Раздел 1. ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Сущность и функции рыночного планирования

Как справедливо отметил профессор Токийского университета Сабуро Оки-то, автор плана удвоения национального дохода Японии, «любое крупное преобразование должно быть тщательно подготовлено, т. е. ему должна предшествовать разработка плана или программы преобразований». Это положение можно отнести к любому уровню управления народным хозяйством – к национальной экономике в целом, отрасли, предприятию, фирме, организации.

Результат планирования – оформленный и утвержденный руководством предприятия план.

План – это разработанный на определенный период процесс реализации мероприятия (вида деятельности, технологии, развития предприятия), включающий его цели, содержание и показатели.

Планирование на предприятии подчинено целевым установкам (ориентирам), которые наряду с конечной целью максимального извлечения прибыли включают и другие, например:

- увеличение объема и улучшение структуры продаж готовой строительной продукции (услуг);
- повышение эффективности выпускаемой продукции, ее номенклатуры и ассортимента;
- повышение технического уровня производственных фондов и технологических процессов;
- снижение негативного влияния предприятия на окружающую среду и ликвидация его последствий;
- улучшение структуры капитала.
- улучшение оплаты труда и повышение его эффективности;
- повышение эффективности использования природных, финансовых и материальных ресурсов и т.д.

Таким образом, сущность планирования заключается в научном обосновании предстоящих экономических мелей развития и форм хозяйственной деятельности; выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению ожидаемых в будущем качественных и количественных результатов.

О важности функции планирования в фирмах в западной литературе по бизнесу приводится такое утверждение: «Планирование – не самое главное, планирование – это все».

Процесс планирования проходит обычно несколько стадий (этапов). Принято выделять четыре основных этапа планирования: разработка общих целей, определение конкретных задач, выбор основных путей и средств их достижения, контроль за их исполнением.

1.2. Планирование как функция управления предприятием

Планирование внутрифирменной деятельности является на предприятии важной функцией управления производством. Применяемая в современном менеджменте классификация общих управленческих функций была впервые сформулирована его основателей Ф.Тейлором, А.Файолем, Г.Эмерсоном и дополнена многими зарубежными и отечественными учеными. Она представляет собой систему организационно-управленческих функций, каждая из которых непосредственно относится к плановой деятельности всех фирм и предприятий: обоснование цели, формирование стратегии, пла-

нирование работы, проектирование операций, организация процессов, координация работ, мотивирование деятельности, контроль за ходом работ, оценка результатов, корректировка цели, изменение планов и т.п.

Рыночное планирование как целенаправленная внутрихозяйственная деятельность позволяет рассматривать одновременно множество взаимосвязанных экономических, социальных», организационных, инвестиционных, управленческих и других проблем как единую целостную систему. Поэтому планирование на предприятии служит основой организации и управления производства является нормативной базой для выработки и принятия рациональных организационных и управленческих решений.

План является руководством к действию, то есть к исполнению. Он используется для утверждения предпринимательской идеи, ее перспективности, для обоснования финансового, оздоровления предприятие и реальности возврата полученных кредитов с целью пополнения оборотных средств. Причем план необходим не только крупным и средним, но и малым предприятиям инвестиционно-строительной и жилищно-эксплуатационной сфер.

Руководители предприятия должны учитывать, что планирование – это экономический метод управления, выступающий как основное средство использования экономических законов в процессе хозяйствования. Планирование базируется на данных прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе.

1.3. Виды и содержание внутрифирменного планирования

Внутрифирменное планирование позволяет соединять в общей экономической системе взаимные интересы государства, отдельных предприятий ИСК, управляющих организаций ЖК, фирм КК и домашних хозяйств.

Между внутрихозяйственным планированием и государственным регулированием существует механизм экономического взаимодействия, основанный на свободных рыночных отношениях, равновесии спроса и предложения. На взаимодействии спроса и предложения построена не только система рыночного саморегулирования, но и теория планирования экономического развития, в том числе и на уровне предприятий (организаций).

Таким образом, планирование на предприятии является важнейшей составной частью свободной рыночной системы, ее основным саморегулятором. Взаимодействуя на микроуровне с такими экономическими науками, как маркетинг, организация производства, управление предприятием и многими другими, внутрипроизводственное планирование позволяет находить ответы на фундаментальные вопросы рыночной экономики. Это главные вопросы современного рынка, определяющие, в сущности, основное содержание внутрихозяйственного планирования и всей рыночной экономики в целом; они заключаются в следующем:

1. Какую продукцию, товары или услуги следует производить на предприятии?
2. Сколько продукции выгодно предприятию производить и, какие экономические ресурсы следует использовать?
3. Как эту продукцию надо производить, какую технологию применять и как организовать производство?
4. Кто будет потреблять производимую продукцию, по каким ценам ее можно продавать?
5. Как предприятие может приспособиться к рынку и, как оно будет адаптироваться к внутренним и внешним изменениям рынка?

Из этих фундаментальных вопросов, поставленных перед рыночной экономикой, вытекает, что основным объектом внутрихозяйственного планирования на предприятиях служит взаимосвязанная система планово-экономических показателей, характеризующих процесс производства, распределения и потребления товаров и ресурсов.

В отечественной хозяйственной практике всегда было принято выделять два основных вида внутрифирменного планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное.

Технико-экономическое планирование предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимозависимости, как по месту, так и по времени действия. В ходе данного этапа планирования обосновываются оптимальные объемы производства, выбираются необходимые производственные ресурсы, устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т. п.

Оперативно-производственное планирование представляет собой последующее развитие и завершение технико-экономических планов предприятия. На данном этапе планирования устанавливаются текущие производственные задания отдельным структурным подразделениям, участкам и рабочим местам, осуществляются разнообразные организационно-управленческие воздействия с целью корректировки процесса производства и т. п.

В ходе внутрифирменного планирования и в процессе выполнения плановых показателей возникает необходимость не только оценки правильного выбора основной цели развития того или иного подразделения предприятия, но и степени достижения запланированной цели. Однако стратегические и оперативные цели могут быть различными как на разных предприятиях, так и на одном и том же предприятии в разные периоды развития. В зависимости от вида и величины предприятия, его места и роли на рынке, состава и профессионализма персонала и других конкретных факторов внутрифирменное планирование выполняет различные функции. К важнейшим функциям внутрифирменного планирования относятся:

1. *План как экономический прогноз.* Руководство предприятия независимо от его вида и назначения должно знать, какие объемы производства и экономические результаты оно может запланировать на предстоящий период деятельности. При **этом** одни группы специалистов предусматривают минимальные планы, другие – завышенные показатели. К тому же во многих случаях необходимо знать, какие экономические ресурсы, в каких количествах и когда понадобятся предприятию. Иными словами, всякий план как предстоящий прогноз должен быть соответствующим образом обоснован.

2. *План как основа контроля деятельности.* По мере выполнения запланированных показателей предприятие должно регистрировать полученные фактические результаты. Сравнивая фактические показатели с запланированными, можно осуществлять текущий бюджетный контроль. При этом необходимо уделять внимание не столько анализу самих фактов отклонения показателей, сколько установлению причин полученных отклонений. Подобный контроль может свидетельствовать как о неудовлетворительной работе того или иного подразделения предприятия, так и о необоснованности исходных плановых показателей. В том и в другом случае экономисты-менеджеры должны быть заинтересованы в получении объективной информации и принятии правильных оперативных решений по улучшению работы персонала и по корректировке планов.

3. *План как средство управления фирмой.* План предприятия представляет собой выраженную в стоимостном измерении программу действий персонала в области закупок ресурсов, производства и продажи товаров, приема и расстановки персонала и т.д. В этой программе должна быть обеспечена соответствующая временная и функциональная координация работы разных категорий персонала и подразделений предприятия. Показатели выполнения плана служат основанием для принятия управленческих решений.

4. *План как основа выработки стратегии и целей фирмы.* Разработка плана на следующий очередной период производится обычно до начала нового планового года. Новый план должен создаваться на основе постановки новых целей развития предприятия с учетом хода выполнения текущих планов. Степень выполнения нынешнего плана в большинстве случаев может служить ориентиром для принятия на будущий год новых повышенных или пониженных плановых показателей. В то же время не исключается

возможность оптимизации или сбалансированности основных разделов нового плана предприятия.

1.4. Оценка качества разрабатываемых планов

Для оценки качества планов необходимо иметь систему показателей, характеризующих их реальность и напряженность, обоснованность и оптимальность, степень точности и уровень риска и т. д.

Реальность планов означает возможность их осуществления в ближайший отрезок времени. Критерий реальности планов может быть установлен на основе анализа действительного положения хозяйства и возможностей его стихийного развития, с одной стороны, и анализа имеющихся объективных средств воздействия на этот ход развития, с другой. Реальность планов является выражением желательных результатов хозяйственного строительства в пределах имеющихся возможностей их достижения. В конечном счете, первым признаком реальности планов может служить уровень их фактического выполнения в конкретных внешних и внутренних условиях.

Важным оценочным показателем качества разрабатываемых на предприятии планов служит уровень их *напряженности.* Данный показатель является универсальным и может применяться для оценки качества планов на всех этапах их существования. Напряженность планов служит одной из основных характеристик степени рационального использования планируемых экономических ресурсов в процессе производства продукции и услуг. В общем виде коэффициент напряженности планов можно определить путем сравнения соответствующих показателей с установленной мерой или существующим эталоном. В качестве подобного эталонного норматива или стандарта могут выступать научно обоснованные или оптимальные плановые показатели. Тогда коэффициент напряженности планов будет выражен соотношением установленных плановых и действующих нормативных показателей:

$$K_н = \frac{A_{пл}}{A_з} \qquad (1)$$

где $K_н$ – коэффициент напряженности плана;
$A_{пл}$ – планируемый или фактический показатель;
$A_З$ – эталонный или нормативный показатель.

Приведенный способ расчета коэффициентов напряженности планов может быть использован для оценки разнообразных разделов или показателей планов:

- производства строительной продукции;
- потребности ресурсов;
- продажи товаров;
- получения доходов;
- распределения прибыли;
- и т. д.

На стадии разработки плановых показателей необходимо обеспечить их равновесие с эталонными, что достигается при коэффициенте напряженности, равном единице. При оценке напряженности выполнения планов обычно сравниваются фактические и эталонные показатели. Чем больше значение расчетного коэффициента, тем выше уровень напряженности оцениваемых плановых показателей. Превышения планируемыми или фактическими показателями соответствующих нормативных или эталонных значений в нормальных условиях работы предприятия, как правило, не должно происходить. Подобный случай – это, скорее всего признак некачественного составления плана или свидетельство невозможности его выполнения. При его возникновении следует, во-первых, скорректировать плановые показатели до равновесного значения с производственными возможностями предприятия или, во-вторых, расширить предложение до уровня рыночного спроса.

Сбалансированность многих показателей является необходимым условием качественной разработки первоначальных планов, например плана производства и плана продаж, плана численности персонала и плана материального вознаграждения, плана доходов и расходов и т. д.

При оценке качества составления и выполнения планов наибольшая сложность состоит в выборе объективных нормативных показателей, которые должны стать эталонами, стандартами или критериями равной напряженности планов.

Сравнивая соответствующие плановые или фактические показатели с нормативными, можно установить не только коэффициенты напряженности планов, но и степень риска плановой деятельности.

Степень риска в условиях рыночной неопределенности можно оценить как нормальную при отклонении фактических данных от запланированных показателей до 10%, высокую – 20, чрезмерную – 40 и недопустимую – свыше 50%. Если фактические показатели коэффициентов напряженности или риска находятся в пределах так называемого нормального коридора, то это служит признаком соответствующего уровня качества планов.

1.5. Организация плановой работы на предприятии

Планирование и управление экономической деятельностью предприятия тесно связаны между собой следующими общими функциями производственного менеджмента:

- выбором целей;
- определением ресурсов;
- организацией процессов;
- контролем исполнения;
- координацией работы;
- корректировкой задач;
- мотивацией персонала;
- оплатой труда;
- и т. д.

В их выполнении участвуют многие категории персонала – руководители всех уровней управления, экономисты-менеджеры, плановики-исполнители и др.

Основные функции высшего руководства предприятия состоят в установлении единой стратегии развития или в обосновании цели планирования, выборе основных способов ее достижения, определении методов и технологии разработки планов.

Руководители остальных звеньев управления, а также *специалисты плановых служб* разрабатывают все текущие и тактические планы. В их функции входят также анализ внутренней и внешней среды предприятия, составление прогнозов развития своих подразделений, расчет и оценка необходимых ресурсов, плановых показателей и т. д.

Руководство планово-экономических служб предприятий осуществляет общие, научные, методические и другие главные функции по управлению всей текущей и перспективной плановой деятельностью. Персонал службы планирования совместно с высшим руководством принимает участие в разработке стратегии фирмы, выборе и обосновании экономических целей, создании необходимой нормативной базы, анализе и оценке плановых и фактических результатов конечной деятельности. Вместе с менеджерами плановики участвуют в составлении прогнозов развития производства, обучении персонала предприятия новым методам разработки различных планов, проведении консультаций в линейных подразделениях и функциональных органах фирмы, участвующих в составлении общих планов или их отдельных разделов.

В планировании своей деятельности участвуют все службы предприятия – как производственные, так и функциональные. На участках и отделах организуются планово-экономические бюро или профессиональные группы. Структура планово-

экономических служб предприятий зависит, прежде всего, от размеров производства, характеристики продукции, положения на рынке, формы собственности, уровня платежеспособности и т. д. В управляющих и эксплуатационных организациях плановые функции выполняются экономистами-менеджерами высшего звена. Каждое предприятие самостоятельно выбирает структуру своих планово-экономических органов.

Раздел 2. СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ, КОНТРОЛЯ И ПЛАНОВО-КОНТРОЛЬНЫХ РАСЧЕТОВ В УПРАВЛЯЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОГО И ЖИЛИЩНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННОЙ СФЕР

2.1. Виды и формы планов

Все виды планов на предприятии могут быть систематизированы по таким основным классификационным признакам, как содержание планов, уровень управления, методы обоснования, время действия, сфера применения, стадии разработки, степень точности и др.

По ***содержанию*** планов следует выделять:
- технико-экономическое;
- оперативно-производственное;
- организационно-технологическое;
- социально-трудовое;
- снабженческо-сбытовое;
- финансово-инвестиционное планирование;
- бизнес-планирование;
- и т. д.

Каждый из этих планов предусматривает выбор своей системы плановых показателей, характеризующих виды конкретной деятельности, сроки выполнения работ, конечные или промежуточные результаты и т. д.

По ***уровню управления*** в зависимости от числа линейных звеньев на предприятиях принято различать такие виды планирования, как:
- фирменное;
- корпоративное;
- заводское (для предприятий ДСК);
- или иные системы планов, относящихся к высшему управленческому звену или в целом ко всей хозяйственной организации.

На среднем уровне управления применяется, как правило, система планирования участка, на нижнем – производственная, которая может охватывать отдельные объекты планирования (бригада, звено, рабочее место и т. д.).

По ***методам обоснования*** находят применение следующие системы планирования:
- рыночное;
- индикативное;
- административное или централизованное.

На предприятиях с государственной, федеральной, муниципальной и другими формами общественной собственности преобладает *централизованная система планирования*. Централизованное планирование предусматривает установление вышестоящим органом управления подчиненному предприятию плановых показателей натуральных объемов производства продукции, номенклатуры выпуска и сроков поставки товаров, а также многих иных экономических нормативов.

В хозяйственных товариществах и акционерных обществах и на других предприятиях с частной формой собственности применяются виды рыночного или индикативного планирования. *Рыночное планирование* основано на взаимодействии спроса, предложения и цен на производимые товары и услуги. *Индикативное планирование* – это по существу государственное регулирование цен и тарифов, ставок налогов, банковских процентных ставок за кредит, минимального уровня заработной платы и других макроэкономических показателей (для предприятий КК).

По ***времени действия*** планы бывают:

- долгосрочными;
- среднесрочными;
- краткосрочными;
- текущими.

Долгосрочные планы разрабатываются на длительный период (10 и более лет) и призваны определить долговременную стратегию функционирования предприятия.

Среднесрочные планы разрабатываются на период от года до 3-5 лет. Иногда они имеют форму скользящих планов: первый год детализируется до уровня плана текущего года и осуществляется их ежегодная корректировка.

Краткосрочные (текущие) планы разрабатываются на срок от одного года и – в зависимости от комплексности, объектов планирования – до одних суток.

По ***сфере применения*** планирование подразделяется на:

- межучастковое;
- внутриучастковое;
- бригадное;
- индивидуальное*;* объектами планирования в том или ином случае служат соответствующие производственная система или подразделение предприятия.

По ***стадиям разработки*** планирование бывает предварительным и окончательным. На первом этапе обычно разрабатываются проекты планов, которые после их утверждения на втором этапе получают силу закона.

По ***степени точности*** планирование может быть укрупненным и уточненным. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов и сроков планирования, а также от уровня профессиональной подготовки и производственного опыта экономистов-менеджеров или плановиков-исполнителей.

По ***типам целей,*** учитываемым в планировании, оно может быть определено как:

- оперативное;
- тактическое;
- стратегическое;
- нормативное.

Оперативное планирование представляет собой выбор средств решения задач, которые поставлены, даны или установлены вышестоящим руководством, а также являются традиционными для предприятия. Такое планирование бывает обычно краткосрочным. Основная его задача состоит в выборе необходимых средств и ресурсов для выполнения заданных объемов работы или стоящих оперативных задач.

Тактическое планирование заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей.

Стратегическое планирование включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или традиционных для предприятия идеалов. Такое планирование, как правило, бывает долгосрочным.

Нормативное планирование требует открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов. Оно не имеет установленных границ или фиксированного горизонта. В таком планировании решающую роль играет правильный выбор идеала (эталона) или миссии фирмы.

По ***содержанию*** разрабатываемые на предприятии планы классифицируются как:

- технико-экономические;

- оперативно-производственные;
- бизнес-планы инвестиционно-строительных проектов.

Соответственно и планирование делится на *технико-экономическое* (ТЭП), *оперативно-производственное* (ОПП) и *бизнес-планирование инвестиционных проектов.*

С помощью ТЭП разрабатываются планы деятельности предприятия, его структурных подразделений по всем технико-экономическим и социальным показателям. С помощью ОПП осуществляется задание параметров производственного процесса, наблюдение за ним и его регулирование.

Бизнес-планирование инвестиционных проектов дает оценку целесообразности осуществления какого-то проекта и привлечения для этого инвестиций.

Рассмотренная классификация планов соответствует реальной действительности. На большинстве российских инвестиционно-строительных предприятиях имеются:

- стратегические,
- долгосрочные;
- среднесрочные планы;
- текущие технико-экономические и оперативно-производственные планы;
- планы работы предприятий и их структурных подразделений;
- бизнес-планы инвестиционных проектов.

Различия между ТЭП и ОПП представлены в таблице 1.

Различия между технико-экономическим и оперативно-производственным планированием

Таблица 1

Технико-экономическое планирование	**Оперативно-производственное планирование**
I. Объекты планирования:	
Вся деятельность предприятия и его структурных подразделений	Производственный процесс как совокупность операций. Строгая их (операций) увязка в пространстве и во времени
II. Измерители:	
Объемные, укрупненные: штуки, рубли	Физически детализированные: детале-операции
III. Периоды планирования:	
Год, квартал, месяц	Квартал, месяц, декада, неделя, сутки, смена, час
IV. Связь с ресурсами:	
Объемная, путем сопоставления ресурсов с потребностями	Объемно-календарная, с учетом запуска-выпуска
V. Методы воздействия на ход производства:	
Путем доведения заданий по выпуску продукции, норм расхода, затрат	Путем доведения планов-графиков хода процессов до линейных руководителей
Путем анализа состояния объекта и разработки рекомендаций линейному руководству	Путем непосредственного приведения системы в равновесие, к заданным параметрам

В зарубежной науке и практике планирования будущего корпораций принято выделять четыре основных вида временной ориентации, или типологии составления планов. По классификации Р.Л. Акоффа, планирование бывает реактивным, инактивным, преактивным и интерактивным. У одних плановиков преобладает ориентация на прошлое (реактивная), у других – на настоящее ([инактивная), у третьих – на будущее (преактивная). Четвертый вид ориентации предполагает взаимодействие (интерактивизм) прошлого, настоящего и будущего как различных, но неразделимых видов планирования.

Реактивное планирование базируется на анализе предшествующего опыта в истории развития производства и чаще всего опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции.

Инактивное планирование ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед. Его основными целями являются выживание и стабильность производства.

Преактивное планирование направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий.

Интерактивное планирование заключается в проектировании желаемого будущего и изыскания путей его построения.

2.2. Принципы планирования

В теории планирования выделяют следующие принципы планирования (по А. Файолю): единства, непрерывности, гибкости, точности. Р.Акофф позже обосновал еще один ключевой принцип планирования – принцип участия.

Принцип единства предопределяет системность планирования, что означает существование совокупности структурных элементов объекта планирования, находящихся во взаимосвязи и подчиненных единому направлению их развития, ориентированного на общие цели. Единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов предприятия становятся возможными в рамках вертикального единства подразделений, их интеграции.

Принцип непрерывности планирования основывается на использовании взаимосвязи элементов и одновременности внесения изменений плана по горизонтали и вертикали управления.

Регулирование и координация в управлении процессами планирования основываются на общих аксиоматических правилах:

- нельзя планировать эффективно, если на данном уровне управления планирование не связано с планированием функциональных служб (управлений, отделов, секторов);
- любые изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других по линиям (каналам) взаимосвязей.

На каждом уровне управления осуществляется интеграция плановой деятельности, и каждый план вышестоящего уровня управления является интегрированным и более расширенным (но менее детализированным), чем план нижестоящего уровня. План функционального подразделения на одном уровне управления является составной частью общего плана данного уровня.

Предпосылками непрерывности планирования являются:

- неопределенность и изменчивость внешних факторов производственной, хозяйственной и финансовой деятельности предприятия;
- изменчивость внутренних факторов производства, стратегических целей, ценностей и возможностей предприятия.

Принцип гибкости планирования связан, прежде всего, с возможностью внесения изменений. Для осуществления принципа гибкости планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями.

Каждый план должен составляться с заданной степенью точности, соответствующей неопределенности внешней среды. Другими словами, планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют условия деятельности предприятий. Точность планирования связана как с определением общего и локальных периодов разработки плана предприятия, так и с требованиями к детализации планов и качеству исполнителей – разработчиков плана.

Принцип участия означает, что каждый работник предприятия в определенной мере становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции.

Планирование, основанное на принципе участия, называют *партисипативным.*

2.3. Методы и средства планирования

В зависимости от главных целей или основных подходов используемой исходной информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей принято различать следующие методы планирования:

- балансовый метод;
- метод экономического анализа;
- нормативный метод;
- метод экономико-математического моделирования, в том числе сетевое планирование;
- метод технико-экономического обоснования;
- деловое планирование (бизнес-планирование).

Балансовый метод является господствующим в планировании и представляет собой совокупность приемов, используемых для обеспечения увязки и согласования взаимозависимых показателей с целью добиться их равновесия (баланса). Балансы на уровне предприятия позволяют судить о наличных производственных мощностях, их динамике и использовании; об обеспеченности ресурсами и т. д. Данный метод позволяет получить четкое представление об использовании фонда времени работы оборудования, а также о фонде рабочего времени персонала и его структуры и др.

Метод экономического анализа заключается в применении сопоставлений затрат и результатов в сравниваемых периодах, выявлении степени и динамики влияния внешних и внутренних факторов на результаты производства, в разложении процессов на составные части и определении ведущих звеньев и на этой основе – «узких мест» и ключевых проблем развития и др. При реализации системного подхода экономический анализ преобразуется в комплексный метод анализа и синтеза проблем планирования.

