь, применение **прогрессивных технологий** обуславливает необходи-

мость использования специального оборудования или комплекса машин для обеспечения их рабочего режима, равно как и насущная потребность экономии предметов труда в виде материальных, топливно-энергетических и других ресурсов требует разработки новых технологических процессов, обеспечивающих режим экономии, обуславливая одновременно и необходимость создания специального оборудования, вспомогательных устройств, оснастки. перевооружение технического базиса приводит к возникновению более совершенных форм управления и научной организации труда, что в конечном счете обеспечивает новый экономический потенциал.

В настоящее время **технический базис строительных предприятий** характеризуется чрезвычайно низким уровнем развития, **который определяется:**

- функционированием морально устаревшего и физически изношенного оборудования;
- массовым использованием ручного труда;
- чрезвычайно низким уровнем автоматизации производственных процессов;
- применением нерациональных технологий с высокими затратами на единицу годной продукции или единицу ее полезного действия.

Устаревший технологический базис предопределяет соответствующую производительность труда, нерациональные затраты факторов производства, выпуск неконкурентоспособной продукции, так как от совершенства машин зависит конечный результат. Поэтому перевооружение технического базиса на основе современных достижений науки и техники является первоочередной задачей нашего общества и должно стать первейшим из приоритетных направлений в бюджетной политике. При разумной организации НИОКР, тиражировании и внедрении их результатов оно окупится сторицей.

Продолжение примера.

Продолжим рассмотрение примера. Снижение трудоемкости работ берем из плана технического развития. Пусть оно будет равно 6552 чел.-дня. Годовой

фонд рабочего времени — 234 дней, следовательно, относительное уменьшение числа рабочих составит 28 чел. ($6552/234$). Тогда уменьшается планируемая численность работников: $524-28 = 496$ чел. Средняя выработка в планируемом периоде составит 14 718 р./чел. ($7300/496$). Повышение выработки за счет влияния данного фактора равно 787 р./чел. ($14\ 718-13\ 931$). Тогда общее повышение средней выработки за счет названных факторов составит 850 р./чел. ($63 + 787$) или 6,12 %.

3. Применение более экономичных конструктивных решений зданий и сооружений, использование новых конструкций и материалов.

4. Повышение квалификации работников.

5. Комплекс организационно-технических мероприятий, направленных на снижение затрат труда.

Повышение производительности труда как результат сложного взаимодействия технических, организационных и социальных факторов в наиболее обобщенном виде характеризует эффективность производства. Изменения в экономике страны, происходящие в последнее время, оказывают влияние практически на всю систему факторов роста производительности труда, что проявляется не только в количественном изменении вещественных элементов производительных сил, но и вызывает качественное расчленение и количественную пропорциональность общественных процессов производства, т.е. создает определенную организацию общественного труда.

При изучении воздействия научно-технического прогресса на рост производительности труда важно учитывать то, что высокий потенциал современных научно-технических разработок не может быть реализован автоматически, вне соответствующей его уровню развития системы организационно-экономических отношений.

По сути, **организационные факторы** имеют **двойственный характер**.

С одной стороны, они являются разновидностью производственных отношений и проявляются в определенных конкретных формах организации про-

изводства, труда и управления, **с другой** — представляют собой необходимый атрибут использования средств производства.

В изучении организационных факторов роста производительности труда, особенно в формах их проявления на уровне промышленных предприятий, недостаточно разработаны теоретические вопросы. Например, факторы роста производительности труда представляют собой постоянно действующие причины, обуславливающие источники развития.

Известно, что всякий рост, развитие происходят путем выявления и разрешения действующих противоречий. С этих позиций факторы роста производительности труда должны отображать механизм разрешения противоречий ее роста. Выявление их на уровне производства и формирование механизма разрешения будут способствовать оптимальным пропорциям живого и овеществленного труда, экономии его совокупных затрат в процессе производства.

Организационные факторы роста производительности труда представляют собой конкретные формы проявления различных отношений в процессе производства по поводу организации и разделения труда, планомерного и пропорционального развития и др. Следовательно, правомерно рассмотреть вопрос о взаимодействии и взаимообусловленности научно-технического прогресса и объективных экономических законов, которые проявляются в этих конкретных формах организации производства, труда и управления.

Экономическое развитие хозяйственной системы происходит на основе диалектического взаимодействия динамично изменяющихся в результате ускорения темпов научно-технического прогресса производительных сил, их конкретных проявлений на уровне предприятия и производственных отношений. Наиболее полно сущность и характер производственных отношений проявляется в действии объективных экономических законов. Эти законы, характеризуя с различных сторон сущность производственных отношений, управляют экономическими процессами посредством производственной деятельности людей.

Правильное взаимодействие субъективной деятельности людей в процес-

се производства и объективных требований экономических законов является основой непрерывного развития производства и обеспечения роста производительности труда.

Количественная сторона организационных факторов характеризует наиболее рациональное сочетание различных элементов труда, находит отражение в тех или иных пропорциях между живым и овеществленным трудом. В общем виде, организационные факторы роста производительности труда представлены тремя крупными направлениями: совершенствованием организации производства, труда и управления.

Под совершенствованием *организации производства* понимается углубление специализации, усиление концентрации, кооперирования и комбинирования производства, внедрения непрерывных и поточных методов. **Основными оценочными показателями** в этом случае являются различные коэффициенты, например, непрерывности производства, специализации предприятий, рабочих мест, серийности производства.

Совершенствование *организации труда* представлено развитием следующих направлений: внедрением рациональных форм разделения и кооперации труда путем улучшения:

- организации и обслуживания рабочих мест;
- условий труда;
- изучением и распространением передовых приемов и методов труда;
- улучшением подготовки и повышением квалификации кадров и т. п.

С развитием *организации управления* связывают совершенствование систем и методов планирования, хозяйствования и экономического стимулирования, улучшения структуры и функций управления, повышения уровня механизации и автоматизации процессов управления.

Организационные факторы роста производительности труда отображают фактическое состояние процессов организации производства, труда и управления, характеризуя при помощи совокупности различных коэффициен-

тов, показателей достигнутое в конкретных условиях совмещение вещественных и личностных элементов производства. Выбор наиболее эффективной структуры организации факторов, в конечном итоге, сводится к установлению наиболее экономически целесообразных пропорций предметов и средств труда и рабочих кадров.

При рассмотрении вопросов производительности также **отслеживается изменение величины заработной платы.**

Основными разделами плана по труду являются:

- **темпы роста производительности;**
- **численность работающих;**
- **фонд заработной платы;**
- **потребность в рабочих и организация оплаты труда.**

В командно-административной экономике недостатком планов по труду (основанных на показателях выработки и трудоемкости) была возможность увеличения выработки за счет увеличения материалоемкости продукции. Попытки устранить влияние стоимости материалов на выручку были мало успешными. В рыночных условиях регулятором материалоемкости выступает рынок (конкурентная среда), а важным становится отдача от одного работника, т.е. сколько рублей готовой продукции (прибыли) приходится на 1 р. заработной платы работника.

3. Планирование численности и состава работников строительной организации

Планирование численности всех категорий работников имеет важное значение для экономного использования трудовых ресурсов, повышения производительности труда и эффективности производства. Планирование численности зависит от кадровой политики организации и может быть направлено на сохранение стабильного штата, оптимизацию численности при изменении структуры и объемов работ.

При планировании численности работников на предприятии руководствуются следующими принципами:

- соответствие численности и квалификации работников объему запланированных работ и их сложности;
- обусловленность структуры персонала предприятия объективными факторами производства;
- максимальная эффективность использования рабочего времени;
- создание условий для повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Согласно классификатору профессий и должностей, все занятые на предприятии подразделяются на следующие категории: рабочие, руководители, специалисты, служащие.

Рабочие — лица, непосредственно занятые созданием материальных ценностей, а также ремонтом, перемещением грузов, оказанием материальных услуг и т. д.

Руководители — работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (директора, начальники, управляющие, заведующие, председатели, мастера, главные бухгалтеры, главные инженеры, главные механики, главные электрики, главные редакторы, а также их заместители и др.).

Специалисты — работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами (администраторы, бухгалтеры, диспетчеры, инженеры, инспекторы, нормировщики, механики, экономисты, юрисконсульты и др.).

Служащие — работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание (агенты, делопроизводители, кассиры, коменданты, секретари и т.д.).

Итак, планирование численности основных рабочих сводится:

- **во-первых**, к определению трудоемкости производственной про-

граммы в плановом периоде;

- **во-вторых**, к определению бюджета рабочего времени одного средне-списочного рабочего и среднего выполнения норм выработки в процентах;
- **в-третьих**, к определению численности по профессиям, уровню квалификации рабочих.

Численность рабочих планируют исходя:

- **из объемов работ;**
- **возможного роста производительности труда в организации**, путем расчета их численности на основных СМР, подсобных производствах, на работах, произведенных за счет накладных расходов, и т.д.

К основным СМР относят работы по возведению зданий и сооружений, монтажу оборудования, проведению сетей, санитарно-технические работы и т.д.

Затраты труда на основные работы определяются **прямым счетом**, т.е. умножением физического объема отдельных работ на укрупненные нормы затрат труда на единицу работ.

При этом объемы работ принимаются по производственной программе, а укрупненные нормы — на основе действующих единых, местных и внутрифирменных норм путем сопоставления комплексных калькуляций.

Эти затраты увеличиваются на поправочные коэффициенты, связанные с работой в эксплуатационных помещениях, **стесненных условиях**. Корректирующие коэффициенты, связанные с этими факторами, предусматриваются в общих указаниях **по применению ЕНиР**.

Кроме этого учитываются **дополнительные затраты труда** при производстве работ **в зимнее время**.

Они состоят из трех элементов:

- **повышение норм времени** из-за понижения норм выработки рабочего в зимний период вследствие затрат времени на очистку рабочих мест, слабого освещения, трудности использования некоторых материалов при низкой темпе-

ратуре и стеснения движений теплой одеждой;

- **перерывы на обогрев или полное прекращение работ** в связи с низкой температурой, оплатой рабочим за это время в установленных размерах;
- **дополнительные работы из-за зимнего времени** (утепление объектов, подогрев материалов и т.п.).

Повышение норм времени определяется в процентах к затратам труда на СМР, исчисляемых по основным нормам. Обычно эти коэффициенты определяются **по общей части ЕНиР**.

Число человеко-дней рабочих подсобных производств определяется исходя из планового объема их продукции по нормам на единицу продукции, а при незначительных объемах работ — по практическим данным за предыдущий период. На их основе планируется общая численность работников по видам производств и хозяйств.

За счет накладных расходов производятся следующие работы:

- устройство, ремонт и разборка временных не титульных зданий;
- устройство приспособлений по безопасности работ;
- по испытанию строительных материалов, деталей и конструкций;
- благоустройство строительной территории и прочие мелкие расходы.

Затраты труда рабочих на работы за счет накладных расходов определяются в процентах от затрат труда на основные СМР по практическим данным.

Строительная организация (генподрядчик) оказывает следующие услуги субподрядным организациям, привлекаемым для выполнения отдельных видов специальных работ:

- устройство временных зданий для нужд субподрядчиков;
- погрузка материалов для них и т.д.

Затраты труда, связанные с оказанием этих услуг, определяются в процентах от затрат труда на основные работы, выполняемые генеральным подрядчиком.

При определении **плановой численности рабочих** учитывается перевы-

полнение норм выработки рабочих.

Планируемые перевыполнения норм определяются исходя из фактического уровня выполнения норм за прошлый период и намеченных мероприятий по дальнейшему их росту.

Экономия рабочего времени (\mathcal{E}_T) (сокращение затрат труда) за счет перевыполнения норм выработки определяется следующим образом:

$$\mathcal{E}_T = T_T - \frac{T_T * 100}{K},$$

где T_T — общее количество времени труда рабочего по действующим нормативам, чел.-дней;

K — показатель выполнения норм выработки, %.

К этой экономии добавляется сокращение затрат труда, предусмотренное планом технического развития.

Среднесписочное число работников определяется путем деления общего числа человеко-дней на число дней работы одного рабочего за планируемый период.

Для определения числа дней работ составляется баланс календарного времени, в котором учитываются неизбежные неявки, отпуска и выполнение государственных обязанностей.

Продолжительность основного и дополнительного отпуска определяется по трудовому кодексу, число дней неявки по болезни и другим причинам вычисляется, исходя из практических данных за предыдущий период.

Баланс календарного времени распределяется по кварталам и месяцам для контроля за использованием рабочего времени в течение года.

Численность аппарата управления может определяться на основе типовой организации структуры и штатного расписания либо с помощью методов описания процессов и формализации операций (технология реинжиниринга и др.).

Процент роста выработки на одного работающего определяется следующим образом:

$$\Delta B = \frac{B_{пл}}{B_{баз}} = \frac{V_{пл} * Ч_{баз}}{Ч_{пл} * V_{баз}},$$

где $B_{пл}, B_{баз}$ — выработка на одного работающего в планируемом и базовом году соответственно;

$V_{пл}, V_{баз}$ — объем работ, выполненных в планируемом и базовом году соответственно;

$Ч_{пл}, Ч_{баз}$ — общая численность работающих в планируемом и базовом году соответственно.

Процент роста выработки на одного рабочего

$$\Delta B' = \frac{B'_{пл}}{B'_{баз}} = \frac{V_{пл} * Ч'_{баз}}{Ч'_{пл} * V_{баз}},$$

где $Ч'_{баз}, Ч'_{пл}$ — численность рабочих в базовом и планируемом году соответственно.

4. Планирование, комплектование и повышение квалификации кадров

Для нормального функционирования строительной организации необходимо определить потребность в рабочих по отдельным специальностям, требуемое пополнение кадров и источники пополнения. Важным показателем состава рабочих кадров является соотношение численности рабочих разных строительных специальностей.

Состав кадров рабочих по специальностям планируется исходя из структуры СМР и принятых методов их производства.

Качественными характеристиками рабочих кадров каждой строительной специальности является средний разряд рабочих по специальности и уровень выполнения ими норм выработки.

В плане обязательно соотносят средний разряд имеющихся рабочих со средним разрядом планируемых работ. Это позволяет сделать выводы о возможности успешного выполнения производственной программы фактическим составом рабочих. В случае несоответствия планируются мероприятия в обла-

сти комплектации рабочих кадров и повышения их квалификации.

Потребное число рабочих определяется для отдельных объектов по календарным графикам в составе ППР. Затем путем суммирования получают общую потребность в рабочих по специальностям и в целом по организации.

Если по отдельным объектам, включенным в производственную программу, графики отсутствуют, то потребность в рабочих по специальностям в среднем на год и по кварталам определяется исходя из физических объемов работ и плановых норм затрат труда на единицу работ или в процентах к общему объему работ.

Потребность в рабочих по специальностям по подсобным производствам определяется расчетом или по сложившемуся на практике соотношению между численностью рабочих различных специальностей.

Определение необходимого пополнения рабочих кадров ($Ч_n$) определяется исходя из требующейся их среднегодовой численности, наличия на начало года, неизбежной убыли и возможных сроков их пополнения по формуле

$$Ч_n = У + (Ч_{cp} - Ч_n) * К_p,$$

где $У$ — убыль рабочих;

$Ч_{cp}$ — плановое среднегодовое число рабочих;

$Ч_n$ — число рабочих на начало года;

$К_p$ — коэффициент равномерности поступления кадров.

Коэффициент равномерности поступления кадров равен частному от деления 12 мес. на средневзвешенное число месяцев пребывания вновь поступивших рабочих в строительной организации в плановом году ($М_{cp}$). Для определения этого числа необходимо знать возможные сроки поступления рабочих, число месяцев пребывания вновь поступивших рабочих в данной строительной организации в плановом году, равное продолжительности периода с момента их поступления до конца этого года;

$$M_{cp} = \frac{\sum \mathcal{U}_i * M_i}{\sum \mathcal{U}_i},$$

где \mathcal{U}_i — число рабочих, поступающих в отдельные сроки;

M_i — число месяцев пребывания этих рабочих в строительной организации до конца планового периода.

При планировании труда и кадров в строительной организации предусматривается всемерное сокращение убыли рабочих в результате намеченных мероприятий по улучшению трудового периода.

Однако уход рабочих по некоторым причинам (служба в армии, пенсия) является неизбежным и поэтому предусматривается в плане.

Плановая норма убыли определяется на основе отчетных данных об убыли рабочих по неизбежным причинам за предыдущие годы.

Недостаток рабочих может быть покрыт за счет излишков по некоторым специальностям путем обучения неквалифицированных рабочих. Это должно быть отражено в плане комплектования рабочих кадров.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка основана на балансе интересов. С одной стороны, такая система должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой — предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами. Таким образом, возникают повышенные требования к гибкости системы переподготовки и повышения квалификации, ее способности быстро менять содержание, методы и организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят **следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:**

- выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- определение потребности в обучении кадров;

- правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Подготовка кадров рабочих.

Современная система подготовки должна учитывать, как интересы предприятия в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, экономии на издержках, связанных с затратами на обучение, так и интересы рабочего — получить полноценную профессиональную подготовку. Далее, необходимо учитывать, что подготовка кадров является лицензируемой деятельностью. Иными словами, предприятие, прежде чем получить лицензию на ее проведение, обязано доказать возможности осуществления этой деятельности на уровне требований установленных стандартов качества обучения.

Важной задачей управления персоналом на предприятии является **правильное определение численности рабочих**, которых следует обучить той или иной профессии, а также выбор форм подготовки кадров. В определении объема подготовки исходят из общей потребности в кадрах, кадровой стратегии в трудоустроенности предприятия (например, достаточно часто применяется набор рабочей силы со стороны только на низшие разряды), балансовых расчетов потребности рабочей силы в профессиональном разрезе и источников ее пополнения, из планов профессионально-квалификационного продвижения собственных рабочих. При этом важно умело сочетать перспективное планирование (опирающееся на выявление реальной потребности предприятия в кадрах) с постоянными корректировками планов, в которых должны учитываться изменения в структуре производства и подвижностью рабочей силы (прежде всего в связи с текучестью кадров).

Другой важной задачей управления персоналом является оценка воз-

возможности обеспечения надлежащего уровня подготовки рабочих по достаточно сложным профессиям на предприятии, а при ее отсутствии — поиск более рационального пути решения этой задачи с использованием других образовательных структур, т.е. ориентация на подготовку на стороне.

В условиях расширения самостоятельности предприятий качественные требования к подготовке (переподготовке) кадров реализуется через соответствующие нормативы на сроки и стоимость подготовки по различным формам и видам обучения, профессиям и уровню квалификации. Такие нормативы с учетом полного спектра видов затрат могут разрабатываться самим предприятием и использоваться в расчетах средств, необходимых для подготовки кадров.

Целесообразно, особенно с учетом возросших требований к качеству рабочей силы и наметившейся тенденции сокращения выделяемых на подготовку кадров средств, иметь на предприятиях самостоятельный фонд подготовки кадров на равных правах с фондом развития производства, науки и техники. Этот фонд следует поставить в зависимость от получаемой прибыли.

