

Белорусский национальный технический университет
Строительный факультет
Кафедра «Экономика, организация строительства и
управление недвижимостью»

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Основы планирования в строительстве

для студентов специальности 1-70 02 02 «Экспертиза и управление
недвижимостью»

Составитель: старший преподаватель Бушуева Е.В.

Минск БНТУ 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	4
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	6
РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	136
РАЗДЕЛ 3. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ.....	143
РАЗДЕЛ 4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	146
УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА	146
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	162

ВВЕДЕНИЕ

Электронный учебно-методический комплекс (УЭМК) по учебной дисциплине «Основы планирования в строительстве» подготовлен в соответствии с требованиями Положения об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утвержденного Постановлением министерства образования Республики Беларусь от 26.07.2011 № 167. Содержание разделов ЭУМК соответствует образовательным стандартам данной специальности, структуре и тематике учебной программы по дисциплине «Основы планирования в строительстве».

ЭУМК включает теоретический, практический и вспомогательный разделы, а также раздел контроля знаний студентов.

В теоретической части ЭУМК дается краткий конспект лекций и приводится структурированный материал по основным вопросам курса. Материал может быть использован для самостоятельной подготовки студентов к лекциям и практическим занятиям.

В практической части содержатся вопросы, задачи для обсуждения и решения на практических занятиях.

Раздел контроля включает вопросы к экзамену.

Вспомогательный раздел содержит список рекомендуемой литературы.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Цель учебно-методического комплекса - подготовка специалистов в области основ планирования в строительстве и контроллинга, владеющих стоимостной технологией управления, различными методиками оценки недвижимости и бизнес-активов, методологией бизнес-планирования и способных эффективно и квалифицированно принимать в вышеуказанных вопросах в современных условиях.

Задача учебно-методического комплекса - изучение видов и методов планирования, их классификацию по различным критериям, методов разработки стратегических, текущих и оперативных планов, включая методику разработки основных разделов бизнес-планов инвестиционных проектов при создании объектов недвижимости, процессов принятия управленческих альтернатив на основе анализа последствий принятия управленческих решений.

«Основы планирования в строительстве» является одной из основных дисциплин, формирующих профессиональные навыки специалистов по недвижимости.

Важность изучения дисциплины определяется тем, что основы планирования, занимаясь обобщением реальной практики основ планирования и контроллинга, олицетворяет собой часть управленческой деятельности.

Основные задачи электронного учебно-методического комплекса:

- сформулировать перечень тем, раскрывающих структуру и содержание дисциплины;

- определить последовательность тем для изучения дисциплины «Основы планирования в строительстве»;

- овладение студентами системой базовых знаний, необходимых для постижения сущности процессов, происходящих в управлении недвижимостью;

- понимание роли государства и государственной экономической политики в области планирования строительства;

- привитие студентам навыков содержательного управленческого анализа и принятия решений в области недвижимости.

Рекомендации по организации работы:

При подготовке к занятиям, самостоятельной работе студентам следует сначала ознакомиться с теоретическими материалами электронного учебно-методического комплекса, затем рассмотреть практические задачи.

Для более глубокого изучения тематики дисциплины в четвертом разделе электронного учебно-методического комплекса приведена нормативно-законодательная и учебная литература, рекомендуемая для самостоятельного изучения студентами.

Для успешного освоения курса «Основы управления недвижимостью» студентам необходимо:

- ознакомиться содержанием ЭУМК;

- изучить теоретический материал по приведенным темам и вопросам, строго придерживаясь логической последовательности его изложения;

- самостоятельно выполнить задания, тесты и упражнения, включенные в практический раздел.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Теоретические и методологические основы планирования и контроллинга в сфере недвижимости

Понятия планирования и контроллинга в строительстве

Планирование – это процесс экономического обоснования рационального поведения субъекта хозяйствования для достижения своих целей. Итогом процесса планирования является план, т.е. намеченный на определенный период комплекс работ, с указанием целей, содержания, объемов, методов, последовательности и сроков их выполнения.

Непосредственно на предприятии планирование было и остается основным механизмом регулирования всех видов деятельности. С точки зрения управления производством планирование является центральным звеном.

Планирование - это также процесс проектирования и прогнозирования будущего, который происходит непрерывно с учетом реальных возможностей.

Основной задачей планирования является формирование и выбор действий в условиях имеющихся ресурсных ограничений, сбалансированных по исполнителям, времени, ресурсам с целью получения максимальной величины прибыли с учетом выбора и реализации оптимальных стратегий развития предприятия на основе бизнес-

планирования.

Содержание планирования как функции управления организацией состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и рыночного спроса. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей организации и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития организации.

Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей организацией. Поэтому планированием призвано обеспечить взаимосвязку между отдельными структурными подразделениями организации, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт, сервис. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.

Понятие контроллинг не равно понятию контроля. Контроль обращен в

прошлое, а контроллинг в будущее.

Контроллинг – это искусство управления (система управления), направленное на определение будущего состояния деятельности функционирования предприятия. В основе концепции контроллинга лежит адаптация стратегических целей к изменениям предприятия на которые повлияла внешняя среда.

Общие принципы планирования, виды планирования

Переход на рыночные отношения существенно изменил принципы инвестиционной деятельности. Главной проблемой строительных организаций стал поиск заказчиков, запросы которых стали полностью определять номенклатуру строящихся объектов. Реакцией на эти перемены: было возникновение мнения о ненужности и даже невозможности планирования в условиях рынка. Особую популярность приобрел подобный взгляд в небольших строительных организациях, для которых вопрос “как планировать” часто оттеснялся вопросом “как найти какую-либо работу на ближайшие месяцы”.

Тем не менее зарубежный опыт и сама логика развития производства указывают на ошибочность таких представлений. Любая деятельность становится успешной и устойчивой к “помехам” только при рациональном ее планировании. Продуманность и координация действий необходимы в любой сфере, будет ли это строительство конкретного сооружения, производственно-экономическая деятельность организации в целом или предпринимательская деятельность. Вопрос лишь в том, в какой форме и по каким принципам должно вестись планирование. Примечательно, что в странах с развитой рыночной экономикой (особенно в ФРГ и Франции) планированию в строительстве придается немалое значение не только на уровне отдельных организаций, но в ряде

вопросов и на национальном (общегосударственном) уровне. В частности, на общегосударственном уровне систематически составляются долгосрочные планы проведения научных исследований в строительстве, выполняемых на счет бюджетных ассигнований.

В рыночных условиях планы должны строиться на прогнозах спроса на строительную продукцию, прогнозах всевозможных изменений условий хозяйствования, темпов технического прогресса и т.д., ибо в любой системе они должны следовать указаниям вышестоящих звеньев. По этим причинам планирование в рыночных условиях сохраняет довольно много элементов ранее существовавшей плановой системы. В частности, общие принципы планирования практически остались прежними, и их можно представить в виде схемы.



Непрерывность означает, что планирование должно охватывать все этапы работы и распространяться как на длительную перспективу, так и на более короткие сроки. Бессистемность, на каком-либо одном этапе, способна разрушить даже хорошо продуманный план, и устранение ее последствий зачастую требует немалых усилий.