Нормативный метод базируется на системе норм (расхода материальных ресурсов, использования мощностей и рабочего времени, амортизационных отчислений и т. п.) и нормативов (влияния на окружающую среду, трудоемкости и др.), используемых в технико-экономических расчетах.

Метод экономико-математического моделирования представляет собой совокупность экономико-математических приемов и методов, используемых в планировании: методов линейного, динамического, нелинейного и стохастического программирования; моделей сетевого планирования, оценки эффективности бизнес-планов и инвестиционных проектов и др.

Метод технико-экономического обоснования применяется для разработки обоснования мероприятий, включаемых в планы, и показателей плана.

Деловое планирование (составление бизнес-плана) применяется как при открытии новых объектов строительства, так и при изменении предпринимательской стратегии

уже существующих инвестиционно-строительных предприятий и жилищно-эксплуатационных организаций (фирм).

В процессе планирования ни один из рассмотренных методов не применяется в чистом виде. В основе эффективного внутрифирменного планирования должен лежать системный научный подход, основанный на всестороннем и последовательном изучении состояния предприятия и его внутренней и внешней среды.

2.4. Нормативная база планирования. Сущность и функции норм и нормативов.

Нормы и нормативы – исходная, научно обоснованная информация для обязательного ее учета при разработке планов. Она устанавливается предприятием исходя из требований законодательства, нормативно-методических материалов ведомственных, региональных и местных органов управления, надзора и контроля, а также разрабатывается на основе показателей производственных заданий, рабочих проектов, технологических регламентов и других документов по обеспечению непрерывности производственного цикла, охраны труда и безопасности производства, социальных условий труда. Нормы и нормативы призваны упорядочить производственную деятельность предприятия, подчинить ее научно обоснованным закономерностям.

Нормы – это плановые или временно утвержденные для разработки планов производства показатели: обслуживания средств труда, удельных величин расхода материальных, трудовых, финансовых ресурсов.

Нормативы – это показатели, используемые при расчете норм, или поэлементные составляющие норм (нормативы оборотных средств), а также коэффициенты, характеризующие качественную сторону элементов производства: степень использования рабочего времени, орудий или предметов труда.

В целом нормы и нормативы выполняют следующие функции:

- являются базой для расчетов организации производства в целом, а так же производственных и трудовых процессов в частности;
- на их основе осуществляется планирование всех технико-экономических показателей работы предприятия и его структурных подразделений;
- являются основой организации заработной платы всех категорий работающих;
- на их базе организуется оперативный и бухгалтерский учет;
- используются в качестве инструмента контроля за использованием ресурсов, а также при проведении анализа.

2.4.1. Классификация норм и нормативов.

По своему виду нормы и нормативы могут быть абсолютными и относительными, общими и частными, плановыми и фактическими, перспективными и текущими, количественными и качественными, макро- и микроэкономическими.

По ***видам ресурсов*** различают нормы и нормативы, регулирующие величину затрат средств производства, предметов труда, рабочей силы на изготовление единицы продукции, выполнение работы или оказание услуги. По данному признаку различают также нормативы использования на предприятиях различных производственных ресурсов.

По ***стадиям производства*** выделяют текущие, страховые, технологические, транспортные нормы и нормативы, а также нормативы производственных запасов, незавершенного строительного производства, полуфабрикатов, комплектующих изделий, готовой строительной продукции и др.

По ***выполняемым функциям*** выделяют нормативы плановые, экономические, технические, экологические, социальные, трудовые, правовые и т. д.;

По ***сфере распространения*** – международные, федеральные, региональные, местные и др.

По ***степени детализации*** – интегральные, дифференциальные, индивидуальные, групповые, частные и общие и др.

По ***численным значениям*** различают нормы оптимальные, допустимые, минимальные, средние, максимальные. Использование в процессе планирования более точных исходных нормативов, какими обычно являются их оптимальные или средние величины, позволяет приблизить плановые показатели к фактическим или уменьшить степень их отклонения.

По ***целевому назначению*** нормативы бывают расходными, оценочными, техническими, оперативно-производственными и календарно-плановыми и т.д.

Расходные нормативы определяют величину затрат ресурсов, оценочные – эффективность их использования, оперативные – продолжительность и порядок движения ресурсов в процессе производства продукции.

По ***методам установления*** различают нормативы научно обоснованные, расчетно-аналитические, опытно-экспериментальные, аналитически-исследовательские, отчетно-статистические и др.

Нормативы должны служить ориентирами экономического состояния предприятия. Но это как раз наиболее слабое звено планирования, огромное число норм и нормативов устанавливается неапробированными методами, а чаще всего «на глаз», по соображениям нормировщиков или мастеров. Для того чтобы нормы отражали реальную продолжительность изготовления продукции, их следует составлять по всем правилам технического нормирования, включая разработку технологической нормали.

2.4.2. Методы и порядок разработки норм и нормативов

Качество норм и нормативов, их способность выполнять свои функции во многом зависит от метода их установления.

Различают два основных метода нормирования: суммарный и аналитический.

При ***суммарном методе*** нормы (нормативы) расходования тех или иных ресурсов устанавливаются на единицу продукции или работы в целом, без расчленения их на составные части. При этом они могут устанавливаться на основе опыта, на основе наблюдений или на основе фактических (статистических) данных о затратах ресурсов на подобную продукцию (работу) в прошлых периодах. Отсюда разновидности суммарного метода: опытный, по аналогии, опытно-статистический.

Аналитический метод основывается на определении тех или иных затрат по отдельным элементам с последующим их суммированием в затраты на единицу продукции или работы. Затраты ресурсов по элементам могут устанавливаться на основе физических измерений в процессе непосредственных наблюдений; путем расчета по формулам или по первичным нормативам. Различают две разновидности аналитического метода: аналитически-исследовательский и аналитически-расчетный.

Возможно также применение ***комбинированного метода*** нормирования ресурсов, когда определение расхода отдельных элементов ресурсов осуществляется аналитическим методом, а ресурсов в целом – суммарным методом, или когда в процессе установления норм применяются оба метода.

2.5. Содержание норм и нормативов, используемых при планировании

2.5.1. Нормы и нормативы использования средств труда

Нормативы затрат средств труда и производства определяют потребность предприятия в рабочих местах, производственной площади, технологической оснастке, режущем и измерительном инструменте и других основных фондах на выполнение установленного объема работ или услуг.

К важнейшим нормативам, характеризующим плановый или фактический уровень использования основных средств труда и производства, относятся такие показатели, как режим работы машин, транспорта, кранов и оборудования, коэффициенты сменности и загрузки станков для предприятий стройиндустрии, нормативы фондоотдачи и рентабельности основных фондов, коэффициенты экстенсивного и интенсивного использования машин и оборудования, нормы производительности труда и производства строительной продукции с единицы производственной площади, нормы простоя оборудования и т. д.

Один из важнейших нормативов использования средств труда – ***производственная мощность.*** Исходя из наличия производственных мощностей и с учетом спроса на выпускаемую продукцию формируются план производства и план реализации продукции.

К числу нормативов рассматриваемой группы относятся также ***нормы расхода инструмента.*** Под ними понимается количество инструментов, которое необходимо для выполнения определенного объема СМР и эксплуатационных работ. В массовом производстве нормы расхода инструмента обычно устанавливаются на 1, 10, 100, деталей и конструкций.

В основе расчета норм расхода инструмента лежат нормы износа. Под ними понимается время работы инструмента в часах до его окончательного выбытия. Нормы износа зависят от качества инструмента, характеристик обрабатываемых материалов, режима работы машин и оборудования, квалификации рабочих. Устанавливаются нормы аналитическим методом в лабораториях или опытным путем.

2.5.2. Нормы и нормативы материальных затрат

Материальные нормативы – важная составная часть планово-экономической нормативной базы предприятия, характеризующая величину расхода основных производственных ресурсов на изготовление продукции, выполнение работ и услуг.

Нормы затрат предметов труда определяют планируемую величину расхода основных материалов, топлива или электроэнергии и других затрат овеществленного труда на производство единицы продукции либо выполнение заданного объема работы.

В норму расхода основных ресурсов не включаются отходы и потери материала, вызванные отступлением от установленной технологии и организации производства, методики планирования расходов, а также обусловленные браком продукции, испытанием изделий и изготовлением оснастки, наладкой машин и оборудования, другими работами вспомогательного характера.

Норматив использования ресурсов определяется значением коэффициентов, характеризующих отношение полезно расходуемого материала к установленной норме на единицу продукции. Норматив, или коэффициент использования материала по своему значению служит важным плановым показателем, определяющим не только степень использования материалов на данном предприятии, но и экономическую эффективность действующей технологии производства и форм его организации. Чем выше коэффициент и чем он ближе к единице, тем экономичнее производство, меньше отходов и потерь, ниже трудоемкость и себестоимость продукции.

При планировании и оценке степени использования материальных ресурсов могут применяться также расходные коэффициенты и нормативы выхода продукта. ***Расходный коэффициент*** – это обратная величина фактического норматива использования материалов. Его значение всегда больше единицы и определяется отношением установленной нормы расхода сырья или материала к полезной массе изделия. ***Коэффициент выхода*** продукции выражает соотношение общего объема производства изделий или выполнения работ и количества фактически израсходованного сырого материала. Этот показатель позволяет оценивать эффективность использования материальных ресурсов на предприятии в целом и может быть применен как при предварительном планировании объемов производства продукции и потребности материалов, так и для оценки сбалансированности планов производства и материально-технического обеспечения предприятий.

Нормы расхода сырья и основных материалов разрабатываются по чертежам, технологическим картам и прочей технологической документации.

Порядок нормирования вспомогательных материалов зависит от их назначения.

- Расход вспомогательных материалов для ***осуществления технологических процессов, а также процессов, связанных с подготовкой продукции к реализации*** (на изготовление тары, упаковки) нормируется так же, как расход сырья и основных материалов на единицу продукции или на одну тысячу рублей планируемого объема производства продукции.
- Нормы расхода материалов на ***осуществление мероприятий по механизации и автоматизации производственных процессов*** разрабатываются на единицу средств механизации и автоматизации производственных процессов, а также на одну тысячу рублей планируемой стоимости изготовления указанных машин и оборудования.
- Расход материалов на ***ремонт машин и оборудования*** обычно устанавливается на единицу ремонтной сложности или на один час работы машин и оборудования.
- Материалы, используемые ***для эксплуатации оборудования и помещений*** (смазочные, обтирочные и т. д.), обычно нормируются на один час работы машин и оборудования или 1 $м^2$ площади строящегося объекта недвижимости.

К материальным затратам относятся также затраты на топливо, электроэнергию, газ и другие виды энергии. Их нормирование осуществляется по-разному в зависимости от вида энергии и ее назначения.

- Электроэнергия для технологических целей, а также технологическое топливо

нормируются на единицу производимой продукции.

- Электроэнергия, сжатый воздух, пар, используемые для приведения в движение оборудования, нормируются исходя из мощности двигателей.
- Расход топлива на отопление помещения нормируется в расчете на 1 $м^3$ помещения.
- Электроэнергия на освещение нормируется в зависимости от мощности установленных светильников и количества часов их использования в сутки.

2.5.3. Нормы и нормативы затрат живого труда

Система трудовых нормативов – это совокупность регламентированных затрат труда на выполнение различных элементов и комплексов работы персоналом предприятия. Они выражают величину затрат труда на осуществление самых разнообразных видов производственной, хозяйственной, предпринимательской и иных сфер трудовой деятельности человека. В состав трудовых норм и нормативов входят следующие их виды.

Нормы времени – выражают необходимые или научно обоснованные затраты рабочего времени на изготовление единицы продукции, выполнение одной работы или услуги в минутах или часах.

Нормы выработки – устанавливают необходимый объем изготовления продукции за соответствующий плановый период рабочего времени. Выражаются в $м^3$, $м^2$ штуках, метрах и других единицах за смену, час или иной отрезок времени.

Нормы обслуживания — характеризуют размер площади, количество рабочих мест, и других производственных объектов, закрепленных за одним рабочим, группой, бригадой или звеном персонала для управляющих организаций, управляющих компаний.

Нормы численности – определяют необходимое количество работников соответствующих категорий для выполнения заданного объема работы или обслуживания производственных процессов.

Нормы управляемости – регламентируют число подчиненных работников у одного руководителя соответствующего подразделения предприятия.

Нормированные производственные задания устанавливают одному работнику или бригаде плановые объемы и номенклатуру изготовляемой продукции, выполняемых работ или услуг за данный период рабочего времени (смену, неделю, месяц, квартал). Величина производственных заданий измеряется в натуральных, трудовых, стоимостных единицах (штуках, $м^3$, $м^2$, тоннах, нормо-часах, нормо-рублях).

С целью планирования и рационального использования ресурсов необходимо также выражать нормы труда в двух объективно существующих формах затрат: рабочего времени и рабочей силы. Первые устанавливают величину затрат рабочего времени на выполнение единицы работы одним или несколькими работниками. Вторые определяют величину расхода физической и нервной энергии человека в единицу рабочего времени или на одно изделие. К нормам затрат рабочего времени относятся нормативы длительности трудовых процессов, трудоемкости работ и численности работников.

Норматив длительности определяет расчетную величину рабочего времени, в течение которого может быть выполнена единица работы на одном станке или рабочем месте.

Норматив трудоемкости содержит плановую величину затрат живого труда на производство одного $м^3$, $м^2$ работником изделия, выполнение единицы работы или услуги, а также одного комплекта различных работ.

В плановой деятельности предприятий и фирм необходимо применять нормативы технологической, производственной и полной трудоемкости продукции.

Технологическая трудоемкость продукции выражает затраты труда основных рабочих, осуществляющих технологическое воздействие на предметы труда: получение и производство заготовок, разработка и изготовление деталей, сборка и монтаж машин и т. п. Измеряется в мин/шт., час/ $м^3$, час/ $м^2$.

Производственная трудоемкость продукции включает затраты труда основных и вспомогательных рабочих на производство единицы продукции, выполнение работы или услуги.

Полная трудоемкость продукции характеризует общую величину затрат труда промышленно-производственного персонала на производство единицы или определенного объема работ.

При планировании полной трудоемкости необходимо выделять прямые и косвенные затраты труда на производство продукции. Прямые затраты на единицу продукции определенного вида и качества устанавливаются соответствующими расчетами. Косвенные затраты на единицу изделия или работы распределяются в процентном отношении к прямым.

Нормы и нормативы затрат рабочего времени и рабочей силы служат основой для планирования самых разнообразных показателей производственно-хозяйственной и социально-экономической деятельности. Нормы затрат рабочей силы, характеризующие величину расхода умственной и физической энергии человека, находят практическое применение при планировании разнообразных социально-трудовых показателей.

Полный состав нормативов позволяет обеспечивать комплексную экономическую оценку процессов труда как по величине затрат рабочего времени, так и по уровню сложности выполняемых работ и степени интенсивности труда.

2.5.4. Нормы и нормативы оборотных средств

Нормы оборотных средств разрабатываются методами прямого расчета по каждому элементу оборотных средств: сырью, основным материалам, покупным полуфабрикатам; вспомогательным материалам; таре; запчастям для ремонтов; малоценным и быстроизнашивающимся предметам; незавершенному производству и полуфабрикатам собственного изготовления; расходам будущих периодов; готовым изделиям. Нормы устанавливаются в относительных величинах:

- в днях (в расчетах норматива по сырью, материалам и т. д.);
- в рублях – на 1 млн. руб. объема производства продукции, стоимости оборудования и т. д.,
- в рублях на одного работающего.

Нормы по элементам оборотных средств действуют в течение ряда лет для существенных изменений номенклатуры, технологии и организации производства и т. д.

Раздел 3. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

3.1. Сущность стратегического планирования

Стратегическое планирование как логический аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности было разработано фирмами, которые стремились повернуть вспять процесс замедления роста и морального устаревания техники и технологий.

Стратегическое планирование считают последователем, т. е. пришедшим на смену, долгосрочного планирования.

С этим можно согласиться в отношении фактора времени, так как стратегическое планирование является общим результатом развития теории и практики планирования на основе программно-целевого подхода.

Стратегическое планирование в отличие от долгосрочного экстраполяционного планирования является более сложным процессом, влияющим на фирму в настоящем и будущем.

Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием – в трактовке будущего.

В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста.

В системе стратегического планирования:

1. отсутствует предположение, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и не считается, что будущее можно изучить методом экстраполяции;
2. экстраполяция заменена развернутым стратегическим анализом, который связывает перспективы и цели между собой для выработки стратегии;
3. для стратегического планирования основной базой являются современное состояние и сценарий будущего фирмы.

Переход от экстраполятивного планирования к стратегическому обусловлен рядом причин:

- экстраполятивное планирование не позволяет использовать интерактивную (с ориентацией на взаимодействие) организацию планового процесса (экстраполяция осуществляется, как правило, на одном уровне);
- методы экстраполятивного планирования неэффективны для диверсифицированных сфер хозяйственной деятельности;
- экстраполятивное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и конкуренции.

Первоначальный подход к стратегическому планированию предполагал, что новая стратегия должна основываться на сложившихся сильных сторонах фирмы и нивелировать ее слабые стороны. По мере усиления изменчивости внешних условий деятельности фирм, надежды на сильные стороны фирм, как основы текущих и будущих успехов, становились сомнительными по следующим причинам:

- Некоторые фирмы не могли найти путей диверсификации, которые использовали бы их прежние сильные стороны.
- Постоянная изменчивость в сложившейся области деятельности фирмы часто превращала сильные ее стороны в слабые.

При скачкообразных изменениях окружающих условий возникала *чандлеровская ситуация,* при которой требовалась реактивная адаптация (5-10 лет) к изменившимся условиям (для внедрения стратегического планирования требуется 5-7 лет).

Этапы развития стратегического планирования:

1. реактивная (чандлеровская) адаптация (1900-1960) (переход от вакуумных ламп к транзисторам);
2. стратегическое планирование (1960);

3. управление стратегическими возможностями (1970);
4. управление проблемами в реальном масштабе времени (1980);
5. управление проблемами с учетом стратегических возможностей и развитием мировой экономики (2008 г. по наше время)

Основные процедуры стратегического планирования:
- стратегическое прогнозирование (стратегический прогноз);
- стратегическое программирование (стратегическая программа);
- стратегическое проектирование (стратегический проект/план).

При стратегическом планировании система прогнозирования должна решать вопросы, связанные с оценкой основных тенденций развития организации, степени влияния факторов внутренней и внешней среды. В условиях рыночной экономики важным фактором, определяющим развитие предприятий, становится экономический прогноз, рассматриваемый как единство нормативного, сценарного и генетического прогнозов. Формализованное прогнозирование основано на определении аналитических, формальных зависимостей между параметрами объекта и реализуется с помощью методов формализованного прогнозирования (экономико-статистические, оптимизационные методы, методы имитационного моделирования) и средств компьютерной технологии.

Стратегическое программирование рассматривается как система экономических, производственных, организационно-технических мероприятий, направленных на разработку стратегии экономических систем и направлений деятельности организаций. К основным функциям, стратегических программ относятся:
- усиление целевой направленности плановых расчетов;
- формирование комплекса мероприятий не по отдельным признакам, а по признаку решаемой проблемы;
- изменение темпов и пропорций развития (обеспечение структурных сдвигов) экономики.

С помощью целевых программ федерального уровня решаются следующие задачи национальной экономики:
- обоснование стратегических решений по проблемам развития экономики;
- концентрация ресурсов, необходимых для решения задач перспективного развития;
- повышение уровня сбалансированности мероприятий по решению поставленных задач;
- согласование деятельности субъектов управления.

Проектирование – заключительная процедура стратегического планирования. Его назначение – разработка проектов стратегических планов всех уровней и временных горизонтов. Проект стратегического плана представляет собой проект управленческого решения для реализации стратегии предприятия. Стратегический план может рассматриваться как научное предвидение состояния целостного объекта управления (предприятия, региона, страны) в долгосрочной перспективе.

Важной особенностью стратегических планов является то, что они:
- выступают в качестве меры, критерия экономического и социального прогресса общества;
- определяют этапы социально-экономического развития общества в целом и его отдельных подсистем;
- используются в качестве инструментов реализации политики управления;
- раскрывают цели и направления развития объектов управления.

Положительный эффект от стратегического планирования могут дать только органичное сочетание науки, опыта и искусства, ориентация на здравый смысл в организации как деятельности, так и самого планирования. В общем случае грамотное применение методов стратегического планирования имеет ряд положительных моментов, а именно:

1. ***Стратегическое планирование усиливает конкурентные возможности предприятия.*** Конкурентные преимущества позволяют предприятию устойчиво занимать и улучшать свое место на рынке. Рынок выиграют те, кто раньше других научится и начнет «жить по стратегии».
2. ***Стратегическое планирование позволяет рационально распределять ресурсы и эффективно ими управлять.*** Концентрация ресурсов на определенном участке бизнеса позволяет успешнее преодолевать конкурентное сопротивление. Распыление ресурсов по многим направлениям почти наверняка не принесет успеха ни по одному из них. Более того, если предприятие ведет стратегическое планирование, в котором выделяются основные направления работы, то оно должно отказываться от перспективных на первый взгляд проектов, не вписывающихся в общую стратегию.
3. ***Стратегическое планирование увязывает процессы принятия решений в высшем и среднем звеньях управления.*** Высшее руководство предприятия принимает стратегические решения, менеджеры среднего звена – оперативные решения. Часто эти процессы идут параллельно, не всегда взаимосвязаны. Кроме того, функции подразделений порой не отвечают стратегической установке. Поэтому если на предприятии осуществляется грамотное стратегическое планирование, то все процессы планирования ведутся от главной цели. Хорошо продуманная и квалифицированно исполненная стратегия доводится до исполнителей в виде планов организационно-технических мероприятий, которые и становятся планами подразделений на определенный временной период. Таким образом, отработка подразделениями своих планов приводит к реализации стратегических установок предприятия в целом.
4. ***Стратегическое планирование улучшает адаптацию предприятия к изменениям во внешней среде.*** Предприятие, как правило, готовится к любому варианту развития событий. В результате его адаптация к изменениям во внешней среде повышается, сокращается время на реагирование на то или иное событие, так как его возможное наступление и соответствующие проводимые мероприятия учтены в плане, требуется только их некоторая корректировка.
5. ***Стратегическое планирование улучшает ориентацию предприятия во внешней среде.*** Это происходит потому, что стратегическое планирование подразумевает глубокое исследование маркетинговой среды предприятия – стратегический анализ.
6. ***Стратегическое планирование позволяет сосредоточить усилия сотрудников на достижении единой цели.*** Функциональные интересы подразделений и личные интересы сотрудников должны быть подчинены стратегическим интересам предприятия в целом. Заявленная и документально зафиксированная стратегическая цель становится ориентиром в деятельности сотрудников всех подразделений предприятия.
7. ***Стратегическое планирование способствует формированию на фирме единой команды менеджеров.*** И принятая стратегия, и сам процесс ее подготовки формируют единую команду.
8. ***Стратегическое планирование повышает уровень корпоративной культуры на предприятии.*** Когда ведется стратегическое планирование, сотрудникам разъясняются цели фирмы и методы их достижения, отношение их к руководству и к самой фирме становится более осознанным и позитивным.

3.2. Методологические основы стратегического планирования

Методология любой науки представляет собой единство мировоззренческих и методологических принципов и методов научного познания, а также специфических, частных методов научного исследования и практической реализации результатов.

Структурные элементы методологии стратегического планирования:

- теория и методология философии, социологии и экономики;
- общенаучная методология;
- методология стратегического планирования.