Переподготовка рабочих кадров.

В отличие от подготовки новых рабочих, т. е. обучения людей, не имеющих профессии, и от повышения квалификации (обучение рабочих той же профессии без перемены этими рабочими своей трудовой деятельности) с позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. Переподготовка рабочих осуществляется прямо на предприятии (конечно, если есть возможность сохранить рабочих, заняв их на других участках производства), а также силами территориальной службы занятости (если произошло фактическое высвобождение — увольнение с предприятия).

Рассмотрим особенности организации процесса переподготовки непосредственно на предприятии. Наиболее широко она практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую

силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутризаводская текучесть работников (в поисках лучшей работы, условий труда и т.п.).

Переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и рабочей силы при формировании множества профессий широкого профиля. В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессиональным продвижением рабочих, а основная ее форма — обучение смежным и вторым профессиям.

Особенность переподготовки кадров состоит в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время (часто продолжительное) по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень данного контингента рабочих: низкий уровень среднего общего образования, давность лет его получения.

Управление процессом переподготовки работников предполагает:

- определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
- выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
- проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выработки программы и метода обучения.

Численность работников, нуждающихся в переподготовке, зависит:

- от численности высвобождаемых работников;
- контингента высвобождаемых работников;
- возможностей их трудоустройства на предприятии (появление новых или вакантных рабочих мест на других участках производства);
- доли работников (из числа высвобождаемых), согласившихся на переподготовку.

Чтобы обеспечить переподготовку кадров в режиме упреждения возможного дефицита рабочих отдельных профессий, важно знать тенденции изменения этих факторов и уметь прогнозировать возможный дефицит.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям требуется обучить рабочих.

Подробные сведения о высвобождаемых формируются на предприятии не менее чем за два месяца до их высвобождения.

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т.е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять. Ее проводят за счет средств, относимых на себестоимость продукции. Кроме того, источником финансирования выступают специально создаваемые в службах занятости фонды, часть которых может быть передана на предприятия для переподготовки кадров в рамках программ занятости населения на данной территории.

При расчете средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обучения (оплату педагогов, материалы, учебные расходы и т.д.), но и материальное обеспечение работников в процессе их переподготовки.

Повышение квалификации рабочих.

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального мастерства.

Индикатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих, служит наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ. Поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные

структуры рабочих кадров. Прежде всего необходим анализ причин сложившегося положения — изменения в технике и технологии выполнения работ, ставящего перед рабочим задачу их освоения.

Другим индикатором может быть рост бракованной по вине рабочего продукции.

Поскольку одной из форм повышения квалификации является освоение смежных профессий, анализу должны быть подвержены рациональность использования рабочей силы по квалификации, использование фонда рабочего времени, возможности устранения его потерь.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает в себя производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии, школы по изучению передовых методов работы.

Для принятия управленческих решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения материальной заинтересованности работников в повышении квалификации.

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия, его ориентацией на повышение эффективности.

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля работников, повысивших квалификацию (в общей численности); структура обучающихся по формам повышения квалификации, срокам обучения; рост производительности труда (процента выполнения норм выработки); снижение брака и т.п.

Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих.

Современное производство предъявляет высокие требования к обновле-

нию конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий промышленно-производственного персонала. Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов — обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников — переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего, эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью системы непрерывного образования, в том числе с подключением сюда системы высшего и среднего специального образования страны.

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов может принимать различные формы. Это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны, консультантов, преподавателей вузов и т.д. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки. Организацию работы курсов осуществляет отдел подготовки кадров, а при его отсутствии — отдел кадров либо ответственный специалист (например, менеджер по персоналу).

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам и, как правило, оперативно откликающимися на нужды организаций.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более

эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

При планировании кадров руководителей, специалистов, служащих на первое место выносят вопросы повышения квалификации.

10 февраля 2002 г. вступил в действие Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 8.08.01 № 128-ФЗ, существенно сокративший число видов деятельности. В продолжение этого закона появились Постановление «О лицензировании отдельных видов деятельности в области проектирования и строительства» от 21.03.02 № 174 и Приказ Госстроя России «Об организации деятельности по профессиональной переподготовке, повышению квалификации и профессиональной аттестации кадров» от 24.05.02 № 88.

Основной принцип данной реформы — преодоление разночтений в правилах лицензирования и контроля строительных организаций для отдельных регионов Российской Федерации и создание единой федеральной системы требований и критериев их оценки.

Особое внимание уделено уровню образования и квалификации тех людей, от которых в первую очередь зависит соблюдение строительных нормативов, а также качество и безопасность работы строительной организации, т. е. руководителей и инженерных работников. Теперь при лицензировании фирма

обязана не только представить специалистов на заявленные виды работ, но и подтвердить их квалификацию соответствующими документами.

К таким документам относятся дипломы о высшем или среднем специальном образовании, сведения о стаже работы (не менее пяти лет для лиц, имеющих высшее образование, и не менее трех лет для лиц со средним специальным образованием), квалификационный аттестат Государственной академии повышения квалификации и переподготовки кадров для строительства и жилищно-коммунального комплекса России, а также свидетельство о повышении квалификации установленного Министерством образования Российской Федерации образца.

В перечень документов, подтверждающих квалификацию работников строительных специальностей, не входят аттестаты организаций, не имеющих аккредитацию Академии Госстроя России.

По новым правилам 50 % руководителей и специалистов фирмы обязаны пройти, во-первых, аттестацию для получения квалификационного аттестата и, во-вторых, курсы повышения квалификации не реже одного раза в пять лет.

5. Принципы организации оплаты труда в строительной организации в современных условиях

Как экономическое явление заработная плата появилась на определенной стадии развития человеческого общества, на том его этапе развития товарного производства, когда возник промышленный капитал и в обществе появились наемные работники, с одной стороны, и предприниматели — с другой. Наемного работника от любого другого работника (раба, крестьянина, ремесленника) отличало то, что он, будучи свободным, не имел средств производства в собственности, но обладал способностью работать и мог эту свою способность предлагать на рынке труда в качестве товара. Предприниматель, имея в собственности все необходимое для производства (орудия и предметы труда, финансовые ресурсы) и будучи свободным, в отличие от рабовладельца и помещика, не имел в собственности работников и предлагал работу на рынке труда,

с тем чтобы, соединив в процессе производства наемных работников со средствами производства, произвести пользующийся спросом (т. е. необходимый обществу) продукт и, продав его, получить прибыль. Наемный рабочий за свою работу на предприятии получал заработную плату.

Существует два основополагающих принципа организации оплаты труда:

- **поддержание уровня заработной платы** достаточно высоким для привлечения высококвалифицированных сотрудников;
- **уменьшение затрат на персонал**, т. е. снижение себестоимости.

Разрешение конфликта этих двух принципов происходит при выполнении следующего числа на оплату труда различной сложности и тяжести.

При планировании заработной платы учитывают следующие ее **функции**:

- воспроизводственную,
- учетную,
- регулируемую,
- социальную,
- стимулирующую.

Воспроизводственная функция обусловлена необходимостью компенсации затрат сил, энергии, времени работника, связанных с его производственной деятельностью.

Учетная функция определена системой формирования затрат на продукцию. Денежная форма заработной платы обеспечивает возможность суммирования затрат предприятия на ресурсы различных видов, в том числе на оплату труда различной сложности и тяжести.

Регулирующая функция обуславливается влиянием заработной платы на параметры рынка труда. В частности, если предприятие заинтересовано в привлечении наиболее квалифицированных сотрудников, оно должно обеспечить более высокий, чем на других предприятиях, уровень заработной платы.

Социальная функция связана с различиями в уровнях оплаты труда, которые должны быть достаточно существенными для обеспечения заинтересо-

ванности в повышении квалификации и учета тяжести и ответственности труда. Уровень дифференциации личных доходов должен соответствовать представлениям о справедливости.

Стимулирующая функция связана с проблемой мотивации производственной деятельности.

В Российской Федерации действует рыночный механизм организации заработной платы. Был введен в действие Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях» от 11.03.92 № 2490-1, уточненный и дополненный в 1996 г. Он предусматривает, по крайней мере, **четыре уровня договорного регулирования**:

1) генеральное тарифное соглашение, заключаемое между Правительством Российской Федерации, объединениями работодателей и объединениями профсоюзов, действующими на федеральном уровне;

2) отраслевые тарифные соглашения, заключаемые между отраслевыми представителями работодателей и отраслевыми профсоюзами (Отраслевое тарифное соглашение по строительству и промышленности строительных материалов Российской Федерации между профсоюзом работников строительства и промышленности строительных материалов Российской Федерации, профсоюзом трудящихся военных и специализированных организаций Российской Федерации, Российским союзом малого строительного бизнеса, Госстроем России, Российским союзом строителей и министерством труда и социального развития Российской Федерации на 2002—2004 гг.);

3) специальные (территориальные) соглашения, регулирующие трудовые отношения работодателей и работников на уровне территории;

4) коллективный договор предприятия, заключаемый между его администрацией и профсоюзом (или профсоюзами) работников предприятия.

В Федеральном законе «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» от 12.01.96 № 10-ФЗ говорится также о межтерриториальных и межотраслевых соглашениях.

Введены и другие элементы рыночной организации заработной платы, в частности действует система налогообложения физических лиц. Установлены законодательные гарантии по минимальной заработной плате и принципы ее пересмотра. Государство регулирует через районные коэффициенты привязку минимальной заработной платы к условиям жизни на территориях с трудными для проживания и работы природно-климатическими условиями.

С введением в действие гл. 25 Налогового кодекса Российской Федерации (НК РФ) порядок определения в сметах на строительство фонда оплаты труда рабочих, установленный Государственным комитетом Российской Федерации по строительству и жилищно-коммунальному комплексу, не действует (Типовые методические рекомендации по планированию и учету себестоимости строительных работ отменены письмом Госстроя России от 09.11.01 № НМ-6128/7).

Размер заработной платы законодательно не ограничен ст. 135 Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ), определена только минимальная оплата труда, которая в соответствии с Отраслевым тарифным соглашением по строительству не может быть ниже прожиточного минимума трудоспособного населения на данной территории.

Минимальная заработная плата устанавливает гарантируемый размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда.

Расчетные тарифы для определения сметного фонда оплаты труда определяются путем умножения договорной ставки на соответствующие тарифные коэффициенты.

При определении договорного уровня (договорной ставки) оплаты труда по конкретному объекту рекомендуется использовать в качестве исходной информации текущие показатели заработной платы рабочих из различных источников статистических наблюдений и рыночного мониторинга цен в регионе.

Тарифные коэффициенты определяют соотношение тарифных ставок оплаты труда по разрядам работ, профессиям и должностям работников, установленных в зависимости от сложности работ и квалификационных характеристик исполнителей.

Тарифные ставки оплаты труда для планирования заработной платы в строительных сметах разрабатываются или на базе разрядной сетки административной системы, или на основе рыночного мониторинга цен профессиональной (для рабочих специальностей и должностей) системы оплаты труда рабочих.

Текущий уровень оплаты труда, полученный в результате регионального мониторинга цен, включает в себя заработную плату рабочих и служащих из всех системных источников оплаты труда — нормативных, премиальных и компенсационных выплат с учетом подоходного налога и других расходов на заработную плату, установленных в ст. 255 НК РФ.

Тарифы заработной платы рабочих, рассчитанные на основе договорной ставки и согласованные заказчиком и подрядчиком для конкретного объекта, становятся нормативной базой определения фонда оплаты труда рабочих и являются основанием для регулирования правоотношений по оплате труда между всеми участниками строительства.

Согласно ст. 131 ТК РФ под формами оплаты труда понимается денежная и не денежная формы оплаты труда. Доля не денежной оплаты труда составляет до 20 % общей суммы заработной платы по соглашению сторон.

Однако классически под формами оплаты труда понимают две основных формы: сдельную и повременную и их модификации, и комбинации.

В строительстве организация производства работ осуществляется на основе бригадных форм организации труда. Бригады сформированы по следующим принципам: профессиональная спецификация, комплексная бригада.

Отдельной категорией рабочих являются электрики, сварщики, работающие на строительных площадках индивидуально. Основной формой оплаты

труда выбрана сдельная форма (прямая сдельная, аккордная).

Рабочие, не включаемые в состав бригад, работают, как правило, на повременной форме оплаты труда. При бригадном способе производства работ исходным объектом учета для начисления заработной платы является объем конкретного вида работ, стоимость которого определена на основе СНиП, норм и расценок, привязанных к соответствующему территориальному району и периоду. В стоимость данного объема работ включается сумма заработной платы, которая при осуществлении расчетов распределяется между всеми рабочими, входящими в состав бригады.

Основным объектом учета является:

- **отработанное время;**
- **квалификационный разряд.**

Для учета выработки и начисления заработной платы в строительстве используют наряд. Его выписывают для конкретной бригады или работника, указывают объект строительства, вид работ, перечень операций, входящих в этот вид работ, объем работ в натуральных единицах измерения, заработную плату, входящую в стоимость указанного объема работ. Все показатели в наряде определяются в соответствии с проектно-сметной документацией (ПСД) и по сути представляют собой фрагменты из смет на производство работ.

Объем выполненных работ бригады зафиксирован в наряде, к которому прикладывают состав бригады с указанием фамилии, профессии, квалификационных разрядов и таблиц учета, отработанного каждым членом бригады времени. На основе этих данных определяется выработка одного рабочего в натуральных и денежных единицах измерения.

Наиболее объективно отображают выработку рабочих показатели в натуральных единицах измерения, но сравнить их можно только по однородным работам. Денежные единицы измерения позволяют осуществлять сравнение этих показателей по более широкому перечню работ, комплексным показателям, но по временным отрезкам такое сравнение необходимо делать с учетом инфляци-

онных влияний.

Начисление заработной платы конкретным рабочим производится на основании следующей первичной информации: наряд персональный или бригадный, табель по учету отработанного времени, профессиональный квалификационный разряд, приказы администрации строительной организации об оплате труда в особых условиях работы (ночное время, праздники).

Все сведения для начисления заработной платы, кроме профессиональной характеристики, формируются непосредственно на участке производства работ бригадами, мастерами, прорабами.

Вся первичная документация передается в бухгалтерию в соответствии с установленными сроками (как правило, первые дни месяца). На основании этих данных в бухгалтерии осуществляется начисление заработной платы и удержания по каждому работнику.

Если при бригадной форме организации труда распределение заработной платы между членами бригад осуществляется с использованием коэффициента трудового участия (КТУ), то в бухгалтерию должен быть представлен протокол совета трудового коллектива, где указывается величина КТУ для каждого члена бригады.

6. Совершенствование оплаты труда в строительстве

В зарубежных странах накоплен большой опыт применения самых разнообразных систем оплаты труда в строительстве. Используя накопленный в мировой практике опыт, на отечественных строительных предприятиях в настоящее время начат процесс трансформации систем оплаты труда. Системы отдельных стран характеризуются отличительными чертами: **Швеции** — солидной заработной платой, **Японии** — оплатой за стаж и рационализаторство, **Германии** — стимулированием роста производительности, **США** — оплатой за квалификацию, **Великобритании** — оплатой по индивидуальным контрактам, **Франции** — индивидуализацией заработной платы, **Италии** — выплатой коллективных и индивидуальных надбавок к отраслевой тарифной ставке и

надбавкам в связи с ростом стоимости жизни. Одновременно наблюдается общая нацеленность систем заработной платы на повышение эффективности производства.

В странах с развитой рыночной экономикой выделяют два направления в системах стимулирования работников предприятия:

- стимулирование **роста производственных показателей;**
- стимулирование **повышения качества рабочей силы.**

Среди систем, направленных на стимулирование роста эффективности производства, одно из первых мест принадлежит системам, стимулирующим повышение производительности труда.

Например, в **Германии** при заключении коллективных договоров о повышении тарифных ставок руководствуются разрабатываемыми авторитетными экспертами прогнозами роста производительности труда и цен. Во всех развитых капиталистических странах широко используют различные системы премирования за рост производительности труда, экономию сырья и материалов, полноценное использование рабочего времени и т.п. Принцип действия систем премирования основан на сопоставлении норм активного (заранее обусловленного) уровня повышения производительности труда, расходов сырья, материалов с практическими результатами труда работников. Размеры премий по этим показателям составляют 5 — 10 % месячного заработка.

Находят применение специальные системы премирования за достижение определенных производственных результатов, заранее согласованные и закрепленные в соответствующих договорах (договоры о заинтересованности, производительности). Например, в Великобритании введена практика заключения договоров о производительности между администрацией предприятий и профсоюзами, представляющими интересы работников. Суть этих договоров состоит в том, что доходы от роста производительности труда делятся в соответствующей пропорции между предпринимателями и работниками, следовательно, повышается оплата труда без увеличения прямых производственных издер-

жек.

Страны с рыночной экономикой постепенно отказываются от традиционных форм оплаты труда в зависимости от индивидуальной выработки. Это объясняется тем, что в условиях научно-технического прогресса, с одной стороны, все труднее измерить личный вклад отдельного рабочего в общий производственный процесс, а с другой — на первый план выдвигаются задачи стимулирования сотрудничества внутри трудового коллектива, способностей их членов к перестройке и восприятию новшеств, чувство ответственности за надежность и качество продукции. Отсюда ориентация на повременные формы оплаты труда, в основе которых лежит учет в первую очередь степени использования машин, экономии сырья и энергии, старательности в работе и т.п., т.е. показателей успехов на уровне бригады и коллектива фирмы в целом. Однако чистая повременная оплата не применяется. Все системы повременной оплаты труда базируются на нормативной основе, что повышает ее действенность. Там же, где сохраняется сдельная форма, наблюдается общее сокращение переменной части заработной платы.

В Швеции переменная часть заработной платы, связанная с общими результатами деятельности, увеличилась, традиционные формы сдельной оплаты утратили свое значение, упор делается на премиальные системы и поощрение успехов в производительной отдаче на уровне групп.

В Германии помимо гибких форм организации труда большое внимание уделяется вознаграждению за совмещение профессий и взятие на себя дополнительной ответственности. Соответственно в структуре заработной платы учитываются такие факторы, как психологическое напряжение и ответственность за организацию работы, ее качество, обеспечение функционирования оборудования.

Во Франции отказались от жесткой индексации и перешли на принцип регулирования заработной платы с учетом коллективной (экономической эффективности предприятия) и индивидуальной производительности. При этом

минимальная заработная плата по-прежнему индексируется. На базе коллективной заинтересованности предполагается напрямую связать фонд заработной платы с экономическими результатами фирмы. Практическим инструментом стали коллективные договоры о заинтересованности. Чтобы стимулирующий эффект не снизился, некоторые предприятия дополняют договор перечнем конкретных целей для реализации.