Научность означает, что планирование должно осуществляться на научной основе, т.е. опираться на достоверную информацию, выполняться научно обоснованными методами. В современном

планировании для этого широко применяются математические модели, компьютерная техника. При этом в природоохранном обустройстве территорий должны использоваться результаты экологических и экономических прогнозов, экологического мониторинга, положений целевых природоохранных программ.

Приоритетность означает необходимость правильного выбора ведущих (приоритетных) звеньев, от реализации которых зависит общий успех дела. Именно умение выбирать такие приоритеты отличает сильного менеджера от более слабого.

Взаимная увязка и координация означает необходимость охвата всех производственных подразделений предприятия с целью обеспечения сбалансированности совместной работы.

Виды планирования в строительстве

Независимо от экономической системы планирование обычно разделяют по срокам выполнения намечаемых задач на:

- долгосрочное (более трех лет);
- среднесрочное (1...3 года);
- краткосрочное (недели месяцы).

В зависимости от содержания (широты, направлений деятельности и значимости) решаемых вопросов планирование разделяют на:

- генеральное;
- стратегическое;
- оперативное (текущее, регулярное).

Генеральное планирование определяет цели и принципы деятельности на длительную перспективу. Оно всегда долгосрочное и выполняется

чаще всего научными, реже проектными организациями. Как правило оно охватывает деятельность большого числа организаций. Примерами могут служить, генеральные планы развития городов или сельских районов, генеральные планы освоения новых территорий, целевые долгосрочные программы охраны природы.

Стратегическое планирование предполагает реализацию целей, поставленных в генеральных планах. Оно обычно охватывает деятельность конкретной организации и определяет пути развития этой организации с точки зрения повышения ее эффективности. Такое планирование является в основном среднесрочным или долгосрочным. Как правило стратегические планы разрабатываются строительной (проектной, изыскательской) организацией применительно к своим условиям.

По содержанию учитываемых факторов стратегическое планирование можно разделить на два вида:

- бизнес-планирование;
- производственно-экономическое планирование.

Бизнес-планирование предполагает учет не только производственно-экономической, но и предпринимательской стороны деятельности организации. Бизнес-планы в определенной мере выполняют функцию рекламы, так как по ним потенциальные заказчики могут решать, иметь ли им дела с данной организацией или нет.

Производственно-экономическое планирование охватывает производственную и связанные с ней экономическую и социальную стороны деятельности строительной организаций, не затрагивая ее предпринимательской части. Его можно разделить на два направления:

- планирование деятельности организации в целом;
- планирование: работ по конкретному объекту или комплексу объектов (по всей строй площадке).

Производственно-экономическое планирование деятельности строительной организации включает составление годового производственного плана, иначе называемого стройфинпланом. Иногда стройфинпланом называют только финансовую часть годового плана, но это в меньшей степени соответствует терминологии, принятой в научно-справочной литературе.

Планирование работ по конкретному объекту или комплексу объектов включает разработку рассмотренных в разделе проекта организации строительства (ПОС) и проекта производства работ (ППР). В отечественной литературе обычно такое планирование относят к сфере проектирования организации СМР (ПОС является обязательной частью проекта) и рассматривают отдельно от вопросов производственно-хозяйственного планирования, хотя следующую ступень конкретизации работ по объекту - оперативное планирование обычно снова рассматривают как вид планирования.

Оперативное планирование является средством упорядочения текущей работы и включает составление месячных, декадных и недельно-суточных планов. К нему можно отнести и ежедневное (почасовое) планирование, которое ведется прорабом или мастером "устно", т.е. без составления специальных документов (графиков).

Оперативное планирование является процессом доведения до непосредственных исполнителей тех задач, которые ставятся более общими планами. Кроме того нужно учесть, что никогда нельзя точно предвидеть все возможные ситуаций. Всегда требуется не только

конкретизация, но и определенная корректировка ранее намеченных действий применительно к складывающимся условиям. Оперативное планирование должно охватывать не только собственно производства строительно-монтажных работ, но и вопросы материально-технического снабжения, сбыта и т.д.

Циклический характер планирования

Кроме названных видов планирования следует также назвать планы, которые часто составляются на предпроектной стадии перед развертыванием крупного строительства. Обычно заказчик собирает техническое совещание руководителей всех организаций-участников, на котором конкретизируются функции всех участников, намечаются необходимые организационные мероприятия, сроки их выполнения. Решения записываются в виде протокола технического совещания, который подписывается всеми участниками и утверждается заказчиком или представителем местной исполнительной власти.

Внутриорганизационное планирование охватывает как текущее, так и перспективное планирование.

Если перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития организации, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом данном этапе развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями: компетентностью руководства организации на

всех уровнях управления; квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях; наличием информационной и вычислительной базы.

Планирование предполагает:

- обоснованный выбор целей;
- определение политики;
- разработку мер и мероприятий (образа действий);
- разработку методов достижения целей;
- обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Все системы планирования находятся во взаимосвязи и реализуются в определенной последовательности. Первоначальным исходным этапом планирования является прогнозирование по основным направлениям деятельности в разрезе целевых параметров отдельных функциональных направлений, заданных общей стратегии предприятия.

Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана. *Планирование* – это начальный этап управления, однако, оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций.

Важно отметить циклический характер планирования на предприятии, включающий несколько взаимосвязанных элементов, расположенных иерархически:

- разработка миссии;
- миссия или предназначение является обоснованием создания организации и ее существования; изменяется в редких случаях,

когда организация принимает решение о полной переориентации своей деятельности;

- разработка принципов деятельности; они являются основой деятельности предприятия, определяют культуру организации и редко корректируются;
- постановка целей и задач; определяет долгосрочные направления деятельности компании и рассчитана на 10-15 лет;
- установление параметров эффективности;
- выражают количественный результат, который организация планирует достичь в установленный период времени в исполнение поставленных задач;
- разработка стратегии;
- определяет способ достижения заданных параметров эффективности;
- разработка тактических решений;
- обеспечивают реализацию намеченной стратегии;
- обычно под тактикой имеются в виду конкретные краткосрочные задачи, выполнение которых рассчитано на 1-3 года.

Далее, на основе элементов планирования, вся система планов организации делится на стратегические, тактические и оперативные планы, структурированные по сферам деятельности.

В качестве основных критериев, по которым в данном случае может быть проведена группировка, можно выделить:

- срочность обязательств и ресурсов, которые задействованы в плановом решении;
- временной горизонт влияния плановых решений на деятельность предприятия или его подразделений;

- период планирования: краткосрочное планирование – 1-3 года, 3-5 лет для среднесрочного планирования и свыше пяти лет для долгосрочного.

Однако в такой классификации имеются два ограничения:

- отнести период к той или иной срочности в различных отраслях народного хозяйства весьма трудно, например, долгосрочный период судостроительной компании не равнозначен долгосрочному периоду супермаркета;
- в некоторых случаях проблемы краткосрочного периода могут приобрести долгосрочное значение. Так, например, задержки текущих платежей из-за ошибок в краткосрочном финансовом планировании, могут обернуться разрывом долгосрочных отношений с партнерами предприятия.