Методологический подход в стратегическом планировании выражается в целенаправленном использовании логики познания, научных принципов и методов причинно-следственного и ситуационного анализа, выбора и оценки решений в процессе разработки прогнозов, проектов программ и планов всех направлений, уровней и временных периодов.

В методологии стратегического планирования следует выделить его системность, характеризующуюся качественными элементами методологического подхода: комплексный, структурно-функциональный, программно-целевой, мультипликативный, социально-нормативный, ресурсосберегающий и динамический.

В широком смысле методологические основы стратегического планирования – это органическое единство теории познания, аналитического, логического, системного, прогнозного и оценочного подходов к разработке целей, концепций, программ и планов развития объекта управления.

Планирование является специфичной формой процессов общественной практики людей. В управлении – это приоритетная функция выработки, анализа, обоснования и принятия стратегических решений в виде прогнозов, программ, проектов и планов с учетом альтернативных возможностей и вариантов реализации.

В экономической теории отмечается двойственность функции управления «подготовка и принятие решения», которая в развернутом плане включает постановку целей и задач субъекту управления и разработку мер, обеспечивающих их достижение и решение. По своему содержанию эта деятельность является предметом планирования.

В природе и общественной жизни заложен механизм причинно-следственных связей, приобретающих применительно к развитию видов и процессов деятельности людей свойство планомерности.

Планомерность – это сознательное достижение поставленной цели посредством предварительного определения действий с учетом их последовательности, взаимосвязи, соразмерность со своими ресурсами и возможностями по отношению к воздействиям окружающей среды.

Формы планирования разнообразны и связаны со всеми функциями и задачами управления на всех его уровнях:

- *мегаэкономическом* – межгосударственном;
- *макроэкономическом:* общегосударственном (федеральном);
- *мезо-экономическом:* региональном (субъектов федерации, территориальном и местном управлении), отраслевом, межотраслевых образований и т. п.;
- *микроэкономическом* – объединения предприятий, предприятия и домашние хозяйства.

Концепция стратегического планирования основывается на учете следующих факторов:

1. Стратегия как логически интегрированная последовательная система принятия решения должна быть проактивной (упреждающей влияние окружающей среды) и предшествовать практическим действиям.
2. Стратегия определяет назначение фирмы, ее долгосрочные цели, планы действий и распределение ресурсов.
3. Выбор стратегии означает определение конкурентной ниши организации и ее сфе-

ры деятельности.

4. В стратегии учитываются сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы, возникающие во внешней среде.
5. Стратегия логически обосновывает распределение задач на высшем и среднем уровнях управления, что обеспечивает координацию функций и организационной структуры.

Стратегию можно считать обоснованием существования организации: в ней должны быть описаны экономические и прочие выгоды собственников (акционеров).

Специфика стратегических решений, связанных с долгосрочным развитием бизнеса, проявляется в том, что они:

- направлены на перспективные цели предприятия, на возможности, а не на текущие задачи;
- направлены в отдаленное будущее, и потому, являются принципиально неопределенными, в силу чего субъективны, и требуют непрерывного уточнения;
- многовариантны, при этом разработка альтернатив, на которые они опираются, играет важную самостоятельную роль;
- инновационные по своей природе, а поскольку люди и организации изначально инерционны, то требуются мероприятия по преодолению отторжения инноваций;
- изначально признают неизбежность отклонения траектории фактического движения предприятия к перспективной цели от любой из плановых альтернатив, в силу чего требуют для обеспечения своей реализации создания соответствующего ресурсного потенциала;
- необратимы и имеют долгосрочные последствия.

В качестве первого шага в стратегическом планировании предпринимается *анализ перспектив фирмы*, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, а также отдельных «чрезвычайных» ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.

Второй шаг – *анализ позиций* в конкурентной борьбе.

Третий шаг – *метод выбора стратегии:* сравнение перспектив фирмы в различных видах деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии.

Четвертый шаг – *анализ путей диверсификации:* оценка недостатков нынешнего набора видов деятельности и определение новых видов деятельности, к которым фирме следует перейти.

Пятый шаг – *постановка групп задач*:

1) стратегических, тактических и оперативных;

2) долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных, рассчитанных на текущее выполнение.

3.3. Принципы стратегического планирования

Логика стратегического планирования опирается на определенные закономерности, получившие название принципов планирования. Под принципом планирования следует понимать объективную категорию науки планирования, выступающую в качестве отправного основополагающего понятия, выражающего совокупное действие ряда законов развития. как объекта планирования, так и самой практики планирования, и определяющего задачи, направление и характер составления, возможности выполнения плановых заданий, а также проверки их выполнения.

Стратегическое планирование является центральным элементом системы управления обществом, организацией, и для нее общезначимыми являются четыре общих принципа управления:

1. принцип единства экономики и политики при приоритетности политики;
2. принцип единства централизма и самостоятельности;
3. принцип научной обоснованности и эффективности управленческих решений;
4. принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга и стимулирования личной и коллективной заинтересованности в выполнении управленческих решений.

Применительно к стратегическому планированию названные принципы имеют следующее содержание.

Принцип единства экономики и политики при приоритетности политики, содержанием, которого является требование, согласно которому разработчики прогнозов, стратегических программ и планов должны исходить из целей политики, намеченной на реализацию соответствующими субъектами управления. Политика – это не что иное, как организационно оформленная система интересов соответствующих общностей людей. Она выражает их отношения между собой и с государством, направление этой деятельности в сторону, позволяющую реализовать эти интересы. В системе интересов центральное место занимают экономические интересы, они являются определяющими по сравнению со всеми другими, и в этом смысле политика является концентрированным выражением экономики. Вместе с тем для беспрепятственного развития экономики нужны соответствующие политические условия, необходимо государство со всеми своими институтами, органами власти. Следовательно, без приоритетного начала политики в управлении экономика не может успешно развиваться, чем и определяется соотношение между экономикой и политикой. На микроуровне собственники коммерческих субъектов формируют политику, определяющую направление их развития, распределение финансовых результатов деятельности в соответствии со своими интересами.

Принцип единства централизма и самостоятельности состоит в том, что подготавливаемые регулирующими органами проекты решений в форме прогнозов, стратегических программ и планов, с одной стороны, должны базироваться на информации о намерениях хозяйствующих субъектов, учитывая их интересы, а с другой – обеспечивать воздействие на них в нужном для общества направлении. В рамках фирмы централизм и самостоятельность в стратегическом планировании находят свое конкретное применение в предоставлении своим филиалам максимально возможной свободы хозяйственной деятельности, в том числе и в планировании, но в рамках общей стратегии развития фирмы.

Принцип научной обоснованности и эффективности прогнозов, стратегических программ, планов означает необходимость учета в процессе их составления следующих требований:

а) соблюдения всей системы законов развития общества, определяющих содержание и направление отдельных элементов и сфер деятельности. Разрабатывая прогнозы проектов стратегических программ и планов, необходимо исходить из сущности, содержания и форм проявления в практической деятельности экономических законов рыночного хозяйства, законов развития социальных отношений и законов развития науки и техники;

б) глубокого изучения и практического использования в плановой работе достижений современной отечественной и зарубежной науки и техники в целях своевременного осуществления структурной перестройки экономики;

в) умения на основе широкого использования экономических инструментов ориентировать фирмы на своевременное техническое перевооружение и обновление производства, на гибкую восприимчивость достижений научного прогресса и быстрое реагирование на постоянно изменяющиеся потребности общества;

г) обеспечения в процессе стратегического планирования органического единства стратегических и тактических планов, программ и прогнозов;

д) повышения степени достоверности планово-учетной информации, являющейся информационной базой для расчетов показателей прогнозов, стратегических программ и планов;

е) постоянного совершенствования технологии разработки всех плановых документов;

ж) обеспечения комплексного использования всех других элементов методологии стратегического планирования.

Принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга и стимулирования личной и коллективной заинтересованности в выполнении заданий стратегических программ и планов означает, во-первых, объективную необходимость органической увязки интересов различных классов, социальных слоев, коллективов коммерческих организаций и отдельных работников в единую систему и обеспечение в процессе управления стратегических целей программ и проектов планов, а также, подготовку мероприятий, способствующих их достижению.

Во-вторых, при регулировании производственных процессов, происходящих в национальной экономике, с помощью федеральных и региональных целевых комплексных стратегических программ и планов – решение этих проблем на основе приоритета укрепления безопасности общества и других общечеловеческих ценностей.

В-третьих, создание (с помощью системы экономических стимулов, в виде разнообразных форм заработной платы, премий, налоговых и кредитных льгот, обеспечения необходимыми материальными ресурсами) личной и коллективной заинтересованности работников в успешном выполнении плановых заданий.

3.4. Цели и задачи стратегического планирования

Под целями в стратегическом планировании понимают желательные состояния или результаты функционирования соответствующего объекта планирования в определенный момент будущего (т. е. их достижение желательно к определенному моменту времени в пределах стратегического планирования).

Цели могут быть и недостижимы в пределах планируемого периода, но приближение к ним за этот период времени должно быть возможным. Задачи, обеспечивающие достижение целей, должны быть в принципе осуществимыми в течение планируемого периода.

Отечественные экономисты Д. Д. Вачугов и В. Р. Веснин определяют стратегическое планирование как «...набор конкретных целей, которые необходимо достичь к определенному периоду. Они охватывают наиболее общие проблемы развития производства и распределение ресурсов на много лет вперед и разрабатываются самостоятельно по различным направлениям, но при этом подчиняются определенной иерархии. По своему характеру эти планы близки к прогнозам».

К стратегическим задачам планирования относятся следующие:

1. Ранжирование целей, формулировка проблем и постановка задач развития фирмы в рамках ее стратегического предназначения (миссии).
2. Обязательность определения динамики приоритетности во времени факторов успеха фирмы с целью динамичного выбора ведущих функций и видов деятельности.
3. Разработка перечня противоречий в развитии фирмы, путей и способов их разрешения. Например, производства новых видов коттеджных строений должны сопровождаться освоением новых технологий.
4. Определение исходного потенциала фирмы и ее возможностей в решении проблем развития и поставленных задач для достижения поставленных целей.
5. Планирование развития источников обеспечения качественными ресурсами, разработки новых модификаций и заменителей традиционных ресурсов, режимов ресурсосбережения и охраны окружающей среды.
6. Систематизация, оценка и анализ факторов внешней среды («окружения» фирмы) по направлениям экономической деятельности и экономических отношений по

схеме: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

7. Оценка качественных и количественных результатов.

Единственной задачей стратегического планирования является обеспечение возможности стратегического управления организацией. Не будет большой ошибкой и обратное суждение: единственной задачей стратегического управления является обеспечение возможности стратегического планирования организации.

3.5. Этапы стратегического планирования

Процесс стратегического планирования включает три этапа:

1) описание желаемого состояния фирмы;

2) анализ текущего состояния фирмы;

3) разработка стратегии.

На практике разделение по времени всех трех этапов весьма условно, как условна и их последовательность (в частности, знание текущего состояния, является необходимым условием при формулировке целей).

Первый этап: описание желаемого состояния – того состояния, в которое необходимо привести предприятие через некоторое время. Основой для определения желаемого состояния являются притязания собственников. Описание производится с помощью определения желаемых состояний основных характеристик (показателей) предприятия и его среды: прибыли, доли рынка, количества сотрудников, производительности труда, рентабельности, перечня перспективных бизнесов и других количественных и качественных характеристик.

Принципиально важно, что описание желаемого состояния ведется в отрыве от анализа текущего. Причина такого игнорирования заключается в том, что при использовании характеристик текущего состояния для описания будущего неизбежно возникнет один из вариантов оперативного планирования. Однако заявляемые цели должны проходить проверку на устойчивость и достижимость в прогнозных сценариях развития.

Разработка стратегии развития предприятия только силами собственных менеджеров таит опасность получения заявленной цели в виде комбинации интересов руководителей функциональных подразделений на основе имеющихся ресурсов и сложившихся взаимоотношений между конкретными персоналиями. Более эффективным способом разработки стратегических целей предприятия является привлечение сторонних специалистов, способных воспринимать предприятие как целостную систему. При этом менеджеры предприятия активно участвуют в процессе планирования в качестве экспертов.

Второй этап стратегического планирования – анализ текущего состояния предприятия, часто называемый стратегическим анализом. Основной задачей стратегического анализа в рамках планирования является определение рассогласования компетенций предприятия с реальными рыночными возможностями и опасностями. Объектами анализа являются оценка и прогноз рынков всех видов бизнеса фирмы, уровень конкуренции, поведение конкурентов, состояние ресурсов фирмы.

Мониторинг маркетинговой среды предприятия должен быть непрерывным, систематическим процессом. В его задачи входит контроль состояния предприятия и его внешней среды по важнейшим показателям, изменение которых сигнализирует о необходимости коррекции стратегического курса или инициации полного цикла стратегического планирования, которое, в свою очередь, призвано определить стратегические цели и способы их достижения в рамках нового горизонта планирования.

Третий этап стратегического планирования – разработка стратегии и плана перехода из текущего состояния в желаемое. Изменения при этом могут быть самыми радикальными, вплоть до смены области деятельности. Стратегию можно рассматривать как связующее звено между целями предприятия и линией поведения, выбранной для их достижения.

Установление цели и выбор правильной стратегии должны подкрепляться грамотной работой по ее реализации.

3.6. Методы и модели стратегического планирования

В стратегическом планировании деятельности предприятия, как показывает отечественный и зарубежный опыт, используются самые разнообразные методы и модели.

Различают следующие методы стратегического планирования:

- *расчетно-аналитические,* к числу которых можно отнести балансовый, нормативный, инженерно-экономический и др.;
- *графо-аналитические,* например экстраполяционные (трендовые), сетевые, регрессионно-аналитические, методы корреляционных трендов и др.;
- *экономико-математические,* в том числе методы линейного, нелинейного и динамического программирования, модели теории игр и теории массового обслуживания и др.
- *эвристические,* к которым относятся методы экспертной оценки (индивидуальной, коллективной, систематической, массовой и др.), метод сценариев и т. д.

К методам и моделям стратегического планирования можно отнести и методы и модели стратегического анализа, достаточно подробно описанные в зарубежной и отечественной литературе.

Широко применяется ***метод разрыва.*** Главной задачей этого метода является определение несоответствия, или разрыва, между целями предприятия и его возможностями. Если такой разрыв существует, то целесообразно установить, как его заполнить.

Метод разрыва может использоваться для:

- выяснения реальных возможностей предприятия с точки зрения ситуационного анализа текущего и предполагаемого будущего состояния среды;
- определения конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основным целям предприятия;
- установления отклонения возможностей реального положения предприятия от показателей стратегического плана;
- разработки специальных программ для заполнения разрыва (рост производительности, улучшение организации производства и т. п.).

Модель жизненного цикла строительной продукции (ЖЦСП) лежит в основе анализа динамики рынка и служит ориентиром для выбора соответствующей стратегии.

На каждом этапе ЖЦСП существуют свои проблемы в освоении рынка, поэтому, используя соответствующие стратегии, можно учитывать специфику отдельных фаз ЖЦСП. Взаимосвязь фаз ЖЦТ и стратегий предприятия представлена в таблице 2.

Концепция ЖЦСП заставляет руководителей анализировать деятельность предприятия с точки зрения настоящего и с позиций его развития в будущем, т. е. ставить их перед необходимостью постоянной работы по планированию и освоению новой продукции.

В рыночной экономике широко используются *портфельные модели* анализа стратегии. Ниже приводится краткая характеристика основных портфельных моделей.

Стратегии предприятия на различных фазах ЖЦСП

Таблица 2

Фазы ЖЦТ	Стратегии
1. Рождение и внедрение на рынке	Стратегия, ориентированная на рост (небольшой сбыт, большие затраты, почти нет прибыли)
2. Стадия роста	Стратегия быстрого роста (увеличение спроса, рост прибыли)
3. Стадия зрелости	Стратегия, ориентированная на стабильность (устойчивый сбыт, устойчивая прибыль)
4. Стадия спада	Стратегия сокращения (снижение сбыта, снижение прибыли)
Примечание. Цель модели ЖЦСП заключается в определении стратегии бизнеса для каждого этапа ЖЦСП на рынке	

В самом общем смысле под портфелем понимается набор объектов, видов работ принадлежащих какому-либо лицу (фирме), – это наиболее распространенное его значение, употребляемое по отношению к бизнесу. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу. Среди разнообразия методов портфельного анализа наибольшее распространение получили методы, приведенные в таблице 3.

Основные методы портфельного анализа

Таблица 3

Методы портфельного анализа	Критерии классификации
Метод, предложенный *Boston Consulting Group,* – матрица «портфеля продукции»	1) рост рынка 2) размер доли рынка
Метод, предложенный фирмой *Artur D. Littl,* – матрица «жизненного цикла»	1) конкурентная позиция 2) технологическая позиция
Метод, предложенный фирмами *Shell, General Foods,* – матрица «направлений хозяйственной деятельности»	1) конкурентоспособность 2) привлекательность рынка
Метод, предложенный Стенфордским исследовательским институтом – матрица «отраслевой дифференциации»	1) возможность дифференциации 2) высота барьеров доступа в отрасли
Метод, предложенный intercession Harwester company, – матрица «стратегического развития»	1) объем продаж 2) рост рынка 3) прибыльность 4) размер доли рынка

3.7. Реализация миссии, целей и стратегии предприятия

В теории стратегического планирования различают видение, ориентиры, миссию и цели фирмы.

Видение предприятия – наиболее общий ориентир в деятельности предприятия, позволяющий сформировать гипотетическую (идеальную) форму его будущего существования и состояния, которое может быть достигнуто при самых благоприятных обстоятельствах. Видение является хорошим средством мотивации персонала предприятия и инвесторов, создает чувство перспективы в деятельности предприятия, определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования.

Миссия предприятия – более конкретно сформулированный ориентир по сравнению с видением. В содержании миссии процесс ее выполнения сочетается с общим направлением

деятельности и напряжением сил предприятия, с определенным риском деятельности, со сроками реализации миссии.

В практическом аспекте ***миссия*** – это целевое предназначение существования предприятия, которое должно реализоваться в планируемом периоде и включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности предприятия, в единстве составляющие суть намеченного успеха. Значение миссии:

- базис (отправная посылка, точка опоры) для всех плановых решений и определения целей предприятия;
- создает уверенность, что предприятие преследует непротиворечивые, ясные и общественно достойные цели;
- помогает сосредоточить и объединить усилия персонала на избранном направлении движения;
- создает внешний имидж предприятия для участников (акционеров, банков, предприятий и пр.) и других заинтересованных в его успехе.

Содержание миссии включает следующие основные пункты;

- декларирование открытости миссии;
- желательные клиенты;
- описание и политика в области товаров и услуг предприятия;
- характеристика рынка и рыночная политика: основные потребители, география, клиенты, пользователи;
- цели предприятия, выраженные в понятиях выживания, роста и доходности;
- организация, технология и технологическая политика: процессы, виды работ, оборудование, инновации;
- философия и этика бизнеса: мотивация и принципы ведения бизнеса, внешние и внутренние ценности организации;
- внутренняя концепция: описание собственного впечатления о себе, источники силы, степень конкурентоспособности и факторы выживания;
- концепция планирования и управления, конкурентные преимущества управления;
- внешний образ (имидж): экономическая и социальная ответственность перед потребителями, партнерами и обществом в целом;
- обязательства перед персоналом, ценность работника для организации.

В уставной документации предприятия содержание миссии отражается в положении о миссии (предприятии, уставе предприятия, учредительном договоре). Последовательность пунктов и их сочетание определяются конкретной формой использования содержания миссии предприятия.

Формирование миссии стало распространенным явлением среди крупных и средних фирм строительной и коммунальной сфер, полезно и для предприятий малого бизнеса. Содержание миссии используется в составе бизнес-проектов создания нового предприятия (производства), бизнес-планов и инвестиционных проектов.

Наряду с представлением содержания миссии по пунктам используется прием представления содержания миссии одним предложением, в котором выделяется наиболее значимая цель фирмы (характерно для западного бизнеса и использования содержания миссии в рекламе).

Лозунговую форму представления миссии, определяющую основное направление действий предприятия, целесообразно связывать с ее проработанной расширенной текстовой формой.

Миссия может включать несколько целей, но она не содержит исчерпывающей картины желаемого будущего. Главное ее предназначение – указать направление. Формулировка миссии сама по себе может быть определена рядом причин: требованиями инвесторов, партнеров, представляющих особую важность, желанием обратить на себя внимание существу-

ющих и потенциальных клиентов, попыткой заявить свои претензии на лидерство и пределы рынка, стремлением мобилизовать внутренние ресурсы компании, следованием моде и др.

Разработка миссии предприятия может быть проведена на основе технологии бизнес-инжиниринга. Формулирование миссии проводится по следующим этапам:

1. Формирование видения компании относительно внешней среды (макроокружение), рыночной среды (микроокружение) и внутренней среды предприятия. Результатом данного этапа являются разработка ценностных ориентиров, принципов, норм и правил компании; определение социально-значимых потребностей окружающей среды, возможностей и ограничений при реализации стратегии бизнеса.
2. Уточнение социальной значимости миссии, формирование базового рынка и базового продукта. На данном этапе формируется деловое кредо компании (виды и характер коммерческой деятельности, варианты межфирменного сотрудничества и кооперации).
3. Описание делового кредо по целям, принципам и идеалам взаимодействия со всеми участниками внешней и внутренней среды компании.
4. Формирование имиджа компании.

В условиях стратегического менеджмента разработка миссии позволяет:

- рассматривать компанию как открытую социально-экономическую систему;
- определить философию, принципы, ценностные ориентиры компании;
- разработать принципы организационной культуры;
- сформулировать предназначение и стратегические цели компании;
- выявить направления стратегического развития;
- сформировать стратегический характер деятельности организации, стремление к непрерывному развитию и совершенствованию;
- распределить ресурсы и возможности компании для обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ;
- внедрить технологии управления организационным развитием, основанные на упреждающих изменениях посредством стратегического видения перспектив.

Цели предприятия (общие, частные и особенные) выражают конкретизированные общие ориентиры, достижение которых намечается в планируемом периоде полностью или ограниченно.

Значение целей:

- руководство для формирования системы конкретных плановых показателей;
- основа для принятия деловых решений;
- определяют способы повышения эффективности предприятия;
- являются основой для процесса менеджмента в целом на предприятии.

Типы целей предприятия:

- по связи с результатами бизнеса; экономические и неэкономические;
- по связи с системой планирования: стратегические, тактические, текущие;
- по связи с периодом планирования: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные;
- по связи со сферой деятельности: внутренние и внешние;
- по связи с пространством целей: рыночные, инновационные, продуктивные, ресурсные, ценностные, менеджмента, организационные и социальные.

Экономические цели выражаются в показателях производственно-хозяйственной деятельности предприятия и делятся на количественные (например, увеличение доли рынка) и качественные (например, достижение превосходства в качестве товаров).

Неэкономические цели: социальные (улучшение условий труда), поведенческие (ответственность, порядочность, законность, и т. п.), патриотичные.

Связь целей с системой планирования формирует упорядоченность целей по видам и уровням планирования.

Долгосрочные цели в большей степени связаны с миссией и обычно не имеют количественных характеристик. Краткосрочные цели обязательно имеют конкретное содержание и указывают, что, сколько, где, когда и кем должно быть достигнуто.

По значению цели классифицируют (по возможности) на внешние и внутренние.

Пространственные цели разнообразны, но наиболее общие из них классифицируются по наиболее типичным ключевым сферам деятельности.

Свое положение на рынке предприятие определяет как позицию по отношению к конкурентам: достижение успеха в показателях конкурентоспособности.