Практика индивидуализации заработной платы **во Франции** имеет следующие **формы**, которые могут сочетаться друг с другом:

- оплата за индивидуальную выработку;
- заработная плата, складывающаяся из гарантированного минимума (80 %) и переменной части (20 %), хотя на практике последняя может составлять 10—15 %;
- оплата кадров (на Западе под этим понимают инженерно-технические работы и специалистов всех уровней управления) в последние годы все менее зависит от общих повышений уровня заработной платы и все более — от состояния рынка труда, достигнутых результатов и оптимального использования выделенных средств;
- форма, при которой фиксированная часть заработной платы связана с квалификацией работника, а переменная — зависит от результатов работы цеха, бригады и от успехов самого работника.

Последняя форма индивидуализации заработной платы может использовать все виды дополнительных надбавок, начиная от выплат в «натуре» и заканчивая приобретением акций предприятия. При индивидуализации заработной платы принимают в расчет не положение работника, а его личный вклад в производство.

В политике организации оплаты труда используют и систему заслуг. Система оценки заслуг предназначена для установления величины заработной платы работникам одинаковой квалификации, но имеющим разные показатели качества работы. Факторы, по которым оцениваются работники, могут быть

производственными (выполнение норм, уровень брака, использование рабочего времени и т.д.) и личностными (инициативность, трудовая и творческая активность, принятие на себя ответственности за решение на производстве, умение работать в коллективе и т.п.). Методы оценки заслуг работников различны — балльная оценка, анкетирование, экспертная оценка, группировка работников по результатам оценки их работы. Оценка заслуг нашла большое распространение в различных странах.

Оценка работ широко используется для управления персоналом компании в целях планирования и формирования его основного кадрового состава. Наибольшее распространение она получила в **США, Канаде, Великобритании, Нидерландах**; в **Германии, Финляндии, Швеции** ее использование ограничивается несколькими отраслями, а в **Японии и Австралии** она практически отсутствует. Оценка работ — это инструмент для систематического определения места работника и иерархии заработной платы внутри фирмы. Она опирается на сравнение и анализ требований достижения нормальной производительности, которые диктует работа ее исполнителю. Но при этом не учитываются индивидуальные способности и усилия конкретных работников.

Различные формы финансового участия работников способствуют углублению заинтересованности работников в делах фирмы, побуждают персонал к высокоэффективной работе, что в конечном счете выражается в росте прибыли и производительности труда. Но определить прямую зависимость трудно, так как размер премиального фонда, распределяемый среди работников, зависит не столько от эффективности производства, сколько от коммерческого положения фирмы (уровень конкуренции, доля на рынке сбыта, изменение цен на сырье, топливо, материалы и т.д.), т. е. от тех факторов, которые практически не зависят от рядового персонала.

Требования профсоюзов к программам финансового участия следующие:

- гарантированность участия;

- независимость фонда распределения от норматива фонда заработной платы (бонусы по участию в прибылях не должны быть частью основной заработной платы);
- выплата соответствующих вознаграждений всем работникам независимо от стажа и продолжительности рабочего времени;
- создание акционерных фондов не должно осуществляться за счет средств пенсионных фондов.

К основным видам участия в финансовой деятельности предприятий США (крупных и средних фирм) относятся: участие в прибыли — 22%, льготная продажа акций — 30%, сберегательные вклады работников — 28 % ко всем занятым на фирме .

Обследование доходов работников по системе участия в прибылях на средних и крупных частных **фирмах США** показывает, что большинство из них (13 %) — участники систем отсроченных выплат, при которых распределенные доходы помещают на депозит предприятия с условием, что они могут быть изъяты наличными до выхода работника на пенсию или до какой-либо другой оговоренной в условии даты; 1 % работников участвует в системах наличных выплат, при которых выплачивается вся причитающаяся прибыль; 2 % работников участвуют в смешанных системах.

Стимулирование повышения качества рабочей силы (развитие персонала) направлено:

- на привлечение и отбор кадров при найме; систематическую аттестацию кадров; закрепление кадров на предприятиях;
- создание на предприятиях соответствующих организационно-технических и социально-экономических условий труда;
- материальное стимулирование непрерывного роста профессионально-квалификационного уровня работников.

Механизм развития персонала реализуется в конкретных системах оплаты труда, доплат и надбавок. Особенно большую роль играют дополнительные

ставки доходов, которые работник получает от предприятия.

Система *привлечения и отбора кадров при найме* на предприятии может предусматривать, например, для молодежи достаточно высокие первоначальные ставки заработной платы, которые не требуют материальных стимулов. В Японии для молодежи предусмотрена специальная семейная надбавка, размеры которой сокращаются с возрастом и стажем одновременно с ростом базовой заработной платы, отражающей повышение профессионально-квалификационного уровня работника.

В зарубежных странах широко используется систематическая аттестация кадров. Наиболее известный метод — оценка заслуг работника. Суть этой оценки заключается в том, что работники, имеющие одинаковую квалификацию и занимающие одинаковые должности, благодаря своим способностям, опыту, целевым установкам могут добиваться различных результатов. Оценка заслуг на предприятиях может использоваться для принятия решения о продвижении на службе, повышении (снижении) заработной платы, профессиональной подготовке (переподготовке), возобновлении (прекращении) срока контракта, об увольнении с работы.

Оценка деловых, личностных качеств работников является важным инструментом повышения их конкурентоспособности на внутрифирменном рынке труда.

Закрепление кадров на предприятии происходит через действующие системы заработной платы, социальных выплат, дивидендов на акции фирмы и т.д. Наиболее интересный опыт закрепления кадров с помощью системы заработной платы имеет Япония, где ставки впервые нанимаемых в 3,5 — 4,0 раза ниже ставок тех, кто уже заканчивает трудовую деятельность в данной фирме. Система пожизненного найма предусматривает автоматическое повышение заработной платы в соответствии с возрастом работника. Но в последнее время эта система стала дополняться поощрением за достижения. В составе самой заработной платы имеются также надбавки на жизнь, которые включают в себя

жилищные, транспортные и тому подобные виды надбавок для обеспечения различных жизненных потребностей. Совокупный размер этих надбавок составляет 9 — 10 % тарифного заработка работника, а в общей сумме заработка — это незначительная величина. Тем не менее создается впечатление, что ни одно из насущных жизненных притязаний работника не ускользает от внимания работодателя. Развитию у персонала чувства общности с фирмой служат дополнительные социально-бытовые выплаты, льготы и услуги, предоставляемые персоналу на добровольных началах в добавление к обязательным, установленным государственной системой социального обеспечения. В их числе внутрифирменное обеспечение по старости, в которое были преобразованы прежние резервные фонды выходных пособий. Около 10 % компаний в Японии имеют пенсионные фонды. Этим фондам предоставлены налоговые льготы, что дает фирмам дополнительный стимул для закрепления кадров.

Во Франции закрепление кадров происходит с помощью надбавок за стаж, дисциплину труда (посещаемость), пособий на транспортные расходы, компенсаций расходов на поездки на работу (**в Париже** и пригородах она составляет половину стоимости проездных документов), надбавок за отдаленность места работы от места жительства, премий за преданность фирме.

В странах Западной Европы и США для закрепления кадров на предприятиях используются социальные выплаты и льготы. Кроме систем пенсионного обеспечения в дополнение к государственным пенсиям, связанным со стажем работы и с уплаченными взносами в пенсионный фонд, остальные системы социальных выплат и льгот непосредственно со стажем не связаны, но они способствуют стабилизации коллектива предприятия.

Стабилизации коллектива способствуют и системы участия в прибылях, задачей которых является не только вовлечение работников в интересы фирмы, но и улучшение социально-психологического климата на производстве.

Создание на предприятиях соответствующих организационно-технических и социально-экономических условий труда проявляется в система-

тическом обновлении техники и технологии, улучшении условий труда, что при прочих равных условиях способствует привлечению и закреплению кадров. Высокий организационно-технический уровень производства вызывает рост производительности труда, ведет к повышению качества продукции, сокращению потерь рабочего времени. Эти условия включают в себя также организацию и нормирование труда; последнее является элементом организации заработной платы и, следовательно, влияет на ее размеры и дифференциацию. Социально-экономические условия труда — это методы его материального и морального вознаграждения. В их числе важное значение имеют методы установления и регулирования ставок и окладов: единые ставки заработной платы, автоматическое повышение ставок, изменение ставок по результатам оценок заслуг. Это позволяет учесть специфику отдельных производств и групп работников.

Материальное стимулирование непрерывного роста профессионально-квалификационного уровня работников обеспечивается применением систем оплаты знаний, квалификации, совмещения профессий и т.д. Сущность оплаты знаний состоит в том, что работнику платят не только за то, что он делает на рабочем месте, но и за то, что он потенциально может выполнить, обладая для этого суммой знаний. Эта система эффективна в условиях быстрой модернизации производства, перехода к выпуску новой продукции и т.д. Система оплаты за квалификацию (ОЗК) возникла в США, а ее широкое применение шло одновременно с расширением поля деятельности производственных бригад в американской промышленности. Суть этой системы состоит в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемых работ, но и от набора специальностей, которые работник способен использовать в своей деятельности, т. е. оплачивается не фактический труд, а рост квалификации. В целом ОЗК означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные умения (знания) должны в той или иной степени использоваться в работе. В ряде случаев

25 —30 % прироста фонда оплаты труда каждого работника как бы условны, т.е. решения о выдаче заработной платы принимаются либо членами бригад, либо руководителями низшего и среднего звена. По данным опроса Министерства труда США установлено, что в среднем максимально допустимое число единиц квалификации, осваиваемых одним рабочим, — 15, минимальное — 3. Типичный работник в состоянии освоить пять специальностей в бригаде. В среднем на освоение единицы квалификации затрачивается 32 недели (минимум — 24, максимум — 42). По окончании обучения работник обязан закрепить полученные знания, отработав в определенное время по новой специальности. В ряде фирм работники должны каждые полгода сдавать квалификационный экзамен для подтверждения квалификации. Внедрение ОЗК сопровождается ростом расходов фирмы на обучение, а поскольку подготовка осуществляется в рабочее время, то соответственно уменьшается производственное время. Однако дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда.

Таким образом, между стимулированием роста производительности труда и стимулированием качества рабочей силы имеется тесная взаимосвязь. Переход России к рыночной экономике предполагает неизбежную корректировку систем стимулирования труда в строительстве в соответствии с рыночными законами.

7. Планирование социального развития коллектива

Планы, регулирующие деятельность коллектива, должны иметь не только хозяйственную, но и социальную направленность. Каждая строительная организация работает в конкретных условиях, состоит из коллектива работников различного пола, возраста, квалификации, образования, семейного положения. В такой организации складываются и требуют управления отношения работников к труду и друг другу, что создает результат сложных взаимных связей определенный моральный климат.

Необходимость планирования социального развития коллектива диктует-

ся также тем, что социальные мероприятия оказывают существенное обратное воздействие на производственно-хозяйственную деятельность строительных организаций. Рост культурно-технического уровня кадров, улучшение жилищно-бытовых условий, укрепление здоровья, развитие коллективизма, уважения друг к другу являются важнейшими факторами, влияющими на рост производительности труда, улучшение качества работ, сокращение продолжительности строительства.

Необходимость планирования социального развития коллективов усиливается требованиями научно-технического прогресса, усложняются условия строительного производства, применяются высокопроизводительные строительные машины, вытесняющие тяжелый ручной труд, повышаются требования к точности монтажных работ и качеству строительных процессов вообще, происходят существенные сдвиги в профессиональной структуре рабочих кадров.

Планы социального развития коллектива представляют собой обоснованную материально и обеспеченную в финансовом отношении систему мероприятий, направленных на планомерное развитие социальной жизни в производственном коллективе. Эти планы направлены на повышение эффективности производства, рост производительности труда и воспитание ответственного отношения к труду.

Основные показатели плана социального развития являются составной частью коллективного договора, заключаемого ежегодно с администрацией строительной организации. Такой план определяет социальную программу деятельности администрации и общественных организаций и мобилизует коллектив на решение производственных и социальных задач.

Годовой план социального развития разрабатывается на основе стратегического плана социального развития, материалов социологических исследований, материалов и предложений общественных организаций и работников данной строительной организации.

Обычно выделяют три основных направления планов социального развития:

- совершенствование формальной организации или организационное проектирование и реконструкция;
- оптимизация системы взаимодействия формальной и неформальной структур, т. е. обеспечение подбора и расстановки работников;
- совершенствование системы организации (самоорганизации) коллектива — формирование и изменение состава, развитие механизма стимулирования и мотивации работников.

Множество конкретных функциональных задач, которые решают планы социального развития, связаны с обеспечением внутренней целостности социальной системы (коллектива) и внешней макросоциальной среды, например: обеспечение необходимого уровня стабильности коллектива; социальная адаптация работников; интеграция различных частей организации; снятие социальных напряжений и конфликтов в коллективе; профилактика напряжения, возникающего у организации при столкновении с факторами макросреды; поддержание необходимого уровня требований, предъявляемых к работнику обществом; улучшение морально-психологического климата в коллективе. В условиях переходного периода к экономике рыночного типа и в связи с обострением социальной напряженности одна из важнейших функций планов — это разрешение конфликтов в сфере социально-трудовых отношений, снятие социальных напряжений.

При планировании социального развития используют количественные показатели и описательные методы, реализуемые как система мероприятий, обеспечивающих требуемые изменения, не подлежащие количественной оценке.

Сводный план социального развития состоит из нескольких разделов.

1. Совершенствование социальной структуры коллектива.

Этот раздел плана включает в себя показатели социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры коллектива строительной ор-

ганизации: численность работников, в том числе рабочих (общая и по профессиям), распределение работников по возрасту и образованию, по разрядам с определением среднего разряда, численность рабочих, имеющих вторые специальности, стаж работы в организации. Здесь же определяются: изменения в выявленной структуре; необходимость переподготовки и повышения квалификации; мероприятия по стабилизации коллектива, направленные на уменьшение текучести кадров; причины неудовлетворенности отдельных работников условиями труда и быта; причины нарушения трудовой дисциплины и намечаются мероприятия по их устранению.

2. Улучшение условий труда и охрана здоровья.

При планировании этого раздела плана решаются следующие вопросы: улучшение санитарно-гигиенических условий труда; сокращение производственного травматизма; разработка мероприятий по профилактике и снижению профессиональной и общей заболеваемости установление рационального режима работы; организация перевозок рабочих к местам работы; улучшение труда женщин, особенно многодетных матерей, подростков и эстетической обстановки на строительных площадках.

3. Совершенствование оплаты труда, улучшение бытовых и жилищных условий работников.

4. Удовлетворение потребностей духовного и физического развития членов коллектива.

В этом разделе рассматриваются вопросы развития изобретательства и рационализации, являющихся результатом технического творчества членов коллектива, развития культурно-массовой работы, физкультуры и спорта, эстетического воспитания работников.

5. Увеличение общественной активности работников и совершенствование социальных отношений в коллективе.

Тема 3.5. Оперативное планирование на строительном предприятии

Тактические планы составляют на период от 1 до 3 лет. Данный вид планирования занимает промежуточное положение между стратегическим и оперативным планированием. Плюсы тактического планирования:

- минимизация рисков реализации плана в связи с уменьшением временного промежутка, в течение которого должны быть решены внутренние проблемы предприятия;
- простота оценки и выбора оптимального тактического решения.

Структура тактического плана строительного предприятия и его разделы должны быть увязаны со стратегическим планом. Тактический план содержит также описание мер и приемов по контролю исполнения плановых решений.

В ходе тактического планирования необходимо произвести разработку оперативных планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений, которые включают: план материально-технического обеспечения; план по внедрению инновационных технологий; планы СМР; программа маркетинга; планы по научным исследованиям и организационным и управленческим решениям.

Тактический план по сути, это развернутая программа всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности предприятия, которая необходима для выполнения задач стратегического планирования.

Тактические планы включают:

- возможную реконструкцию мощностей предприятия, замену техники и оборудования;
- обучение работников;
- программу реализации строительной продукции;
- календарные планы выполнения СМР.

Важным направлением тактического планирования является планирование маркетинговой политики и разработка текущего финансового плана предприятия.

Маркетинговый подход требует проведения маркетинговых исследований, планирования реализации продукции на основе изучения потребительских предпочтений.

Основные инструменты осуществления маркетинговой политики:

- ассортиментная и товарная политика;
- распределение годового объема выпуска продукции с учетом спроса;
- коммуникационная политика (взаимосвязь с другими субъектами);
- осуществление ценовой политики в зависимости от уровня качества выпускаемой продукции;
- использование системы мотивации продаж.

Принципы маркетинга:

- 1) полное удовлетворение потребностей потребителя в строительной продукции;
- 2) эффективная реализация продукции в запланированных объемах на строительном рынке в намеченные сроки;
- 3) достижение прибыльности производственно-коммерческой деятельности строительного предприятия;
- 4) единство стратегии и тактики поведения предприятия в целях активной адаптации к постоянно изменяющейся среде и стимулирование его потребностей.

Реализация указанных выше принципов обеспечивается разработкой и осуществлением маркетинговых программ и планов.

Для понимания существа маркетинга следует рассмотреть три варианта поведения производителя строительной продукции по отношению к потребителю в зависимости от спроса и предложения: ориентированность на производство, ориентированность на сбыт и маркетинговое мышление. Первый вариант характерен для начального развития рыночных отношений и при монопольном производстве. Вторым вариантом характерен для предприятий, продукция которых стала недефицитной. Это почти вся строительная продукция и строительные

материалы. По третьему варианту работают предприятия, на продукцию которых ограничен спрос, что почти не характерно для строительных предприятий.

Разработка маркетинговой стратегии является главной задачей функционирования маркетингового механизма. Стратегия маркетинга охватывает четыре главных элемента системы маркетинга:

- 1) продукт;
- 2) цена;
- 3) доставку продукта потребителям (сбыт);
- 4) продвижение продукта.

Требования, которые предъявляются к стратегии маркетинга: реализм;

- альтернативность выбора;
- четкость;
- гибкость;
- временная определенность.

Рассмотрим реализацию некоторых требований маркетинга. Для увеличения продаж товара на рынок предприятие может:

- 1) увеличить количество продавцов и мест продажи строительной продукции;
- 2) понизить цены;
- 3) интенсифицировать рекламу;
- 4) объединить все эти варианты и т.д.

Временная определенность, как одно из основных требований, предъявляемых к стратегии маркетинга, выражается в определении среднесрочных и долгосрочных целей, которые стремится достигнуть строительное предприятие.

Разработка стратегии маркетинга предполагает также выполнение очевидных требований учета реальных возможностей предприятия в части обеспечения строительными материалами, техническими, трудовыми и финансовыми ресурсами. Не следует стремиться охватить все, надо выделить себе нишу рынка.

Когда строительное предприятие ограничивается определенными сегментами рынка, то говорят о селективном маркетинге, который наиболее успешно может быть применен малыми и средними предприятиями.

Так, сегментирование рынка может быть проведено по следующим критериям:

география рынка;

отрасли;

доходы и статус потребителей;

оптовая, розничная торговля, индивидуальные продажи и т.п.