В системе долгосрочного планирования используется метод экстраполяции, т. е. использование значений показателей прошлого периода и на основе постановки сценария распространение несколько измененных показателей на будущий период. Здесь делается расчет на то, система факторов, влияющих на реализацию плана количественно и качественно сохраниться в течение планового периода.

В системе долгосрочного планирования цели претворяются в программы действий, среднесрочные, краткосрочные планы и бюджеты, планы прибылей, разрабатываемые для каждого из подразделений организации.

Затем программы, планы и бюджеты выполняются этими подразделениями, определяются отклонения фактических показателей от запланированных. Далее проводится факторный анализ причин отклонений, и полученные данные используются при экстраполяции для целей

планирования на следующий период.

В зависимости от содержания хозяйственной деятельности выделяют:

- планирование НИОКР;
- планирование производства;
- планирование сбытовой деятельности;
- планирование материально-технического снабжения;
- финансовое планирование;
- кадровое планирование.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое, тактическое и оперативное.

Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться организация в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития организации на плановый период.

При разработке стратегического плана осуществляется:

- анализ перспектив развития предприятия, задача которого состоит в выяснении тенденций и факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций;
- анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого - определить, насколько конкурентоспособна продукция предприятия на разных рынках и что оно может сделать для повышения результатов работы в конкретных направлениях, если будет следовать оптимальным стратегиям во всех видах деятельности;

- выбор стратегии на основе анализа перспектив развития предприятия в различных видах деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения эффективности и обеспеченности ресурсами;
- анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск новых более эффективных видов деятельности и определение ожидаемых результатов.

Стратегическое планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности организации:

- определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;
- внедрение технических новшеств и прогрессивных технологий;
- диверсификация производства и обновление продукции;
- совершенствование организации управления по отдельным подразделениям.

На основе стратегического плана разрабатываются тактические планы, которые уже содержат не только качественные характеристики, но и количественные показатели, детализированные и конкретизированные по направлениям деятельности с точки зрения выбора средств для реализации целей, намеченных в рамках стратегического планирования.

Тактическое планирование позволяет предприятию пошагово реализовывать стратегический план, оценивать фактические показатели деятельности предприятия, отклонение от запланированных и определять дальнейшие пути действий в конкретных рыночных условиях. Роль тактического планирования заключается в том, что он позволяет оперативно отреагировать на рыночные изменения, спрогнозировать последствия ценовой и сбытовой политики.

Оперативное планирование ориентирует структурные подразделения организации в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущих параметров эффективности. Оперативные планы реализуются через систему бюджетов или финансовых планов, которые составляются обычно на год или на более короткий срок по каждому отдельному подразделению - центру прибыли, а затем консолидируются в единый бюджет, или финансовый план предприятия.

Финансовое планирование – это разработка решения по структурированию финансовых ресурсов по источникам, срокам использования и направлениям деятельности предприятия в соответствии с системой целей предприятия. Финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования.

Финансовое планирование направлено на увязку доходов и расходов, а также обеспечение платежеспособности в краткосрочном периоде и поддержание финансовой устойчивости в долгосрочном периоде.

Чаще всего финансовый план формируется в форме бюджета. Бюджет – это план, представленный в денежном выражении, подготовленный и одобренный для определенного периода времени, в котором обычно показаны предстоящие поступления и (или) расходы данного периода. Бюджет используется также и как инструмент текущего и последующего контроля.

Стратегический планирование. Сущность и роль стратегического планирования на предприятии

Для разработки стратегии предприятия необходимо, для начала, определить основные направления предпринимательской деятельности и развития организации. Основой для формирования стратегических целей

должна быть информация о потенциале организации. Анализ такой информации позволяет оценить реальность и эффективность поставленных задач, спрогнозировать возможные изменения и разработать стратегию организации, которая наиболее эффективно и быстро помогла бы выйти предприятию из сложившейся ситуации.

Главная задача стратегического планирования заключается в анализе конкурентной динамики отрасли, выявлении преимуществ организации над конкурентами, планирование дальнейших шагов и возможностей. Чем чаще организация пытается планировать будущую ситуацию, тем больше вероятность того, что именно эта организация будет контролировать её, а конкуренты смогут лишь реагировать на происходящие изменения.

Стратегия развития предприятия вырабатывается в ходе реализации процесса стратегического планирования, как результирующий объект работ по стратегическому планированию.

В самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция, дополненная набором реальных действий, который способны привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время. Разработка стратегии должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции предприятия на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ.

В общем виде, стратегия - это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности. Не обладая стратегией, руководитель не имеет продуманного курса движения и программы действий для достижения желаемых результатов. Для того чтобы

работа компании была максимально эффективной, руководитель должен обладать способностями хорошего стратега и умелого специалиста по реализации разработанных стратегий. Чем более продумана стратегия компании и чем более эффективно она применяется, тем выше вероятность того, что компания достигнет хороших результатов в работе.

Стратегия — это генеральная комплексная программа действий, определяющих приоритетные для предприятия проблемы, его миссию, главные цели и распределение ресурсов для их достижения. По своему содержанию стратегия является долгосрочным плановым документом, результатом стратегического планирования.

Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном уровне.

Стратегическое планирование — процесс осуществления совокупности систематизированных и взаимосогласованных работ с определением долгосрочных (на определенный период) целей и направлений деятельности предприятия.

Стратегический план – документ, выражающий миссию предприятия, его долгосрочные цели и задачи, стратегию их достижения с учётом внешней среды и внутренних особенностей предприятия.

Разработка стратегического плана строительной организации

Разработка стратегического плана строительной организации довольно непростой и многомерный процесс.

В первую очередь необходимо определить конкретный вид деятельности предприятия, который принесёт ожидаемый результат, в краткосрочный либо долгосрочный период, так называемая - *концептуальная модель*, которая включает в себя шесть взаимосвязанных элементов:

- миссия или предназначение предприятия;
- принципы и ценности;
- перспективные цели и задачи;
- планируемые показатели эффективности;
- стратегия организации;
- тактика или краткосрочные цели и задачи.

*Следующим шагом следует поэтапно спланировать деятельность предприятия (составить **технологическую модель**):*

- определение целей организации;
- определение задач деятельности;
- составление планов выполнения работ по решению задач;
- определение критериев оценки эффективности;
- разработка общих направлений выполнения планов;
- разработка конкретных процедур и правил.

Важно отметить, что процесс планирования деятельности предприятия представляет собой совокупность механизмов, методов и инструментов для реализации элементов концептуальной и технологической моделей. Также процесс планирования предусматривает детализацию и координацию всех работ, которые должны быть выполнены для достижения поставленной цели.

Основными элементами процесса стратегического планирования являются: формулирование миссии и целей предприятия, определение угроз и новых возможностей внешней среды, оценка сильных и слабых сторон фирмы по отношению к его конкурентам, анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии предприятия, а также разработка общих направлений (планов, политики), обеспечивающих реализацию стратегии.

Определение миссии и целей организации

Самым первым в реализации процесса стратегического плана должна стать выработка стратегического видения или миссии фирмы, ее предназначения. Миссия должна формулироваться в качественных, а не в количественных терминах.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов:

- определение миссии фирмы;
- определение долгосрочных целей;
- определение краткосрочных целей.