Поддержание и рост показателей конкурентоспособности требует определения новых способов ведения бизнеса с созданием инновационного пространства:

- производство товаров нового качества и принципиально новых товаров;
- внедрение на новые рынки;
- применение новых ресурсосберегающих технологий;
- использование новых методов организации производства, внутреннего и внешнего менеджмента.

Инновационные цели связаны с ростом продуктивности (производительности) предприятия и экономией используемых ресурсов.

Предприятие проводит оценку наличных ресурсов и будущей потребности в них в сравнении с имеющимися и альтернативными.

Цели доходности направлены на формирование способности предприятия не только покрывать свои расходы, но и генерировать часть доходов для целей развития, перехода на более высокий качественный уровень деятельности.

Управленческие аспекты целей выражаются в достижении требуемого качества менеджмента, эффективных методов управления и высокой квалификации менеджеров и исполнителей.

Предприятие несет ответственность перед работниками, государством и обществом по своим обязательствам, правовым актам, общественным ценностям, социальным и моральным нормам.

Всегда дискуссионен вопрос о том, какое из ключевых пространств является главным. В итоге многолетних дискуссий и опросов специалисты сходятся в едином мнении: главными являются финансовые цели – прибыль, показатели доходности. Прибыль занимает лидирующее положение в иерархии экономических целей предприятия.

Формулируемые цели должны удовлетворять определенным требованиям. К критериям качества поставленных целей относятся:

- степень (уровень) конкретизации целей (от максимально возможной до минимальной);
- соответствие мелей возможному уровню усилий, потенциалу и развитию мотивации работников;
- гибкость целей и наличие пространства и возможностей их корректировки в связи с непредвиденными изменениями;
- измеримость целей;
- сопоставимость целей разных ключевых пространств и уровней иерархии.

Предприятие считается стабильным, когда соблюдаются условия:

1) общая цель предприятия рассматривается как совокупность целей заинтересованных сторон;

2) совокупность целей заинтересованных сторон является расширением общей цели системы.

Стратегия (греч. *strategia)* – первоначально военный, затем – философский, политэкономический и с 60-х гг. XX в. экономический термин. Определяется как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности, или как логически интегрированная последовательная система принятия решения.

Стратегию иногда определяют как выбор основных долгосрочных целей, что сводит понятие стратегии к методу и процессу выбора. По определению существующая цель после произведенного выбора становится стратегической. Стратегия также включает необходимость оценочного подхода к выбору цели и направлений движения к ее достижению.

В современном изложении можно определить, что под стратегией понимается не просто одна из целей, а наиболее важная и определяющая долговременное развитие явления цель, способы движения к поставленной цели и средства ее достижения.

Использование стратегий во всех приведенных смыслах этого понятия имеет свои положительные и отрицательные стороны (таблица 5).

В понятие стратегии включается и ее более общее понятие – ***альтернатива,*** которую часто называют стратегией последнего средства.

Преимущества и недостатки использования стратегий

Таблица 5

Характеристика принятой стратегии	Преимущество	Недостаток
Позволяет сосредоточиться на деталях	Независимо от взятого за основу определения роль этой стратегии для предприятия заключается в том, что с ее принятием снимаются проблемы концептуального характера и менеджеры, определившись в главном, могут обратить внимание на детали. Даже высшие руководители не могут постоянно заниматься вопросами стратегического характера, так как не имеют права постоянно сомневаться	Проблема заключается в изменении окружающих обстоятельств – внешняя среда со временем дестабилизируется, исчезают и возникают опасности и возможности. Все, что в принятой стратегии было конструктивным и эффективным, может превратиться в свою противоположность
Задает направление	Основной смысл этой стратегии – указывать предприятию надежный курс	Стратегический курс может заслонить потенциальные опасности. Направление имеет огромное значение, но в некоторых ситуациях критичным является следование текущим реалиям, для того чтобы в нужный момент изменить поведение
Координирует усилия	Эта стратегия способствует координации деятельности. В ее отсутствие менеджмент предпринимает усилия в различных направлениях, которые часто противоречат друг другу	Чрезмерная координация усилий ведет к потере периферийного зрения, благодаря которому ведется поиск новых возможностей. Принятая стратегия довлеет над предприятием
Характеризует организацию Обеспечивает логику	Такая стратегия отражает в общих чертах характер предприятия и его отличительные особенности. Эта стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок в управлении	Определение организации через стратегию может оказаться слишком упрощенным, вплоть до использования стереотипов, в результате остаются незамеченными размах и сложность системы. Любая стратегия, как и любая модель, есть упрощение, неизбежно искажающее реальность

На выбор стратегии влияют разные факторы: риски, знание прошлых стратегий, реакция на владельцев, фактор времени.

Стратегия характеризуется относительно устойчивой линией поведения организации в данной области деятельности на достаточно длительном временном интервале и образом действий в рамках определенной системы принципов, правил и приоритетов, обусловливающих обстоятельства действия: места (где), времени (когда), причины (почему), способа (как) и цели (для чего).

Формирование стратегии предприятия подчинено решению задач: какие направления деятельности предприятия необходимо развивать, какие необходимо привлечь для этого ресурсы и финансовые средства, какая будет экономическая и финансовая эффективность от реализации программы.

Формулирование целей и стратегии предприятия определяется общим состоянием и развитием экономики и отраслей, к которым относятся его виды деятельности, а также возможным периодом жизненного цикла (продукта, видов деятельности, предприятия).

Формулирование стратегии следует за этапом стратегического анализа и направлено на выбор одной из стратегических альтернатив.

Уже в процессе стратегического анализа руководство начинает склоняться к выбору одного из возможных вариантов стратегии – того, который в наибольшей степени соответ-

ствует условиям внешней и внутренней среды, целям деятельности, в особенности, если он совпадает с первоначальным профессиональным видением.

Однако методы стратегического анализа и профессиональная интуиция не должны ни подменять, ни влиять косвенно на процессы фундаментального стратегического исследования и мышления, ориентированного на объективные выводы. Главная слабость формальных методов поиска стратегии в невозможности учесть особенности каждого из видов бизнеса, что приводит к слишком общим и, по мнению специалистов предприятий, абстрактным выводам. Это легко устраняется при малейшей инициативе руководства и соответствии решаемой задачи уровню компетентности разработчиков.

Внутри крупной фирмы разрабатываются стратегии трех типов:

Корпоративная – описывающая общее направление развития фирмы, и, прежде всего, ее производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель объектов недвижимости, видов работ и услуг, в том числе, какие необходимо иметь подразделения и куда следует направлять инвестиции.

Деловая (конкурентная, бизнес-стратегия) – обеспечивающая долгосрочность конкурентных преимуществ хозяйственных подразделений фирмы, включающая *частные стратегии:*

- товарно-рыночная (маркетинговая), определяющая номенклатуру, объем и качество выпускаемой продукции, и способы ее реализации;
- ресурсно-рыночная, определяющая поведение предприятия на рынке материальных, финансовых и иных видов ресурсов;
- организационно-технологическая, определяющая динамику технологического уровня применяемых производственных процессов;
- инвестиционно-финансовая, определяющая способы привлечения, накопления и использования финансовых средств;
- интеграционная, определяющая взаимодействие с другими предприятиями – деловыми партнерами;
- организационная, определяющая адаптивную структуру предприятия и его подразделений, их численный и квалификационный состав;
- социальная, определяющая трудовую политику, направленную на создание динамичного работоспособного коллектива;
- социально-экономическая стратегия (налоги, природопользование, экология, охрана здоровья, охрана труда и т. д.).

Бизнес-стратегии определяют порядок действия фирмы на рынках каждого из ее продуктов, поэтому количество бизнес-стратегий равно количеству разнородных продуктов, которыми занимается предприятие. Если продукты однородны, то они могут быть объединены в ассортиментные группы, по которым строится единая бизнес-стратегия. Бизнес-стратегии строятся относительно конкурентов по каждому продукту предприятия, поэтому иногда они называются конкурентными стратегиями,

Функциональная – разрабатываемая функциональными службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегий: НИОКР, производственная (контроль за издержками, управление издержками, повышение эффективности операций), маркетинговая, финансовая стратегия, стратегия управления персоналом, организационная стратегия.

Разработка набора функциональных стратегий — весьма важный этап стратегического планирования, поскольку он является «переходным» от уровня стратегического планирования к оперативным планам подразделений. На предприятиях строительного бизнеса планирование функциональных стратегий — слабое звено процесса стратегического планирования вследствие недостаточной квалификации менеджеров и маркетологов. В результате стратегическое планирование становится формальной «бумажной операцией», никак не связанной с реальной деятельностью предприятия.

Сравнительная характеристика названных типов стратегий приведена в таблце 6.

При формулировании любой стратегии необходимо учитывать следующие ограничения:

- уровень финансового капитала;
- размер приемлемого риска;
- потенциальные навыки и способности фирмы;
- отношения в рамках рабочих связей фирмы;
- противодействие конкурентов;
- правовые и другие факторы.

Сравнительная характеристика типов стратегий

Таблица 6

	Корпоративные стратегии	**Бизнес-стратегии**	**Функциональные стратегии**
Стратегический фокус	Капитал	Конкурентные преимущества	Эффективность
Стратегическая область	Фирма как целостная организация	Области бизнеса фирмы	Процессы внутри фирмы
Стратегические ресурсы	Капитал	Внутренний потенциал	Система
Критерии	Эффективность капитала	Стратегические позиции	Доходность

Раздел 4. ПЛАНИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

4.1. Финансовое планирование

Планирование в общем виде состоит из следующих основных частей: диагностика, прогнозирование, стратегия и бизнес-план (рис. 1.)

В рыночной экономике внутрифирменное планирование на предприятии не носит элементов директивности. Цель внутрифирменного планирования — обеспечение оптимальных возможностей для успешной хозяйственной деятельности, получение необходимых для этого средств, достижение конкурентоспособности и прибыльности предприятия, а также планирование доходов и расходов предприятия, движения его денежных средств.

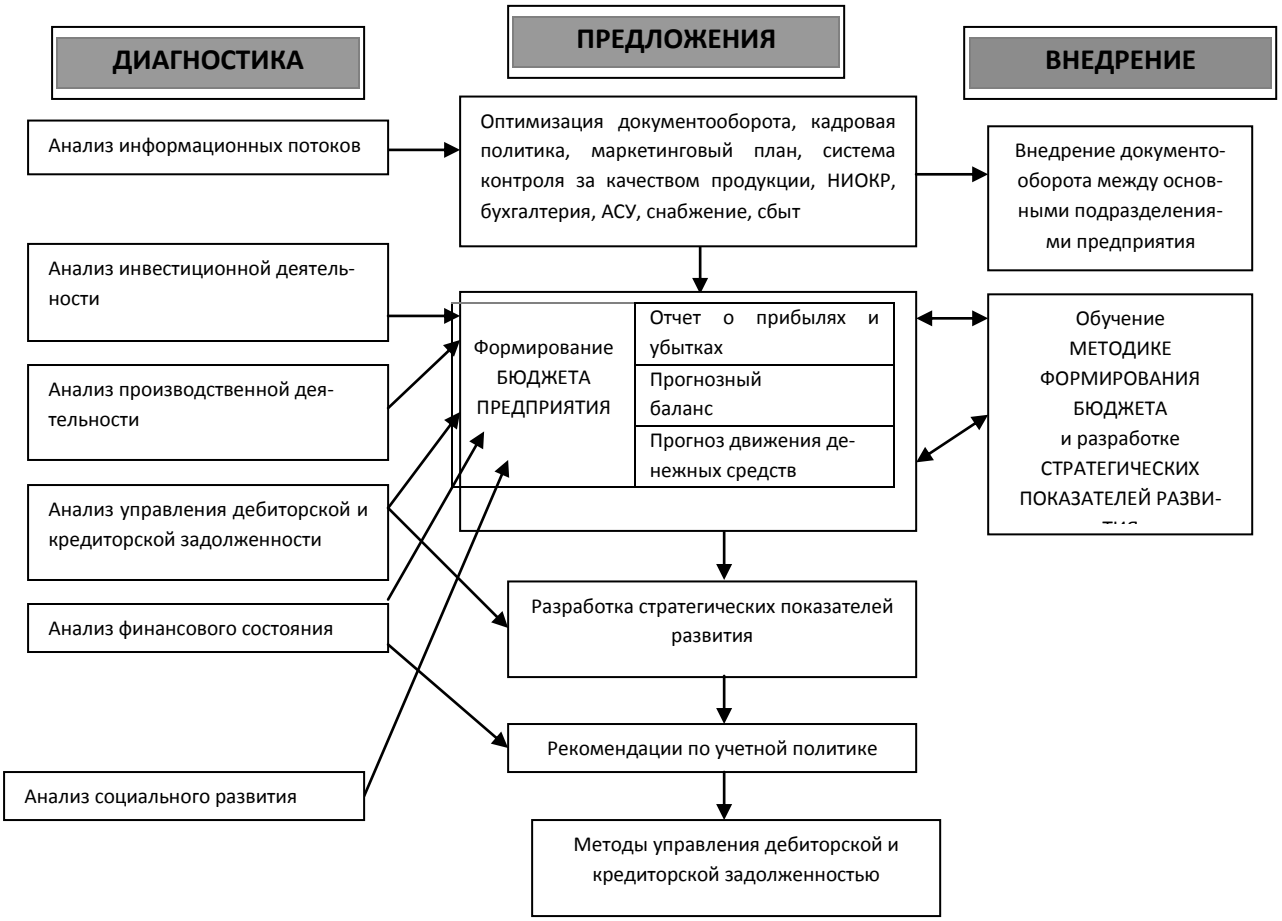

Рис. 1. Процесс планирования в общем виде

Исходя из этих целей внутрифирменное финансовое планирование — это многосторонняя работа, состоящая из ряда взаимосвязанных этапов (блоков):

- анализ финансовой ситуации и проблем;
- прогнозирование будущих финансовых условий;
- постановка финансовых задач;
- выбор оптимального варианта;
- составление финансового плана;
- корректировка, увязка и конкретизация финансового плана;
- выполнение финансового плана;
- анализ и контроль выполнения плана.

Анализ финансовой ситуации и проблем заключается в изучении фактических данных за предыдущий период. Это дает возможной оценить финансовые результаты за прошедшее время и определить будущие проблемы. Основное внимание уделяется таким показателям, как объем реализации, затраты, размер полученной прибыли и др.

Прогнозирование будущих финансовых условий необходимо для определения основных характеристик внешней и внутренней среды, в которых будет протекать деятельность предприятия. На основе перспективных расчетов основной деятельности предприятия, а также маркетинговых прогнозов изучения рынка, спроса и других факторов прогнозируются будущие возможные финансовые результаты.

Постановка финансовых задач заключается в определении на планируемый период параметров получения доходов, прибыли, предельных размеров расходов и основных направлений использования средств.

Выбор оптимального варианта. На основе анализа тенденций текущего финансового состояния рассматриваются несколько вариантов положений, в которых может оказаться предприятие (оптимистические и пессимистические варианты развития финансовой деятельности предприятия).

Составление финансового плана. Составляется финансовый план предприятия в виде баланса его доходов и расходов.

Корректировка, увязка и конкретизация финансового плана состоят в состыковке показателей финансового плана с производственными, коммерческими, инвестиционными, строительными и другими планами и программами в установлении конкретных сроков их достижения. Согласованные показатели финансового плана доводятся до соответствующих подразделений предприятия и конкретных исполнителей.

Выполнение финансового плана. Это процесс текущей основной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия, влияющий на его конечные финансовые результаты.

Анализ и контроль заключаются в определении фактических конечных финансовых результатов деятельности предприятия, сопоставлении с плановыми показателями, выявлении причин и следствий отклонений от плановых показателей, в подготовке мер по устранению негативных явлений.

4.2. Методы финансового планирования

Процесс составления финансового плана предприятия заключается в расчете его показателей. При этом используются различные способы и приемы расчета: расчетно-аналитический, балансовый, нормативный, метод оптимизации плановых решений, экономико-математическое моделирование.

Расчетно-аналитический метод – один из наиболее используемых в рыночной экономике методов планирования финансовых показателей. Финансовые показатели рассчитываются на основе анализа достигнутых величин показателей за прошлый период, индексов их развития и экспертных оценок этого развития в плановом периоде. Изучается связь финансовых показателей с производственными, коммерческими и другими показателями. Расчетно-аналитический метод используется в основном при расчете плановых показателей объема выручки, доходов, прибыли, фондов потребления и накопления предприятия.

Балансовый метод применяется при планировании распределения полученных финансовых средств. Суть его заключается в построении баланса имеющихся в наличии средств и потребности в их использовании. Баланс при этом имеет следующий вид:

$$О_н + П = Р + О_к, \qquad (2)$$

где $О_н$ – остатки средств на начало года;

$П$ – поступления средств в планируемом периоде;

$Р$ – расходы в планируемом периоде;

$О_к$ – остаток средств на конец планового периода.

Нормативный метод используется при наличии установленных норм и нормативов, например, норм амортизационных отчислений, налоговых ставок и тарифов взносов в государственные внебюджетные фонды (пенсионный, медицинского страхования и др.), нормативов потребности в оборотных средствах и др.

Нормативы, используемые при финансовом планировании, устанавливаются:

- органами власти и управления на федеральном, региональном, местном уровнях (ставки амортизационных отчислений, налогов, взносов во внебюджетные фонды);
- ведомствами (нормы предельных уровней рентабельности, предельных отчислений в резервные фонды и др.);
- предприятиями (нормы потребности в оборотных средствах, кредиторской задолженности, запасов и сырья, отчислений в ремонтный фонд и др.).

Метод оптимизации плановых решений состоит в разработке ряда вариантов плановых показателей и выборе из них оптимального. В качестве критериев выбора вариантов показателей для последующего включения их в финансовый план могут быть использованы:

- минимум приведенных затрат;
- максимум приведенной прибыли;
- минимум текущих затрат;
- максимум прибыли на рубль вложенного капитала;
- минимум времени на оборот капитала;
- максимум дохода на рубль вложенного капитала и др.

Экономико-математическое моделирование используется при прогнозировании финансовых показателей на срок не менее чем три года. Экономико-математические модели позволяют найти количественное выражение взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами, влияющими на них. Такие модели строятся на функциональной и корреляционной связи. Применение экономико-математических моделей дает возможность быстро рассчитать несколько вариантов показателей и выбрать наиболее оптимальный из них.

4.3. Финансовый план предприятия

В ходе составления финансового плана предприятия должны решаться следующие задачи:

- определение основных финансовых показателей предприятия на плановый период;
- увязка финансовых показателей с организационно-производственными и коммерческими;
- выявление резервов увеличения доходов и прибыли предприятия;
- определение путей повышения эффективности использования финансовых ресурсов.

Финансовые планы предприятия могут быть перспективными и текущими.

Перспективный финансовый план составляется на срок до пяти лет. При его разработке применяются укрупненные расчеты доходов и расходов.

Текущий план составляется на год с поквартальной разбивкой.

Финансовый план для крупного концерна надвижимости, который выступает как застройщик, собственник и пользователь объектов недвижимости составляется в виде баланса доходов и расходов со следующей структурой:

4.3.1. Баланс доходов и расходов

I. Доходы и поступления средств

1. Ссуды на финансирование проекта (ссуда на земельный участок, ссуда на строительство, долгосрочная ссуда, партнерская ссуда, целевая ипотека и др.).
2. Поступления от продаж (средства получаемые от продажи части объекта, либо всего объекта).
3. Планируемые внереализационные доходы, в том числе:

- доходы от долевого участия в уставном капитале другого предприятия;
- доходы полученные по ценным бумагам;
- доходы от хранения денежных средств на депозитных счетах в банках и в других финансово-кредитных учреждениях;
- поступления от аренды (базовая рента, процентная арендная плата, плата за содержание мест общего пользования, плата за стоянку и др.).

4. Амортизационные отчисления на полное восстановление основных фондов и по нематериальным активам.
5. Поступление средств от других предприятий, в том числе:

- в порядке долевого участия в строительстве;
- дополнительные сборы (за счет пени, взымаемые за просроченные платежи арендной платы, заявочные сборы и др.).

6. Поступления из внебюджетных фондов (ассоциации, союзы, доходы от членских взносов).
7. Прочие доходы (прачечные, телефоны, автоматы копирования, по продаже еды, напитков и др.).

II. Расходы и отчисления средств

1. Расходы на землю (стоимость земельного участка; издержки, связанные с продажей земельного участка; расходы, связанные с владением земли).
2. Расходы на обустройство участка (топографические работы, пробы грунта, благоустройство участка, ландшафтные работы, ограждающие устройства и др.).
3. Расходы на строительство здания (согласно объектной сметы).
4. Накладные расходы на строительство (страхование, долговые обязательства, стоимость разрешений, охрана, транспортные расходы, оплата услуг генерального подрядчика, временные коммуникации, общие и административные расходы, зимнее удорожание и др.).
5. Оплата услуг специалистов (архитектор, технадзор, оценщик, специалист по управлению недвижимостью, управляющий строительством, специалист по налогам, юрист и др.).
6. Мебель, приборы, оборудование.
7. Косвенные расходы (маркетинг; расходы по продаже; расходы на финансирование, связанные с получением различных ссуд на приобретение и создание объекта недвижимости); депозиты на газ, электричество, воду (канализация); телефон; общие и административные расходы, связанные с содержанием аппарата управления; налоги; расходы по эксплуатации.
8. Долгосрочные инвестиции (по формам инвестиций), в том числе:

- за счет амортизационных отчислений;
- за счет других источников финансирования, в том числе ипотека (по видам источников).

9. Прочие расходы.

4.3.2. Расчет плановой суммы прибыли

Предприятия самостоятельно рассчитывают объем своей прибыли и определяют направления ее использования после уплаты федеральных, региональных и местных налогов и взносов в государственные внебюджетные фонды. При расчетах прибыль от реализации продукции определяется как разность между плановой суммой выручки (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов) и плановой величиной себестоимости продукции.

После того, как вырученная от продажи сумма получена вся прибыль распределяется между партнерами и инвесторами, участвовавшими в соглашении. Вычисление вырученной от продажи суммы можно записать в виде следующей последовательности.

Шаг 1 Вычисление откорректированного базиса.

(базис при приобретении + прирост капитала – изымающиеся возмещение издержек = откорректированный базис при продаже).

Шаг 2 Вычисление прироста капитальных вложений.

(продажная цена – затраты при продаже = откорректированный базис + взносы участников = полный прирост – возмещение превышения стоимости = прирост/потеря) капитальных вложений = облагаемая налогом прибыль от продажи.

Шаг 3 Вычисление налоговой задолженности

(облагаемая налоговая прибыль от продажи налоговый индекс = налоговая задолженность).

Шаг 4 Вычисление вырученной от продажи суммы

(полная продажная цена – затраты на продажу – взносы участников – залоговые взносы = вырученная от продажи сумма (без вычета налогов) – налоговая задолженность – изымаемый налог на прибыль = вырученная от продажи сумма *прибыли*).

4.3.3. Расчет суммы амортизационных отчислений

Расчет суммы амортизационных отчислений производится умножением среднегодовой балансовой стоимости основных фондов на норму амортизационных отчислений. При этом балансовая стоимость рассчитывается по следующей формуле:

$$C_б = C_о + P_т + З_м, \qquad (3)$$

где $C_б$ – балансовая стоимость основных фондов;

$C_о$ – стоимость оборудования;

$P_Т$ – расходы на транспортные услуги по доставке оборудования;

$З_м$ – затраты на монтажные, строительные и ремонтные работы.

