

ПЛАНИРОВАНИЕ И
СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
СТРОИТЕЛЬНОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ



Вопросы:

1. Экономическая стратегия предприятия
2. Планирование деятельности предприятия

1. Экономическая стратегия

Формирование хозяйственной стратегии предприятия в общем виде можно определить как процесс разработки целей развития и функционирования предприятия на заданный период времени, а также способов использования средств для достижения поставленной цели.

Выбор хозяйственной стратегии зависит от многих факторов: форм конкуренции, темпов и характера инфляции, экономической политики правительства, сравнительных преимуществ национальной экономики на мировом рынке и иных внешних факторов, а также внутренних факторов, связанных с возможностями самого предприятия, т. е. его производственными и финансовыми ресурсами.

Степень соответствия избранной предприятием **хозяйственной стратегии** общим тенденциям, происходящим в предпринимательской среде, в решающей степени определяет и его конкурентоспособность.

В условиях рынка при наличии конкурентной среды **рост эффективности производства** может осуществляться преимущественно в рамках таких хозяйственных стратегий, которые направлены на получение долгосрочной прибыли, на повышение финансового положения предприятия и его

Мероприятия по повышению эффективности производства, его дальнейшей интенсификации требуют:

- технической модернизации производства,
- внедрения достижений научно-технического прогресса
- адекватной перестройки систем управления и организации труда.

Это, в свою очередь, означает длительный период оборота капитала, окупаемости затрат и получения, возможно, более высокой прибыли, но за относительно продолжительный период времени. Крупные инвестиции в новое промышленное строительство, крупные затраты на НИОКР имеют длительный период окупаемости и приносят прибыль в среднем через 7–8 лет.

Перестройка организационных структур и систем управления, подготовка и обучение кадров, повышение квалификации рабочей силы, другие мероприятия по расширенному воспроизводству человеческого капитала более высокого качества, как и мероприятия по внедрению и освоению новой техники, также имеют сроки окупаемости затрат более одного года. Кроме того, разработка и производство новой продукции требует часто радикальных изменений и в сбытовой сети, а ее формирование занимает в среднем 3–5 лет.

Осуществление мероприятий, обеспечивающих рост эффективности производства и повышение конкурентоспособности, возможно преимущественно в рамках долгосрочных хозяйственных стратегий.

Стратегии, в рамках которых осуществляется расширенное воспроизводство капитала, можно назвать стратегиями **первого типа**. Но реализация стратегий такого типа не просто сопряжена с крупными начальными инвестициями, но и приводит к изменениям самих условий воспроизводства индивидуального капитала, на что руководство предприятий вынуждено реагировать соответствующим образом.

Стратегия **второго типа** направлена на оптимизацию текущих финансовых показателей, на максимизацию краткосрочной прибыли путем маневрирования хозяйственной структурой предприятия (его активами), спекуляциями на рынке фиктивного капитала, искусственного завышения цен на продукцию.

В условиях рынка оба типа хозяйственных стратегий в управлении предприятиями переплетаются и их разделение условно.

К стратегиям первого типа можно отнести:

1. Стратегию минимизации издержек производства;
2. Стратегию увеличения доли рынка сбыта, контролируемого предприятием (стратегия «доли рынка»);
3. Стратегию инновационного программирования НИОКР.

Стратегия минимизации издержек производства

При минимизации издержек производства прибыль увеличивается в результате уменьшения затрат авансируемого капитала. Рост эффективности производства происходит в результате уменьшения совокупных затрат труда, применения более производительной техники, более экономичных видов сырья и материалов, роста концентрации производства, увеличения серийности выпуска изделий с использованием оборудования единичной мощности

Стратегия «доли рынка»

Стратегия, направленная на расширение доли рынка сбыта, способствует повышению эффективности производства за счет более высокой доли вновь созданной стоимости в общем объеме реализованной продукции, темпов роста оборотов предприятий. Рост доли рынка сбыта непосредственно связан с достижением превосходства над конкурентами. А это связано с повышением потребительских качеств, технического уровня продукции, качества обслуживания потребителей.