Планирование маркетинга складывается из следующих характерных этапов:

- 1) формулировка решаемой проблемы и цели, которые должны быть достигнуты;
- 2) получение и анализ информации, необходимой для решения проблемы;
- 3) выработка альтернативных планов, пригодных для решения проблемы;
- 4) выбор оптимального плана;
- 5) конкретизация разделов плана;
- 6) контроль исполнения плановых решений.

Планирование маркетинга начинается с того, что устанавливается среднесрочная стратегия предприятия (стратегия роста и конкуренции). Затем определяются преследуемые цели. Далее на базе анализа внутренней деятельности предприятия (внутренней среды) и внешней коммерческой среды определяется информация, необходимая для подготовки предложений по решению проблемы. И, наконец, определяется сфера деятельности и инструментарий.

Выбор варианта среднесрочной стратегии позволяет определить цели маркетинга. Цели маркетинга должны содержать ответы на четыре основных вопроса:

- 1) На что направлен маркетинг (на какой рынок и какую продукцию)?
- 2) Чего следует добиваться?
- 3) Какие должны быть достигнуты количественные характеристики?
- 4) Каковы временные рамки (месяц, квартал, год)?

Для окончательного уточнения сформулированных целей осуществляется анализ внутренней и внешней среды, а также проводится исследование потенциального рынка.

Среды факторов, определяющих успех предприятия на рынке, могут рассматриваться:

- степень известности (имидж);
- степень новизны строительной продукции;
- положительные отзывы, рекомендации;
- инновации в НИОКР;
- производственные мощности (потенциал);
- гибкость производства;
- уровень качества;
- финансовый потенциал и др.

Анализ приоритетов проводится по нескольким направлениям деятельности и направлен на получение следующей информации:

- 1) Какая из выполняемых предприятием работ дает наибольший оборот?
- 2) Какие из видов работ наименее рентабельны с учетом расходов на привлечение потребителей?
- 3) Какие из обрабатываемых рынков дают наибольший оборот?
- 4) Какие из этих рынков наименее рентабельны?
- 5) В каких отраслях реализуется продукция предприятия?
- 6) Какие доли рынков принадлежат предприятию в этих отраслях?
- 7) Какие потребители являются лучшими клиентами для предприятий?
- 8) Что надо сделать, чтобы привлечь клиентов (потребителей продукции)?

9) Имеются ли группы потенциальных потребителей, которые при соответствующих условиях могут стать покупателями продукции предприятия?

Реализация маркетингового плана осуществляется через систему бюджетов и финансовых планов, которые обычно разрабатываются на один или три года с детализацией по кварталам. При составлении финансовых планов используются показатели стратегического плана.

Финансовое планирование на строительном предприятии зависит от качества прогнозов основных показателей его производственной деятельности, рыночной конъюнктуры, состояния денежного обращения и курса рубля.

Показателей финансового планового баланса или баланса доходов и расходов определяются источниками поступлений средств, затратами и расходами. В плановом балансе доходов и расходов находят также отражение финансовые отношения с государственным бюджетом, банковской и страховой системами и по операциям на рынке ценных бумаг, а также эмиссии собственных ценных бумаг.

Финансовый план содержит также расчеты ряда других показателей: прибыли от производственной деятельности, амортизационных отчислений на восстановление основных фондов, поступлений средств в порядке долгосрочного и среднесрочного кредитования, процентов банкам по кредитам, финансовых результатов от других видов деятельности.

Состав показателей планового баланса доходов и расходов предприятия представляет собой определенную систему, позволяющую в рамках каждого периода планирования определять источники затрат (расходов), их соотношения, степень и направления использования, распределения источников и сбалансированность их с затратами или расходами.

Часть прибыли в виде так называемой нераспределенной прибыли направляется на финансирование капитальных вложений и прироста оборотных средств, выплаты процентов банкам за предоставляемые ими кредитные ресур-

сы, дивидендов владельцам ценных бумаг, эмитированных и реализованных предприятием своим работникам, создание финансового резерва; расходов на хозяйственное содержание социально-культурных и социально-бытовых объектов и на другие цели.

Значительное финансирование затрат по капитальным вложениям осуществляется за счет амортизационных отчислений, а также — вовлечения в инвестиционный процесс сверхнормативных запасов оборудования, машин и материалов, прибыли, направляемой на реинвестирование, за счет привлечения акционерного капитала, средств от размещения целевых облигационных займов и из других источников.

Наибольший удельный вес в собственных капитальных вложениях имеют суммы амортизационных отчислений. Планированию получения этих средств на предприятии должно быть уделено наибольшее внимание.

Финансовый план предприятия одновременно является и инструментом планирования, и инструментом контроля. Обычно на предприятии должен составляться общий и частные бюджеты. Общий бюджет определяет объемы реализованной продукции, расходов других финансовых операций на предстоящий период. Он включает прогнозный отчет о прибыли, прогнозный баланс и бюджет денежных средств. В самом общем виде бюджет подразделяется на операционный бюджет и финансовый бюджет. Операционный бюджет подразделяется на бюджеты:

- реализации;
- производства;
- прямых затрат на материалы;
- прямых затрат на труд;
- производственных накладных расходов;
- общих и административных расходов;
- прогнозный отчет о прибыли.

Финансовый бюджет подразделяется на:

- бюджет денежных средств;
- прогнозный баланс.

Основными этапами составления бюджета являются следующие:

- 1) составление прогноза реализации;
- 2) определение расчетного уровня объема производства;
- 3) расчет себестоимости строительной продукции и операционных расходов;
- 4) расчет потока денежных средств и других финансовых показателей;
- 5) составление прогнозных форм отчетности.

Бюджет реализации строительной продукции является стартовой точкой составления общего бюджета, поскольку объем реализации продукции оказывает влияние практически на все другие статьи общего бюджета. Прогнозный объем реализованной строительной продукции в основном определяется сметой, прилагаемой к подрячному договору (или планируемыми заказами на выполнение работ). В бюджете реализации определяется также сумма денежных средств, которую предприятие может получить от своих заказчиков. Наиболее ответственным является определение цены строительной продукции, которая закладывается в сметы.

Бюджет производства составляется после составления бюджета реализации. Ожидаемый объем производства на строительном предприятии определяется по двум направлениям: объем строительно-монтажных работ и объем производства строительных материалов, деталей и конструкций. В том и другом случае объемы рассчитываются путем учета, наличия запасов, реализации и оптимальных заделов на будущее.

Бюджет прямых затрат на строительные материалы составляется после определения объема производства и рациональных запасов на будущее.

Бюджет прямых затрат на труд также составляется на основе бюджета производства с учетом трудоемкости работ и товаров. Для этого необходимо

выявить и отобрать нормативы трудоемкости, используя соответствующие сметные и другие нормы и расценки.

Бюджет производственных накладных расходов включает все прочие статьи, которые не являются прямыми затратами на материалы и прямыми затратами на труд. Сюда относятся такие расходы, как амортизация, отдельные виды налогов, включаемые в себестоимость, арендная плата и др.

Бюджет общих и административных расходов включает статьи операционных расходов, такие, как расходы по реализации строительной и прочей продукции, общие расходы по управлению и некоторые другие расходы, относимые к этой группе расходов. При составлении этого бюджета отдельно рассчитываются постоянные и переменные операционные расходы.

Бюджет денежных средств составляется в виде притока и оттока денежных средств за определенный период. Он состоит обычно из четырех основных разделов:

- 1) раздел поступлений, который включает остаток денежных средств на начало периода, поступления денежных средств от заказчиков и другие статьи поступления денежных средств;
- 2) раздел расходов денежных средств, отражающий все виды оттоков денежных средств на предстоящий период;
- 3) раздел избытка или дефицита денежных средств — разница между поступлением и расходованием денежных средств;
- 4) финансовый раздел, в котором подробно представлены статьи заемных средств и погашения задолженности на предстоящий период.

Прогнозный отчет о прибыли представляет собой расчетную оценку доходов и расходов строительного предприятия на предстоящий период.

Прогнозный баланс позволяет оценить, как будет выглядеть финансовое положение предприятия по прошествии соответствующего периода? Он позволяет:

- 1) выявить возможные неблагоприятные для предприятия финансовые последствия;
- 2) проверить правильность других расчетов;
- 3) рассчитать финансовые коэффициенты и оценить их уровень с позиций требований финансового рынка;
- 4) выделить будущие финансовые источники и обязательства.

Как уже отмечалось, большое значение при разработке тактического плана должно быть уделено планированию амортизационных отчислений, как основного источника средств, используемых для воспроизводства основных производственных фондов строительных предприятий.

Проблема при разработке плана этих отчислений заключается в том, что нельзя определенно сказать — следует ли стремиться к получению наибольших сумм амортизации или наоборот? Надо ли использовать ускоренную амортизацию, или это не планировать.

Краеугольным камнем при тактическом планировании для строительных предприятий является также вопрос переоценки основных фондов. Увеличение базы амортизации путем повышения стоимости основных фондов при их переоценке и применении повышенных норм амортизации, а это предоставляется сделать с использованием соответствующих указаний постановления Правительства РФ, позволит поднять уровень амортизационных отчислений. Однако это вызовет увеличение сумм по налогу на имущество и кроме того, из-за повышения уровня себестоимости за счет повышенных сумм амортизации, приведет к увеличению или цены строительной продукции, или к снижению прибыли.

Поэтому разработчики планов на строительном предприятии в ближайшие годы при сравнительно высоком уровне инфляции должны решать проблему выбора некоторого рационального варианта как переоценки основных средств, так и использовании возможных изменений норм амортизации.

Тактический план имеет многофункциональное назначение. В целом он выполняет три основные функции, частично перекрывающие друг друга: прогнозирования, координации и контроля.

Разработка прогнозов представляет собой научно и аналитически обоснованное суждение о возможном состоянии предприятия в будущем, об альтернативных путях его функционирования и заключается в предплановой разработке многовариантных моделей развития. Данную работу необходимо проводить в следующем порядке:

- выделение основных показателей состояния предприятия, на основе которых осуществлялось стратегическое планирование;

- построение оптимистичного, пессимистичного и наиболее вероятного из сценариев влияния на состояние предприятия внутренних и внешних факторов, что предполагает подбор факторов и оценку направлений и силы их воздействий;

- составление соответствующих сценариев возможных будущих изменений состояния строительного предприятия посредством корректировки стратегического плана;

- оптимизация полученных прогнозов: анализ полученных прогнозных оценок и изучение возможности приближения наиболее вероятного сценария к оптимистичному. Оптимальным будет считаться наилучший прогноз по критериям, ранжированным следующим образом: реальность к реализации; минимальный срок; создание условий для развития деятельности; максимальная платежеспособность;

- изыскание возможности снижения риска развития строительного предприятия по пессимистическому варианту.

Задача данной функции тактического плана заключается в том, чтобы выявить предполагаемые тенденции в развитии деятельности строительного предприятия и обеспечить надежность его функционирования.

Тактическое планирование, устанавливая определенные пропорции между ресурсами и видами экономической деятельности, создает хорошую основу для координации усилий всего персонала предприятия. Цель функций координации – привлечение к процессу планирования как можно большего числа работников предприятия, осуществление процесса тактического планирования на месте возникновения проблемы. Данное положение объясняется тем, что персонал предприятия скорее и охотнее будут выполнять те задачи, которые сами себе поставили, чем «спущенные сверху».

Функция координации, в свою очередь, требует интеграции всех разделов тактического плана, интеграции планов способствует определенная последовательность их составления.

Интеграция планов предполагает применение различных методов обоснования плановых решений, начиная от интуиции, соответствие их стратегическим планам и единой нормативной базе и заканчивая количественными математическими методами.

Наконец, важнейшей функцией тактического плана является обеспечение эффективного контроля.

Контролинг – концепция управления, состоящая в обеспечении успешной производственно-хозяйственной деятельности строительного предприятия.

Сущность контролинга направлена на: адаптацию тактических целей и организационной структуры строительного предприятия к изменяющимся условиям внешней среды; создание системы обеспечения руководства предприятия своевременной информацией для различных иерархических уровней управления; координацию и интеграцию деятельности всех структурных подразделений строительного предприятия путем организации эффективной системы контроля исполнения их планов.

Таким образом, в организационном аспекте контролинг – это подсистема управления, обеспечивающая информационную, методическую и инструментальную базу для поддержки менеджмента: планирования, учета, контроля,

анализа и оценки сложившегося на строительном предприятии положения для принятия управленческих решений.

Функция контроля обеспечивает оптимизацию плановых показателей, так как она выступает как: систематизирующий элемент (создает и развивает систему управления затратами и результатами); регулирующий элемент (выявляет причины отклонений в производственно-хозяйственной деятельности от плановых заданий и поставленных целей и способствует принятию мер по устранению имеющихся недостатков); интегрированная система (работа осуществляется во взаимодействии со всеми подразделениями предприятия).

Обеспечивая процесс планирования, контролинг не определяет что планировать, а лишь рекомендует, как и когда планировать, и оценивает возможность реализации запланированных предприятий. Ответственность за реализацию планов остается на линейных руководителях. Контролинг лишь информационно поддерживает разработку базисных планов предприятия (объемы производства и продаж, степень ликвидности активов, источники и объемы инвестиций и т.д.). Он координирует по времени и содержанию отдельные планы структурных подразделений, проверяет предлагаемые планы на полноту и реализуемость, обеспечивает составление единого плана предприятия.

Организационные формы использования контролинга могут быть различными и зависят от многих причин, главная из них – масштаб строительных предприятий.

На малых предприятиях основные функции контролинга выполняют либо руководитель, либо главный бухгалтер. Естественно, при этом многие функции интегрируются и упрощаются.

Учитывая, что на средних предприятиях отсутствует специализированная служба контролинга в связи с небольшим объемом функций контролинга и задач учета планирования, то достаточно выделения отдельных специалистов, способных выполнять функции контролинга, в уже имеющихся структурных подразделениях.

На крупных строительных предприятиях целесообразно создавать самостоятельные службы контролинга.

Основными преимуществами создания службы контролинга является то, что:

а) у руководителей появляется конкретное лицо, которое отвечает за результат работы;

б) информация о финансово-экономическом состоянии предприятия сосредоточивается в одном месте и доступ к ней значительно облегчен;

в) ввиду единых правил и стандартов планирования, учета и отчетности по подразделениям существенно облегчает компьютеризацию процесса управления;

г) улучшается скоординированность планов всех подразделений;

д) снижаются тенденции к изоляции подразделений.

Функции и задачи контролинга постоянно изменяются по содержанию и важности. В условиях ухудшения экономического положения предприятий (снижения уровня рентабельности и ликвидности) особое внимание необходимо уделять управленческому учету и планированию для обеспечения их выживаемости в долгосрочной перспективе. Возрастание вероятности банкротства вынуждает крупные предприятия к децентрализации управления, что неминуемо повышает требования к вопросам координации деятельности подразделений предприятия.

Нормативы контроля устанавливаются на стадии тактического планирования и должны быть обоснованными, однозначными в прочтении, выполнимыми и иметь некоторый резерв. Они могут корректироваться на стадии контроля, так как тогда имеется больше информации, чем при планировании. При невыполнении нормативов необходимо тщательно проанализировать ситуацию и своевременно внести соответствующие коррективы.

Тема 3.6. Планирование себестоимости продукции

План себестоимости продукции составляется на основании всех предшествующих разделов среднегодового плана. Себестоимость представляет собой суммарную стоимостную оценку используемых в производственном процессе и реализации продукции различных видов ресурсов.

Плановая себестоимость продукции:

$$\text{Спл} = \text{ЗТпл} + \text{АОпл} + \text{МЗпл} + \text{СОпл} + \text{Пр пл},$$

где

ЗТпл-плановые затраты на оплату труда,

АОпл-плановые затраты на содержание и эксплуатацию основных фондов,

МЗпл-плановые материальные затраты;

СОпл-плановые затраты на соц. обеспечение;

Прпл-прочие затраты.

При планировании себестоимости затраты классифицируются по следующим признакам:

1. По способу отнесения на себестоимость единицы продукции.

Затраты подразделяются на прямые и косвенные.

Прямые затраты-затраты, которые точно и единственным способом относятся к конкретной единице продукции.

Косвенные затраты-затраты на единицу продукции, относятся различными способами.

2. По характеру зависимости от объема производства. Затраты делятся на постоянные и переменные.

Постоянные затраты-издержки, общая сумма которых не зависит от объема производства.

Переменные-издержки, общая сумма которых зависит от объема производства.

3. *По составу (степени однородности)*: простые (элементные) и комплексные.

4. *По степени участия в производственном процессе*: основные и комплексные.

Плановая калькуляция себестоимости состоит из следующих статей затрат:

- Сырье и материалы;
- Покупные комплектующие полуфабрикаты и услуги сторонних предприятий;
- Энергетические ресурсы на технологические нужды;
- Основная ЗП производственных рабочих;
- Дополнительная ЗП производственных рабочих;
- Отчисления на социальные нужды;
- Расходы на подготовку и освоение новых изделий;
- Расходы на эксплуатацию и содержание оборудования (по каждому виду оборудования);
- Расходы на изготовление инструмента;
- Потери от брака;
- Прочие производственные расходы.

Плановая себестоимость продукции, определенная суммированием прямых и косвенных затрат:

$$\text{Спл} = [\text{МЗ} + \text{ОЗП} * (1 + (\text{К1} + \text{К2}/100)) + (\text{ОЗП} + \text{ДЗП}) * (\text{СОнорм}/100)] * (1 + (1 + \text{Кз}/100)),$$

Где ОЗП-основная ЗП производственных рабочих,

ЗП-дополнительная ЗП производственных рабочих,

МЗ-материальные затраты на единицу продукции;

К1-затраты на содержание оборудования;

К2-общехозяйственные расходы (относятся к косвенным расходам);

К3-внепроизводственные расходы;

СОНорм-норматив отчислений на социальные нужды.

Планирование рентабельности

1) Плановая рентабельность производства рассчитывается по следующей формуле, %:

$$R_{п. пл} = (Пбпл/Спл) * 100,$$

где Пбпл-плановая балансовая прибыль, руб.;

Спл-плановая себестоимость сданных СМР, реализованной продукции, услуг, руб.

В данном случае рентабельность отражает конкурентоспособность предприятия в плановом периоде.

Плановая рентабельность продукции исчисляется строительными организациями при формировании портфеля заказов и производственной программы как отношение суммы плановой прибыли от реализации продукции, работ, услуг (Пр.пл) к плановой выручке от реализации (Вр.пл), %:

$$R'_{п. пл} = (Пр. пл/Вр. пл) * 100.$$

Рентабельность этого вида определяется отдельно по каждому виду продукции, работ и услуг, характеризует выгодность или доходность выпуска той или иной продукции, должна быть не ниже уровня нормативной прибыли к выручке от реализации данной продукции. Для получения большей массы прибыли от реализации целесообразно в производственную программу строительной организации включать объекты и виды работ, продукции, услуг с более высокими уровнями плановой рентабельности.