Среднегодовая стоимость основных фондов рассчитывается по следующей формуле:

$$C = C_н + \frac{C_в}{12} M - \frac{C_л(12 - M_1)}{12}$$

где C – среднегодовая стоимость основных фондов (по группам основных фондов);

$C_н$ – стоимость основных фондов на начало планового года;

$C_в$ – стоимость основных фондов, вводимых в плановом году;

$C_л$ – стоимость основных фондов, выбывающих в плановом году;

M – число месяцев функционирования основных фондов, вводимых в плановом году;

M_1 – число месяцев функционирования основных фондов, выбывающих в плановом году.

4.4. Финансовое планирование в составе бизнес-плана

Одним из плановых документов, составляемых на предприятии, является бизнес-план. Составление бизнес-плана преследует две основные цели. Он предназначен, во-первых, для внутрифирменного планирования, во-вторых, для обоснования получения денежных средств из внешнего источника, т. е. получения денег под конкретный проект в виде банковских ссуд, бюджетных ассигнований, долевого участия других предприятий в осуществлении проекта.

В разработке бизнес-плана участвуют все структурные подразделения предприятия, в том числе финансовый менеджер и руководимые им подразделения предприятия. Составление бизнес-плана очень трудоемкая ответственная работа. Такой план выступает в качестве документа текущего и среднесрочного планирования.

В этом документе отражаются все стороны организационно-производственной, коммерческой деятельности предприятия, его финансовые результаты. Этим предопределяется структура бизнес-плана. Бизнес-план для крупного концерна как пользователя недвижимости состоит из трех разделов:

I. Краткое изложение или резюме
II. Основная часть
III. Стратегия финансирования

В I разделе « Краткое изложение или резюме» излагаются основные цели проекта, размер требуемых для его осуществления финансовых ресурсов, срок окупаемости.

Во II раздел «Основная часть» включаются следующие подразделы:

- *анализ рынка* (описание и обзор отрасли, рынки сбыта, результаты тестирования рынка, конкурентоспособность, юридические ограничения);
- *описание предлагаемой деятельности предприятия* (характер бизнеса, отличающие вас преимущества, общая концепция проекта, краткое описание и сроки выполнения);
- *описание продукции работ или услуг* (общая характеристика участка, предлагаемые усовершенствования, жизненный цикл проекта и др.);
- *маркетинг* (маркетинговая стратегия; условия предварительной продажи или продажи в аренду; средний размер площади; занимаемой будущим арендатором; схема заключения договора об аренде; порядок и условия взимания рентных платежей; возможности перепродажи или продления сроков договора, скидки, предлагаемые арендаторами; концессии; система полномочий; ограничения);
- *производственный план* (порядок продажи земли, капитальные затраты, система управления производственными ресурсами и запасами, ожидаемые доходы, эксплуатационные расходы, стандартные скидки арендаторам, план производственного и бюджетного контроля, распределение издержек, ориентировочная стоимость проекта, ожидаемый поток денежных поступлений);
- *организационный план* (освоение, организация строительства и эксплуатации, механизм продажи и аренды объекта недвижимости);
- *руководство и права собственности* (структура органов управления недвижимостью, основные руководители, платные сотрудники и внештатные специалисты, система оплаты, организационно-правовая форма собственности, собственники, совет директоров);
- *финансовый план* (прогноз результатов инвестирования, источники доходов, прогноз результатов продажи, анализ рисков);
- приложения.

Важнейшей частью бизнес-плана является *финансовый план,* в котором обобщены и представлены в стоимостном выражении все разделы бизнес-плана. Этот план необходим предпринимателям и инвесторам (кредиторам, акционерам). Предприниматели должны знать

источники и размер финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения производства, направления использования средств, размеры денежной наличности, промежуточные и конечные финансовые результаты своей деятельности. Инвесторы должны иметь представление о том, насколько экономически эффективно будут использоваться их средства, какова их отдача, размер прибыли, дивидендов, каков срок окупаемости и возврата.

Финансовый план бизнес-плана включает ряд разрабатываемых документов. В их числе:

1. Прогнозный расчет объема реализации продукции работ и услуг.
2. План доходов и расходов.
3. План денежных поступлений и выплат.
4. Баланс активов и пассивов.
5. План по источникам и использованию средств.
6. Анализ риска (расчет точки достижения самоокупаемости (безубыточности), оценка финансовой состоятельности проекта, анализ чувствительности и устойчивости проекта).

Указанные планы составляются на период не менее трех лет. При этом расчеты первого года делаются с месячной разбивкой.

1. Прогнозный расчет объема реализации. Этот раздел разрабатывается на основе показателей плана маркетинга, входящего в состав бизнес-плана. Используются также статистических данные, материалы специальных исследований рынка, опрос покупателей, торговых работников, мнения экспертов и т.д.

Репрезентативность социологических материалов, достоверность статистических данных, точность проведенных на их основе расчетов предполагаемых объемов реализации продукции, работ являются основой для получения достоверных расчет< финансовых показателей.

2. План доходов и расходов включает следующие показатели:

1. Доходы от реализации продукции, работ, арендные платежи.
2. Себестоимость реализованной продукции.
3. Прибыль от реализации (стр. 1 - стр. 2).
4. Общехозяйственные расходы (торговые издержки, представительские расходы, реклама, техническое обслуживание и технический ремонт, заработная плата АУП, плата за управление недвижимостью, коммунальные услуги, аренда земли, страховка, материально-техническое обеспечение, обновление площадей для будущих арендаторов, депозиты и долговые обязательства и др.).
5. Прибыль до уплаты налога (стр. 3 - стр. 4).
6. Налоги.
7. Прибыль после уплаты налогов (стр. 5 - стр. 6). Разработка этого документа дает возможность выявить такие важнейшие моменты в деятельности предприятия, как доходность выпуска продукции, ее рентабельность, уровень производственных и непроизводственных издержек, взаимоотношения предприятия с бюджетной системой, объем предполагаемой чистой прибыли и др.

3. План денежных поступлений и выплат. Главная цель этого плана

- оценка потребности в денежных средствах для нормального функционирования предприятия, а также проверка синхронности денежных поступлений и выплат;
- ликвидности предприятия, т. е. наличия на его счете денег, не обходимых для погашения финансовых обязательств.

Исходя из этой цели, *план имеет следующую структуру*:

1. Наличные деньги (на начало месяца).

2. Поступление денег (выручка от реализации, поступления по счетам, выписанным при продаже в кредит, полученные ссуды и другие поступления).

3. Итого поступления наличности.

4. Общая сумма имеющейся наличности (стр. 1 + стр. 3).

5. Денежные выплаты (платежи за товары (услуги), заработная плата за рекламу, арендная плата, страховые платежи и др.), выплаты по кредиту, проценты за кредит, налоговые платежи и др.

6. Прирост (+), недостаток (-) денежной наличности на конец месяца (стр. 4 - стр. 6).

Как уже было отмечено выше, план доходов и расходов, а также план денежных поступлений и выплат разрабатываются на ряд лет, и при этом составитель использует расчетные прогнозные данные. Не исключено, что в ходе деятельности предприятия экономическая ситуация может измениться. Поэтому, чтобы избежать потери, в данные планы в ходе их исполнения необходимо вносить уточнения.

Практика свидетельствует, что опытные предприниматели при составлении своих бизнес-планов готовят несколько возможных вариантов развития событий (оптимистические прогнозы и пессимистические) и делают соответствующие вариантные расчеты своих планов. Это дает возможность предпринимателям, во-первых, учесть возможные факторы, влияющие на деятельность предприятия, во-вторых, предусмотреть варианты путей предотвращения негативных влияний факторов. Вариантность расчетов и их обоснование требуют также и инвесторы при рассмотрении проектов, прежде чем согласиться на предоставление средств.

4. Баланс активов и пассивов. После составления плана доходов и расходов и плана денежных поступлений на основе их показателей можно приступить к составлению баланса активов и пассивов предприятия. Он составляется один раз в год. Разность счетов активов и пассивов позволяет определить величину собственного капитала предприятия. Баланс строится по следующей схеме:

Активы:

Внеоборотные и оборотные активы (недвижимость (основные фонды), земля, денежная наличность, депозиты, модернизация строений, запасы материалов, ценные бумаги, причитающаяся сумма арендной платы, прочие платежи арендатора).

Пассивы и собственный капитал предприятия:

1. Капитал и резервы (уставный капитал, нераспределенная прибыль и т. д.).
1. Долгосрочные обязательства.
2. Краткосрочные обязательства (счета к оплате, текущие обязательства по долгосрочным займам, налоги на заработную плату, гарантийные депозиты и др.).
3. Итого пассивов и собственного капитала предприятия.

5. План по источникам и использованию средств должен показать источники получения средств и направления их использования, изменения активов предприятия за определенный период. План дает возможность определить взаимосвязь между источниками средств и оборотным капиталом предприятия. Предприниматели, акционеры и инвесторы могут точнее определить финансовое положение предприятия, оценить эффективность принятой финансовой политики и результаты хозяйственной деятельности.

План по источникам и использованию средств включает следующие показатели:

1) Средства из всех источников, в том числе: ссуды (долгосрочные, краткосрочные); чистая прибыль; амортизация; прочие собственные средства.

2) Использование средств, в том числе: покупка оборудования, зданий и сооружений, земля; прирост запасов сырья, материалов; погашение ссуд; покупка ценных бумаг; выплаты дивидендов и др.

3) Прирост оборотного капитала.

6. Анализ риска. Расчет точки достижения самоокупаемости (безубыточности), оценка финансовой состоятельности проекта, анализ чувствительности.

Почти всегда объективность обоснования проектов в той или иной степени связана с риском отклонения плановых величин от фактических, оценку осуществляют на последних этапах инвестиционных расчетов при помощи анализа чувствительности. Анализ чувствительности состоит в исследовании влияния изменения основных параметров проекта на его экономическую эффективность и в расчете критических значений этих параметров.

Практически это означает многократное повторение плановых расчетов для всех возможных значений исходных параметров (цена продукции, текущие затраты, общие инвестиционные затраты, нормы запасов и задолженностей, процентная ставка по кредиту), что даже с использованием компьютерного обеспечения трудоемко и дорого. Поэтому на практике зачастую довольствуются анализом нижнего предела прибыли. А именно – определением точки безубыточности, т.е. того объема производства и сбыта, который обеспечивает безубыточную работу. Если предполагаемый сбыт существенно выше, тогда риск потерь невелик.

Планируя создание объекта недвижимости или выполнение работ (услуги), финансовый менеджер должен знать, когда и при каких условиях начнется отдача от вложенных в проект средств. Естественно, это же интересует акционеров и инвесторов. Другими словами, необходимо определить точку самоокупаемости. Точка самоокупаемости (безубыточности) – это такое состояние в деятельности предприятия, когда разность между доходами и расходами равна нулю. При этом суммарный объем продаж совпадает с суммой постоянных и переменных издержек предприятия.

А. Расчет точки достижения самоокупаемости (безубыточности)

Точка самоокупаемости рассчитывается по следующей формуле:

$$К = \frac{З_{пост}}{Ц - И_{пер}}$$

где $К$ – количество произведенной продукции, работ, услуг, при котором достигается безубыточность производства для недвижимости;

$З_{пост}$ – сумма постоянных затрат, необходимых для производства продукции, работ, услуг;

$Ц$ – цена за единицу продукции, работ, услуг;

$И_{пер}$ – сумма переменных издержек, необходимых для изготовления единицы продукции, выполнение единицы работ, оказания единицы услуг.

Объем производства, обеспечивающий безубыточность продукции, рассчитывается на основе данных, прогнозируемых в соответствующих разделах бизнес-плана. Если намечается производство не одного, а нескольких видов продукции, работ, услуг, то совокупный объем производства, обеспечивающий безубыточность, можно рассчитывать по следующей формуле:

$$П = \frac{З_{пост}}{(Ц_1 - И_{пер.1}) * К_1 + ... + (Ц_n - И_{пер.n}) * К_n}$$

где $П$ – объем производства продукции (работ, услуг);

$З_{пост}$ – сумма постоянных затрат;

$Ц_п$ – цена за единицу каждого вида продукции (работ, услуг);

$Ц_{пер.п}$ – переменные издержки единицы продукции каждого вида;

$К_п$ – доля выручки от реализации каждого вида продукции в общей выручке от реализации всей производимой предприятием продукции (в долях единицы).

В заключительной части финансового раздела бизнес-плана излагается стратегия финансового обеспечения проекта, намечаемого к осуществлению в бизнес-плане. При этом освещаются следующие вопросы:

- оценка финансовой самостоятельности проекта;
- размер денежных средств, необходимых для осуществления мероприятия;
- источники получения этих средств (кредиты, паевые взносы акционеров, собственные средства и др.);
- срок окупаемости средств, вложенных инвесторами.

Основным разработчиком финансового плана бизнес-плана и *раздела «Стратегия финансирования»* является финансовый менеджер предприятия.

Для того, чтобы сформулировать предварительные данные, необходимо иметь большое количество предложений. Процесс уточнения сводится к устроению приблизительных оценок и замену их на обоснованные сметные данные. Кроме того, в результате анализа вариантов, творческого подхода к финансированию обоснованию цен продажи/аренды расчеты приобретут иной вид. Постоянный поиск путей сокращения расходов и увеличения поступлений с течением времени не только дает возможность увеличить чистый доход от эксплуатации, но и позволяет повысить стоимость недвижимости при ее продаже в будущем.

Б. Оценка финансовой самостоятельности проекта

Когда определена финансовая сторона проекта, и выполнена необходимая аналитическая работа, при этом известен рыночный уровень арендных ставок, и если экономический расчет дает в итоге ставку выше рыночной, нужно перепроверить исходные цифры или изменить свои оценочные данные. Этот процесс в зарубежной практике называется «подход с парадного или черного входа» к оценке финансовой состоятельности проекта.

Подход «с парадного входа» (frontdoor approach) к оценке финансовой осуществимости проекта рис. (6) определяет физические характеристики объекта и их стоимость.

Затем рассчитывается, какая арендная ставка или цена должны быть установлены, чтобы оправдать затраты на данный объект. Такой подход принимает во внимание расходы по объекту за первый год.

Подход «с черного хода» (bacrdoor approach) к оценке финансовой осуществимости проекта (рис. 2) рассматривает поступление и расход денежных средств в рамках проекта. Конечный анализ этого подхода показывает, сколько вы можете затратить на проект.

Анализ чувствительности: рассмотрение сценариев по принципу "а что, если".

Анализ чувствительности - это экономическое проектирование, которое предоставляет возможность просчитать развитие событий как в сторону успеха, так и неудачи финансовой стороны проекта. Анализ проводится, изменяя следующие данные:

- арендные ставки (рента);
- эксплуатационные расходы;
- условия ссуды;
- процентная ставка;
- срок амортизации;
- рост доходов и расходов;
- затраты на застройку;
- заемные средства или все наличностью;
- предполагаемая заселенность;

- предполагаемая цена;

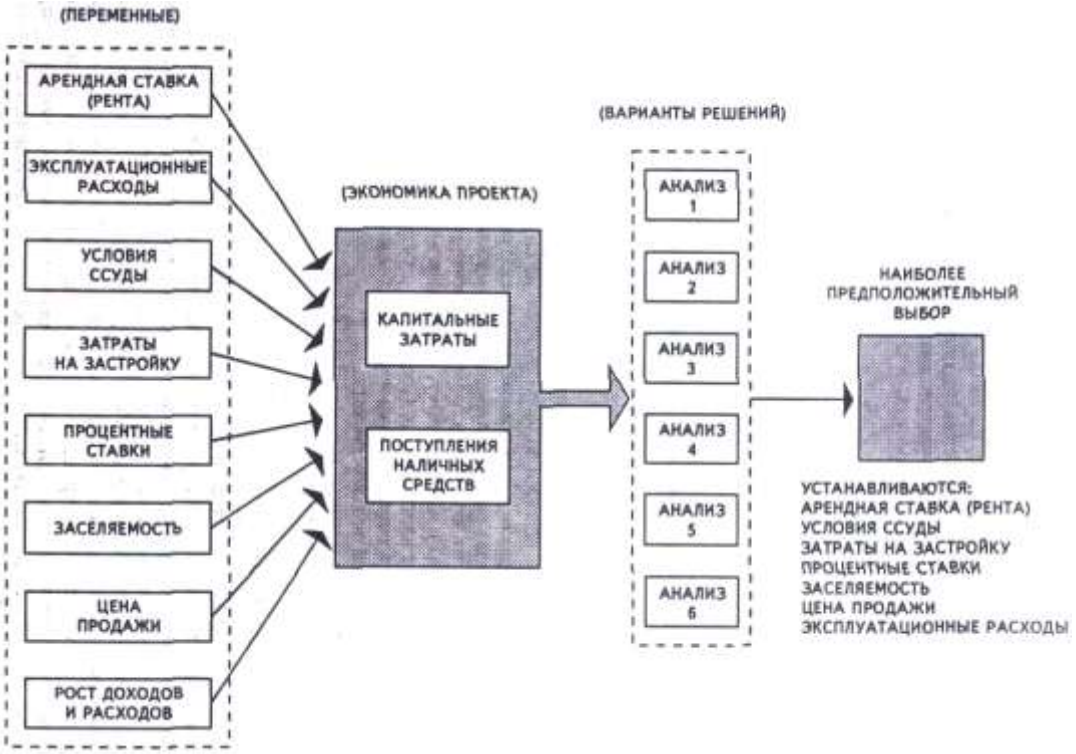

Рис.8. Анализ чувствительности

Изменяя эти переменные, можно наглядно установить и осознать, как любая из них повлияет на прибыльность объекта. Анализ чувствительности - это игра в «а что, если», в которую может играть застройщик. Он может, используя современные информационные технологии, составить модели проекта, подставляя разные значения переменных.

Планирование прибыли предполагает постановку реалистичных целей и задач по их достижению. После того как сформулированы цели предприятия, мы выбираем стратегию как один из возможных способов достижения целей. Целям соответствуют задачи, которые описываются с помощью количественных критериев и функций и определяются, исходя из анализа текущего и будущего состояния дел. И, наконец, мы выясняем, что требуется для того, чтобы выполнить план, достичь цели и решить задачи.

План рассматривает разработку информационного пакета для инвестора, который включает:

- оказываемые услуги;
- цены и объем продаж;
- затраты (производственные и операционные издержки);
- долю рынка;
- регионы;
- навыки рабочей силы;
- источники сырья;
- экономические и политические условия;
- риск;
- эффективность продаж;
- финансовое положение (например, денежный поток для финансирования программ);
- физические условия;
- перечень работ;
- человеческие ресурсы (например, количество и квалификацию сотрудников, программы по обучению, связь с профсоюзом);

- возможности по дистрибуции;
- темпы роста;
- технологические возможности;
- мотивационные аспекты и связи с общественностью.

Все компоненты плана рассчитываются и обосновываются по отдельности, также рассматривается влияние компонент друг на друга. Выявляются и устраняются потенциальные проблемы. Информация представляется в простой и ясной форме. Прибыль может возрастать как благодаря увеличению выручки (за счет роста цены продаж и/или объема продаж), так и вследствие снижения затрат, устранения дублирования и противоречивости работ.

Менеджер может улучшить прибыльность своего подразделения за счет:

- выполнения работ с помощью минимального количества сотрудников: (один из способов – временное увольнение рабочих);
- сокращения операционных затрат;
- приобретения основных фондов в собственность, если это выгодно в финансовом отношении, вместо лизинга;
- поиски потенциального инвестора и др.

Раздел 5. ПЛАНИРОВАНИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕМ. ОПЕРАТИВНЫЕ БЮДЖЕТЫ

5.1. Планирование бюджетированием

Что такое основной бюджет? Основной бюджет является, своего рода, связующим звеном, объединяющим различные планы руководства, и, в первую очередь, маркетинговый и производственный планы.

Основной бюджет – это *финансовое, количественно определенное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей.*

Для чего нужен основной бюджет? По оценкам специалистов, из-за того, что предприятия не формируют годовые бюджеты, они теряют за год до 20% своих доходов. Причина такого положения - незнание предполагаемых объемов продаж рынков сбыта своих покупателей и пользователей

Чтобы избежать этих потерь, необходимо постоянно сравнивать бюджет с фактическими данными, анализировать отклонения, усиливать благоприятные и уменьшать неблагоприятные тенденции, совершенствовать методологию планирования.

Именно правильные прогнозы, в первую очередь по аренде и продажам, позволят предприятию избежать указанных выше потерь или, по крайней мере, минимизировать их.

Рассмотрим теперь, из чего же состоит основной общий бюджет. Он состоит из трех обязательных финансовых документов, каждый из которых сам по себе является самостоятельным бюджетом:

- Прогноза отчета прибылей и убытков;
- Прогноза отчета о движении денежных средств;
- Прогноза балансового отчета.

С точки зрения последовательности подготовки документов для составления основного бюджета весь процесс бюджетирования может быть условно разбит на две части, каждая из которых является законченным этапом планирования:

1. Подготовка операционного бюджета.
2. Подготовка финансового бюджета.

Операционный бюджет состоит из:

- бюджета продаж;
- бюджета производства (производственная программа);
- бюджета производственных запасов;
- бюджета прямых материальных затрат;
- бюджета производственных накладных расходов;
- бюджета прямых затрат на оплату труда;
- бюджета сбытовых и административных затрат;
- бюджета денежных средств;
- отчета о прибылях и убытках.

Финансовый бюджет состоит из:

- бюджета движения денежных средств;
- балансового отчета.

5.1.1. Операционный бюджет

Бюджет продаж

Прогноз объема продаж это необходимый предварительный этап работы по подготовке бюджета продаж. Прогноз объема продаж осуществляется на основании анализа различных микро- и макроэкономических факторов рынка.

К факторам, влияющим на прогноз объема продаж, относятся:

1. Объем продаж предшествующих периодов.
2. Производственные мощности.
3. Зависимость продаж от общеэкономических показателей, уровня занятости, цен, уровня личных доходов и т.д.
4. Относительная прибыльность готовой строительной продукции.
5. Изучение рынка, рекламная кампания.
6. Ценовая политика, качество продукции.
7. Конкуренция.
8. Сезонные колебания.
9. Долгосрочные тенденции продаж для различных типов объектов недвижимости.

Бюджет продаж – отправная точка в составлении Главного бюджета, так как объем продаж влияет практически на всю его структуру (рис. 3). Бюджет продаж должен показывать объем продаж в количественном и стоимостном выражениях. Общий объем продаж может соответствовать, например, точке безубыточности, целевой прибыли или плановым продажам. В дальнейшем эти показатели могут анализироваться в привязке к различным условиям продажи, виду продукции (состав квартир, помещения коммерческой недвижимости), региону, типам покупателей, сезону и т.д.

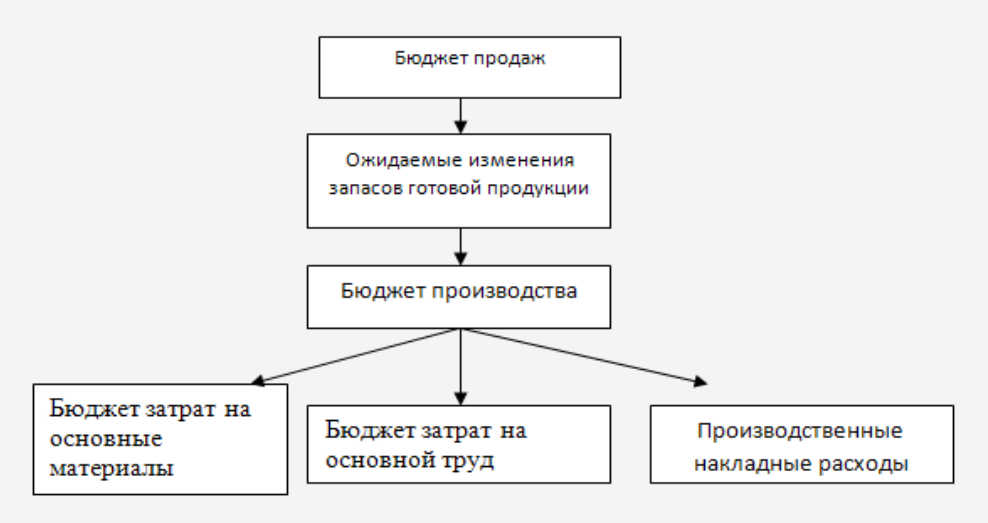

Рис. 3. Структура главного бюджета

В общем случае, бюджет продаж включает в себя и расчет ожидаемых денежных поступлений от сдачи площадей в аренду, который используется в дальнейшем при бюджетировании потока денежных средств.