Реализация данной стратегии может также способствовать повышению эффективности производства за счет снижения удельных издержек по реализации продукции (уменьшения товарных запасов, расходов по хранению изделий и т. п.)

Стратегия инновационного программирования НИОКР

Инновационное программирование НИОКР ориентировано на создание и производственное освоение нововведений. В данном случае осуществляется не только создание и внедрение прогрессивных технологий, но и разработка принципиально новых видов продукции, более высокого качества и не имеющих близких аналогов на рынке. Данная стратегия оказывает положительное воздействие на динамику эффективности производства за счет как снижения затрат, так и увеличения результата.

Среди стратегий второго типа можно выделить:

1. Стратегию максимизации (искусственного завышения) издержек производства;
2. Стратегию перекладывания роста издержек производства на потребителя;
3. Имитационное программирование НИОКР;
4. Стратегию манипулирования «портфелем вложений капитала»

Стратегия максимизации издержек производства направлена на увеличение прибыли за счет государственных или иных субсидий при отсутствии прямой (внутриотраслевой) ценовой конкуренции.

В рамках **стратегии перекладывания роста издержек** производства на потребителя предусматривается рост издержек производства (например, в результате роста цен на сырье и материалы, при введении высоких тарифов на импорт готовых изделий) непосредственно учитывать в цене продукции, т. е. перекладывать на потребителя.

При **имитационном программировании НИОКР** экономический результат достигается за счет обновления ассортимента продукции в виде «косметических» улучшений в уже имеющихся на рынке продуктах (упаковка, дизайн и т. п.).

Стратегия манипулирования «портфелем вложений капитала», в рамках которой осуществляются скупка и продажа действующих предприятий и активов фирм, слияния и поглощения одних фирм другими путем операций с ценными бумагами на фондовой бирже, негативно влияет на динамику эффективности производства вследствие непроизводительного отвлечения капитала: техническая модернизация производственных мощностей и прирост капиталовложений в развитие производства не происходит, а финансовые ресурсы используются лишь на перераспределение имеющегося производственного аппарата между собственниками средств производства.

2. Планирование деятельности предприятия

Планирование, являясь основной функцией управления деятельностью предприятия, представляет собой процесс определения целей функционирования предприятия на заданную перспективу, выработки способов и путей их реализации, а также установление реальных возможностей их ресурсного обеспечения.

Внутрипроизводственное (внутрифирменное) планирование — это многообразный процесс постоянного поиска путей, средств и ресурсов для достижения предварительно поставленной цели.

Последовательность выполнения этапов разработки планов:

1. Оценка возможностей достижения цели;
2. Выявление альтернативных вариантов реализации поставленной цели;
3. Анализ ожидаемых последствий в случае выбора из множества возможных способов достижения выбранной цели;
4. Разработка конкретного плана действий всех структурных подразделений и служб предприятия с обеспечением временной координации и функционального согласования этих действий.

Важнейшими принципами планирования деятельности

предприятия являются:

Принцип единства в процессе разработки плана деятельности предприятия рассматривается как сложная техническая и социально-экономическая система, имеющая общую направленность действий, целей и задач планирования всех структурных подразделений предприятия.

- **Принцип непрерывности** предполагает соблюдение строгой последовательности выполнения всех этапов планирования; осуществление непрерывного процесса планирования; обеспечение преемственности планов как в процессе их смены одного другим, так и в подходах к их разработке, утверждению и контролю за их исполнением.
- **Принцип гибкости** — это способность осуществлять маневрирование (возможность внесения необходимых изменений в план). (ΛΟΛ) Возможность реализации этого принципа может быть обеспечена наличием резервов, заложенных в плановых показателях.
- **Принцип точности разрабатываемых планов** заключается в необходимости их составления с максимально высокой степенью определенности и показательности для исполнителей этих планов

Процесс планирования предполагает разработку системы планов, различающихся между собой по горизонту планирования (календарные сроки планирования), по объектам планирования (предприятие, цех, производство), по видам (сферам) деятельности (производство и реализация продукции, финансы).