2) Показатель рентабельности основного вида строительной продукции — СМР — часто используют при характеристике уровня снижения их себестоимости. Если уровень рентабельности исчислен по итоговым показателям деятельности строительной организации (суммарной прибыли и общей выручке от реализации всех видов работ, продукции, услуг), то ее называют рентабельностью продаж. Этот показатель широко используется в зарубежной практике

как при планировании (плановая рентабельность продаж), так и при характеристике результативности деятельности организаций.

Рентабельность этого вида определяется отдельно по каждому виду продукции, работ и услуг, характеризует выгодность или доходность выпуска той или иной продукции, должна быть не ниже уровня нормативной прибыли к выручке от реализации данной продукции. Для получения большей массы прибыли от реализации целесообразно в производственную программу строительной организации включать объекты и виды работ, продукции, услуг с более высокими уровнями плановой рентабельности.

- 1) **Плановая рентабельность предприятия** определяется как отношение плановой балансовой прибыли, к плановой среднегодовой стоимости ее имущества (Сим):

$$R''_{\text{п. пл}} = (\text{Пбпл}/\text{Сим}) * 100.$$

Рассчитанный таким образом показатель показывает планируемую эффективность использования средств, вложенных в предприятие и применяемых при производстве работ, продукции, услуг строительной организацией, т.е. основных фондов и оборотных средств.

Планирование прибыли

Прибыль как экономическая категория, с одной стороны, является конечным финансовым результатом деятельности строительной организации и может служить критерием эффективности его производственно-хозяйственной деятельности, а с другой — показателем, оказывающим стимулирующее воздействие на результаты строительного производства.

В общем виде прибыль определяется как разница между денежной выручкой организации от производства и реализации продукции, работ и оказания услуг и их себестоимостью или издержками на производство и реализацию продукции, работ и услуг:

$$\text{Пр} = \text{Ввал} - \text{С},$$

где Пр— прибыль от реализации (продажи) выполненных работ, услуг, произведенной продукции;

Ввал— валовая выручка;

С— себестоимость производства и реализации выполненных работ, услуг, произведенной продукции.

Балансовая (суммарная) прибыль планируется в сумме от:

1) реализации продукции (работ, услуг) по всем видам деятельности: производства СМР (в том числе капитального ремонта) маржинальная прибыль;

2) выпуск продукции подсобного производства,

3) операционная прибыль;

4) выполнение услуг от внереализационной деятельности, если доходы от нее имеют устойчивый характер. Планирование может происходить по составным частям балансовой прибыли.

Прибыль от реализации строительной продукции (СМР и капитальный ремонт) рассчитывается исходя из уровней рентабельности продукции (к объему работ) каждого вида. Уровень рентабельности складывается в этом случае из уровней нормативной (сметной) прибыли (Пн) и планируемого снижения себестоимости работ (Усн).

Плановая прибыль от сдачи СМР вычисляется в целом на производственную программу и по каждому строящемуся объекту, подлежащему сдаче в эксплуатацию в планируемом периоде, исходя из намечаемого к выполнению объема работ.

Исходными данными для пообъектного планирования прибыли служат:

-пообъектный план СМР, выполняемый собственными силами;

-графики производства работ;

-пообъектные производственные калькуляции себестоимости СМР;

-план технического развития и повышения эффективности производства в

пообъектном разрезе;

-данные бухгалтерского учета о затратах по незавершенному строительному производству на начало планируемого периода.

Основные методы планирования прибыли:

- метод прямого счета;
- аналитический метод;
- метод совмещенного расчета;
- метод на основе безубыточности.

Метод прямого счета

Наиболее распространен на российских предприятиях. Применяется при небольшом кол-ве ассортимента выпускаемой продукции. Прибыль находится как разница между экономическими результатами (валовым доходом, объемом продаж) в соответствующих ценах (без учета НДС и акцизов) и понесенными затратами:

$$\text{Прибыль} = \text{Объем реализации} * (\text{Цена} - \text{Себестоимость продукции})$$

Данная методика расчета применима для укрупненного прямого метода планирования прибыли, когда легко определить объем реализуемой продукции в ценах и по себестоимости.

Аналитический метод

Применяется при большом ассортименте выпускаемой продукции, а также как дополнение к прямому методу. При аналитическом методе прибыль рассчитывается не по каждому виду выпускаемой в планируемом году продукции, а по всей сравнимой продукции в целом. Исчисление прибыли аналитическим методом включает 3 последовательных этапа:

1 этап. Определение базовой рентабельности как частного от деления ожидаемой прибыли за отчетный год на полную себестоимость сравнимой товарной продукции за тот же период.

2 этап. Исчисление объема товарной продукции в планируемом периоде по себестоимости отчетного года и определение прибыли на товарную продук-

цию исходя из базовой рентабельности.

3 этап. Учет влияния на плановую прибыль различных факторов: снижения себестоимости сравнимой продукции, повышения ее качества, изменение цен, ассортимента и т.д.

После выполнения расчетов по всем трем этапам определяется прибыль от реализации товарной продукции.

Метод совмещенного расчета

Объединяет элементы первого и второго методов. Так, стоимость товарной продукции в ценах планируемого года и по себестоимости отчетного года определяется методом прямого счета, а воздействие на плановую прибыль таких факторов, как изменение себестоимости, повышение качества и т.д. выявляется с помощью аналитического метода.

Метод на основе безубыточности

Используется для анализа связи ПРИБЫЛЬ-ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА (реализации).

Для расчета безубыточности применяются 2 подхода:

Графический и алгебраический.

Графический метод позволяет составить систему координат, по вертикальной оси располагаются денежные единицы, по горизонтальной осик количественные единицы объема производства продукции: штуки, метры, литры и т.д.

По графику определяются 2 точки безубыточности:

-Минимальный безубыточный объем, при котором покрываются все издержки на производство продукции;

-Максимальный безубыточный объем производства (продаж). Больше этого объема производить продукцию нецелесообразно, так как затраты на каждую дополнительную единицу продукции будут превышать вырученный удельный доход (цену продукции).

Тема 3.7. Финансовый план. Планирование прибыли и рентабельности

Финансовое планирование необходимо, чтобы обеспечить нужными ресурсами деятельности компании для:

- выбора вариантов эффективного вложения капитала;
- выявления внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств.

Оно способствует контролю финансового состояния, платежеспособности и кредитоспособности предприятия.

Существует много методик расчетов финансового планирования, но есть и общие правила, принципы, которые неизменны вне зависимости от того, каким именно способом составляется финансовый план.

Это важно. Финансовое планирование должно быть целевым, оперативным, реальным, управленческим, коллективным, регламентированным, сплошным, комплексным, непрерывным, сбалансированным, прозрачным для руководства процессом. Затраты на осуществление финансового планирования не должны перекрывать эффект от него.

Финансовое планирование — ответственный процесс, поэтому нельзя подходить к нему формально.

В ходе планирования необходимо делать выводы относительно причин провалов в работе, учитывать эти факторы наряду с положительным опытом при составлении финансовых планов на очередной период.

Финансовое планирование должно быть комплексным, чтобы обеспечить финансовыми ресурсами различные направления:

- инновации (то есть разработку и внедрение новых технологий, влияющих на поддержание конкурентоспособности продукции, создание новых продуктов, производств и т. д.);
- снабженческо-сбытовую деятельность;

- производственную (операционную) деятельность;
- организационную деятельность.

При составлении финансовых планов используются следующие **информационные источники**:

- данные бухгалтерской и финансовой отчетности;
- сведения о выполнении финансовых планов в предыдущих периодах;
- договоры (контракты), заключаемые с потребителями продукции и поставщиками материальных ресурсов;
- прогнозные расчеты объемов продаж или планы сбыта продукции, составленные исходя из заказов, прогнозов спроса, уровня продажных цен и других характеристик рыночной конъюнктуры;
- экономические нормативы, утверждаемые законодательными актами (налоговые ставки, тарифы отчислений в государственные социальные фонды, нормы амортизационных отчислений, учетная банковская процентная ставка, минимальный размер месячной оплаты труда и т. д.).

В ходе планирования необходимо по возможности учитывать или анализировать все факторы: аналитические материалы, тенденции рынков, общую политическую и экономическую обстановку, мнения аналитиков и экспертов, моральные и этические нормы и др.

Аналізу должны быть подвергнуты как **экономические** (ставка рефинансирования ЦБ, курсы валют, ставки по кредитам в местных банках, величина имеющихся свободных денежных средств, сроки погашения кредиторской задолженности и многие другие), так и **неэкономические** факторы (возможность взыскания дебиторской задолженности, уровень конкуренции, изменения в законодательстве и т. п.). Прежде чем принять решение, важно оценить все имеющиеся альтернативы. Причем целесообразнее для точности плана оценивать не строгое значение показателя, а диапазон значений. Важно учесть и возможные форс-мажорные ситуации.

Финансовый план разрабатывается на основе других разделов плана экономического и социального развития предприятия. В свою очередь разработка финансового плана оказывает существенное влияние на формирование плана себестоимости, использование материальных и других ресурсов. При составлении финансового плана непременно должны учитываться имеющиеся резервы производства, так как в нем устанавливаются задания по улучшению использования ресурсов, повышению рентабельности производства. Поэтому перед разработкой финансового плана необходимо всесторонне проанализировать имеющиеся отчетные и другие материалы по выполнению производственного плана.

Финансовый план составляется в виде баланса доходов и расходов, который выражает в денежной форме результаты хозяйственно-финансовой деятельности, взаимоотношения с бюджетом, банками, вышестоящими организациями. Финансовый план (баланс доходов и расходов) предприятия состоит из четырех разделов: доходы и поступления средств, расходы и отчисления, кредитные взаимоотношения, взаимоотношения с бюджетом. Размер плановых доходов и расходов определяется на основе обоснованных расчетов, которые составляются по каждой статье баланса.

В разделе «Доходы и поступления средств» отражается доход в виде прибыли, амортизационных отчислений, других внутренних доходов предприятия, а также разного рода поступлений из внешних источников. В составе прибыли основную часть занимает прибыль от реализации товарной продукции. В общую балансовую прибыль предприятия входит прибыль от реализации прочей продукции и услуг непромышленного характера. Планирование амортизационных отчислений осуществляется по каждому виду или группе основных фондов, числящихся на балансе предприятия. Сумма амортизационных отчислений определяется умножением среднегодовой стоимости этих фондов на соответствующие нормы амортизационных отчислений.

В разделе «Расходы и отчисления средств» предусматриваются централизованные капитальные вложения, затраты на капитальный ремонт, расходы на прирост норматива собственных оборотных средств, убытки от эксплуатации жилищно-коммунального хозяйства, расходы на содержание зданий и сооружений, отчисления на образование фондов экономического стимулирования, расходы на НИОКР, подготовку кадров и премирование работников за создание и внедрение новой техники, для оказания финансовой помощи, другие расходы и отчисления.

Примерное содержание разделов финансового плана можно представить следующими основными статьями доходов и расходов.

I. Доходы и поступления средств

1. Прибыль от реализации продукции, работ, услуг.
2. Прибыль от прочей реализации (основных средств, других активов).
3. Планируемые внереализационные доходы, в том числе:
 - доходы от долевого участия в уставном капитале других предприятий;
 - доходы, полученные от ценных бумаг;
 - доходы от хранения денежных средств на депозитных счетах в банках и других финансово-кредитных учреждениях;
 - доходы от сдачи имущества в аренду.
4. Амортизационные отчисления на полное восстановление основных фондов и нематериальных активов.
5. Поступления средств от других предприятий.

II. Расходы и отчисления средств

1. Налоги, уплаченные из прибыли (по видам налогов).
2. Распределение чистой прибыли, в том числе:
 - на накопление (по направлениям использования);
 - на потребление (по направлениям использования).
3. Долгосрочное инвестирование (по формам инвестиций), в том числе:

- за счет амортизационных отчислений;
- за счет других источников финансирования (по видам источников).

4. Прочие расходы.

Финансовый план должен (если не рассматривать различные варианты развития событий) содержать в себе определенную стратегию действий при возникновении наиболее вероятных прогнозных ситуаций. Например, компания в своих расчетах использует условные единицы — доллары США. Руководству компании необходимо представлять себе стратегию действий в случае резкого изменения курса доллара и закрепить свои представления в финансовом плане, чтобы не менее четко эту стратегию представляли и подчиненные.

При составлении плана необходимо предугадать возможность пересмотра запланированных показателей по мере их достижения. Один из способов достижения гибкости планов — установление минимальных, оптимальных и максимальных результатов.

Обратите внимание. Нельзя составлять финансовый план, чтобы в соответствии с ним компания не имела запаса денежных средств.

Подобная ситуация может привести к тому, что любое форс-мажорное обстоятельство, незапланированный платеж или задержка поступлений могут привести не только к краху такого финансового плана, но и самой компании. Все-таки легче выгодно вложить избыточные денежные средства, чем найти недостающие.

При привлечении дополнительных финансовых ресурсов необходимо придерживаться **принципа соответствия**, то есть нерационально для приобретения дорогостоящего оборудования брать краткосрочный кредит, зная, что за этот период у компании не появятся свободные денежные средства и для погашения кредита деньги вновь придется занимать.

Предположим, компании необходимы средства для пополнения товарных запасов, средний срок реализации которых — один месяц. В данном случае неразумно брать долгосрочный кредит, переплачивая за него.

Многие заблуждаются, считая чистой или нераспределенную прибыль компании некими реальными активами, которые можно пустить в хозяйственный оборот. Зачастую это далеко не так. Поэтому, осуществляя финансовое планирование, определяя потребность в дополнительных источниках финансирования, нельзя ошибиться, обращаясь к таким показателям, как нераспределенная прибыль, нераспределенный убыток.

Одной из стадий планирования является **финансовый анализ**, в ходе которого анализируется платежеспособность компании. Частой ошибкой является то, что финансисты закладывают в план показатели, которые сами же в ходе анализа фактических показателей критикуют. Нередко возникает ситуация, когда создаются слаболиквидные и неплатежеспособные финансовые планы. Чтобы избежать этого, необходимо помнить про показатели оценки ликвидности и платежеспособности, а также ориентироваться на них при составлении финансового плана.

По времени составления финансовые планы могут быть:

- вступительными (организационными) — формируются на дату организации компании;
- текущими (операционными) — составляются периодически в течение всего времени функционирования компании;
- антикризисными;
- объединительными (соединительными, планами слияния);
- разделительными;
- ликвидационными.

В отношении **антикризисных, объединительных (соединительных), разделительных, ликвидационных** финансовых планов легко сделать вывод, что они составляются, когда в компании проводятся процедуры санации (оздо-

рождения), организация объединяется, разделяется или находится на стадии ликвидации.

Потребность в формировании антикризисного финансового плана возникает тогда, когда компания находится на стадии явного банкротства. С помощью антикризисного финансового плана можно определить, каковы у компании реальные убытки, имеются ли резервы для погашения кредиторской задолженности и какова их оценочная величина, а также пути выхода из создавшегося положения.

Разделительные и объединительные (соединительные, планы слияния) финансовые планы можно назвать планами-антиподами. **Соединительные** (объединительные, планы слияния) и **разделительные** финансовые планы составляются при присоединении одной компании к другой или при разделении компании на несколько юридических лиц. То есть соединительные (объединительные, планы слияния) и разделительные планы формируются при реорганизации юридического лица, которая может производиться в форме слияния, присоединения, разделения, выделения или преобразования. **Объединительные** (соединительные, планы слияния) финансовые планы составляются при объединении (слиянии) двух и более компаний в одну или при присоединении одной или более структурных единиц к данной компании. **Разделительные** финансовые планы составляются в момент разделения компании на две или более компании или при выделении одной или более структурных единиц данной компании в другую. Ликвидационные финансовые планы составляются в момент ликвидации компании. Причинами ликвидации могут быть банкротство, закрытие вследствие реорганизации.

По содержанию отображаемой информации различают статические и динамические (гибкие) финансовые планы. Статические планы содержат один уровень представляемой информации, а динамические (гибкие) — несколько.

ПРИМЕР 1

В ООО «Статик» был составлен финансовый план, в котором закреплены определенные плановые показатели. Данный финансовый план не предусматривает изменение показателей в связи с изменением каких-то внешних или внутренних условий. Такой финансовый план будет статическим.

В ООО «Динамик» финансовый план содержит различные варианты значений показателей в зависимости от того, какая ситуация будет фактически реализована. То есть при росте реализации продукции на 20 % запланированы одни показатели и вариант развития, при росте свыше 40 % — другие показатели и вариант развития и т. д. По сути, динамический финансовый план данного предприятия будет представлять совокупность статических финансовых планов.

Динамические планы более информативны, но составить их сложнее статических. Если в статических финансовых планах разрабатывается один вариант ситуации, то в динамических — два и более. Соответственно, пропорционально возрастают сложность и трудоемкость составления.

По объему информации планы могут быть единичными и сводными (консолированными). **Единичные планы** отображают стратегию по одной компании. **Сводные (консолированные) планы** представляют собой стратегию действий для целой группы компаний. Такие финансовые планы чаще всего составляются, когда речь идет о группе компаний, подконтрольных одному лицу или группе лиц. **По целям составления** финансовые планы можно подразделить на пробные и окончательные.

Пробные планы составляются в целях реализации контрольных, аналитических процедур. Пробные планы не передаются заинтересованным пользователям, так как являются документами внутреннего контроля и анализа. **Окончательные планы** являются официальными документами компании и служат для различных заинтересованных пользователей источниками для изучения ее финансовых планов.

Пользователями финансовых планов могут быть:

- налоговые органы;
- органы статистики;
- кредиторы;
- инвесторы;
- акционеры (учредители) и т. п.

В зависимости от пользователя информации планы будут подразделяться на планы, представляемые в фискальные органы, органы статистики, кредиторам, инвесторам, акционерам (учредителям) и т. п. **По характеру деятельности** планы можно подразделить на планы по основной и не основной деятельности. Ранее **основной деятельностью** называли виды деятельности, оговоренные в уставе предприятия. Но в настоящее время применение такого подхода неразумно. Разграничение основного и не основного вида деятельности возможно на основе показателей выручки.

ПРИМЕР 2

Выручка от вида деятельности № 1 — 18 000 000 тыс. руб., от вида деятельности № 2 — более 1 000 000 тыс. руб.

Выручка от вида деятельности № 1 будет составлять более 94 % всей выручки ($18\,000\,000 / (18\,000\,000 + 1\,000\,000)$). Основным видом деятельности для компании в этом случае будет являться деятельность № 1.

В то же время разграничение основных и не основных видов деятельности может производиться и на основе других показателей (в частности, величины доходов от различных видов деятельности).

Предположим, прибыль от вида деятельности № 1, несмотря на такие серьезные показатели валовой выручки, составляет всего 300 000 тыс. руб., а от вида деятельности № 2 — 800 000 тыс. руб. В таком случае основным видом деятельности для компании будет являться деятельность № 2.