Основная общая цель предприятия - четко выраженная причина его существования - обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Формулировка миссии предприятия должна содержать следующее:

- сфера деятельности предприятия;
- задача предприятия с точки зрения его основных услуг или изделий, его основных рынков и основных технологий;
- внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы предприятия;
- культура организации (тип рабочего климата, существующего внутри предприятия).

Некоторые руководители не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Для них эта миссия кажется очевидной – получение прибыли. Но если тщательно обдумать этот вопрос, то, несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится ясным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство обнаруживает общую цель организации.

Формирование целей организации

После формулировки миссии следует определение целей, направленных на претворение в жизнь выбранной миссии. Цели подразумевают под собой перечень уже конкретных достижений, планируемых фирмой на видимый срок. Цели могут быть краткосрочными и долгосрочными.

Долгосрочная цель имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если они правильно сформулированы, известны работникам и приняты ими к исполнению. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

Хорошо проработанные цели должны обладать рядом характеристик:

1. Цели должны быть достижимыми.
2. Цели должны быть гибкими - оставлять возможность для изменения и корректировки.
3. Цели должны быть измеримы - они должны быть сформулированы так, что бы можно было количественно измерить.
4. Цели должны быть конкретными - должны быть зафиксированы, определены сроки и методы их достижения.
5. Цели должны быть совместимыми - совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные - долгосрочным.
6. Цели не должны противоречить друг другу и быть взаимоувязаны.

Цели фирмы:

Общие (глобальные), разработанные для фирмы в целом:

- отражают концепцию фирмы;
- разработаны на длительную перспективу;

- определяют основные направления программ развития фирмы;
- должны быть четко сформулированы и увязаны с ресурсами;
- ранжирование целей по принципу приоритетности.

Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении фирмы и выражаются в количественных и качественных показателях (рентабельность, норма прибыли).

Другие специфические цели (подцели):

- по маркетингу (уровень продаж, диверсификация, система распределения, объем сбыта);
- научные исследования и разработки (новые товары, качество продукции, технологический уровень);
- производство (издержки, качество, экономия материальных ресурсов, новая и усовершенствованная продукция);
- финансы (структура и источники финансирования, методы распределения прибыли, минимизация налогообложения).

Важно поставить сложные, но достижимые цели, т.к. это подталкивает организацию к постоянному развитию, совершенствованию.

Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. Зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Анализ внешней среды предприятия

Любую организацию окружает среда, которая допускает либо не допускает выполнение определённых действий организацией. Задача стратегического анализа как раз и заключается в том, чтобы обеспечить взаимодействие организации со средой, а также оценка стратегического климата, его условий вокруг организации.

Для того чтобы разработать и осуществить правильную стратегию поведения организации, руководителю необходимо иметь корректное и углубленное представление о внутренней и внешней среде фирмы, о её тенденциях и возможностях развития, о потенциале и о месте, занимаемом на рынке. Изучение внутренней среды предприятия в первую очередь необходимо для обнаружения сильных и слабых его сторон.

Главной задачей анализа внутренней среды является оценка стратегического потенциала организации.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как обеспечивает базу для определения миссии и для выработки стратегий.

Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

1. *Анализ макроокружения.* Включает изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические и технологические процессы; социальная составляющая общества.
2. *Конкурентная среда (микросреда или внешняя среда).* Анализируется по ее пяти основным составляющим: конкуренты внутри отрасли;

покупатели; поставщики; потенциальные новые конкуренты; поставщики. Анализ каждого из данных пяти субъектов конкуренции ведется с точки зрения конкурентной силы и конкурентных возможностей.

3. *Анализ внутренней среды.* Вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию. Важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает существование своих сотрудников, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- персонал;
- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы;
- менеджмент;
- ресурсы предприятия, его структура;
- организационная культура.

Выделяют следующие этапы проведения анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.
2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему

определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Дается оценка степени влияния каждого фактора–события на стратегию предприятия по 5 балльной шкале: «пять» – сильное воздействие (высокая вероятность); «единица» - отсутствие воздействия (низкая вероятность). Оценке присваивается знак «+», если фактор относится к категории «возможности фирмы» и знак «-» в случае, если фактор относится к категории «угрозы фирме».
4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора (весового коэффициента) на силу его воздействия и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Анализ макроокружения предприятия

Макросреда предприятия - это факторы, с которыми ваше предприятие не сталкивается напрямую, но которые, тем не менее, оказывают серьезное влияние на его деятельность.

У макросреды есть две важные особенности:

- она оказывает влияние не только на само предприятие, но и на микросреду: конкурентов, партнеров, клиентов;
- предприятие не может повлиять на макросреду.

Говоря о макросреде, подразумевается то широкое окружение, которое находится вне отрасли строительства и рынка строительных материалов. Как правило, макросреда находится за пределами влияния самих строительных организаций, но она может оказывать существенное воздействие на микросреду организации (саму отрасль и рынки), в которой она функционирует. Воздействия макросреды как правило не подвластны контролю со стороны организаций.

Изменения, происходящие в макросреде, могут существенно отражаться на деятельности любого предприятия, и могут быть настолько обширными и существенными, что способны вызвать «вымирание» старой либо «рождение» новой отрасли, расширению или сужению рынков, также могут устанавливать уровень конкуренции на рынке отрасли.

Следовательно, руководители предприятий должны быть готовы к происходящим или потенциальным изменениям, а также уметь предвидеть их возможные последствия для предприятия и отрасли в целом.

В различных экономических источниках стратегический анализ макросреды носит различные названия:

СТЭП-анализ; PEST- анализ (СТЭП- аббревиатура заглавных букв: С- социальный фактор, Т- технологический фактор, Э- экономический фактор, П- политико-правовой фактор, аналогично и с английской аббревиатурой PEST), но суть их одна.

Существование пяти видов факторов, наиболее существенных для разработки стратегии организации:

- экономический;
- политический;
- правовой;
- социальный;
- технологический.

Иногда политический и правовой факторы объединяют в одну группу – политико-правовой.

Экономические факторы

Анализ этой группы факторов позволяет понять, как на уровне государства формируется и распределяются экономические ресурсы. Для большинства предприятий это является важным условием их деловой активности.

Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины валового национального продукта, уровня безработицы, величины налогообложения, темпов инфляции и т.д.

Также важно для предприятия учитывать такие факторы как: общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы и наличие дефицита на них, климатические условия, характер конкурентных отношений, уровень образованности работников данной сферы, величина базовой з/п, структура населения.

Анализ экономических факторов не должен сводиться к анализу отдельных составляющих, а наоборот, должен быть ориентирован на комплексную их оценку. Особое внимание следует уделять уровню риска для организации, степень напряжённости конкуренции и уровень деловой привлекательности фирмы.

Политические факторы

Политические факторы внешней среды изучаются в первую очередь для того, чтобы иметь представление намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено претворять в жизнь свою политику.