Перспективное планирование предназначено для уточнения миссии предприятия и конкретизации по содержанию и срокам достижения его стратегических планов и направлений развития и охватывает плановый период до пяти лет (среднесрочное планирование) и более пяти лет (долгосрочное планирование). При этом среднесрочное планирование базируется на результатах разработки долгосрочных планов и программ деятельности предприятия и его структурных подразделений.

Технико-экономическое планирование предназначено для формирования планов деятельности по тем же видам и направлениям, что и в перспективном планировании, но с дополнительным включением в текущие планы конкретных заданий по материально-техническому снабжению, по уровню текущих затрат на производство и реализацию продукции (план по себестоимости), а также разработку мероприятий по организационно-техническому развитию предприятия и его подразделений (план оргтехмероприятий). По временным горизонтам технико-экономическое планирование подразделяется на текущее (один год) и оперативное (декада)

Текущее планирование осуществляется посредством детальной разработки годовых планов работы предприятия и его подразделений. Основная задача текущего планирования — это формирование общезаводских планов по реализации продукции и разработка на их основе других планов (по производству, себестоимости, труду и т. д.), а также распределение плановых заданий по цехам, производствам с обязательной их увязкой и согласованием с общезаводскими плановыми показателями. Производными годового плана предприятия служат календарные планы (полугодовые, квартальные, месячные).

Оперативное планирование — завершающий этап процесса планирования на предприятии. Оно конкретизирует и детализирует производственную программу, пути и средства ее выполнения в течение каждой декады планового месяца и выполняет функцию, обеспечивающую координацию и оперативно-календарное согласование с текущим планированием. Главная задача оперативного планирования заключается в обеспечении равномерного, бесперебойного производства в заданных количествах, в установленные сроки и требуемого качества.

Функционирование российских предприятий в рыночных условиях, обеспечивающих свободу выбора и относительную самостоятельность принятия управленческих решений, обуславливает необходимость поиска новых форм планирования. Для российской практики такими формами являются **стратегическое планирование** и **бизнес-планирование**.

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование представляет собой деятельность высшего руководства предприятия, направленную на выбор сферы и образа действий по достижению долгосрочных целей и миссии предприятия в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

Оно базируется на постоянном мониторинге и прогнозировании тенденций изменения рыночной среды, выявлении и учете угроз и возможностей развития предприятия при планировании целей и задач деятельности предприятия, а также выборе способов и путей их реализации.

Основное предназначение данной формы планирования заключается в том, чтобы все плановые решения были обоснованы и согласованы с перспективными позициями и направлены на реализацию выбранной стратегии.

В основу разработки стратегических планов должны быть положены четкая формулировка видения предприятия, определение его миссии и установка целей функционирования.

Видение предприятия — это философия бизнеса, комплекс намерений руководства относительно смысла и содержания существования и функционирования предприятия при самых благоприятных условиях.

Миссия предприятия — это генеральная цель функционирования предприятия, которая, с одной стороны, должна конкретизировать по содержанию, смыслу и срокам достижения видения, а с другой — детализируя статус предприятия, должна служить базой для формулирования конкретных целей и задач деятельности предприятия в установленные сроки

Процедура разработки стратегических планов предполагает осуществление

следующих основных шагов:

Первый шаг — осуществление системного анализа сложившейся рыночной ситуации и стратегических ее изменений, включая:

- 1) исследование направлений и меры воздействия внешней среды предприятия;
- 2) анализ внутреннего состояния предприятия для получения объективной оценки его готовности к конкуренции.

Второй шаг — разработка самой стратегии предприятия:

- 1) разработка корпоративной (портфельной) стратегии;
- 2) формирование конкурентной (деловой) стратегии, предполагающей оценку конкурентных позиций каждого стратегического хозяйственного подразделения;
- 3) выработка функциональных стратегий, т. е. определение направлений и масштабов стратегического развития каждой функциональной области деятельности предприятия (маркетинговая стратегия, производственная, стратегия (0_0) управления персоналом, финансовая стратегия) с формированием для каждой из них стратегии роста, стратегии стабильности и стратегии сокращения.