5.1.2. Балансовый отчет

За основу текущего балансового отчета берется балансовый отчет, составленный на конец предыдущего года, в который добавляются все операции, ожидаемые в бюджетируемом периоде.

Приведем ряд аргументов в пользу составления балансового отчета:

- отчет помогает выявить некоторые неудовлетворительные финансовые условия, которые желательно предотвратить;
- отчет используется как окончательная проверка математической корректности остальных отчетов;
- отчет позволяет выполнить расчет различных коэффициентов;
- отчет выявляет будущие ресурсы и обязательства.

5.1.3. Процесс планирования

План - это подробное, структурированное описание последовательности действий для достижения долгосрочных целей, поддающихся количественному измерению.

Планирование начинается с организационного подразделения самого нижнего уровня в соответствии с подходом снизу вверх (рис. 4). В плане классифицируются продукты, услуги, производственные возможности и рынки. Отчеты о выполнении плана готовятся ежемесячно.

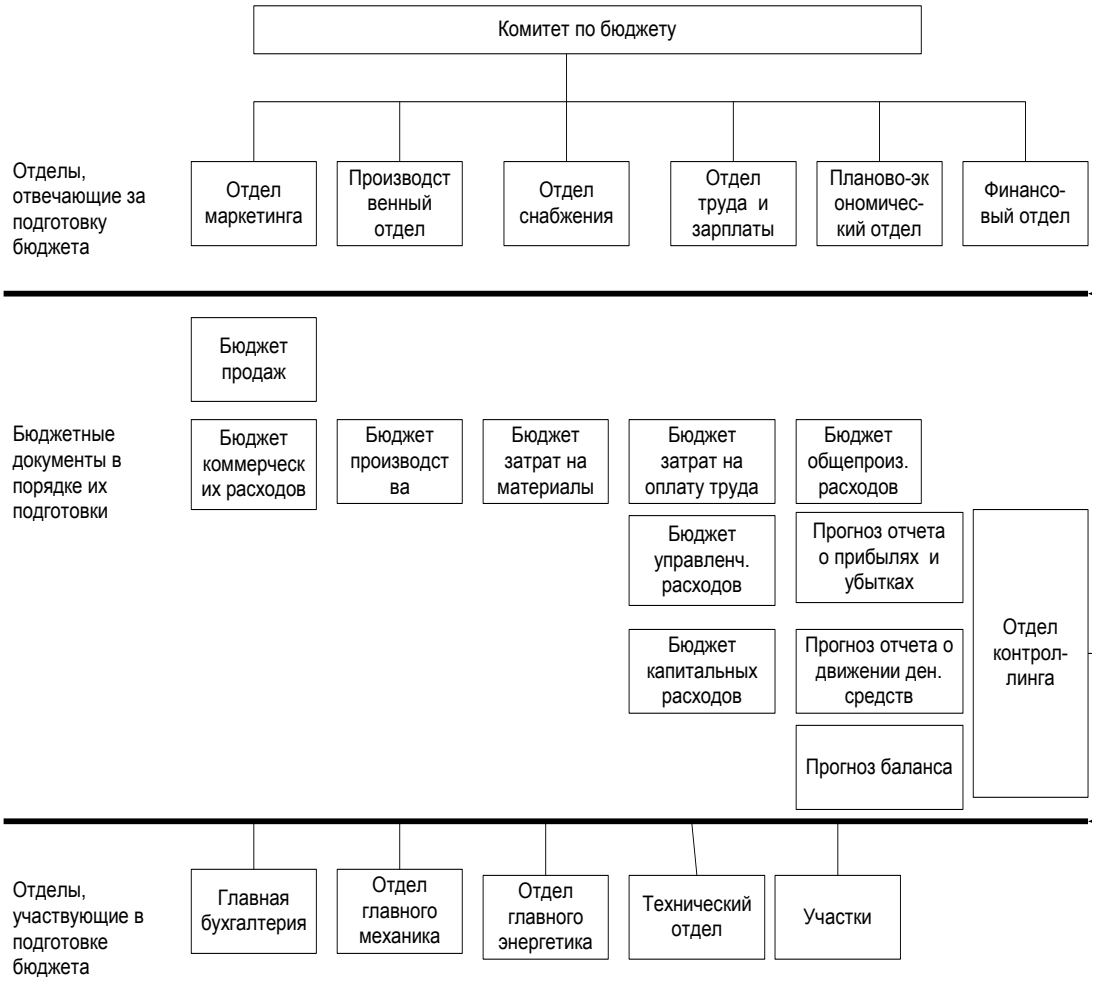

Рис. 4. Система финансового оперативного контроллинга на предприятии

При составлении бюджетов управляющие подразделений обязательно доводят поставленные цели до своих подчиненных.

Менеджер сравнивает свой бюджет с бюджетами предыдущих лет, бюджетами других подразделений внутри компании и бюджетами соответствующих подразделений в аналогичных компаниях. В результате составляется перечень преимуществ и недостатков.

В бюджетах в количественной форме формулируется годовой план по прибыли, а также ежемесячный план оперативной деятельности. Чем меньше период бюджетирования, тем выше надежность бюджета. В скользящем бюджете (cumulative budget) может быть добавлен следующий месяц и опущен уже закончившийся. Одна и та же статья расхода может приводиться частично или полностью в нескольких сравнительных отчетах по бюджету. Бюджеты программ описывают также распределение ресурсов.

5.2. Структуры управления бюджетированием

А. Директор по бюджету

Управление бюджетированием начинается с назначения директора по бюджету: он отвечает за подготовительный процесс, стандартизацию проектных форм, сбор и сопоставление данных, проверку информации и предоставление отчетов.

Директором по бюджету обычно назначается финансовый директор (вице-президент по финансам): он выступает в качестве штатного эксперта и координирует действия отделов.

Б. Комитет по бюджету

Комитет по бюджету - (обычно) это составленная из руководителей верхнего звена консультативная группа, которая может включать и внешних консультантов.

Комитет по бюджету - это постоянно действующий орган, который занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, даст рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность компании.

Комитет по бюджету - несколько узкое название данного органа управления, т.к. его функции могут быть гораздо шире и затрагивать вопросы стратегии развития компании. В этом случае, как это часто бывает на западных предприятиях, такое структурное подразделение может быть названо "группой стратегического планирования" или "группой финансового анализа и планирования" и т.д.

В. Руководство по бюджету

Руководство по бюджету - это набор инструкций, отражающих политику, организационную структуру предприятия, разделение прав, обязанностей и ответственности исполнителей; эти инструкции выполняют роль свода правил и рекомендаций для составления бюджетных программ.

В инструкциях должно излагаться, *что, когда, как и в какой форме нужно делать.*

Раздел 6. ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ НА ТАКТИЧЕСКОМ И ОПЕРАТИВНОМ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ГОРОДСКИХ ОБЪЕКТОВ

Технико-экономическое планирование является средством реализации стратегического плана, заключается в краткосрочном оперативном и тактическом планировании деятельности предприятия в целом и его бизнес-единиц, определяет и организует производственно-хозяйственную деятельность предприятия по всем направлениям в органичном сочетании и взаимодействии.

Технико-экономический план может разрабатываться на тактическом уровне на период до 2-3 лет (с разбивкой плана первого года поквартально). Период технико-экономического планирования зависит от степени неопределенности внешней среды (чем больше степень неопределенности внешней среды, тем меньше горизонт планирования), возможностей предприятия (наличия ресурсов, возможности их адаптации, гибкого использования, степени финансовой устойчивости и т. п.) и жизненного цикла строительной продукции.

Цель технико-экономического планирования заключается в реализации выработанной стратегии путем разработки плана развития предприятия.

Главными задачами технико-экономического планирования являются:

- разработка на основе выбранного бизнес-портфеля ассортиментно-номенклатурных планов;
- определение потребности в ресурсах (производственных мощностях, основных фондах, материальных, трудовых и финансовых ресурсах);
- обеспечение пропорционального развития имущественно-производственного комплекса предприятия;
- определение потребности в инвестициях;
- обеспечение снижения издержек производства и себестоимости выпускаемой продукции (услуг);
- обеспечение соответствующего качества жизни персонала предприятия (производительность труда, уровень оплаты, условия труда, условия быта, социально-психологический климат, безопасность жизнедеятельности).

Предприятия разрабатывают перспективные технико-экономические планы, годовые или квартальные планы(причем объем показателей, плановых форм и подробность расчетов могут увеличиваться при сужении горизонта планирования.

Процесс составления плана содержит следующие этапы:

1. *Подготовительный этап* – подготовка исходных данных (анализ внешней и внутренней среды предприятия, бизнес-портфель предприятия), разработка организационно-технических мероприятий, расчеты на их основе расходных и других норм, нормативов и расчеты производственных мощностей.
2. *Исполнительный этап* – уточнение заданий, нормативов, заполнение форм и таблиц и проведение расчетов по всем разделам с их увязкой.
3. *Заключительный этап* – доведение плановых заданий до цехов, учет, контроль и анализ хода выполнения плана.

План технико-экономического развития предприятия (технико-экономический план), адаптированный к рыночным условиям, включает план производства и реализации продукции, план организационно-технического развития, план материально-технического обеспечения, план по труду и его оплате, план по себестоимости и прибыли.

Раздел 7. ПЛАНИРОВАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ И РЕЗУЛЬТАТА УПРАВЛЯЮЩИХ ЖИЛИЩНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ГОДОВОГО БЮДЖЕТА. УПРАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕМ.

7.1. Планирование производственной программы предприятия

Производственная программа представляет собой развернутый или комплексный план производства и продажи продукции, характеризующий годовой объем, номенклатуру, качество и сроки выпуска требуемых рынком товаров и услуг. Годовая производственная программа составляется, как правило, на основе тактического или стратегического плана. Во взаимодействии годового и долгосрочного планирования наиболее сложными плановыми проблемами считаются трудности прогнозирования будущего состояния рынка и внутренней среды самого предприятия. Это объясняется тем, что долгосрочные допущения о возможном росте потребностей покупателей и соответствующие планы развития производственного потенциала предприятия часто оказываются недостаточно обоснованными на предстоящий период.

Методы составления производственной программы весьма разнообразны: уровневое прогнозирование, ситуационное планирование, линейное программирование и т. д.

Уровневое прогнозирование представляет собой процесс предвидения ожидаемого объема продаж и прибыли по трем точкам: максимальный, вероятный, минимальный. Данный метод обладает определенными достоинствами:

1. помогает увеличить число плановых альтернатив и подготовиться к возможным отрицательным последствиям;
2. представляет плановикам-экономистам реальное значение показателей, что позволяет избежать составления недостаточно обоснованных проектов;
3. способствует разработке системы раннего предупреждения или ситуационных планов, чтобы предотвратить снижение плановых и фактических показателей деятельности предприятия.

Ситуационное планирование считается довольно новым методом планирования, широко распространенным в американских и японских фирмах и компаниях. Процесс ситуационного планирования выполняется обычно в таком порядке:

1. устанавливаются ключевые факторы среды, влияющие на планируемые результаты деятельности предприятия. В качестве критериев для отбора показателей используются как масштабы возможного воздействия на производство, так и вероятность возникновения самого процесса;
2. составляется нормативный план, исходящий из наиболее вероятного допущения комплексного воздействия системы производственных факторов на планируемый результат. Он становится главным компонентом разработки комплексного всеобъемлющего плана производственной деятельности всей организации;
3. отбирается для каждого вида продукции несколько определяющих или основных допущений, отличных от наиболее вероятной ситуации, и составляется автономный план, который не входит в комплексный. В качестве допущения должны быть приняты не только наихудшие варианты, но и предусмотрены различные случайности.
4. Ситуационный план не разрабатывается в деталях, он предписывает, что должен делать каждый исполнитель в той или иной ситуации и каких последствий можно ожидать при их наступлении;
5. определяется ситуация перехода к данному плану в процессе текущей производственной деятельности, уточняется точка или момент переключения с нормального плана действий на ситуационный, предусмотренный при возникновении непредвиденных обстоятельств.

Ситуационное планирование дает некоторые преимущества как в процессе разработки производственной программы предприятия, так и при ее осуществлении, в особенности в нестабильных рыночных условиях. Руководители и исполнители планов получают возможность быстро действовать в неблагоприятной ситуации, которая была заранее запланирована, например при изменении спроса на товар вступает в действие ситуационный план сокращения его выпуска.

Разработка производственной программы осуществляется на большинстве предприятиях стройиндустрии в три этапа:

1. составление годового производственного плана для всего предприятия;
2. определение или уточнение на основе производственной программы приоритетных целей на плановый период;
3. распределение годового плана производства по отдельным структурным подразделениям предприятия или исполнителям.

В зависимости от таких факторов, как форма собственности и уровень управления, размеры и структура предприятия, место возникновения и выполнения

плановой стратегии и других, могут применяться три основные схемы планирования производственной программы: «снизу вверх», или децентрализовано, «сверху вниз», или централизованно, и во взаимодействии, или интерактивно.

Планирование *снизу вверх* означает, что производственный план составляется на нижнем уровне управления, в подразделениях и цехах предприятия стройиндустрии.

При планировании *сверху вниз* планы разрабатываются на уровне корпорации в целом и служат для хозяйственных подразделений основой оперативного планирования.

Интерактивное планирование предусматривает тесное взаимодействие между высшим руководством фирмы, плановым отделом и всеми оперативными подразделениями и функциональными службами.

Разработка производственной программы осуществляется на основе:

- объемов доведенного городского заказа;
- договоров, заключенных с потребителями;
- установленных квот;
- портфеля заказов;
- проекта плана поставки продукции потребителям;
- действующих законов спроса и предложения на продукцию и услуги;
- наличия производственных мощностей по выпуску каждого вида продукции;
- учета состояния технической и технологической базы;
- наличия кадрового потенциала.

Основным критерием планируемой производственной программы является получение максимума прибыли. Однако при этом необходимо иметь в виду и структуру планируемой к производству продукции с точки зрения жизненного цикла строительной продукции. При планировании производства новых типов панельных домов возможно уменьшение получения прибыли, однако товары, находящиеся на стадии зрелости, не смогут постоянно обеспечивать получение максимума прибыли.

Достижение максимальной прибыли возможно путем оптимизации производственной программы с помощью различных экономико-математических моделей и методов.

Планируемая производственная программа на каждом предприятии должна соответствовать имеющимся производственным возможностям или его производственной мощности.

7.2. Планирование производственной мощности предприятия

Под производственной мощностью понимается максимально возможный выпуск продукции в номенклатуре и количественных соотношениях планового года при полном использовании производственного оборудования с учетом реализации намеченных мероприятий по внедрению прогрессивной техники, технологии, передовой организации производства и труда.

Производственная мощность измеряется в натуральных единицах. Если в программе предприятия имеется одно наименование, то она будет определяться количеством этих изделий. Если в программе несколько наименований изделий, то в качестве единицы измерения производственной мощности могут быть:

- изделие-представитель, или условное изделие (в этом случае вся номенклатура изделий приводится к изделию-представителю или одному условному изделию);
- комплект деталей – для механических и механосборочных цехов;
- весовые единицы – для литейных, кузнечных и других аналогичных цехов.

Исходные данные для расчета производственных мощностей;

- номенклатурный план производства;
- нормы трудоемкости по операциям, изделиям, узлам, деталям, заготовкам (прогрессивные);
- план технического развития в части ввода и выбытия производственных мощностей и технического перевооружения;
- нормативы использования оборудования и площадей:
- нормативы станкоемкости продукции (прогрессивные).

Выходными документами по расчетам мощностей являются формы БМ, 1-ОС, Ц-5 и т. д. В этих формах производится расчет загрузки оборудования, строится эпюра мощностей, разрабатывается план организационно-технических мероприятий по устранению диспропорций. Результирующей формой по предприятию является форма БМ – баланс мощностей, в которой определяется среднегодовая мощность, мощность на конец года, средний коэффициент использования мощностей.

Порядок расчета производственных мощностей:

1. Рассчитывается пропускная способность в станко-часах и квадрато-метро-часах (по группам оборудования, автоматическим линиям, поточным линиям, сборочным площадям) с определением коэффициентов использования производственных мощностей.
2. Определяется мощность производственных подразделений предприятия в целом на начало года по действующим на 1 января планового года нормам и нормативам.
3. Определяются ввод и выбытие производственных мощностей в течение года.
4. Определяется производственная мощность групп оборудования, производственных подразделений и предприятия в целом на конец года с учетом изменения норм и нормативов и плана ввода и выбытия мощностей.

В плановых расчетах применяется показатель *среднегодовой мощности,* определяемый по формуле:

$$ПМ_{ср} = ПМ_{вх} + \frac{ПМ_{вв} * T_n}{12} - \frac{ПМ_{в} * T_n}{12}$$

где $ПМ_{ср}$ – среднегодовая мощность, шт./год;

$ПМ_{вх}$ – входная мощность;

$ПМ_{вв}$ – вводимая мощность;

$ПМ_{в}$ – выбывающая мощность;

T_n – период (число месяцев) соответственно ввода и выбытия мощности.

5. Разрабатывается план организационно-технических мероприятий по ликвидации «узких мест», и может быть пересмотрена производственная программа в связи с необходимостью догрузки свободных мощностей.
6. Рассчитывается коэффициент производственных мощностей.
7. Рассчитывается коэффициент использования производственных мощностей, коэффициенты загрузки оборудования, строится эпюра производственных мощностей.

Коэффициент производственной мощности – отношение пропускной способности оборудования в часах (располагаемый фонд времени) к трудоемкости производственной программы по прогрессивным нормам (потребный фонд времени).

$$ПМ = П/ТР,$$

где *ПМ* – производственная мощность;

П – пропускная способность, машино-час;

ТР – трудоемкость, машино-час.

Принятый коэффициент производственной мощности позволяет рассчитать величину производственной мощности и определяется по ведущей группе оборудования (группе оборудования, имеющей решающее значение для выполнения производственной программы).

Расчет производственной мощности предприятия ведется по всем его подразделениям: по видам агрегатов и группам технологического оборудования; по производственным участкам; по основным цехам и предприятию в целом. При переходе от мощности отдельных групп оборудования к мощности участка, от производственной мощности участка к производственной мощности цеха и т. д. можно обнаружить, что уровень мощности отдельных звеньев производства различный, т. е,, с одной стороны, могут быть «узкие места», а с другой – «широкие места». Наличие и того и другого нежелательно. Наличие «узких мест» ставит под угрозу выполнение производственной программы, а наличие «широких мест» ведет к омертвлению основных средств, к росту себестоимости продукции и, соответственно, к уменьшению прибыли. Поэтому должны быть ликвидированы и «узкие места» – за счет совершенствования техники, технологии, организации производства, увеличения сменности работы, установления дополнительного оборудования; и широкие – за счет приема дополнительных заказов, реализации излишков оборудования, расширения структуры выпускаемой продукции.

В результате расчета мощностей и их сопоставления с объемами продаж, определенными по результатам исследования рынков, делаются выводы:

- о возможности выпуска товарной продукции в объеме бизнес-портфеля предприятия или о необходимости его корректировки;
- о необходимости развития производственных мощностей, основных фондов, техники, технологии, организации производства;
- о необходимости проведения технического перевооружения, реконструкции, расширения, нового строительства;
- о необходимости инвестиций в развитие мощностей.

Основными показателями использования производственной мощности являются:

1) *коэффициент использования производственной мощности,* рассчитываемый по формуле:

$$\eta_0 = \frac{N}{ПМ},$$

где η_0 — принятая программа выпуска продукции;

N – достигнутый уровень использования проектной мощности:

ПМ′ – проектная мощность, шт.

7.3. Планирование реализации продукции

Разработка плана реализации продукции является завершающим этапом составления производственной программы предприятия. В то же время план продажи (сбыта продукции) служит основой для составления общехозяйственных и внутрифирменных смет затрат на производство и реализацию товаров.

Под ***реализованной продукцией*** понимается отгруженная покупателям продукция, а также сданные заказчикам работы и услуги промышленного характера с предъявлением расчетных документов об оплате. Предъявленными считаются расчетные документы с момента сдачи их в учреждения банка либо передачи их покупателю (заказчику), если это предусмотрено договором.

К объему реализации продукции собственного производства относятся:

- выручка от реализации (продажи) всех видов продукции, произведенной в рамках производственной деятельности предприятия;
- выручка от реализации (продажи) товаров на основе давальческих сделок с другими предприятиями в стране или за границей (включая переработку давальческого сырья);
- выручка от реализации (продажи) электроэнергии, тепла, газа, пара, воды собственного производства;
- выручка от реализации других видов продукции собственного производства.

При расчете объема реализованной продукции под отгруженной понимается продукция, фактически отгруженная потребителям (включая продукцию, сданную по акту заказчикам на месте), выполненные работы и услуги, принятые заказчиком, независимо от того, поступили деньги на счет предприятия или нет.

Оценка объема отгруженной продукции производится в фактических ценах производителей без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов из выручки.

По объему отгруженная продукция отличается от объема произведенной продукции на величину изменения остатков (запасов) готовой продукции на складе производителя.

Планирование объема реализации продукции зависит от того, что понимается под реализованной продукцией. Если под реализованной понимается отгруженная потребителям продукция, выполненные работы и услуги независимо от того, оплачены они или нет, то она определяется следующим образом:

$$ОР = ОП + (З_н - З_к),$$

где *ОР* – планируемый объем реализации продукции, тыс. руб.;

ОП – планируемый объем производства продукции, тыс. руб.;

$З_к$ и *З* – запасы готовой продукции на складах предприятия соответственно на начало и конец планового периода, тыс. руб.

К запасам готовой продукции относится оставшаяся на предприятии часть не отгруженной готовой продукции.

Если под реализованной продукцией понимается отгруженная и оплаченная продукция, то она определяется как стоимость планируемого объема производства продукции плюс остатки запасов готовой продукции на складах и остатки отгруженной, но не оплаченной продукции на начало и минус остатки запасов готовой продукции на складах и остатки отгруженной, но не оплаченной продукции на конец планового периода:

$$ОР = ОП + (З_н - З_к) + (О_н - О_к),$$

где $О_н$ и $О_к$ – остатки отгруженной, но не оплаченной потребителем продукции соответственно на начало и конец планового периода, тыс. руб.

Для планирования реализации продукции необходимо систематически проводить маркетинговые исследования рынка.

Планы реализации и производства продукции тесно взаимосвязаны. Рассмотрим более подробно алгоритм составления плана реализации продукции. В ходе разработки данного плана на первом этапе на основе плановых показателей производства устанавливаются объемы потребности в ресурсах, а также основные их поставщики. Сравнение наличных и требуемых ресурсов позволяет плановикам и менеджерам убедиться в том, что движение материальных потоков в должных объемах может быть действительно обеспечено в течение рассматриваемого периода.

При нехватке тех или иных ресурсов следует согласовать план производства и продажи продукции с учетом финансово-экономических и материально-технических приоритетов.