Следует изучить и иметь чёткое представление о том, какие политические программы разрабатываются и планируются к реализации, какие изменения могут произойти в законодательстве и правовом регулировании в результате принятия новых законов и норм, регулирующих экономические процессы. Также важно иметь чёткое представление о том, какую идеологическую политику ведёт правительство и на сколько стабильно оно.

Правовые факторы

Анализ правовых факторов макросреды подразумевает собой изучение законов и нормативных актов, регулирующих деятельность предприятий в рамках отрасли и во всей рыночной системе в целом, даёт организации возможность определить допустимые границы своей деятельности и политику взаимоотношений с другими субъектами права и со своими конкурентами.

Также важно отметить, что изучение правового регулирования руководством предприятия не следует сводить к изучению всех правовых актов, а необходимо обратить внимание на дееспособность самой правовой системы и на практическую реализацию законодательства.

Социальные факторы

Изучение социальной составляющей внешнего окружения направлено на то, чтобы оценить степень влияния на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду, и качеству жизни, активность их как потребителей товаров и услуг, демографическую ситуацию в обществе, уровень образованности и т.д.

Социальные факторы способны оказывать влияние не только на другие компоненты макросреды, но и на саму внутреннюю среду организации, так как персонал предприятия формируется непосредственно из объектов социума.

Технологические факторы

Анализ таких факторов позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии и момент полной моральной изношенности производственного оборудования, участвующего в технологическом процессе по выпуску продукта.

Научный и технический прогресс несёт в себе не только позитивные моменты для развития отрасли, но также и угрозу для организации. Часто предприятия не в состоянии разглядеть открывающиеся перед ними новые возможности и опоздав с модернизацией основных производственных фондов теряют свою долю рынка, что в свою очередь может привести к крайне негативным последствиям.

PEST-анализ факторов макросреды предприятия

<p style="text-align: center;">Политика</p> <p style="text-align: center;">Р</p>	<p style="text-align: center;">Экономика</p> <p style="text-align: center;">Е</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Правительственная стабильность 2. Изменение законодательства 3. Государственное влияние на отрасли, включая долю госсобственности 4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли 5. Налоговая политика 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад) 2. Курс национальной валюты и ставка рефинансирования 3. Уровень инфляции 4. Уровень безработицы 5. Цены на энергоресурсы
<p style="text-align: center;">Социум</p> <p style="text-align: center;">С</p>	<p style="text-align: center;">Технология</p> <p style="text-align: center;">Т</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Демографические изменения 2. Изменение структуры доходов 3. Отношение к труду и отдыху 4. Социальная мобильность населения 5. Активность потребителей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Государственная техническая политика 2. Значимые тенденции в области НИОКР 3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий) 4. Новые патенты

Анализ микросреды предприятия

Микросреда предприятия - это те субъекты, с которыми предприятие постоянно и непосредственно взаимодействует.

Изучение микросреды (непосредственного окружения) организации направлено на анализ состояния компонентов внешней среды.

К ним относятся:

1) *прямая и косвенная конкуренция*

Природа и уровень конкуренции в определённой отрасли со стороны аналогичных товаров или услуг имеют очень большое значение. В целом нужно оценить степень стабильности конкурентной ситуации. Появление нескольких новых конкурентов может кардинально изменить сложившуюся на рынке ситуацию.

2) *влияние поставщиков*

Большинство компаний предпочитает независимость и стараются контролировать своих поставщиков, если есть такая возможность. Контроль не всегда можно осуществить: поставщики, особенно когда их мало или когда поставляемые ими продукты уникальны или новы, могут обладать очень большой властью. Снизить риск, исходящий от таких поставщиков, можно путем кооперации, что требует развития долгосрочных взаимоотношений.

Конкурентная сила поставщика зависит следующих факторов:

- уровня и специализации поставщика;
- величина стоимости для поставщика при переключении на других клиентов;
- степень специализированности покупателя в приобретении ресурсов;
- важность для поставщика объёмов продаж.

3) *доступность ресурсов*

Ресурсная база - оборудование и материалы, финансы, люди, время и репутация - обычно подконтрольна самой организации. Возможны, однако, обстоятельства, когда тенденции рынка и рыночной среды способствуют укреплению или, наоборот, ослабляют ресурсную базу. Например, на нее могут влиять новая практика работы в отрасли, законодательство, изменение банковских процедур, давление и спрос со стороны покупателей. Руководству обязательно необходимо следить за всеми изменениями, способными повлиять на доступность ресурсов.

4) покупательная способность потребителей

Запросы и восприятие потребителей должны постоянно отслеживаться, тем более если учесть, что на покупательской способности могут положительно и отрицательно сказываться рыночные тенденции. Например, с увеличением числа компаний, предлагающих продукт по очень выгодной цене, власть покупателей повысилась: теперь они могут приобрести этот продукт проще и дешевле, чем раньше потребителю не составит труда. Результаты подобных перемен оказывают немалое влияние на деятельность организации, поэтому вероятность таких событий, как изменение власти покупателей, всегда должна отслеживаться.

Анализ внутренней среды организации

При разработке стратегии предприятия руководство организации должно анализировать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри организации.

Внутренняя среда - это часть общей среды, которая находится непосредственно в пределах организации.

Это комплексное понятие, которое включает в себя ряд сфер: кадровая, организационная, производственная, маркетинговая и финансовая.

Точного и достоверного анализа необходимо рассмотреть все процессы, которые охватывает каждая сфера внутренней среды организации:

1) *Кадровая сфера:*

- приём на работу, обучение и продвижение кадров;
- взаимодействие управляющих и работников;
- создание и поддержание отношений между работниками предприятия;
- оценка результатов труда и стимулирование.

2) *Организационная сфера:*

- организационные структуры;
- коммуникационные вопросы среди персонала и руководства организации;
- наличие иерархии подчинения;
- распределение прав и ответственности;
- правила и обычаи организации.

3) *Производственная сфера:*

- обслуживание парка машин и оборудования;
- складское хозяйство и снабжение;
- изготовление продукта;
- разработки и нововведения.

4) *Маркетинговая сфера охватывает стороны деятельности предприятия, связанные с реализацией продукции:*

- выбор рынков сбыта и систем сбыта;
- разработка стратегии продвижения товара или услуг на рынок;
- стратегия ценообразования;
- позиция продукта на рынке.

5) *Финансовая сфера* отвечает за эффективное использование и распределение денежных потоков в организации, также новых инвестиционных возможностей и поддержание должного уровня ликвидности и рентабельности фирмы.

Анализ внутренней среды предприятия - это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленных на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявления стратегических проблем.

Сильные стороны - это опыт и ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы деятельности, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе.

Слабые стороны - это недостатки и ограничения, препятствующие успеху.

Существует множество источников сильных и слабых сторон деятельности предприятия, часть из которых рассматривается при анализе отрасли.

Так, к числу *сильных сторон* можно отнести серьезные и явные потребительские предпочтения, возможность экономии на масштабах.

Слабой стороной предприятия являются серьезная зависимость от внутреннего рынка объема прямых продаж, неспособность удовлетворять потребности новых сегментов рынка и др.