Третий шаг — формирование механизма реализации стратегических планов, суть которого заключается в следующем:

- оценка качества стратегических планов с точки зрения совместимости намеченных результатов с реальными возможностями предприятия; объективности и достоверности учета внешних угроз; аргументированной доказательности наиболее эффективного использования ресурсов предприятия, необходимых для реализации данной стратегии;
- определение программы действий по реализации стратегических планов, установление последовательности и сроков их осуществления;
- установление ответственных исполнителей, их прав и ответственности по реализации планов;
- осуществление контроля за реализацией принятых к исполнению стратегических планов предприятия

Бизнес-планирование

Бизнес-планирование осуществляется для обоснования и оценки эффективности рекомендуемых к реализации разнообразных управленческих решений, приобретающих форму инвестиционных (предпринимательских) проектов, при технико-экономическом обосновании которых бизнес-план по своему существу является его важнейшей составной частью.

Бизнес-планированию подвергаются следующие виды и направления предпринимательской деятельности:

- создание новых видов бизнеса, строительство и ввод в действие новых предприятий;
 - организация новых производств в составе действующих предприятий;
 - осуществление реконструкции действующих предприятий;
- внедрение комплексных инженерно-технических решений, направленных на сокращение текущих производственных издержек;
- реализация управленческих решений по трансформации производственной структуры предприятия (разделение или интеграция) и диверсификация его деятельности

Бизнес-план

Бизнес-план — это документ, в котором в концентрированной форме излагается технико-организационная суть предлагаемого к внедрению управленческого решения (проекта), обосновывается предпринимательская привлекательность и целесообразность реализации проекта, а также производится расчет системы показателей, оценивающих экономическую эффективность вкладываемых в него инвестиций.

Бизнес-планы носят разовый характер, а периодичность их разработки определяется регулярностью составления планов организационно-технического развития предприятия.

Бизнес-планы реализуют ряд свойственных им функций:

- возможность использования их в процессе реализации стратегических целей развития предприятия;
- совершенствование самого процесса внутрифирменного планирования;
- развитие кредитных отношений предприятия с банками и решение вопроса о привлечении заемных средств;
- привлечение (при необходимости) новых инвесторов.

Учебная литература

Гизатуллин М. И. Строительство. Бухгалтерский и налоговый учет / М. И. Гизатуллин. М. : ГроссМедиа, 2007. 280 с. (Справочник для бухгалтера).

Дайнеко Л. В. Бухгалтерский учет в строительстве / Л. В. Дайнеко // Устойчивое развитие российских регионов: экономическая политика в условиях внешних и внутренних шоков : сб. материалов XII Междунар. науч. конф., Екатеринбург, 17–18 апреля 2015 г. Екатеринбург : [УрФУ], 2015. С. 1049–1059.

Королева М. А. Ценообразование и сметное нормирование в строительстве : учеб. пособие / М. А. Королева. 2-е изд., доп. и перераб. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. 263 с.

Ларионова В. А. Управление инвестиционной привлекательностью девелоперских проектов : учеб. пособие / В. А. Ларионова, А. М. Платонов, Н. М. Караваева ; под общ. ред. докт. экон. наук А. М. Платонова ; науч. ред. Т. Ю. Быстрова. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. 200 с.

Платонов А. М. Экономика строительных организаций : учеб. пособие / А. М. Платонов, М. А. Королева, В. М. Андриянов ; под общ. ред. Н. А. Самарской. Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2010. 156 с. Производственный менеджмент в строительстве : учебник / А. М. Платонов [и др.]. Екатеринбург : УрФУ, 2016. 700 с.

Россия в цифрах, 2017 : крат. стат. сб. / Федер. служба гос. статистики. М. : Росстат, 2017. 511 с.

Руткаусукас Т. К. Экономика предприятия : учеб. пособие / Т. К. Руткаусукас. Екатеринбург : Изд-во УМЦ УПИ, 2018. 260 с.

Экономика строительства / под ред. В. В. Пузырева. 3-е изд. СПб. : Питер, 2009. 416 с. : ил. (Сбер. : Учебник для вузов).

Экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. М. : Ин-т новой экономики, 2015. 1152 с. ♪