Второй этап разработки плана продаж предусматривает составление программы движения потоков изделий по всей распределительной логистической сети: от производственных подразделений предприятия до торговых центров конечной продажи или даже до отдельных потребителей продукции.

Эта стадия сопряжена с планированием потребности в складских помещениях и транспортных средствах. Здесь снова возникает необходимость учета объема ресурсов с точки зрения анализа внешних и внутренних возможностей предоставления услуг в данном плановом периоде. При дефиците транспорта и складских помещений, которые должны быть использованы в процессе сбыта продукции, разработчикам плана продаж следует пересматривать уже сверстанные программы товародвижения. При этом также не исключается необходимость внесения изменений или корректировки ранее составленного плана производства и реализации продукции.

На заключительной стадии разработки плана реализации составляется программа массовых перемещений товаров, оптимизируется схема размещения складских помещений и транспортных потоков, создаются календарные планы-графики подготовки товаров к отгрузке и выполнения поставок продукции потребителям. Правильное планирование продажи продукции на каждом предприятии обеспечивает комплексное решение следующих производственно-хозяйственных и финансово-экономических задач:

- своевременное выполнение производственных заказов с учетом степени их срочности;
- рациональное использование наличных материальных и трудовых ресурсов;
- сокращение материальных запасов и улучшение их оборачиваемости;
- оптимальное распределение перевозок по различным видам и типам транспортных средств;
- повышение качества выполнения работ и обслуживания потребителей.

В процессе выполнения основных стадий разработки плана продаж, или сбыта, продукции весьма важным является планирование товародвижения, в частности обоснование оптимальных каналов или схем движения товаров от производителя к потребителю.

Канал товародвижения включает все организации или всех людей, связанных с передвижением и обменом товаров и услуг и рассматриваемых как участники сбыта или посредники между производителями и потребителями продукции.

В современных условиях существуют два основных канала товародвижения или способа реализации готовой продукции: прямые связи и свободный рынок. В первом случае предприятия работают на заранее известный рынок. Выпуск продукции осуществляется на основе прямых связей – заказов с потребителями, заключенными договорами-контрактами и имеющимися предварительными соглашениями, в которых заранее оговорены основные требования к продукции, показатели ее качества, объемы и сроки поставки. Во втором случае предприятие выпускает продукцию на свободный рынок без заранее определенных требований покупателей. При этом оно само определяет основные задачи плана реализации

продукции на соответствующих рынках, В большинстве случаев каждое предприятие при разработке плана продажи продукции ориентируется одновременно как на предварительные заказы, так и на свободный рынок при известных ограничениях объемов спроса и предложения на те, или иные товары.

Важнейшей характеристикой эффективности выбранного канала товародвижения могут служить издержки сбыта, которые колеблются в зарубежных фирмах в зависимости от вида продукции и условий поставки в пределах от 2 до 20% общего объема продажи товаров.

Раздел 8. ИНТЕГРИРОВАННЫЕ ПЛАНОВО-КОНТРОЛЬНЫЕ РАСЧЕТЫ КАК СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

8.1. Определение эффективности реконструкции многоквартирных жилых зданий

Уровень комфортности проживания в «старых» жилых зданиях диктует необходимость увеличения объемов их ремонта и реконструкции. Поэтому важнейшей задачей муниципальных органов власти становится обоснование эффективности сочетания экономических и социальных факторов реконструкции жилых зданий.

Необходимость комплексного подхода при планировании и осуществлении работ по реконструкции многоквартирных жилых зданий обусловленная также участием в этом процессе:

- муниципалитета, и как собственника жилых помещений в многоквартирных домах, сдаваемых в наем и как органа власти отвечающего за реализацию градостроительной и жилищной политики на данной территории;
- собственников жилых помещений в МД (физических и юридических лиц).

При определении эффективности инвестиционных проектов по реконструкции жилых зданий и их отбору для финансирования предусматриваются следующие показатели эффективности:

- *коммерческая* эффективность, учитывающая финансовые последствия реализации проекта для собственников жилых помещений - инициаторов проекта;
- *бюджетная* эффективность, отражающая последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджета;
- *экономическая* эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов инициаторов инвестиционного проекта и допускающая стоимостное изменение.

Как отмечалось ранее, необходимость в проведении капитального ремонта определяется в основном уровнем физического износа конструктивных элементов и инженерного оборудования жилых зданий.

Мероприятия по реконструкции жилых зданий предусматривают устранение морального износа наряду с исключением его эксплуатационных недостатков. При реконструкции улучшаются планировочные показатели квартир, совершенствуются системы инженерного оборудования, повышаются степень благоустройства и санитарно-гигиенические качества помещений и т.д.

Отличительной особенностью реконструкции является изменение внешних габаритов зданий (надстройка, пристройка), направленное на увеличение общей площади жилых помещений, улучшение эксплуатационных и градостроительных качеств здания.

Следовательно, при реконструкции жилых зданий могут выполняться работы, присущие новому строительству.

При модернизации выполняется комплекс мероприятий, направленных на устранение физического и морального износа, включающих проведение работ, аналогичных тем, которые выполняются при реконструкции за исключением увеличения общей площади (изменения объема) здания.

Реконструкция и модернизация осуществляются в зданиях с высокой степенью морального износа. Практика показывает, что потребность в реконструкции жилых зданий возникает после 30-35 лет их эксплуатации (для зданий I и II групп капитальности с каменными и кирпичными стенами).

Кроме социальных и градостроительных задач, реконструкция предполагает улучшение застройки и планировочной структуры территории, выравнивание условий жизни в старых и новых районах, оздоровление окружающей среды.

Проблема оценки экономической эффективности реконструкции жилых зданий предопределяет выбор в качестве основного критерия эффективности минимума суммарных затрат общества для удовлетворения потребности в жилище. Концентрированным выражением этого критерия являются приведенные затраты.

Очень важно при выборе базы для сравнения соответствующего состава показателей приведенных затрат по сопоставляемым вариантам уточнить стадию, на которой осуществляется оценка эффективности реконструкции жилых зданий.

Оценка экономической эффективности реконструкции жилых зданий осуществляется как на стадии перспективного планирования, так и на стадии оценки проектных решений. Методика оценки эффективности реконструкции жилых зданий, применяемая на различных этапах, имеет несколько альтернативных вариантов.

Например, на стадии проектирования реконструкции вопрос о сносе и замене здания на более эффективное рассматриваться не должен, так как его судьба уже решена при планировании воспроизводства и целесообразность его сохранения уже доказана.

Для определения альтернативных вариантов, подлежащих рассмотрению при оценке эффективности реконструкции зданий, решающее значение имеет идентичность результатов, получаемых от реализации каждого из них.

Важно иметь в виду, что порядок и очередность сопоставления вариантов зависят от цели, преследуемой при реконструкции жилого здания. Исходя из этого, реконструкция жилого здания может быть классифицирована по видам обновления.

Так существует реконструкция жилого здания, позволяющая одновременно с улучшением, его потребительских свойств увеличить объем жилой площади (надстройка). Аналогом этого вида реконструкции выступают варианты нового строительства соответственно на обустроенной и на периферийной территориях. При сопоставлении вариантов реконструкции и нового строительства решается задача: либо существующее жилое здание реконструируется и собственник получает качественно обновленное жилье большего объема, либо реконструкции не будет, а прирост дополнительной жилой площади будет получен в результате нового строительства.

Прирост жилой площади является одним из важнейших результатов реконструкции в случае, когда по градостроительным соображениям в сложившейся части застройки требуется увеличение ее плотности. Другая, не менее важная цель реконструкции здания заключается в его качественном обновлении из-за несоответствия уровню современных требований комфортности проживания. Это обусловливает необходимость рассмотрения и оценки варианта сноса зданий и строительства на их месте нового здания, позволяющего решить задачу получения современного жилья. Эту задачу может обеспечить также вариант нового строительства на периферийных территориях, приведенные затраты, на реализацию которого будут сопоставимы.

В соответствии с основными принципами, изложенными в методической литературе по определению экономической эффективности капитальных вложений, а также в связи с особенностями мероприятий по реконструкции, эффективность вариантов реконструкции зданий определяется на основе определения приведенных затрат. Приведенные затраты по варианту реконструкции ($З_{пр}$) устанавливаются зависимостью:

$$З_{пр} = З_{Е} + К_{р} E_{н} + \sum_{i=1}^{n} З_{ki} f_{i} + C_{Т} T_{н} + З_{но} * \mu$$

где: $З_{Е}$ – единовременные затраты на реконструкцию;

$К_{р}$ – капитальные вложения в ремонтно-строительное производство;

$E_{н}$ – нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений;

$З_{ki}$ – затраты на капитальный ремонт, соответствующий і-му ремонту остаточного срока службы зданий;

n – количество капитальных ремонтов за остаточный срок службы реконструируемого здания;

f_i – коэффициент приведения i-х, затрат на капитальный ремонт к моменту реконструкции, определяется по формуле:

$$f_i = 1 / (1 + E_{нп})^t$$

где: t – период времени приведения, годы;

$E_{нп}$ – норматив для приведения разновременных затрат.

$C_т$ – текущие затраты, реконструируемых зданий;

$T_н$ – нормативный срок окупаемости капитальных вложений;

μ – коэффициент, учитывающий различия в сроках службы сравниваемых вариантов;

$З_{но}$ – приведенные затраты на новое строительство жилого здания на обустроенной территории.

Приведение вариантов новых и реконструируемых жилых зданий в сопоставимый вид по сроку службы осуществляется при помощи коэффициента:

$$\mu = [1 / (1 + E_{нп}^{nt1}] (t_2 – nt_1) / t_1$$

где: t_1 – остаточный срок службы реконструируемого здания;

t_2 – нормативный срок службы нового жилого здания;

n – число замен реконструируемого здания за нормативный срок службы нового.

Единовременные затраты на реконструкцию здания $З_{ЕР}$, соответствующие определенному сроку эксплуатации,могут быть опредлены по формуле:

$$З_{ЕР} = (З_ф + З_м – З_{ппр}) \beta + З_{от} + З_п$$

где: $З_ф$ – затраты на устранение физического износа;

$З_м$ – затраты на устранение морального износа;

$З_{ппр}$ – затраты на очередной планово-предупредительный капитальный ремонт;

β – коэффициент, учитывающий различия в объемно-планировочных и конструктивных характеристиках сравниваемых вариантов;

$З_{от}$ – затраты, связанные с отселением жильцов из реконструируемого здания;

$З_п$ – затраты на компенсацию потерь жилой площади вследствие изменения объемно-планировочных характеристик квартир при реконструкции здания.

При реконструкции здания, предусматривающей надстройку, в структуру единовременных затрат необходимо включить затраты на надстройку и усиление несущих конструкций и инженерных сетей.

Текущие затраты, связанные с эксплуатацией реконструируемого здания, не включают затраты на полное восстановление, которые учитываются коэффициентом, отражающим различия в сроках службы вариантов. Кроме того, сюда входят затраты на капитальный ремонт, имеющие особую форму учета.

Приведенные затраты по варианту нового строительства, предусматривающего снос здания, целесообразно определять по формуле:

$$З_{но} = З_{Ено} + К_н E_н + \sum_{i=1}^{m} З_{кpi} f_i + З_н T_н$$

где: $З_{Ено}$ – единовременные затраты, на новое строительство жилых зданий;

$К_н$ – капитальные вложения в строительстве;

$З_{кpi}$ – затраты на капитальный ремонт, соответствующие i-му ремонту;

m – количество капитальных ремонтов за нормативный срок службы, нового здания;

$З_н$ – текущие затраты нового строительства.

Затраты на новое строительство жилого здания ($З_{но}$) на обустроенной территории, соответствующие определенному сроку эксплуатации зданий, определяют по формуле:

$$З_{но} = С_{нс} + С_{ост} + З_{отс} + З_{рзб}$$

где: $С_{нс}$ – сметная стоимость строительства жилого дома (включая инженерные сети);

$С_{ост}$ – остаточная стоимость сносимого здания;

$З_{отс}$ – затраты, связанные с отселением жильцов, из жилого здания подлежащего сносу;

$З_{рзб}$ – затраты, связанные с разборкой строений и вывозом мусора.

Единовременные затраты на строительство жилого здания на периферийной территории ($З_{Енп}$) определяют по формуле:

$$З_{Енп} = С_{нс} + З_{ип} + З_{бл} + З_{ф}$$

где: $З_{ип}$ – затраты на инженерную подготовку территории;

$З_{бл}$ – то же, на благоустройство территории;

$З_{ф}$ – то же, на развитие коммунальной инженерной инфраструктуры.

Экономическую эффективность реконструкции целесообразно рассчитывать на 1м^2 общей площади – единицу, наилучшим образом отражающую потребительское свойство жилого помещения.

Эффект вариантов воспроизводства жилой недвижимости определяется разностью приведенных затрат необходимых для получения качественно обновленного жилого здания. В случае прироста жилой площади вследствие мероприятий по реконструкции в существующем здании (надстройка) экономичность реконструкции целесообразно определять с учетом эффекта прироста жилой площади.

При определении экономического эффекта реконструкции жилых зданий следует учитывать эффект сокращений продолжительности строительства или реконструкций. Известно, что трудозатраты при производстве ремонтно-строительных работ выше, чем при новом строительстве (при сопоставлении аналогичных видов работ), что оказывает непосредственное влияние на продолжительность их производства.

Высокая трудоемкость ремонтно-строительных работ связана со спецификой ремонтного производства, в частности, более низким, чем в новом строительстве, уровнем механизации ремонтных работ, необходимостью выполнения работ по разборке конструкций здания, стесненными условиями производства работ, осуществляемых нередко вне технологической целесообразности и т.д. Однако объем работ при реконструкции существующих зданий, как правило, меньше, чем при новом строительстве вследствие использования ограждающих конструкций и некоторых конструктивных элементов, что нередко нивелирует различия в продолжительности работ нового строительства и реконструкции.

Исходя из выше приведенного, определение экономической эффективности реконструкции осуществляется по формуле:

$$Э_р = З_{но} – З_{пр} – Э_о + Э_п$$

где: $Э_р$ – эффект реконструкции, соответствующий i-му сроку эксплуатации зданий;

$З_{но}$ – приведенные затраты по варианту нового строительства жилого здания (на обустроенной или периферийной территориях);

$З_{пр}$ – то же, на реконструкцию здания;

$Э_о$ – эффект от получения жилой площади на обустроенной территории;

$Э_п$ – то же, от сокращения продолжительности строительства (реконструкции).

Раздел 9. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ

Высокий уровень планирования деятельности акционерного общества является непременным условием ее эффективности, залогом устойчивости, способности противостоять влиянию негативных факторов и случайных обстоятельств, на которые столь щедра рыночная экономика. Не случайно флагманы западного рынка – крупнейшие национальные и транснациональные компании одновременно демонстрируют образцы по-разному построенного, но неизменно высокоорганизованного внутрифирменного планирования.

Единой системы организации такого планирования нет, да и быть не может. Но если бы она и сложилась в западных странах, то и в этом случае ее механическое перенесение на нашу почву не даст положительных результатов. Копировать сложившиеся на Западе системы планирования нельзя, но учитывать их, использовать многие элементы, бесспорно полезные и в наших условиях, можно и нужно.

В то же время было бы непростительной ошибкой пренебречь нашим собственным опытом планирования деятельности предприятий. Советская экономика хотя и не была рыночной, но в то же время не была, да и не могла быть полностью детерминированной, в ней всегда было довольно много места для неслучайных факторов. Наши планы-директивы были таковыми больше по названию, чем по содержанию. В этом легко убедиться, если вспомнить, что ни один пятилетний план не был выполнен.

Планы производственного, финансового и социального развития предприятий были чрезмерно сложны и громоздки, множество таблиц и показателей приводилось больше для видимости, чем для реального использования. Пятилетние планы предприятий носили в основном декоративный характер, оформлялись в виде пышных фолиантов, готовых к демонстративному представлению высокому начальству. Но в годовых планах, также не избежавших «архитектурных» излишеств, содержались дельные, нужные формы и показатели, не потерявшие своего значения и в условиях перехода к рынку.

Кроме того, у нас накоплен ценный опыт организации хозяйственного расчета, приобретающий в современных условиях характер коммерческого расчета; сохраняют свое значение многие его конкретные положения.

Поэтому представлять дело таким образом, что осваивать планирование деятельности предприятий в условиях формирования рыночной экономики нам придется, чуть ли не с нуля, совершенно неправильно.

Любое акционерное общество осуществляет один или несколько видов деятельности, а в планировании конкретных видов деятельности много общих элементов, сохраняющих свое значение при любых формах хозяйствования: производственные мощности и производственная программа, себестоимость продукции и др.

При организации планирования деятельности акционерного общества целесообразно предусмотреть разработку и, естественно, применение четырех основных документов: диагностика деятельности АО в истекшем году, прогноз ситуации на рынке, концепция или стратегия развития АО, бизнес-план.

Диагностика деятельности – аналитический обзор, разрабатываемый правлением и экономическими службами АО. Периодичность анализа определяется советом директоров, он может проводиться ежеквартально (по сокращенной схеме), по полугодиям, но обязательным элементом внутрифирменного планирования является диагностика деятельности за истекший год. Правление представляет аналитический доклад совету директоров, основные положения доклада включаются в отчет совета директоров или генерального директора на общем собрании акционеров.

Аналитический обзор – обстоятельный документ, в нем содержится анализ всех сторон деятельности АО. Предназначенный для внутреннего потребления в качестве служебного документа, а не для представления «вышестоящим организациям», он носит конфиден-

циальный характер, что позволяет сосредоточить внимание на просчетах, упущениях, недостатках и возможных путях их устранения или предупреждения в будущем.

Обычно в обзоре четыре раздела:

- анализ производственной деятельности;
- анализ инвестиционной деятельности;
- анализ социального развития предприятия;
- финансовые показатели деятельности АО;
- выводы и предложения.

Анализ производственной деятельности проводится по схеме, хорошо знакомой нашим экономистам, поскольку такой анализ всегда предшествовал разработке годовых и пятилетних планов.

Основное отличие от традиционного для наших предприятий анализа не в перечне рассматриваемых вопросов, а в общей направленности анализа, ориентации на требования рынка потребителя. Поэтому, важнейшие показатели сопоставляются не только с прогнозируемыми и планируемыми, но, по возможности, с показателями фирм-конкурентов. Особенно это касается качества и ассортимента продукции, ее конкурентоспособности. По каждому из основных видов продукции составляется лист оценки конкурентоспособности со сравнительной оценкой параметров по пятибалльной (или, десятибалльной) шкале.

Анализ инвестиционной деятельности содержит оценку вы нения строительной программы АО, намеченных сроков ввода, действие объектов и мощностей, модернизации и реконструкции производств, обновления оборудования и т.д. Анализ включает перечень объектов, вошедших в инвестиционную программу краткую характеристику положения на каждом из них, в том числе данные о соблюдении (или нарушении) сроков и сметной стоимости, причины допущенных отступлений, пути их устранение.

Социальная программа в наших условиях определяется положениями коллективных договоров, ход ее выполнения представляет интерес не только (и, пожалуй, не столько) для акционеров, сколько для трудового коллектива предприятия, наемных работников акционерного общества. Но, поскольку в России акционерные общества созданы в основном в результате приватизации государством предприятий, то в составе акционеров преобладают члены труд коллективов предприятий. Поэтому социальным проблемам в политическом обзоре, а затем и в отчете генерального директора уделяется значительное место.

Анализ финансовых показателей базируется на данных соответственно квартальных, полугодового и годового бухгалтерских балансов. Очень важные, но в то же время простейшие по методике расчетные показатели, определяются по агрегированному балансу (по разделам, а углубленный и детальный анализ проводится по данным развернутого баланса с привлечением финансовых отчетов и других данных. Учитывая пока еще недостаточную экономическую грамотность большинства наших акционеров, целесообразно оперировать в докладе генерального директора набором простейших финансовых показателей с разъяснением на первых порах их экономического содержания.

Рассчитаем в качестве примера некоторые показатели по данным баланса акционерного общества «Старт».

уставный капитал – 3 млрд. руб.,
номинальная стоимость акции – 1000 руб.,
годовой объем продаж – 37 млрд. руб.,
балансовая прибыль – 9 млрд. руб.,
чистая прибыль – 6 млрд. руб.,
производственные запасы и остатки готовой продукции на складе – 13 млрд. руб.,
коммерческая себестоимость готовой продукции 28 млрд. руб.

Баланс АО «Старт» на XX.01.XXXX г.

Актив	**Сумма, (млрд. руб.)**	**Пассив**	**Сумма (млрд. руб.)**
Основные средства и прочие внеоборотные активы	66	Источники собственных средств	70
Запасы и затраты	17	Расчеты и прочие пассивы в том числе:	35
Денежные средства, расчеты и прочие активы	22	Долгосрочные кредиты	6
		Расчеты с кредиторами и краткосрочные кредиты	25
		Прочие пассивы	4
Баланс	**105**	**Баланс**	**105**

К числу рассчитываемых в процессе анализа показателей относятся:

1. **Прибыльность или рентабельность акционерного общества**. Этот показатель характеризует эффективность использования всех средств, которыми располагало АО в анализируемом периоде (как собственных, так и заемных), и определяется как отношение суммы чистой прибыли к итогу актива баланса:

6*100/105 = 5,7%.

2. **Прибыльность или рентабельность акционерного капитала** – характеризует эффективность использования собственных средств общества и определяется как отношение суммы чистой прибыли к величине акционерного капитала. Акционерный капитал – это собственный капитал, его можно определить по итогу актива баланса за вычетом всех долгов акционерного общества. В данном примере сумма долгосрочной задолженности
(6 млрд. руб.), краткосрочной задолженности поставщикам и кредиторам (25 млрд. руб.) составила 31 млрд. руб.

Следовательно, величина акционерного капитала составила:

105 - 31 =74 млрд. руб., а его рентабельность – 8,1 % (6 / 74).

3. Норма прибыли – чистая прибыль по отношению к объему продаж:

6 * 100/37 = 16,2 %.

4. **Оборачиваемость запасов** – отношение коммерческой себестоимости реализованной продукции к сумме производственных запасов и остатков готовой продукции на складе. В данном случае число оборотов за год чуть больше двух (28 / 13 = 2,2), а продолжительность одного оборота – 164 дня (360/2,2).

Так как предприятие машиностроительного профиля, то этот показатель для него нельзя признать нормальным.

Если бы речь шла о судостроении или производстве прокатных станов, т.е. о предприятии с длительным циклом производства, то такую низкую оборачиваемость следовало бы считать вполне естественной.

В данном примере речь идет о производстве телефонной аппаратуры, где оборачиваемость запасов должна быть в 2-3 раза выше.

В западных странах применяются отраслевые нормативы оборачиваемости запасов. Они, конечно, никем не утверждаются, но служат ориентирами при оценке акционерами годовых итогов деятельности.

5. **Показатель текущей ликвидности** характеризует принципиальную способность общества рассчитаться с досрочными долгами. Он определяется по балансу как отношение суммы оборотных средств предприятия (итогов второго и третьего разделов актива баланса) к сумме краткосрочной задолженности. Последнюю, можно определить двумя путями:

- из итога ого раздела пассива баланса вычесть суммы по строкам, не относящимся к краткосрочной задолженности, т.е. «Долгосрочные кредиты банков» (стр. 500), «Долгосрочные займы» (стр. 510), «Доходы будущих периодов» (стр. 730), «Фонды потребления» (735), «Резервы предстоящих расходов и платежей» (стр. 740).
- суммированием данных по строкам, по которым отражаются различные виды краткосрочных долгов: «Краткосрочные кредиты банков» (стр. 600), «Кредиты банков для Уников» (стр. 610), «Краткосрочные займы» (стр. 620), «Расчеты с кредиторами» (стр. 630—710) и др.