Анализ сильных и слабых сторон фирмы

Характеристика основных направлений анализа сильных и слабых сторон

Направление анализа	Содержание
1	2
Кадровый потенциал фирмы	<p>Взаимодействие менеджеров и рабочих. Оценка результатов труда и стимулирование. Создание и поддержание отношений между работниками, состав и качество рабочей силы. Условия труда и степень удовлетворенности трудом. Гибкость использования рабочей силы и трудовая мобильность, уровень организованности рабочей силы. Способы и традиции управления персоналом. Уровень социальной напряженности и конфликтности на фирме. Анализ типа собственности и сочетания интересов различных экономических субъектов на внутрифирменном уровне.</p>
Организационная структура фирмы	<p>Изготовление продукта. Снабжение и ведение складского хозяйства. Обслуживание технологического парка. Осуществление исследований и разработок.</p>
1	2
Технологии	<p>Виды технологий. Гибкость производства. Набор базовых, продуктовых и процессуальных исследований и разработок.</p>

Маркетинг	Типология продукта. Ценообразование. Способы продвижения продукта на рынке. Выбор рынка сбыта и систем распределения.
Финансы	Оценка финансового положения фирмы. Динамика показателей финансовой устойчивости. Доля денежных расчетов в хозяйственном обороте фирмы. «Индекс допустимого роста» как показатель необходимости использования внешних финансовых ресурсов. Допустимость и цена финансовых ресурсов. Предпочтения и возможности руководства по заимствованиям в банках и на «черном рынке» кредитов и капитала. Давление акционеров и дивидендная политика фирмы.
Корпоративная культура	Корпоративные нормы и ценности. Внутрифирменные межобъектные коммуникации. Формальное и неформальное лидерство.

Анализ и выбор стратегии

Процесс анализа и выбора стратегии является ядром стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить; какой бизнес продолжить; в какой бизнес перейти.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства.

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте.

Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды, поэтому важно рассматривать причины, почему организация выбирает ту, а не другую стратегию.

Существуют альтернативные стратегии:

1) *Ограниченный рост.* Эту стратегию применяет большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией и доверливые своим положением. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются с изменением условий. Организации следуют этим путем потому, что он самый удобный, легкий и наименее рискованный. Если фирма была прибыльна в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, она скорее всего, будет оставаться прибыльной и в будущем.

2) *Рост*. Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно значительно повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего периода. Рост может быть внутренним и внешним. Внутренний рост может происходить за счет расширения ассортимента товаров и услуг. Внешний - рост в смежных областях в форме вертикального или горизонтального роста (приобретение и поглощение конкурирующих или сопряженных организаций). Сегодня наиболее признанной и очевидной формой роста является слияние корпораций.

3) *Сокращение или стратегия последнего средства*. Эта стратегия выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом.

В рамках стратегии сокращения возможны несколько вариантов:

1. Ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов).
2. Отсечение лишнего (отделение некоторых подразделений и видов деятельности).
3. Сокращение и переориентация (сокращение части деятельности).

К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции.

4) *Комбинированная стратегия или сочетание*. Эта стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив - ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии, как правило, придерживаются крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях.

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации, наполняясь в процессе доводки конкретным содержанием.

После того, как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно затем обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор пути, который максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Хотя выбор стратегии осуществляется высшим руководством, он оказывает глубокое влияние на всю организацию. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным, а решение должно подвергнуться тщательному исследованию и оценке. Чтобы сделать эффективный выбор руководители должны иметь четкую концепцию фирмы и ее будущего.

На выбор руководства оказывают влияние разнообразные факторы, в том числе:

1. *Риск.* Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить компанию.

2. *Знание прошлых стратегий.* Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив.

3. *Фактор времени.* Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей.

Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде.

Однако часто стратегия не выполняется потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

Для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы, во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников с тем, чтобы добиться с их стороны как понимания того, что делает фирма, так и неформального их вовлечения в процесс реализации стратегий, в частности добиться выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализации стратегии. Во-вторых, руководство должно не только своевременно обеспечивать поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировать достижение каждой цели.

В процессе реализации стратегий каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации.

Основными задачами любого контроля являются:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонами;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- корректировка, если она необходима и возможна.

При контроле выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций, т.к. он сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы

Использование инструментов стратегического анализа при стратегическом планировании.

Характеристики комплексного и матричного анализов при выборе стратегии развития предприятия

Руководство предприятия после рассмотрения различных стратегических альтернатив должно обратиться к формированию конкретной стратегии, которая должна максимально повысить долгосрочную эффективность

деятельности организации. Окончательный выбор стратегии фирмы должно осуществлять руководство высшего звена, так как выбор стратегии развития организации есть выбор её будущего, и ответственность, связанная с осуществлением или неосуществлением выбранной концепции также должна лечь на руководителя.

Для того, что бы грамотно выбрать наиболее подходящую стратегию для организации, руководству необходимо обладать всем объёмом информации о ситуации на фирме, концепцию организации, и её будущего. Стратегический выбор должен быть определённым и однозначным, и сделан с полным осознанием возможных последствий для предприятия.

Выделяют два инструмента стратегического анализа:

- Комплексный анализ;
- Матричный анализ (портфельный анализ).

Комплексный анализ включает в себя два метода: SWOT-анализ (матрицу первичного стратегического анализа) и SPACE-анализ. Главное отличие их состоит в том, что SWOT-анализ используется для крупных компаний и не отражает финансовую сторону вопроса, а SPACE-анализ предназначен для мелких предприятий и он учитывает финансовую сторону планирования.

SWOT-анализ – это комплексный метод наиболее часто применяемый в зарубежной и российской практике. Это анализ слабых и сильных сторон компании, возможностей и угроз во внешней среде – это структуризация, которая заключается в том, что сначала весь мир делится на две части — внешнюю среду и саму компанию, а затем события в каждой из этих частей — на благоприятные и неблагоприятные. Разработка стратегии начинается со SWOT-анализа.

Проведя мониторинг по каждому из четырех разделов матрицы SWOT-анализа, можно принять соответствующие планы действий.

Портфельный анализ (матричный) - это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения либо полное прекращение инвестиций в неэффективные проекты.

Выделяют 3 наиболее распространенных матрицы:

- 1) Матрица «привлекательность отрасли» («позиция в конкуренции») - состоит из 9 секторов и учитывает отраслевую привлекательность и силу либо позиции в конкуренции конкретного бизнеса.
- 2) Матрица жизненного цикла – состоит из 15 секторов и учитывает конкурентные позиции и стадии жизненного цикла отрасли.
Она также дает информацию о распределении различных хозяйственных подразделений диверсифицированной компании по стадиям развития отрасли.
- 3) Матрица «рост/доля» - состоит из 4 секторов и учитывает темп роста отрасли и относительную долю рынка. Первая наиболее широко используемая матрица портфеля деловой активности, состоящая из четырех квадрантов, разработана ведущей консалтинговой компаний Boston Consulting Group (БКГ).

Главным достоинством матрицы БКГ является то, что она обращает внимание на движения наличности и на инвестиционные характеристики бизнеса.