Классификация видов деятельности на основные и не основные является процессом достаточно субъективным и зависит от направленности действий руководства компании.

При планировании долгосрочных инвестиций и источников их финансирования будущие денежные потоки рассматриваются с позиции временной ценности денег на основе использования методов дисконтирования для получения соизмеримых результатов.

С помощью прогноза движения денежных средств можно оценить, сколько последних нужно вложить в хозяйственную деятельность организации, синхронность поступления и расходования финансов, а также проверить будущую ликвидность предприятия.

Прогноз баланса активов и пассивов (по форме балансового отчета) на конец планируемого периода отражает все изменения в активах и пассивах в результате запланированных мероприятий и показывает состояние имущества и финансов хозяйствующего субъекта. **Цель разработки балансового прогноза** — определение необходимого прироста отдельных видов активов с обеспечением их внутренней сбалансированности, а также формирование оптимальной структуры капитала, которая обеспечивала бы достаточную финансовую устойчивость организации в будущем.

В отличие от прогноза отчета о прибылях и убытках прогноз баланса отражает фиксированную, статическую картину финансового равновесия предприятия. Существует **несколько методов составления прогноза баланса**:

- 1) методы на основе пропорциональной зависимости показателей от объема продаж;
- 2) методы с использованием математического аппарата;
- 3) специализированные методы.

Первый из них состоит в допущении, что статьи баланса, зависящие от объема реализации (запасы, затраты, основные средства, дебиторская задол-

женность и т. п.), изменяются пропорционально его изменению. Данный метод называют также **методом процента от продаж**.

Среди методов с использованием математического аппарата широко используют следующие:

- метод простой линейной регрессии;
- метод нелинейной регрессии;
- метод множественной регрессии и др.

К специализированным методам можно отнести методы, основанные на разработке отдельных прогнозных моделей для каждой переменной величины. Например, дебиторская задолженность оценивается по принципу оптимизации платежной дисциплины; прогноз величины основных средств строится на основе инвестиционного бюджета и т. п.

Тема 3.8. Планирование инвестиционной деятельности предприятия

1) Инвестиционный рынок-используемые предприятием в процессе инвестиций разнообразные инвестиционные ресурсы, товары и инструменты в качестве объектов купли-продажи. Характеризуется спросом, предложением и ценой.

2) Инвестиционная деятельность-вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

3) Объекты Инвестиционной деятельности-вновь создаваемые и модернизируемые фонды и оборотные средства во всех отраслях народного хозяйства, ценные бумаги, целевые денежные вклады, научно-техническая продукция, другие объекты собственности, права на интеллектуальную собственность.

4) Субъекты инвестиционной деятельности-инвесторы, заказчики, исполнители работ, пользователи объектов ИД и др. участники инвестиционного процесса.

5) Источник инвестиций-фонд накопления, или сберегаемая часть национального дохода, направляемая на увеличение и развитие факторов производства, и фонд возмещения, используемый для обновления изношенных средств производства в виде амортизационных отчислений.

6) Капитальные вложения-вложения предприятия в дополнительные средства производства, включенные за определенный период времени в основные фонды.

7) Экономическая эффективность-относительная величина, рассчитывается как отношение полученного эффекта к понесенным затратам.

8) Лаг-временный разрыв между осуществлением проекта и получением эффекта.

В качестве объектов инвестиций могут выступать:

- строящиеся, реконструируемые или расширяемые предприятия, здания, сооружения.

- программы федерального, регионального или местного уровня (создание комплексов новых или реконструируемых объектов, ориентированных на решение задачи (программы)).

- производство новых изделий (услуг) на имеющихся площадях.

Планирование инвестиций является сердцевиной управления инвестиционной деятельностью предприятия. Все инвестиционные решения по осуществлению реальных инвестиционных проектов и программ, вложению денежных средств в финансовые активы, а также решения по их финансированию объективно взаимосвязаны, а значит, их нельзя принимать порознь и нужно использовать инструменты планирования для связи этих решений.

В новых условиях хозяйствования значение инвестиционного планирования возрастает. В ходе планирования выбирается направление бизнеса, выраба-

тываются планы финансирования, производства, маркетинговой политики, исследований и т.д. Все инвестиционные мероприятия и их последствия должны быть заранее просчитаны во избежание отрицательных финансовых последствий. Планирование способствует постановке совершенно конкретных целей, которые служат способом мотивации инвестиционной деятельности и позволяют установить критерии оценки результатов деятельности предприятия.

В условиях свободного предпринимательства планирование становится сугубо внутрифирменным мероприятием, и предприятия в той или иной степени уделяют внимание как анализу деятельности, так и прогнозированию. Однако серьезная проблема заключается в нестабильности и непредсказуемости, резких изменениях и излишней политизированности, столь характерных для российской экономики. Данные предпосылки значительно затрудняют точные долгосрочные прогнозы и планирование деятельности.

Инвестиционное планирование — процесс разработки системы планов, плановых (нормативных) заданий и показателей, обеспечивающих развитие предприятия с использованием необходимых инвестиционных ресурсов и способствующих повышению эффективности его инвестиционной деятельности.

В процессе инвестиционного планирования существует тесная зависимость между определением общего стратегического направления инвестиционного развития предприятия и тактическим планированием. Инвестиционное планирование на предприятии состоит из трех важнейших этапов:

- прогнозирование инвестиционной деятельности;
- текущее планирование инвестиционной деятельности;
- оперативное планирование инвестиционной деятельности.

Стратегическое планирование имеет самое непосредственное отношение к принятию инвестиционных решений в целях осуществления инвестиционной деятельности и как деятельность, направленная на видение будущего предприятия, должно обеспечить согласование долгосрочных целей предприятия и использование ресурсов. В стратегическом планировании участвует высшее руко-

водство предприятия, которое определяет концепцию развития, главные и основные цели предприятия, стратегию развития на предстоящий перспективный период (5—10 лет).

Прогнозирование, как элемент планирования, сосредоточено на наиболее серьезных, стратегически важных, перспективных направлениях и формах инвестиционной деятельности. Прогнозирование инвестиционной деятельности связано с разработкой общей инвестиционной стратегии и инвестиционной политики предприятия.

Разработка инвестиционной стратегии предприятия базируется на концепции стратегического управления, которая широко стала внедряться с начала 70-х гг. прошлого столетия в США и Западной Европе. Основа стратегического управления — стратегическое планирование. Нечто подобное использовалось и успешно развивалось в СССР в форме долгосрочного планирования. Однако если традиционное долгосрочное планирование основано на концепции экстраполяции сложившихся тенденций развития, то стратегическое планирование учитывает еще и систему возможностей и опасностей развития предприятия, которые способны изменить сложившиеся тенденции развития, а также выявляет наиболее вероятные события и результаты и определяет наиболее оптимальные варианты действий.

Поиск направлений и приемлемых условий, обеспечивающих успешное исполнение стратегических планов, конкретизация специфических целей и численно измеримых показателей, объективно отражающих ожидаемые результаты деятельности, заставляют руководство и менеджеров предприятия осуществлять тактическое планирование. Его основными целями являются постановка задач для отдельных подразделений, делегирование полномочий и разработка текущих планов.

Текущее планирование осуществляется во взаимосвязи с процессом планирования операционной и финансовой деятельности предприятия, рассчитано, как правило, на период до одного года и позволяет:

- определить все формы инвестиционной деятельности предприятия и источники ее финансирования;
- сформировать структуру доходов и затрат предприятия;
- обеспечить финансовую устойчивость и постоянную платежеспособность предприятия;
- предопределить прирост и структуру активов предприятия на конец планируемого периода.

На предприятии разрабатывается несколько видов текущих инвестиционных планов. Основу составляет план общего объема инвестиционной деятельности в разрезе отдельных форм реального и финансового инвестирования. Главная цель этого плана — обеспечение простого и расширенного воспроизводства выбывающих основных фондов и нематериальных активов, а также рост финансовых активов предприятия.

План доходов и расходов по инвестиционной деятельности отражает все затраты, связанные с реальными инвестициями и приростом объема долгосрочных финансовых вложений. Этот план определяет объем потребностей в финансовых ресурсах для реализации намеченных инвестиционных проектов и программ, а также возможных поступлений этих ресурсов в процессе осуществления инвестиционной деятельности.

План поступления и расходования денежных средств в процессе осуществления инвестиционной деятельности характеризует результаты прогнозирования денежных потоков от инвестиционной деятельности и обеспечивает четкую взаимосвязь показателей поступления денежных средств, их расходования в плановом периоде и суммы чистого денежного потока по инвестиционной деятельности на конец периода. Целью разработки плана является обеспечение финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия на всем протяжении планового периода.

Балансовый план отражает результаты прогнозирования состава активов и структуры использования финансовых средств предприятия. Он определяет

необходимый прирост отдельных видов активов, обеспечивает их внутреннюю сбалансированность и способствует формированию оптимальной структуры капитала, что обеспечивает достаточную финансовую устойчивость предприятия. При разработке балансового плана используют укрупненную схему статей баланса предприятия.

Оперативное планирование инвестиционной деятельности рассматривается как совокупность мероприятий по эффективному размещению финансовых ресурсов среди альтернативных вариантов инвестирования.

Основные задачи оперативного планирования состоят в распределении и эффективном размещении финансовых ресурсов с целью реализации намеченной стратегии, в разработке согласованных и скоординированных бюджетов, а также контроле над качеством их исполнения. Горизонт планирования при этом не превышает 12 мес.

В процессе оперативного планирования разрабатывается инвестиционный бюджет предприятия. Он отражает объем и состав всех расходов, связанных с инвестиционной деятельностью, обеспечивает покрытие этих расходов инвестиционными ресурсами из различных источников и определяет объемы финансирования, необходимого для реализации конкретных форм и вариантов инвестирования на предприятии. Инвестиционный бюджет предприятия всегда детализирует показатели текущих инвестиционных планов и разрабатывается в рамках одного календарного года с разбивкой по месяцам и (или) кварталам.

Инвестиционный бюджет не следует путать с бюджетом инвестиционного проекта. Бюджет инвестиционного проекта представляет собой финансовый план (смету), в котором детально представлены все притоки и оттоки денежных средств на протяжении всего жизненного цикла инвестиционного проекта. Особое место в содержании бюджета занимает информация о начальных инвестициях в проект.

На предприятии могут разрабатываться различные бюджеты.

По видам инвестиционной деятельности предприятия составляют: бюджеты реального и финансового инвестирования, бюджеты инвестиционной деятельности в целом.

По видам затрат бюджеты делятся на текущие и капитальные. Текущий бюджет представляет собой план доходов и расходов предприятия и состоит из текущих расходов (издержки производства и обращения) и текущих доходов (в основном за счет доходов от реализации имущества). Капитальный бюджет — это оперативный план капитальных затрат и источников поступления средств.

По широте номенклатуры затрат могут разрабатываться функциональные и комплексные бюджеты. Функциональные бюджеты разрабатываются по отдельным статьям затрат (например, бюджет оплаты труда работников, бюджет рекламных мероприятий и т.п.), комплексные — по широкой номенклатуре затрат (например, бюджет реализации реального инвестиционного проекта).

По методам разработки различают стабильный и гибкий бюджеты. Стабильный бюджет не меняется от изменения объемов инвестиционной деятельности (например, бюджет расходов по проектированию объектов). Гибкий бюджет предусматривает планирование затрат (текущих или капитальных) в виде норматива расходов, привязанных к объемным показателям деятельности предприятия (например, к объему строительно-монтажных работ).

В ходе использования планов, подготовленных для краткосрочного периода времени (год, квартал или месяц), к концу текущего бюджетного периода происходит определенный разрыв между детально запланированной деятельностью и едва обозначенными направлениями развития предприятия. В результате требуется заново проводить большой объем работы по составлению нового бюджета на очередной календарный плановый период. На практике альтернативой данному подходу являются так называемые непрерывные бюджеты, или бюджеты с относительно непрерывным временным горизонтом планирования. В процессе подготовки такого бюджета необходимо по завершении каждого отчетного года присоединение дополнительного периода. За счет поступающей

информации о тенденциях изменения базовых переменных (относительно внешних и внутренних условий бизнеса) постоянно корректируются плановые задания и объемы инвестиций. Процесс планирования становится постоянным и опирается на задания текущего года в пределах полностью сформированного инвестиционного бюджета. Непрерывный бюджет улучшает предсказуемость и обеспечивает повышение эффективности использования инвестиционных ресурсов предприятия.

Особой формой оперативного планирования инвестиционной деятельности является платежный календарь. Он разрабатывается как по предприятию в целом, детализируя текущий план поступления и расходования средств по инвестиционной деятельности, так и по отдельным видам движения денежных средств (налоговый платежный календарь по инвестиционной деятельности; платежный календарь по расчетам с поставщиками и т.п.).

Платежный календарь обычно составляется на планируемый месяц, с разбивкой заданий по декадам, неделям и дням. Он состоит из графика расходования денежных средств (предстоящих платежей) и графика поступления денежных средств. График расходования денежных средств отражает сроки и суммы платежей предприятия в плановом периоде по всем видам его финансовых обязательств. График поступления денежных средств разрабатывается по тем видам движения средств, по которым имеется их возвратный поток, и тем самым фиксирует сроки и суммы предстоящих платежей в пользу предприятия.

Формирование инвестиционного портфеля и осуществление работ по оптимизации его состава

Формирование инвестиционного портфеля и осуществление работ по оптимизации его состава основывается на определенных принципах:

-обеспечение реализации инвестиционной стратегии предприятия (формирование инвестиционного портфеля предполагает такой подбор инвестиционных проектов, которые обеспечат реализацию целей стратегии развития предприятия);

-соответствие портфеля инвестиционным ресурсам (в портфель включают те проекты, которые предприятие сумеет обеспечить финансовыми и другими ресурсами);

-альтернативность инвестиций (составляется список альтернативных инвестиционных проектов и осуществляется его оптимизация на основе соотношения доходности, риска и ликвидности проектов);

-обеспечение управляемости портфелем, т.е. определение центров ответственности за каждый проект в целом, создание системы комплексного и прогнозирующего планирования и контроля;

-создание системы управления проектами с целью объединения и координации усилий всех исполнителей и ресурсов.

Инвестиционный портфель предприятия представляет собой набор проектов и программ, принятых к реализации в соответствии с инвестиционными планами, совокупные инвестиционные качества которых существенно выше, чем каждого проекта по отдельности, и возможны только тогда, когда они рассматриваются в комплексе.

Процесс формирования портфеля инвестиционных проектов предусматривает формирование *портфеля реальных инвестиций* и *портфеля ценных бумаг*.

Формирование портфеля реальных инвестиций предполагает принятие решения о целесообразности включения в портфель тех или иных инвестиционных проектов на основе определения их *приоритетности*. Формируя портфель в рамках выбранной инвестиционной стратегии, предприятие должно ответить на вопрос: какие конкретные проекты следует включить в портфель, чтобы они соответствовали объему капитальных вложений и источникам финансирования, предусмотренным в инвестиционном плане на текущий плановый период?

Остановимся на *процессе отбора* проектов. На предприятии должна быть создана специальная система отбора (система приоритетов). Отсутствие ее при-

водит к тому, что предприятие сталкивается с серьезными проблемами при распределении ограниченных ресурсов и управлении инвестиционной деятельностью. Система отбора проектов предполагает наличие единых критериев и методов для оценки и отбора проектов, которые признаются и используются всеми сотрудниками. Такая система позволяет отобрать наиболее эффективные проекты, поддерживающие стратегическое направление развития предприятия. По мнению специалистов, тщательно отобранные критерии будут способствовать, как минимум, следующему:

- сосредоточению внимания всех заинтересованных лиц на ключевой стратегии организации;

- консенсусу относительно того, какие проекты имеют наивысший приоритет;

- более эффективному планированию использования ресурсов организации;

- формированию портфеля проектов, которые минимизируют риск при имеющемся капитале;

- обеспечению открытости процесса отбора проектов;

- обеспечению механизма контроля изменений через критерии отбора.

Существует большое количество используемых методов (моделей) для отбора проектов. Выбор того или иного метода зависит от характера отрасли бизнеса, размера предприятия, уровня неприятия риска, технологии, конкуренции, сегмента инвестиционного рынка, стиля управления и т.д.

Обоснованность инвестиционных затрат по инвестиционному проекту производится в целях оценки способности инвестиций приносить доход. На практике методы оценки разделяют в зависимости от учета ими *временной стоимости денег*. По этому признаку различают статистические и динамические методы.

Метод, основанный на расчетах *нормы рентабельности (Return On Investment (ROI))* или *расчетной (средней) нормы прибыли (accounting rate of return (ARR method))* не учитывает временную стоимость денег.

Инвестируется тот проект, у которого рентабельность выше. К достоинствам этого метода следует отнести его простоту и доступность информации, к недостаткам – то, что в нем используется величина дохода, отражаемая в бухгалтерских документах, т.е. на отчетный период времени, и не учитывается время притока (оттока) средств, инфляция – отсутствие преимуществ в оценке поступления дохода по годам (так, например, если у проекта А величина дохода, поступившего в первые годы его реализации, больше, чем у проекта Б, хотя за срок жизни обоих проектов полученные суммы дохода одинаковы, то проект А все-таки предпочтительнее).

Широко распространен метод, основанный на расчете срока окупаемости (*payback method*), когда инвестируется тот проект, у которого срок окупаемости меньше. Срок окупаемости рассчитывается как отношение капиталовложений к среднегодовой сумме амортизации и чистой прибыли. Полученная величина сравнивается, например, с периодом эксплуатации закупаемого оборудования. Выбирается тот проект, который окупается в приемлемый срок (обычно не превышающий половины периода эксплуатации). Недостаток этого метода в том, что при его использовании не учитываются денежные потоки, которые поступят после срока окупаемости. Их величина может быть настолько большой, что рентабельность проекта в целом будет существенно выше, чем в том, у которого срок окупаемости ниже. Этот метод не учитывает и величину поступлений денежных средств по периодам, хотя это важный показатель для инвесторов, которые заинтересованы в быстрейшем поступлении средств в первые периоды, что сокращает риски вложения капитала. Данный метод желательно использовать как дополнение к тем, которые основаны на учете временной стоимости денег.

Иногда используются методы выбора проектов по минимуму издержек (в этом случае различные варианты вложений инвестиций сравниваются по затратам и наилучшим признается тот вариант, который характеризуется минимумом издержек) и максимуму среднегодовой прибыли (инвестируется тот проект, от которого ожидается максимум среднегодовой прибыли). Применение метода выбора проекта по минимуму издержек связано с возможностями инвестировать фиксированную сумму финансовых средств, когда существуют утвержденные планы и невозможно отказаться от реализации проектов, т.к. есть настоятельная производственная необходимость, а средства на данный период лимитированы. Метод максимума среднегодовой прибыли используется в том случае, когда целью инвестирования является максимизация ожидаемой прибыли (например, обеспечивается высокая оборачиваемость оборотного капитала).