Результат в обоих случаях, естественно, один и тот же.

По данным нашего примера показатель текущей ликвидности составит:

$$\frac{17+22}{35-6-4}=\frac{39}{25}=1{,}4$$

Норматив текущей ликвидности, установленный Министерством финансов РФ для оценки платежеспособности предприятий, равен 2.

Следовательно, по данному показателю рассматриваемое предприятие – кандидат в банкроты.

Справедливость такого неприятного вывода подтверждается еще и что сумма. кредиторской задолженности (31 млрд. руб.) превышает всю сумму дебиторской задолженности вместе с другими средствами в расчетах и прочими активами – 22 млрд. руб. (итог второго раздела актива баланса).

6. **Показатель обеспеченности собственными оборотными средствами**. Он определяется как отношение суммы собственных оборотных средств к общей сумме оборотных средств (собственных и заемных). Обе сравниваемые величины можно определить по балансу. Для определения суммы собственных оборотных средств нужно из общей суммы собственных средств (итог первого раздела пассива баланса) вычесть стоимость основных средств и внеоборотных активов (итог первого раздела актива баланса). В данном примере сумма собственных оборотных средств предприятия составляет:

70 млрд. руб. - 66 млрд. руб. = 4 млрд. руб.

Общая сумма оборотных средств, собственных и заемных, определяется суммированием итогов второго и третьего разделов актива баланса:

17 млрд. руб. + 22 млрд. руб. = 39 млрд. руб.

Таким образом, мы получили исходные данные для расчета искомого показателя:

$$\frac{4\times 100}{39}=10{,}3\%.$$

Норматив минимальной обеспеченности собственными оборотными средствами, установленный Министерством финансов РФ для оценки платежеспособности предприятий, 10%.

В нашем примере предприятие едва-едва превысило этот норматив. К сожалению, это весьма типичная картина для наших предприятий. К моменту либерализации цен они подошли явно неподготовленными. Да никто и не ориентировал их на подготовку к работе в новых обстоятельствах, которые возникнут на второй день после либерализации цен.

В прошлом незначительная доля собственных оборотных средств слабо отражалась на финансовом положении предприятий, так как применялись мизерные (по современной оценке) процентные ставки по банковским кредитам.

Теперь эти ставки непомерно возросли. «Кредитный налог», который предприятия платят банкам, нередко превышает их налоговые платежи в бюджет.

7. **Показатель общей эффективности АО** – отношение объема продаж к итогу актива баланса:

$$\frac{37 \times 100}{105} = 35\%.$$

Эффективность деятельности АО невысока, на рубль активов приходится 37 коп. продукции, а для успешно работающих предприятий данной отрасли он должен быть больше единицы.

8. **Показатель балансовой стоимости акций** – отношение акционерного капитала к количеству акций.

В нашем примере акционерный капитал составил 74 млрд. руб., а общее количество акций – 3 млн. шт. (уставный капитал – 3 млрд. руб., деленный на номинальную стоимость акции, – 1000 руб.), следовательно, балансовая стоимость одной акции, т.е. стоимость собственного имущества акционерного общества, приходящегося на одну акцию, составляет:

$$\frac{74 млрд руб.}{3 млн.шт.} = 24{,}7 тыс.руб.$$

9. **Показатели рентабельности продукции по балансовой прибыли**:

$$\frac{9 \times 100}{28} = 32{,}1\%.$$

по чистой прибыли:

$$\frac{6 \times 100}{28} = 21{,}4\%.$$

Рентабельность продукции довольно высокая, но объем продукции при имеющихся активах недостаточный. Видимо, предприятие испытывает трудности сбыта. Если они связаны с завышением цен, то необходимо рассмотреть вопрос о целесообразности их снижения для расширения сбыта. При этом производится оценка возможного расширения сбыта продукции и, следовательно, объема ее производства и расчет ожидаемой прибыли. Она должна быть не меньше полученной при прежнем (меньшем) объеме продукции и более высоких ценах.

Прогноз экономической ситуации включает, прежде всего, вероятностную оценку возможных значений факторов, не зависящих от деятельности АО. К ним относится оценка возможного и уровня инфляции в предстоящем году, в том числе вероятного роста а: цен на потребляемые материальные и энергетические ресурсы и цен на производимую и реализуемую предприятием продукцию. По сложившейся практике разрабатываются два вариан-

та прогноза и – оптимистический и пессимистический, а в расчетах используется среднее значение показателей. Другим прогнозируемым показателем является курс рубля по отношению к иностранным валютам, прежде всего доллару США.

Следующий плановый документ – **концепция или стратегия развития АО**. Он разрабатывается на 3-5 лет, в зависимости от конкретных обстоятельств. Если, например, на предприятии реализуется программа технического перевооружения производства, рассчитанная на 4 года, то и концепцию целесообразно разрабатывать на этот же период. Наши предприятия практически полностью отказались от разработки плановых документов, рассчитанных хотя бы на 2-3 года вперед, ссылаясь при $_0$. этом на неустойчивость экономической ситуации в стране. И напрасно. Жить только сегодняшним днем крайне опасно, нужна перспектива. Ведь главное в концепции вовсе не цифры и показатели, они могут меняться на основе ежегодных аналитических обзоров, могут уточняться и отдельные положения концепции. Главное в концепции - определение основных направлений деятельности АО на предстоящие годы, путей обеспечения его выживаемости и конкурентоспособности.

Структура концепции подвижна, единого стандарта нет, но и наиболее характерными ее разделами, по нашему мнению, являются следующие.

Организационный раздел. В этом разделе предусматриваются намечаемые изменения организационной структуры АО, ее совершенствование, приспособление к изменяющимся условиям деятельности. Для наших АО, созданных в процессе приватизации, это особенно важно. Во многих из них цеха и производства работают по-старому, не проявляют инициативы и изобретательности, а ждут указаний начальства.

Существуют разные пути расширения самостоятельности структурных подразделений. Основные из них, по нашему мнению, два: формирование на базе цехов, производств самостоятельных акционерных обществ – дочерних предприятий. Акционерное общество как бы расщепляется на несколько самостоятельных, но органически связанных между собой предприятий. При этом соблюдается неизменное правило – более 50% акций каждого дочернего предприятия принадлежит головному предприятию. Не обязательно 51%, как утверждают многие специалисты, может быть и 62%, и 71% и т.д. Это определяется конкретными обстоятельствами. Уставный капитал дочернего акционерного общества, формируемого на базе прежнего цеха, определяется без каких-либо условностей на основе реальной стоимости закрепляемого за ним имущества, основных и оборотных фондов. При этом передавать вновь создаваемым дочерним предприятиям занимаемые ими здания не обязательно, они могут работать на площадях, арендованных у головного предприятия. Акционерами дочернего АО являются в основном работники подразделения, на базе которого оно создается. Бесплатно никакое имущество им не передается, они оплачивают его своими акциями головного предприятия и частично деньгами, хотя последнее необязательно. При таком порядке формирования уставного капитала трудно заранее определить, какой будет доля работников выделяемого подразделения – 49% или только 44% или 37%. Но больше 49% она не должна быть, это положение можно регулировать объемом передаваемых вновь создаваемому АО оборотных средств.

По пути преобразования подразделений в самостоятельные дочерние предприятия пошли многие АО. Среди них, например, АО «Александровский радиозавод». Все крупные подразделения завода преобразованы в дочерние акционерные общества, стали юридически и экономически самостоятельными. Теперь он ждут подсказок и толчков сверху, а проявляют инициативу и предприимчивость. Деревообрабатывающий комбинат, например, ранее ограничивавшийся изготовлением корпусов телевизоров, теперь организовал также производство мебели по заказ.

Акционерное общество фактически превратилось в холдинговую компанию, в состав которой на правах дочерних предприятий входят 2-е фирмы – самостоятельные акционерные общества.

Другое возможное направление организационных преобразований – создание на базе цехов и других подразделений центров затрат и прибыли (ЦЗП). Цель создания ЦЗП та же, и дочерних предприятий – предоставление структурных подразделениям большей самостоятельности, организации их деятельности на основе принципов заинтересованности в получен прибыли и рациональном использовании ресурсов, а в результате – развитие инициативы и предприимчивости.

По сравнению с созданием дочерних предприятий Ц предпочтительнее там, где теснее технологические связи между подразделениями и нельзя допустить сбоев в функционировании единого технологического комплекса, например в химической промышленности.

Каждый ЦЗП имеет свою смету затрат, составляемую на базе централизованно разрабатываемых в рамках предприятия нормативов, и свою систему расчетных (трансфертных) цен. Расчетные цены формируются исходя из затрат, определяемых нормативам, и части прибыли, предназначенной для материального стимулирования работников и удовлетворения их социальных потребностей, учитывая, что премии рабочим и служащим производственные результаты выплачиваются из фонда оплаты труда, т.е. за счет себестоимости продукции, а не из прибыли.

В то же время из своей прибыли ЦЗП может оказывать материальную помощь работникам, предоставлять беспроцентные ссуды на жилищное строительство, производить компенсационные выплаты в связи с повышением розничных цен, в том числе частично компенсировать удорожание питания в заводских столовых, оплачивать стоимость путевок на лечение и отдых и т.д.

Если фактические затраты ЦЗП окажутся больше учтенных расчетной цене, а объем реализации не возрастет, то он может оказаться без средств на материальное стимулирование, и социальные нужды. И наоборот: экономия затрат и увеличение объема реализации соответственно увеличивают прибыль ЦЗП.

Расчетные цены формируются таким образом, что пример 60% прибыли, полученной от реализации продукции произведенной ЦЗП, остаются в его распоряжении, а 40% попа; ют в общезаводской «котел». Все расчеты между подразделениями, преобразованными в ЦЗП, производятся в расчетных ценах.

Производственная программа каждого ЦЗП утверждается генеральным директором, и ее выполнение обязательно. Но сверх этой программы каждый ЦЗП вправе принимать заказы со стороны, реализовать дополнительно выпущенную продукцию (работы, услуги) самостоятельно или через заводские службы, но уже не расчетным, а по рыночным ценам. При этом все расчеты веду через заводскую бухгалтерию. При выполнении общезаводские задания в распоряжении ЦЗП остается 80% прибыли реализации дополнительно реализованной продукции, а 20% направляется на общезаводские нужды. Если же централизованно установленная программа данным ЦЗП не выполнена, то выполнение сторонних заказов' не возбраняется, но вся прибыль направляется в распоряжение завода. Конечно, приведенные качественные соотношения (60%, 80% и др.) носят иллюстративный характер, в каждом АО они дифференцируются.

Следует отметить, что ЦЗП не является откровением многих предприятий. Еще в 60-х годах у нас применялись аналогичные системы под названием внутрихозяйственного расчета, основанного на применении расчетных цен. Но они выдержали испытания временем. Их «ахиллесовой пятой» была сложность формирования расчетных цен, особенно в многономенклатурном производстве, и отсутствие системного учета затрат и результатов деятельности структурных подразделений, цехов производств. Сказывалось также влияние

директивных задач сверху, препятствовавших гибкости и маневренности в работе отсутствие коммерческого расчета предприятий, вынужденных ориентироваться не на рынок, не на потребителя, а на плановые показатели.

Теперь положение изменилось. Наличие на предприятиях вычислительной техники не только упростило проблему формирования расчетных цен, но и позволяет их корректировать с учётом инфляции ежеквартально, а если нужно, то и ежемесячно. Одновременно методически решена проблема организации управленческого аналитического учета. В центральной бухгалтер каждому ЦЗП открывается отдельный счет, на котором учитываются его затраты и результаты деятельности.

Диверсификация производства номенклатура и ассортимент продукции. Определяются необходимые для обеспечения устойчивого положения на рынке изменения состава и ассортимента продукции, выделяются виды продукции, по которым возможно сохранение или достижение в будущем прочных позиций на рынке, а также видов продукции, производство которых в перспективе нецелесообразно. Намечаются меры по диверсификации деятельно» си предприятия, приспособлению к требованиям рынка. Многие наши предприятия своевременно оценили необходимость таких мер. Например, текстильный комбинат «Трехгорная мануфактура», ранее ограничивавшийся изготовлением тканей, теперь организовал у себя швейное производство и таким образом оставляет у себя часть прибыли, которая раньше попадала швейникам. Воспользовавшись возможностями, которые предоставил процесс приватизации, «Трехгорка» приобрела 4 магазина, что не только расширило возможности сбыта продукции, но и усилило позиции в ценовой конкуренции с другими текстильными и швейными предприятиями.

Экономическое развитие АО. В этом разделе концепции намечаются изменения уставного и акционерного капитала, эмиссия акций и облигаций, обеспечение устойчивой доходности акций, система мер по повышению эффективности деятельности предприятия, обеспечению финансовой устойчивости и др.

Внешнеэкономическая деятельность АО – развитие экспорта и импорта, создание совместных предприятий, подготовка и проведение выставок, участие в международных ярмарках и т.п.

Персонал – поддержание и развитие кадрового потенциала АО, обеспечение его соответствия требованиям устойчивого развития АО, совершенствование системы повышения квалификации инициальный раздел. Определение путей и средств решения социально-бытовых проблем, улучшение систем бытового и медицинского обслуживания работающих.

Разработка рассмотренных выше документов служит предпосылкой формирования **основного планового документа – годового бизнес-плана.**

Бизнес-план представляет план организации и осуществления предпринимательской деятельности. В зависимости от назначения бизнес-планы существенно различаются по своему содержанию. Если речь идет об организации нового дела, создании предприятия, осуществлении того или иного предпринимательского проекта, то целью разработки бизнес-плана является обоснование целесообразности проекта, его реальности, обеспеченности ресурсами, с одной стороны, и возможностями сбыта продукции, работ или услуг – с другой.

Во многом аналогичный характер носит бизнес-план, разрабатываемый для обоснования кредитной заявки. При этом большое внимания уделяется, естественно, надежности осуществляемого проекта, доказательствам его перспективности и расчетам окупаемости произведенных затрат и сроков возвращения кредита.

Какого-либо стандарта в разработке бизнес-планов не существует. Поскольку мы рассматриваем процесс планирования деятельности действующих АО, то здесь отпадает необходимость обоснования целесообразности и выгодности проекта, расчета окупаемости авансированного капитала, описание предмета деятельности. Центральное место в бизнес-плане должны занять следующие вопросы:

1. **Маркетинг и сбыт.** Именно потому, что раньше этим вопросам не уделялось внимания, теперь они должны быть поставлены на первое место. Определяются емкость рынка, его насыщенность товарами аналогичного назначения и возможные объемы реализации своей продукции. При этом производится сегментация рынка – условное деление его на сегменты, секторы, характеризующиеся различными условиями реализации товара, различными требованиями к нему потребителей.

Сегментация рынка предполагает выделение групп потребителей по различным признакам – полу, возрасту, образу жизни (городские и сельские жители), уровню доходов (товары, предназначенные для людей разного достатка), климатическим зонам и регионам, различающимся по составу населения, его обычаям и традициям. При сегментации рынка по конкурентам важно установить преимущества каждого конкурента, возможности противопоставления им своих преимуществ.

В бизнес-планах предусматриваются конкретные меры по расширению сбыта продукции по каждому каналу: оптовым покупателям, через диллерную сеть, через собственную торговую сеть, по заказам и др.

С учетом материалов, содержащихся в аналитическом обзоре, предусматриваются меры по обеспечению конкурентоспособности своей продукции по обоим направлениям конкуренции – неценовой (конкуренции качества) и ценовой (конкуренции цен). В плане предусматриваются меры по улучшению характеристик товара, сервиса и т.п., в отношении которых выявлено отставание от конкурентов.

В сфере ценовой конкуренции определяются допустимые размеры скидок, предоставляемых постоянным покупателям; разовым, но крупным покупателям; скидок за предоплату, расчет наличными средствами и др. При этом каждому дилеру выдается перечень рекомендуемых скидок, размеров каждой из них и суммарный размер допустимого снижения базовой цены.

Для этого в бизнес-плане определяются по каждому товару цены: базовая и минимальная. Базовая цена определяется калькуляционным способом по следующей примерной схеме (в расчете на единицу продукции):

№ строки	Статьи затрат и составные элементы цены	Сумма, руб.
1.	Сырье и материалы	1000
2.	Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты	100
3.	Топливо и энергия на технологические цели	50
4.	Заработная плата производственных рабочих	120
5.	Отчисления на социальные нужды (39%)	47
6.	Итого прямых затрат	1317
7.	Накладные расходы	623
8.	Производственная себестоимость (стр. 6 + стр. 7)	1940
9.	Коммерческие расходы	32
10.	Коммерческая себестоимость	1972
11.	Прибыль (по принятому уровню рентабельности, например 25%)	493
12.	Оптовая цена (стр. 10 + стр. 11)	2465
13.	НДС (29%)	567
14.	Отпускная цена (базовая)	3032
15.	Торговая надбавка (например, 25%)	758
16.	Розничная цена (базовая)	3790

Продажные цены определяются с учетом соотношения спроса и предложения, сложившейся ситуации в том или ином сегменте рынка, с учетом уровня цен, по которым аналогичную продукцию реализуют конкуренты. Базовая цена – основа для определения продажной цены, которая может быть выше или ниже базовой. Верхний предел цены определяется платежеспособным спросом, возможностями и готовностью покупателей согласиться с ним (если нет антимонопольных ограничений). Для определения нижнего предела рассчитывается минимальная цена (при данном уровне коммерческой себестоимости продукции).

Минимальная цена отличается от базовой тем, что в нее закладывается минимальная прибыль, объективно необходимая для поддержания жизнеспособности предприятия. Дело в том, что у каждого предприятия имеются объективно необходимые расходы, источником которых является прибыль: налог на имущество и другие налоги, относимые на финансовые результаты деятельности; налог с превышения нормируемых затрат на оплату труда основного персонала; расходы на содержание социально-бытовых объектов предприятия; минимально необходимые затраты на материальное стимулирование работающих и др.

Допустим, что коммерческая себестоимость всей продукции предприятия по расчету на предстоящий год – 1178 млн. руб., а сумма объективно необходимых расходов, источником которых является прибыль, – 106 млн. руб.

В этом случае минимальная рентабельность продукции предприятия составит 9%, а не 25%, как при расчете базовой цены:

$$\frac{106 \times 100}{1178} = 9\%$$

Теперь можно определить минимальную цену рассматриваемого нами конкретного товара.

Элементы цены	Сумма, руб.
Коммерческая себестоимость товара	1972
Прибыль (при минимальной рентабельности — 9%)	177
Оптовая цена	2149
НДС (23%)	494
Отпускная цена	2643
Торговая надбавка (25%)	661
Розничная цена	3304

Таким образом, если условия реализации требуют снижения цены по сравнению с базовой, то диапазон для маневра составляет при реализации в оптовых ценах 316 руб. (2465 - 2149), а при реализации в розничных ценах – 486 руб. (3790 - 3304).

Конечно, могут сложиться обстоятельства, вынуждающие предприятие продавать свою продукцию по себестоимости, а то и дешевле. Но мы рассматриваем не экстремальные, а нормальные условия деятельности, к которым относится и обычно применяемая система скидок.

Производственная программа – годовой план производства и реализаций продукции. Он ориентируется на гарантированные возможности сбыта по известному принципу рынка: не продавать то, что производится, а производить то, что продается. Раздел маркетинга и сбыта по отношению к производственной программе является определяющим.

В соответствии с договорами и заказами разрабатывается план по всему ассортименту продукции, обеспечивающий соблюдение сроков выполнения каждого заказа. Программа дополняется распределением заданий по цехам и планам кооперации со смежниками, приобретения у них необходимых комплектующих изделий, материалов и пр. и диспетчерским гра-

фиком, доводимым до цехов, а в цехах – до участков, бригад и в конечном счете до рабочих мест. Рассчитывается обеспеченность программы производственными мощностями и при выявлении диспропорций, намечаются мероприятия по их устранению. Если намечается выпуск новых изделий, то разрабатываются графики подготовки производства, изготовления оснастки, рабочих чертежей и т.п.

Исследования и разработки. Необходимость постоянного совершенствования производимой продукции, обеспечения ее конкурентоспособности, быстрого обновления ассортимента, диверсификации производства определяют содержание исследований, проектно-конструкторских и проектно-технологических разработок, выполняемых своими подразделениями или сторонними организациями по заказам АО. Определяется сумма затрат, необходимых для выполнения исследований и разработок своими силами и с привлечением специализированных организаций.

Персонал и заработная плата. Исходя из трудоемкости производственной программы, сложившегося портфеля заказов, технологических нормативов затрат рабочего времени на производство намечаемых объемов продукции каждого вида определяется загрузка имеющихся рабочих мест и персонала. При этом может выявиться как потребность в дополнительной рабочей силе, так и необходимость высвобождения части персонала. В последнем случае намечаются меры по сведению к минимуму отрицательных социальных последствий возможного сокращения численности работающих. В современных российских условиях сокращение – крайняя мера, к ней приходится прибегать, когда исчерпаны все другие возможности.

Смета затрат на производство – может быть разработана в соответствии со сложившейся у нас практикой, как по калькуляционным статьям расходов, так и по элементам затрат. В состав этого раздела входят калькуляции себестоимости по каждому виду продукции, используемые, при проектировании базовых цен.

Общая или сводная смета затрат на производство составляется на базе обобщения смет, разработанных по подразделениям, калькуляционным статьям расходов и элементам затрат. В первую очередь разрабатываются сметы затрат на производство по вспомогательным цехам, так как стоимость работ и услуг вспомогательных цехов находит отражение в сметах затрат основных цехов, а также в сметах общепроизводственных и общехозяйственных расходов.

По-прежнему сохраняют свое значение и должны разрабатываться частные сметы затрат, несмотря на то что в системе бухгалтерского учета они не отражаются на отдельных счетах. Так, целесообразно разрабатывать смету затрат на содержание и эксплуатацию оборудования; смету затрат на капитальный, средний и текущий ремонт основных средств производственного назначения; расчет амортизационных отчислений на полное восстановление основных производственных фондов и др. Наличие смет дисциплинирует соответствующие службы и работников, позволяет контролировать расходование средств, предупреждать неоправданные затраты.

Смета затрат на производство составляется на год с разбивкой по кварталам. В прошлом любое изменение утвержденных плановых показателей было огорожено частоколом запретов и ограничений. Теперь положение изменилось. Именно сейчас мы можем сказать, что бизнес-план – не догма, а инструмент гибкого реагирования на изменение условий производства и особенно сбыта продукции.

Многие предприятия в начале года еще не имеют ясной перспективы деятельности на весь год, в лучшем случае – на ближайшие месяцы. В этих условиях, не отказываясь от составления годовых бизнес-планов, приходится их, во-первых, в течение года корректировать (прежде всего, в связи с изменением цен, даже если портфель заказов обеспечивает загрузку производства до юнца года). Во-вторых, так как бизнес-план в отличие от прежних планов разрабатывается не в качестве витрины социалистического планирования, а для практического

руководства, то основным рабочим документом сейчас становится квартальный разрез бизнес-плана.

Финансовый план АО – план формирования и использования прибыли, баланс доходов и расходов АО. Ввиду его важности и наличия ряда специфических особенностей разработки в современных условиях он будет рассмотрен отдельно.

Разделы бизнес-плана разрабатываются путем сочетания параллельных и последовательных расчетов. Так, работы по формированию портфеля заказов, включению дополнительных заданий в производственную программу в связи с появившимися возможностями сбыта проводятся в течение всего года. Поэтому бизнес-план является не статичным, а динамичным документом. Он не утверждается собранием или советом директоров, чтобы не связывать руки генеральному директору и правлению, предоставить им возможность гибко реагировать на изменение рыночной ситуации.