Ограничиваться при анализе деятельности организации только одним типом матрицы не следует. Каждый из видов экономического анализа имеет свои достоинства и недостатки и дает разную информацию о сильных и слабых сторонах хозяйственной деятельности компании. Если все необходимые данные доступны, то должно быть произведено как можно больше вариантов экономических анализов деятельности предприятия, так как при этом экономический и финансовый потенциал организации может быть оценен с разных позиций.

Матрица сильных и слабых сторон организации, возможностей и опасностей внешней среды (SWOT- матрица)

Благодаря своей простоте SWOT-анализ широко применяется менеджерами и руководителями высшего звена. Для его проведения не требуется наличие какой-либо обширной базы данных, ни какая-то специализированная подготовка, практически любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить SWOT-матрицу.

SWOT-анализ (strength – силы; weakness-слабости; opportunities-возможности; threatens-угрозы) позволяет получить представление о стратегическом состоянии предприятия.

Главной задачей SWOT-анализа является обнаружение конкурентных преимуществ отрасли, выявление слабых сторон с целью минимизации их отрицательного влияния на эффективность функционирования организации,

оценке внешних угроз и определение потенциальных внешних возможностей.

Элементы внутренней среды: сильные и слабые стороны

Сильные стороны - это то, что предприятие умеет делать лучше других, или то, обладание, чем обеспечивает предприятию преимущества над конкурентами. К ним относятся: безупречная репутация фирмы, богатый опыт в конкурентной борьбе в рамках данной отрасли, хорошее либо приемлемое экономическое состояние предприятия, степень защищённости от воздействия конкурентов, наличие передовых технологий, сильной управленческой команды и широкой рекламы.

Слабые стороны - это то, что организация делает хуже других, что ставит предприятия в более худшие условия по сравнению с другими конкурентами. К слабым сторонам можно отнести: изношенное и устаревшее оборудование, недостаточная квалификация и отсутствие необходимого опыта у ключевых специалистов, отсутствие конкретной стратегии, недостаточное качество либо морально устаревшая выпускаемая продукция, наличие узкого ассортимента товаров и услуг, плохая репутация и т.д.

К элементам внутренней среды относят:

- Маркетинг (продукт, ценообразование, продвижение, маркетинговая информация);
- Сервис и персонал (распределение, торговые марки и позиционирование);
- Инжиниринг и разработка новых продуктов;
- Оперативная деятельность;
- Производство (сбыт и маркетинг);
- Обработка заказов и сделок;

- Дистрибьюторы (маркетинг, сбыт, послепродажное обслуживание, сервис);
- Менеджмент.
- Ресурсы компании- наличие людей и финансов.

Элементы внешней среды: возможности и угрозы

Возможности и угрозы находятся вне зоны контроля предприятия. Таким образом, они являются внешними, относящимися к элементам рыночной среды. Основные элементы, которые необходимо рассмотреть включают в себя: законодательные/регулирующие/политические силы.

Действия властей в виде исполнения политики, а также требования законодательного и регулирующего характера, которым должны подчиняться компании; общественные силы (культура).

Напрямую затрагивают компанию, когда недовольные покупатели оказывают давление на организации, чья деятельность воспринимается как: недопустимая и технологические силы.

Технологические способности, помогающие компании достигать своих целей, влияют на продукты, которые предлагаются покупателям, и на их ответную реакцию и экономическая ситуация.

Влияние общего состояния экономики, под воздействием которого формируются покупательский спрос и манеры тратить деньги и конкуренция (природа и масштаб конкурентной угрозы).

Особого внимания заслуживают следующие моменты: интенсивность конкуренции, угроза появления новых конкурентов, потребности

покупателей на рынке, рыночная власть покупателей, дистрибьюторов, поставщиков, конкурентоспособность, давление со стороны товаров-заменителей.

К возможностям относят следующие показатели: выход на дополнительные сегменты потребительского рынка, проникновение на новые рынки, ослабление внешнеторговых барьеров, быстрые темпы роста рынка, выпуск сопутствующих товаров, ослабление позиций конкурентов и др.

Под угрозами понимают: появление в рамках отрасли мощных компаний с низкими издержками и высоким качеством продукции, рост продаж товаров-субститутов, низкие темпы роста рынка, ужесточение внешнеторговых барьеров, изменения во вкусах потребителей, отрицательные демографические изменения, ужесточение контроля со стороны государства и т.д.

Прямым продолжением SWOT-анализа является построение более полной SWOT-матрицы, в которой должны содержаться предложения по формулированию и конкретизации стратегий.

Окончательный вариант стратегии должен быть определенным и однозначным, отвечать концепции развития фирмы, учитывать фактор времени (выбор удачного момента), интересы владельцев, ограничивать степень риска.

Таким образом, анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии — это основные стадии процесса планирования стратегий, продолжающие предшествующие аналитические действия.

Внутреннее состояние фирмы	Сильные стороны	Слабые стороны
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> внутренние элементы, напрямую относящиеся к деятельности предприятия </div>	
Внешнее окружение фирмы	Возможности	Угрозы
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Внешние элементы, относящиеся к различным сферам среды: законодательство, экономика наука и технологии, общество </div>	

Структура SWOT-анализа

На каждом из полей матрицы рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении пары «силы и возможности», разрабатывается стратегия по использованию сильных сторон организации, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для пары «слабости и возможности», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. К паре «силы и угрозы» стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Для пар «слабости и угрозы», организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабостей, так и попытаться предотвратить нависшие над ней угрозы.

Построенная стратегия должна быть ориентирована на использование возможностей, соответствующих ресурсам предприятия, и обеспечить, возможно, более полную защиту от угроз, связанных с изменением внешней среды.

Концепция Бостонской консультативной группы (матрица БКГ)

Исторически первой моделью корпоративного стратегического планирования принято считать так называемую модель "роста-доли", которая больше известна как модель БКГ. Эта модель представляет из себя своеобразное отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом двумя координатными осями, одна из которых используется для измерения темпов роста рынка соответствующего продукта, а другая – для измерения относительной доли продукции организации на рынке рассматриваемого продукта.

Модель БКГ была разработана специалистами компании Boston Consulting Group, вследствие чего и получила своё название. В процессе изучения различных организаций, производящих 24 основных вида продуктов в семи отраслях промышленности (электроэнергетике, производстве пластмасс, производстве бензина, промышленности цветных металлов и т.д.) были установлены эмпирические факты того, что при удвоении объема производства переменные издержки на производство единицы продукции уменьшаются на 10-30%. Было также установлено, что эта тенденция имеет место практически в любом рыночном сегменте, что и стало основанием для вывода: переменные издержки производства являются одним из основных, если не главным фактором делового успеха и определяют конкурентные преимущества одной организации перед другой.

В модели БКГ основными коммерческими целями организации предполагаются рост нормы и массы прибыли.

При этом набор допустимых стратегических решений относительно того, как можно достичь эти цели, ограничивается четырьмя вариантами:

1. Увеличение доли бизнеса организации на рынке.
2. Борьба за сохранение доли бизнеса предприятия на рынке.
3. Максимальное использование положения бизнеса организации на рынке.
4. Прекращение определённого вида бизнеса.

Матрица выделяет четыре типа подразделений: "звезды", "дойные коровы", "дикие кошки" и "собаки" и предлагает стратегии для каждого из них.