Эти методы достаточно просты и могут использоваться на стадии первоначального отбора проектов, но они не учитывают конъюнктуру финансового рынка, инфляцию, распределение капиталовложений во времени, риски, поэтому для более точной оценки используются методы, основанные на учете временной стоимости денег (time value of money).

Различают три вида оценки эффективности инвестиций: финансовую (коммерческую), бюджетную и экономическую.

Финансовая оценка предусматривает определение финансовых результатов реализации проекта для его непосредственных участников. Она базируется на ожидаемой норме доходности, которая устраивает всех субъектов инвестирования. При этом другие последствия внедрения проекта не учитываются.

Бюджетная оценка эффективности отражает финансовые последствия этой для различных уровней бюджетов, т.е. ожидаемые соотношения расходов, налогов и сборов. Показателем бюджетной эффективности внедрения проекта является разница между налогами и расходами определенного уровня бюджета, степень которых зависит от внедрения конкретного проекта.

Экономическая эффективность инвестиционного проекта-это разница между результатами и затратами за пределами финансовой эффективности непосредственных участников проекта. Экономическая оценка характеризующих эффективность проекта для народного хозяйства в целом или для отрасли, группы предприятий, региона и т.д.

В зависимости от вида оценки эффективности реализуются определенные методы инвестиционного анализа. Традиционные методы инвестиционного анализа применяются очень давно, а после возникновения временной теории денег используются параллельно с методами, которые основываются на концепции дисконтирования. Традиционные методы инвестиционного анализа основаны на вычислении таких методов и показателей, как норма (коэффициент) эффективности (доходности) и период (срок) окупаемости инвестиций. Норма эффективности рассчитывается как определенное отношение суммарных денежных поступлений от действительной (реальной) стоимости до суммы капиталовложений, которые направлены на реализацию всего инвестиционного проекта. При этом, если норма эффективности инвестиций меньше единицы, проект должен быть отклонен как убыточный, и который не принесет прогнозируемых дополнительных доходов инвестору.

Основные показатели инвестиционного проекта:

Рентабельность инвестиций – Return on Investments (ROI):

$$ROI = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собств. капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}} * 100 \%$$

Особенность, связанная с расчетом ROI, заключается в том, что рентабельность инвестиций может повыситься, в то время как в целом эффективность компании снизилась. Это может быть вызвано отсрочкой технического обслуживания, сокращением издержек на исследования и маркетинг.

Остаточный доход (Residual Income, RI):

$$RI = \text{Операционная прибыль} - (\text{Инвестиции} * \text{Норма прибыли})$$

Значение нормы прибыли может быть принято равным средней рента-

бельности по компании или средневзвешенной стоимости капитала.

Тема 3.9. ПЛАНИРОВАНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Предприятие и внешнеэкономическая деятельность

Одной из важнейших сфер деятельности предприятий на современном этапе является внешнеэкономическая. До падения административно-командной системы экономика государства представляла собой замкнутый механизм. Долгие годы органами власти проводилась политика автаркии, являвшаяся тормозом экономического и технического прогресса. При такой политике отечественные предприятия не нуждались в выходе на внешние рынки, и развитие внешнеэкономической деятельности не представляло для них интереса. После падения «железного занавеса» у предприятий появились возможности использования преимуществ внешнеэкономических связей, а также вхождения в мировой процесс интеграции и кооперации производства. Отечественные предприятия стали проявлять активность во внешнеэкономической деятельности.

В результате этого возникла объективная необходимость в изучении внешнеэкономической деятельности. Ведь для наиболее эффективного ее осуществления очень важно обладать достаточными теоретическими и практическими знаниями. Внешнеэкономическая деятельность начала активно изучаться только в конце 80-х начале 90-х годов, когда плановая экономика изжила себя и разрушился «железный занавес». До этого времени она не представляла интереса для изучения, так как отечественные предприятия осуществляли свою деятельность только в масштабах нашей страны и не нуждались в выходе на внешние рынки. Сейчас ситуация коренным образом изменилась. Таким образом, тема реферата представляется весьма актуальной.

Предприятие и внешнеэкономическая деятельность

В настоящее время *предприятие* является основным звеном внешнеэкономической политики государства. Стимулировал ее развитие Указ Президента РСФСР от 15.11.1991 № 213 "О либерализации внешнеэкономической деятельности на территории РСФСР".

В соответствии с этим Указом российские предприятия независимо от форм собственности получили право самостоятельно осуществлять внешнеэкономическую деятельность, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации. Кроме того, в целях совершенствования внешнеэкономической деятельности были приняты законодательные акты: Законы РФ "О валютном регулировании", "Об иностранных инвестициях", "О таможенном тарифе" и др., которые в связи с происходящими в мировой экономике процессами постоянно дорабатываются.

Внешиэкономическая деятельность (ВЭД) представляет собой совокупность методов и средств торгово-экономического, научно-технического сотрудничества, валютно-финансовых и кредитных отношений с зарубежными странами.

Важнейшей частью ВЭД выступает внешняя торговля, которая определяется как предпринимательская деятельность в области международного обмена товарами, работами, услугами, информацией и результатами интеллектуальной деятельности.

Предприятие-участник ВЭД-это самостоятельное юридическое лицо, обладающее обособленным имуществом, имеющее право от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, а также быть истцом в суде, арбитраже и третейском суде. Являясь участником ВЭД, предприятие должно иметь четко очерченные цели деятельности, которые определяются в его учредительных документах. Цели и задачи внешнеэкономической сделки не должны вступать в противоречие с тем, что определено в уставе или прочих учредительных документах предприятия. *Субъектами* внешнеэкономической деятельности могут также быть общественные органи-

зации и объединения. Они могут вступать в международные неправительственные объединения, поддерживать прямые международные контакты, заключать соответствующие соглашения.

Выход предприятия на мировой рынок приводит к многим положительным моментам не только для самого предприятия, но и для экономики всей страны в целом, поскольку:

- предприятия вынуждены гибко и оперативно реагировать на изменения внешнеэкономической конъюнктуры;
- появляется стимул к развитию предпринимательства, повышению технического и технологического уровня самого предприятия;
- предприятия стремятся к повышению уровня конкурентоспособности отечественной продукции на мировом рынке.

Кроме того, следует заметить, что процессы, происходящие в мировой экономике, привели к интернационализации всего мирового хозяйства. Это выражается в том, что международное разделение труда реализуется в основном в форме разделения труда по видам деятельности и продуктам. В таких условиях для российских предпринимателей становится особенно актуальным производство и обмен производимой продукцией с зарубежными предприятиями.

Большое значение имеет планирование внешнеэкономической деятельности (ВЭД) на предприятии. Планирование ВЭД имеет свои особенности, так как, *с одной стороны*, внешнеэкономическая деятельность предприятия регламентируется со стороны государства: существуют различные законодательные акты и постановления, регулирующие деятельность предприятия при выходе на внешний рынок. *С другой стороны*, предприятие само имеет возможность планировать внешнеэкономическую деятельность. *План предприятия по внешнеэкономической деятельности составляется на основании анализа трех основных блоков:*

- производственно-хозяйственного: определяются с экспортной стратегией и производством экспортной продукции; налаживают связи с внутренними

партнерами; выбирают импортную стратегию, определяют ассортимент и закупают импортную продукцию; налаживают производственные связи с внешними партнерами;

– организационно-экономического: выбираются форма и метод работы на внешнем рынке, планируются внешнеторговые операции, организуется реклама;

– коммерческого: формируются внешнеторговые сделки (экспортные и импортные) и вспомогательные операции, такие как транспортные, страховые, валютные, финансово-кредитные.

Как правило, план по внешней экономической деятельности на предприятии является частью плана развития предприятия. Четкой регламентации плана развития предприятия по разделам не существует. Но исходя из существующей практики *план внешнеэкономической деятельности предприятия должен включать следующие разделы:*

- производство продукции;
- маркетинг;
- финансы и инвестиции;
- реализация продукции;
- материально-техническое обеспечение;
- научные исследования и разработки;
- условия труда и кадры.

Основой для составления плана по внешнеэкономической деятельности является *внешнеторговый контракт*, регламентирующий отношения российского предприятия с зарубежным партнером.

Формы организации внешнеэкономической службы на уровне предприятия

В современных условиях монополизации внешнеэкономической деятельности предприятие – основное звено внешнеэкономического комплекса страны. В соответствии с действующим законодательством предприятие – это

самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в определенном порядке для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Согласно действующему законодательству предприятие имеет право самостоятельно определять формы, методы и объемы работы на внешнем рынке.

Для эффективного управления внешнеэкономической деятельностью на уровне предприятия нужна адекватная условиям его работы структура управления. Организационная структура управления внешнеэкономической деятельностью предприятия определяется прежде всего теми целями и задачами, которые она призвана решать.

Наибольший опыт управления внешнеэкономической деятельностью накоплен в специализированных внешнеторговых организациях (ВТО) МВЭС.

Ведущей структурной единицей ВТО является фирма, работа которой специализируется на торговле определенными товарами либо с группой стран. Возглавляет фирму директор и в зависимости от объема работы – несколько его заместителей.

Функциональные отделы и службы, содействующие работе специализированных фирм и ВТО, можно условно разделить на три группы.

- Группа отделов и служб, осуществляющих планирование:

1. планово-экономический отдел – планирование внешнеторговой деятельности и контроль выполнения плана, анализ хозяйственной деятельности ВТО;

2. валютно-финансовый отдел – валютное планирование и контроль за банковскими, валютными, кредитными и расчетными операциями, соблюдение интересов ВТО при внешнеторговых сделках;

3. транспортный отдел – планирование и обеспечение перевозок экспортных и импортных грузов;

4. бухгалтерия ВТО – учет и отчетность, расчеты с банками, поставщиками и сторонними организациями, расчет и выплата заработной пла-

ты, анализ (совместно с плановым отделом) результатов финансовой деятельности по объединению и рекомендации по ее улучшению.

• Группа отделов, занимающихся непосредственно маркетингом:

1. отдел конъюнктуры и цен – исследование спроса, предложения, динамики цен, структуры рынков, систематизация конъюнктурных материалов, координация работы фирм с общими иностранными агентами, методическое руководство и контроль правильности расчетов и применения цен фирмами при подготовке и заключении контрактов, другая работа по исследованию конъюнктуры рынков;

2. отдел рекламы и выставок – обеспечение рекламной деятельности ВТО, организация участия специализированных фирм в международных выставках и ярмарках;

3. инженерно-технический отдел – изучение действующих на мировом рынке технических требований к товарам, информирование о них непосредственных производителей товаров, анализ технического уровня и качества продукции, ее конкурентоспособности, подготовка соответствующих заключений и рекомендаций специализированным фирмам по этим вопросам;

4. отдел совместных предприятий – координация, планирование и контроль деятельности совместных предприятий, созданных с участием иностранного капитала на территории России, и смешанных обществ, созданных с участием объединения за рубежом, создание новых смешанных обществ за рубежом и ликвидация их; отдел технического обслуживания и запчастей – организация гарантийного и послегарантийного технического обслуживания экспортируемых объединением товаров в зарубежных странах, обеспечение технических центров и зарубежных агентов объединения необходимыми запасными частями, ремонтным оборудованием и транспортом.

• Группа отделов, обеспечивающих принятие и исполнение управленческих решений:

1. отдел развития – совершенствование организационной структуры объединения;
2. отдел АСУ (ВЦ) – автоматизация расчетов, внедрение экономико-математических методов и ЭВМ в практику работы объединения и фирм, создание совместно с другими отделами и фирмами баз данных и ведение их;
3. отдел кадров – вопросы подбора и расстановки кадров, ведение личных дел работников;
4. отдел заграничных командировок – оформление командировок за границу;
5. канцелярия – регистрация и контроль организационно-распорядительной документации и переписки;
6. административно-хозяйственный отдел – снабжение необходимыми для работы объединения материалами и оборудованием, ответственность за эксплуатацию здания, другая хозяйственная работа;
7. юридический отдел – помощь в составлении условий контрактов и соглашений, консультация фирм по вопросам презентаций и рекламаций, разногласий, защита интересов ВТО в судах и арбитражах, правовое обеспечение;
8. протокольный отдел – выполнение поручений руководства ВТО и фирм по встречам, приему и проводам представителей иностранных фирм, прибывших с деловыми целями.

Иногда юридический и протокольный отделы, а также бухгалтерия и отдел кадров подчиняются непосредственно генеральному директору ВТО, выполняя те же функции.

Создание такой разветвленной структуры управления ВЭД характерно для предприятий (организаций) независимо от их организационно-правовой формы, когда их деятельность целиком и полностью сосредоточена на внешних

рынках. Однако количество таких предприятий, естественно, меньше, чем количество предприятий, занимающихся производством. На промышленных предприятиях, активно участвующих во внешнеэкономической деятельности, внешнеторговый аппарат существует в основном в двух формах: как часть внутрипроизводственной структуры в виде внешнеэкономического отдела (отдела внешнеэкономических связей) и как относительно самостоятельное подразделение в виде внешнеторговой фирмы.

Поскольку на многих предприятиях отделы внешнеэкономических связей (ОВЭС) еще не созданы или находятся в начальной стадии создания, **проанализируем работу ОВЭС на конкретном примере.**

ПО "Пневмостроймашина" – одно из ведущих предприятий Среднего Урала, крупнейший в отрасли производитель гидравлического оборудования, экспортер гидромоторов и насосов для строительной-дорожной и подъемно-транспортной техники и строительного-монтажного пневмоинструмента для различных отраслей индустрии. Это гидроборудование, соответствующее мировому уровню по давлению, мощности, ресурсу и степени унификации, установлено более чем на 400 видах разнообразных строительных, дорожных, коммунальных, мелиоративных, лесо-и торфозаготовительных, пожарных и других видах гидрофицированных мобильных машин и оборудования. Предприятие обладает достаточно высоким производственно-техническим и кадровым потенциалом. В условиях перехода на рыночные методы ведения хозяйствования перед ПО стоит основная задача – не только сохранить свой потенциал, качество и ассортимент продукции на достигнутом уровне, но и усовершенствовать систему сбыта и маркетинга, как можно более оперативно освоить рынки товаров народного потребления путем снижения издержек производства продукции. В настоящее время с возрастающими проблемами сбыта и закупок объединение должно справиться своими силами, так как старые государственные" методы распределения разрушились. Работу в области сбыта осуществляет внешнеэкономический отдел (ОВЭС), ведущая роль в котором принадлежит службе мар-

кетинга, поскольку для выхода на внешний рынок необходимо изучить потребительский рынок, а также осуществить множество других маркетинговых работ. Изделия ПО "Пневмостроймашина" пользуются заслуженной известностью среди потребителей России, других стран СНГ и ряда стран мира благодаря отличным эксплуатационным характеристикам, большой надежности и высокой производительности. Следует отметить, что сейчас работа с потребителями из стран СНГ также является внешнеэкономической.

Функции **ОВЭС**:

- Научно-техническое сотрудничество и внешние связи:

1. проведение необходимых мероприятий по научно-техническому сотрудничеству с другими фирмами в изучении и внедрении передового опыта;
2. разработку планов сотрудничества;
3. организацию переговоров;
4. сбор и накопление информации по международному опыту;
5. подбор специалистов для командирования за рубеж;
6. планирование и контроль за экспортным производством, а также статистическую отчетность.

- Протокол:

1. организация протокольных мероприятий, связанных с приемом делегаций, проведение консультаций с иностранными специалистами;
2. оформление документов для всех прибывающих на предприятие специалистов по вопросам расширения рынка сбыта продукции и обмену опытом;
3. обеспечение переводчиками иностранных специалистов, делегаций, а также переговоров;
4. перевод каталогов, проспектов, другой технической документации.

- Аналитические исследования, составление прогноза сбыта и выработка политики ценообразования:

1. анализ характеристик выпускаемой продукции исходя из требований рынка;

2. изучение и анализ рынка сбыта продукции;

3. разработка, составление прогноза сбыта;

4. определение возможного ассортимента товаров для продажи на внешнем рынке и разработка проекта, планируемого оборота предприятия и новых форм обслуживания;

5. создание банка данных для маркетингового ситуационного анализа;

6. изучение факторов, влияющих на скорость внедрения товара на рынке, и выбор наиболее оптимального подхода к ценообразованию при реализации продукции предприятия;

7. анализ состояния цен на рынке.

• Изучение рекламной деятельности:

1. разработка мероприятий по стимулированию спроса продукции предприятия;

2. проведение анализа мероприятий по рекламе продукции.

• Разработка планов и работа по заключению договоров на реализацию продукции:

1. заключение, продление и контроль за исполнением договоров, оформление контрактов;

2. работа с дилерами и агентами по сбыту;

3. поиск потребителей на основе выданных прогнозов сбыта;

4. ведение картотеки по учету потребителей;

5. переговоры с потенциальными потребителями;

6. ведение сбыта по регионам;

7. работа с сервис-центрами, обеспечение их запасными частями.

Способы представления своей продукции и поиска клиентов:

• Участие в выставках и ярмарках. Как фирма, зарекомендовавшая себя на российском рынке и в странах ближнего зарубежья, ПО "Пневмостроймашина"

получает достаточное количество приглашений. При выборе нужной выставки необходимо руководствоваться критериями отбора, такими, как популярность выставки, место и время ее проведения, реклама, стоимость участия и др. Участие в выставках – дело не дешевое, и поэтому необходимо проанализировать все факторы при выборе выставки. На выставках, как правило, устанавливается много контактов, происходит обмен визитными карточками, оговариваются условия, в этом преимущество выставок – непосредственный контакт, из которого можно выяснить сразу, эффективно ли сотрудничество в перспективе.

- Рассылка писем и каталогов по адресам. В специальных справочниках можно отыскать множество предприятий, которые могут быть заинтересованы и нуждаются в продукции, учитывая их производство и место нахождения. Письма печатаются на фирменных бланках предприятия. Необходимо уделить внимание стилистике письма: предпочтительно обращаться лично, письма не должны быть безликими и однотипными. В этом большой шанс привлечь к письму внимание получателя. Нужно заметить, что эта работа не всегда эффективна, занимает немало времени и не дает гарантий на получение ответа.

- Телефонные звонки и переговоры с возможными покупателями, предприятиями. Это более дорогое, но более быстрое мероприятие, чем рассылка писем по аналогичным адресам. Сюда можно отнести также телексы, факсы, использование сети "Интернет".

- Объявления в газетах. Это дорогая реклама, нет гарантий в том, что эти затраты окупятся, но есть возможность привлечь к себе внимание значительного числа потенциальных покупателей.

Анализ в процессе проведения сбытовой работы ее эффективности показывает очевидное преимущество поиска постоянных заказчиков. С учетом тонкости заказа, специализации производится более эффективная и необходимая для клиента продукция.

Так, ОВЭС должен был решить проблему по реализации своей продукции в ближайшие сроки, поскольку склады были переполнены продукцией и пред-

приятно требовались деньги. Основная работа заключалась в поиске покупателей и заказчиков продукции. С этой целью была составлена картотека адресов (в основном торги) потенциальных покупателей чугунного и алюминиевого литья в изделиях; написаны письма-предложения, которые были разосланы с номенклатурой предлагаемой продукции по найденным адресам в пределах СНГ; велась деловая переписка: с Индией заключено агентское соглашение; Монголии была предоставлена исчерпывающая информация об интересующем их оборудовании; составлены и разосланы рекламные письма-предложения по известным адресам в российские торговые представительства развитых стран; составлены анкеты для изучения нужд потребителей и улучшения обслуживания; проводилась работа по агентским соглашениям и т.д.

Составление внешнеторгового контракта на предприятии

Внешнеторговый контракт-это документ, в котором должны быть наиболее полно отражены все условия договора купли-продажи между импортером (покупателем) и экспортером (продавцом).

Внешнеторговый контракт предусматривает обязательство одной стороны (экспортера) передать товар в собственность другой стороне (импортеру), которая обязуется принять этот товар за установленную цену. Содержание контракта определяется обеими сторонами сделки и во многом зависит от специфики товара, внутреннего законодательства страны и торговых обычаев.

В международной практике применяются документы, регулирующие и регламентирующие отношения внешнеторговой сделки. Основными документами являются Венская конвенция о международных договорах купли-продажи между сторонами (1980) (на территории РФ эта конвенция вступила в силу с 01.09.1991) и Гагская конвенция о праве, применяемом к договорам купли-продажи (1985).

Международный контракт содержит, как правило, не менее 12 разделов, каждый из которых согласовывается между продавцом и покупателем в ходе переговоров.

Рассмотрим примерное содержание разделов.

РАЗДЕЛ 1. Предмет контракта.

Указывается вид внешнеэкономической операции, базисные условия поставки, точное наименование товара в соответствии с таможенной классификацией, количество и страна происхождения товара.

РАЗДЕЛ 2. Качество товара.

Указывается качественная характеристика товара и документы, подтверждающие его качество, а также способ определения качества данного товара, используемый в международной практике.

В международной торговле наиболее часто используются следующие способы определения качества товара:

- По стандарту: используются национальные, международные стандарты, а также стандарты крупных промышленных фирм.
- По техническим условиям (ТУ)-используются в операциях купли-продажи машин и оборудования;
- По образцу: определяется соответствие качества товара определенному эталону.
- По содержанию отдельных веществ в товаре (например, содержание свинца в хрустале не должно составлять более 21 %).
- На соответствие среднему уровню качества в стране продавца (если в контракте нет указаний на качество товара).

Документом, подтверждающим качество товара, может быть *сертификат качества*.

РАЗДЕЛ 3. Цена и общая сумма контракта.

В данном разделе фиксируется валюта цены, здесь же указываются цена единицы товара и общая сумма контракта.

Для определения контрактной цены используются: справочные цены, биржевые котировки, цены конкурентов.

В этом разделе также должны быть определены:

- способы фиксации цены;
- виды цен (твердые цены, цены с последующей фиксацией и скользящие, ступенчатые и договорные).

- скидки.

РАЗДЕЛ 4. Срок поставки.

Может определяться:

- Конкретной датой.
- Календарным периодом, если в контракте устанавливается определенный период для поставки.

- «немедленной поставкой» или «со склада», если промежуток времени между подписанием контракта и его исполнением составляет от 1 до 14 дней и товар уже имеется в наличии.

РАЗДЕЛ 5. Условия платежа.

В данном разделе должна быть указана валюта платежа, место и сроки платежа.

Считается обязательным определение способа платежа: либо за наличные, либо авансом, либо в кредит.

Указывается также форма расчета (платежа). В международной практике существуют 4 формы расчетов:

- документарное инкассо;
- документарный аккредитив (отзывной, безотзывный, делимый, неделимый, подтвержденный, неподтвержденный);
- банковский перевод;
- открытый счет.

РАЗДЕЛ 6. Сдача-приемка.

Должен быть зафиксирован момент сдачи-приемки, а также место сдачи-приемки, которое указывается в контракте точно: оно может быть в стране продавца, и в стране покупателя. Это может быть предприятие, склад продавца, порт назначения и т.д.

РАЗДЕЛ 7. Упаковка и маркировка товара.

Когда оговаривают условия упаковки товара, то принимают во внимание:

- размер и массу одного места;
- порядок укладки товара в тарге.

В разделе может быть оговорена материальная ответственность продавца за возможную порчу товара, если она произошла из-за несоответствия упаковки условиям, предусмотренным в контракте.

Маркировка товара должна соответствовать перечисленным в контракте реквизитам: номеру контракта, наименованию отправителя, указанию страны происхождения товара.

РАЗДЕЛ 8. Санкции.

Контактом предусматриваются различные виды санкций:

- за несоблюдение сроков поставки (штраф составляет 8-10% стоимости непоставленного товара в срок);
- за несоответствие качественным характеристикам и количественную недостачу (размеры штрафов фиксируются в контракте).

РАЗДЕЛ 9. Арбитраж.

В данном разделе определяется порядок разрешения споров.

РАЗДЕЛ 10. Форс-мажор.

В данном разделе должны быть перечислены виды форс-мажорных обстоятельств, при которых стороны не могут выполнить обязательства по контракту.

РАЗДЕЛ 11. Прочие условия.

В этот раздел могут быть внесены:

- положение о запрещении ознакомления третьих лиц с технической документацией поставляемого товара без письменного разрешения продавца;
- дополнения положений по транспортным перевозкам, если их необходимо оговорить и др.

РАЗДЕЛ 12. Юридические адреса сторон.

В этом разделе указываются полное наименование фирм, местонахождение и почтовые реквизиты.

Таким образом, внешнеторговый контракт является основным документом, удостоверяющим факт внешнеторговой сделки. В нем находят отражение условия проведения внешнеторговой сделки. Стороны, заключившие контракт, должны быть заинтересованы в том, чтобы наиболее полно и точно отразить в документе все условия операции. Ошибки и просчеты в контрактах могут привести к спорам между сторонами и в конечном счете обе стороны могут понести значительные убытки. Поэтому именно внешне торговый контракт является основой для планирования внешнеэкономической деятельности предприятия.

Основные формы расчетов, применяемые в практике международной торговли

Особое значение при заключении внешнеторговых контрактов придают формам расчетов. Правильный выбор формы расчета гарантирует получение продавцом денег, а покупателем – товара.

Основными формами расчетов, применяемыми в международной практике, являются:

- документарное инкассо;
- документарный аккредитив;
- банковский перевод;
- открытый счет (применяется редко).
- Международные расчеты в отличие от внутренних имеют некоторые особенности:
 - сложнее оформление, пересылка, обработка и оплата счетов;
 - порядок расчетов должен подчиняться принятым международным правилам;
 - расчеты носят, как правило, документарный характер.

Документарные расчеты – платежи, осуществляемые по представлении документов.

В качестве документов могут использоваться акты, удостоверяющие факт перевозки товара, его оценку, страховку и т.д. К таким документам относятся, например, железнодорожные накладные, морские коносаменты, страховые полисы, счета-квитанции, свидетельства о происхождении товара, сертификаты качества и др.

Основными формами документарных расчетов являются документарное инкассо и документарный аккредитив.

Документарное инкассо – взимание определенной задолженности через банк, например, взимание продавцом (экспортером) причитающихся ему сумм с покупателя (импортера) по предоставлению документов через банк.

Для проведения такой операции существуют международные правила, принятые в Париже в 1978 г. Международной Торговой Палатой (МТП) – "Унифицированные правила по инкассо". Этих правил придерживаются банки большинства стран мира, в том числе и банки России.

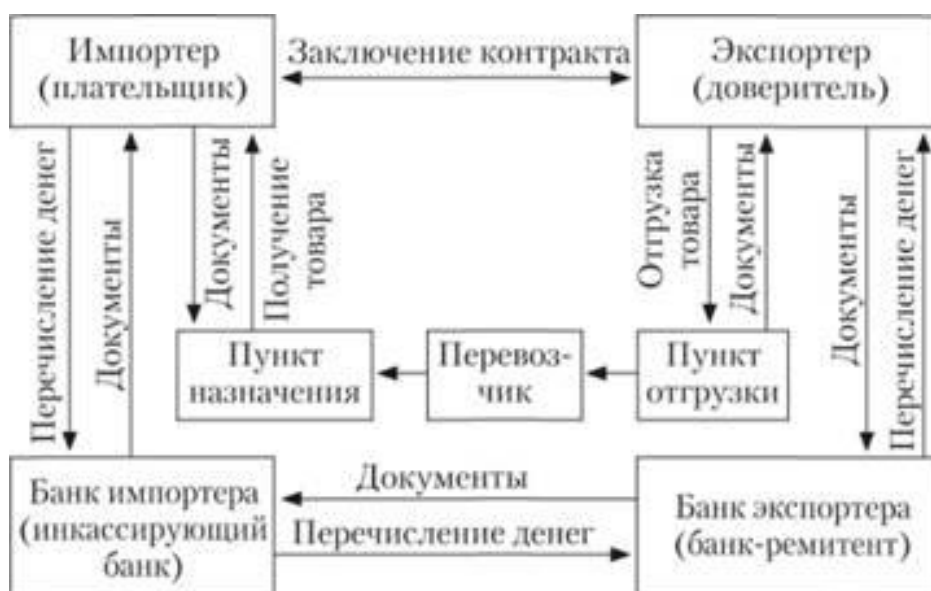


Рисунок 10. Схема расчетов по инкассо

Операция "документарное инкассо" осуществляется в следующей последовательности (рис. 10):

1. Заключается договор между продавцом (экспортером) и покупателем (импортером) о поставке определенного товара, в котором указывается, что расчеты по сделке будут производиться в форме инкассо.

2. Продавец отправляет товар, например, морским фрахтом, и получает от фрахтовщика документы, удостоверяющие факт отгрузки товара (морские коносаменты).

3. Продавец предъявляет коносаменты вместе с другими документами, предусмотренными условиями договора, своему банку (банку-ремитенту) на инкассо.

4. Банк-ремитент, т.е. банк продавца, пересылает полученные документы банку покупателя (банку-инкассатору).

5. Банк-инкассатор оповещает импортера о наличии инкассо.

6. Покупатель (импортер) оплачивает инкассируемую сумму и получает документы.

7. Покупатель представляет фрахтовщику документы и вступает во владение товаром.

8. Банк покупателя (банк-инкассатор) выплачивает сумму по инкассо банку продавца.

9. Банк продавца (банк-ремитент) зачисляет деньги на счет продавца.

Следует отметить, что предоставление клиентом документов банку-ремитенту (банку продавца) и пересылка документов банку-инкассатору (банку покупателя) могут производиться только при наличии поручения инкассо с точными распоряжениями по инкассо, для которых имеются соответствующие формуляры.

Операция инкассо является достаточно надежной формой расчета, но имеются определенные риски, связанные с осуществлением расчетов в такой форме:

– *для продавца* риск заключается в том, что в момент отправки товара нет гарантий, что покупатель платежеспособен. Кроме того, транспортные доку-

менты, например морские коносаменты, подтверждающие отсылку товара, позволяют покупателю получить товар без предварительной оплаты;

– *для покупателя* тоже существует риск: он платит, не получив товар.

Необходимо отметить и достоинства этой операции:

– *для продавца* эта форма расчета выгодна тем, что он может затребовать деньги, представив документы, т.е. до получения товара покупателем. Именно этот момент очень важен при дальних перевозках или длительном прохождении таможенных формальностей;

– *для покупателя* достоинством является то, что он получит товар, соответствующий условиям сделки (т.е. определенного качества, в соответствующем количестве и т.д.).

Документарный аккредитив – обязательство, которое берет на себя по распоряжению заказчика (покупателя) банк и которое включает в себя выплату определенной суммы указанному бенефициару (продавцу) по представлении предусмотренного набора документов к установленному сроку.

Нормы международных аккредитивных сделок изложены в специальном документе "Унифицированные правила и обычаи для документарных аккредитивов". Этот документ был принят МТП в Париже в 1983 г.



Рисунок 11. Схема расчетов по аккредитиву

Сделка по документарному аккредитиву осуществляется в следующем порядке (рис. 11):

1. Заключается договор между продавцом и покупателем на поставку определенного товара, где указывается, что расчеты по сделке будут проведены в форме аккредитива.

2. Покупатель (импортер) даст своему банку (банку-эмитенту) поручение открыть аккредитив.

3. Банк-эмитент (банк покупателя), открывающий аккредитив, пересылает сто своему банку-корреспонденту в стране продавца.

4. Банк в стране продавца авизует аккредитив бенефициару (продавцу).

5. Продавец (экспортер) отправляет товар (морским транспортом) и получает транспортные документы (морские коносаменты) от фрахтовщика.

6. Продавец представляет предусмотренные аккредитивом документы авизирующему банку (банку в стране продавца).

7. Авизирующий банк проверяет документы. Они должны соответствовать условиям аккредитива. В случае если условия аккредитива выполнены и если этот банк уполномочен осуществлять выплату, то выплачивается эквивалент суммы по документам бенефициару (продавцу).

8. Авизирующий банк пересылает документы банку, открывающему аккредитив (банку-эмитенту).

9. Банк-эмитент (открывающий счет) передает документы покупателю (импортеру) и одновременно отдебетовывает ему эквивалент суммы по документам.

10. Покупатель получает документы и использует их для получения товара.

В отличие от инкассо, аккредитив включает в себя обязательство как минимум одного из банков. На нем базируется денежное обязательство банка, открывающего аккредитив.

Особенностью сделки по аккредитиву является то, что по своей сути она является самостоятельной по отношению к договору купли-продажи. Участники сделки работают с документами, а не с товарами или услугами, с которыми соотнесены документы. Исходя из этого можно отметить, что в аккредитивных сделках основным критерием является качество требуемых документов. Задачей банков является тщательная проверка документов на: соответствие действующим требованиям по форме, отсутствие противоречий между документами и полноту комплекта.

Документарный аккредитив является надежным инструментом обеспечения расчетов и платежей при сделках между партнерами, недостаточно доверяющими друг другу.

Данная форма расчетов также имеет свои риски:

– **для продавца** риск заключается в том, что, несмотря на выполнение всех условий аккредитива, он не получит платежа аккредитива, если открывающий банк не в состоянии будет выплатить сумму по документам (например, в стране банка, открывающего аккредитив, возникли трудности с валютой);

– **для покупателя** риск состоит в том, что он может получить поставку не в полном соответствии с договором.

Эта форма расчетов обладает и рядом достоинств:

– **для продавца** основное достоинство состоит в том, что такая форма расчетов в большей степени защищает от риска неплатежеспособности покупателя, так как он получает платежное обязательство банка;

– **для покупателя** преимущество состоит в том, что платеж осуществляется только тогда, когда товар отправлен получателю и выполнены условия, установленные аккредитивом.

Банковский перевод – форма расчетов, при которой покупатель дает поручение обслуживающему его банку перевести определенную сумму в другую страну и выплатить получателю перевод.

Осуществляется эта форма расчетов в следующей последовательности (рис. 12):



Рисунок 12. Схема расчетов при банковском переводе

1. Подписывается договор между соответствующими сторонами (продавец – покупатель) на поставку товара, где указывается форма расчета.

2. Экспортёр (продавец) в установленные договором сроки направляет импортёру (покупателю) коммерческий счет, транспортные документы (полученные от перевозчика) и другие документы, предусмотренные договором.

3. Покупатель, получив документы, представляет в свой банк поручение на перевод.

4. Банк покупателя на основании платежного поручения осуществляет перевод валюты банку продавца, направляя ему платежное поручение.

5. Банк продавца, получив платежное поручение, зачисляет оговоренную в договоре сумму на счет бенефициара (продавца).

Банковский перевод является наиболее простой, недорогой и достаточно оперативной формой осуществления платежей. Но ограничение данной формы расчетов по товарным поставкам объясняется значительным риском для обеих сторон:

– при платежах переводом в окончательный расчет (после поставки товара) для экспортёра (покупателя) существует риск неоплаты за поставленный товар;

– при авансовых платежах импортером (покупателем) существует риск не поставки товара после его предоплаты.

Открытый счет – специальная форма расчета, используемая контрагентами внешнеэкономической сделки.



Рисунок 13. Схема расчетов по открытому счету

Как форма международных расчетов открытый счет (рис. 13) применяется достаточно редко и проводится в следующей последовательности:

1. Продавец и покупатель открывают счета, на которых учитывается задолженность.
2. После отгрузки товара продавец отправляет покупателю товарные документы и записывает за ним сумму за отгруженный товар.
3. Покупатель получает документы, предусмотренные договором, получает товар.
4. В течение срока, установленного в контракте, покупатель погашает задолженность. Он направляет банку платежное поручение на перевод суммы за счет продавца или покупатель высылает чек или вексель, в зависимости от условий, предусмотренных договором.

Расчеты по открытому счету возможны только в случае, если предприятия, фирмы-партнеры имеют длительные деловые отношения и полностью доверяют друг другу, так как при такой форме расчетов продавец не имеет никаких гарантий получения платежа. Оплата товара производится после того, как все права на него перешли к покупателю.

Кроме форм расчета, важное место в контракте уделяется **базисным условиям поставки товара**, так как от этого в конечном счете зависит цена товара.

Таким образом, внешнеэкономическая деятельность представляет собой совокупность методов и средств торгово-экономического, научно-технического

сотрудничества, валютно-финансовых и кредитных отношений с зарубежными странами.

Важнейшей частью ВЭД выступает внешнеторговая деятельность, которая определяется как предпринимательская деятельность в области международного обмена товарами, работами, услугами, информацией и результатами и интеллектуальной деятельности.

Внешнеторговая сделка оформляется внешнеторговым контрактом. Внешнеторговый контракт – это договор о купле-продаже, поставке, проведении каких-либо работ, услуг, заключаемый двумя или более сторонами. Контракт является основным, базовым документом, определяющий меру материальной ответственности сторон за выполнение обязательств, поэтому от правильности его составления зависит конечный результат сделки.

Условия платежа включают установление валюты платежа, способ и порядок расчетов за поставленный товар, перечень документов, представляемый к оплате, и защитные меры против необоснованной задержки платежа либо других нарушений платежных условий контракта. Условия платежа устанавливают на какой стадии движения товара производится его оплата и будет ли она совершаться одновременно или несколькими взносами. Существуют несколько способов платежа, используемых в практике международной торговли: платеж наличными, платеж в кредит, а также их сочетание.

Кроме того, в мировой практике сложилось большое множество форм расчетов, поэтому каждый субъект внешнеэкономической деятельности должен сам выбирать для себя ту или иную форму расчета, а также способ её осуществления исходя из своих интересов и возможностей.

Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности – одна из важнейших и самых сложных задач государства. Хорошо продуманная и правильно организованная политика в области ВЭД – важнейший фактор успешного развития экономики любой страны.

В России сформирована четкая система государственного регулирования внешнеэкономической деятельности, а само государственное регулирование внешнеэкономической деятельности в России находится на мировом уровне и соответствует мировым стандартам.