«Звезды». К ним относятся, как правило, новые бизнес-области, занимающие относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эти бизнес-области можно назвать лидерами своих отраслей. Они приносят организациям очень высокий доход. Однако главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область, возвращение которых в будущем должно быть гарантированным.

«Дойные коровы». Это бизнес-области, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка, занимают лидирующее положение в относительно зрелой или сокращающейся отрасли. Однако со временем рост соответствующей отрасли заметно замедлился. Поток денежной наличности в этих позициях хорошо сбалансирован, поскольку для инвестиций в такую бизнес-область требуется самый необходимый минимум. Такая бизнес-область может принести очень большие доходы организации.

«Дикие кошки» незначительно воздействуют на рынок в развивающейся отрасли. Поддержка со стороны потребителей незначительна, отличительные преимущества неясны, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Компания должна решить, следует ли расширить расходы на продвижение, активнее искать новые каналы сбыта, улучшить характеристики и снизить цены или уйти с рынка. Выбор стратегии зависит от того, верит ли фирма, что данное подразделение может успешно конкурировать при соответствующей поддержке, и во что обойдется такая поддержка. Ясно одно, что без значительных дополнительных инвестиций эти бизнес-области скорее скатятся до позиций "собаки".

«Собаки». Это бизнес-области с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающихся отраслях. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный. Любой шаг организации в направлении получить большую долю рынка однозначно немедленно контратакуется доминирующими в этой отрасли конкурентами. Только мастерство менеджера может помочь организации удерживать такие позиции бизнес-области.

Модель БКГ предполагает, что первостепенными целями организации являются рост и прибыльность, что бизнес-области организации независимы. Если бизнес-области взаимозависимы, то модель перестает работать. Кроме того, в основе БКГ-модели лежит представление о том, что в процессе жизненного цикла развития отрасли поток денежной наличности достигает своего апогея тогда, когда рынок достигает стадии зрелости. Наряду с наглядностью и кажущейся простотой применения матрица БКГ имеет определенные недостатки. В основном недостатки не носят принципиального характера и могут быть преодолены. Здесь, прежде всего,

следует отметить трудности сбора данных о рыночной доле и скорости роста рынка. Для преодоления этого недостатка могут использоваться качественные шкалы, использующие такие градации, как: «больше», «меньше», «равно» и т.п. Далее следует отметить, что матрица БКГ дает статическую картину на основе которой невозможно делать прогнозные оценки. Данный недостаток можно свести к минимуму за счёт проведения через определенные интервалы времени повторные измерения и фиксирование направления перемещения по полю матрицы отдельных продуктов. Такая информация уже будет обладать определенной прогнозной ценностью.

Концепция Дженерал Электрик/Мак-Кинси

В начале 1970-х годов появилась многофакторная аналитическая модель, совместно предложенная корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co. и получившая название "модель GE/McKinsey".

Модель Мак-Кинси представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только "физические" факторы (такие, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п.), но и субъективные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т.п.

В центре внимания модели Мак-Кинси находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены организацией. Другими словами, основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные

инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе. Все рассматриваемые виды бизнеса организации ранжируются в качестве кандидатов с точки зрения получения дополнительных инвестиций как по количественным, так и по качественным параметрам.

Матрица Мак-Кинси имеет размерность 3x3. По осям У и Х выставляются интегральные оценки, соответственно, привлекательности рынка (или отрасли бизнеса) и относительного преимущества организации на соответствующем рынке (или сильных сторон соответствующего бизнеса организации).

Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке матрицы в виде окружностей, центры которых однозначно задаются оценками привлекательности рынка (ось У) и относительного преимущества организации на рынке (ось Х). Каждая окружность соответствует общему объему продаж на некотором рынке, а доля бизнеса организации в этом объеме продаж показывается сегментом в этом кружке.

В матрице выделяются три области стратегических позиций:

- область победителей;
- область проигравших;
- средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса.

Для позиции, которая условно названа «*Победитель 1*», характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем. Организация, скорее всего, будет являться безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке.

Угрожать ей может только возможное усиление позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия организации, находящейся в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего положения преимущественно с помощью дополнительных инвестиций.

Для позиции с условным названием «*Победитель 2*» характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации. Такая организация явно не является лидером в своей отрасли, но и в то же время не отстает от него слишком далеко. Стратегической задачей такой организации является, прежде всего, определение своих слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и улучшения слабых.

Позиция «*Победитель 3*» занимается организациями с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества организации на таком рынке очевидны и сильны. Для такой организации необходимо, прежде всего: определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и инвестировать именно в них; развивать свои способности противостоять воздействию конкурентов; увеличивать объемы производства и через это добиваться увеличения прибыльности своего организации.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы, называют «Проигравшими». Это такие виды, которые обладают по крайней мере одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y.

Для «*Проигравшего 1*» характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в правом ряду).

Для вида бизнеса в данной позиции целесообразно рекомендовать постараться отыскать возможности улучшения положения в областях с низким уровнем риска, развивать те области, в которых данный бизнес имеет явно низкий уровень риска, стремиться по возможности превращать отдельные сильные стороны бизнеса в прибыль, а если ничего этого невозможно, то просто покинуть данную бизнес-область.

Для «*Проигравшего 2*» характерны низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в нижнем ряду). Для данной позиции никаких особых сильных сторон или возможностей не характерно. Отрасль бизнеса скорее можно назвать непривлекательной. Организация явно не является лидером в таком виде бизнеса, хотя ее можно рассматривать как серьезного конкурента для остальных. В таком положении организации целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска, защите своего бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка, а если конкуренты стремятся выкупить данный бизнес и предлагают хорошую цену, то лучше согласиться.

Позиции «*Проигравшего 3*» определяются низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. В таком положении можно только стремиться получать прибыль, которая может быть получена, воздержаться вообще от каких-либо инвестиций, либо выходить из данного вида бизнеса вообще.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы,

называются "пограничными". Это такие виды бизнеса, которые могут как расти при определенных условиях, так и, наоборот, сокращаться.

Бизнес, относящийся к средним позициям, характеризуется отсутствием каких-либо особенных качеств: средний уровень привлекательности рынка, средний уровень относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. Такое положение определяет и осторожную стратегическую линию поведения: инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

Общий стратегический принцип, пропагандируемый моделью Мак-Кинси заключается в следующем: увеличивать количество ресурсов, выделяемых для развития и поддержания бизнеса в привлекательных отраслях, если у организации при этом имеются определенные преимущества на рынке, и, наоборот, сокращать направляемые в данный вид бизнеса ресурсы, если позиции самого рынка или организации на нем оказываются слабыми.

Концепция Артур де Литтл (ADL/LC)

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Хотя

иногда называется еще одна позиция (шестая) – нежизнеспособная, которая, правда, чаще всего не рассматривается.

Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее.

Сочетание двух параметров – 4 стадии жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций – составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек.

Процесс стратегического планирования выполняется в три этапа. На первом этапе, который называется “постояй (естественный) выбор”, стратегия для вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице ADL. Область “естественного выбора” охватывает несколько ячеек.

На втором этапе в рамках каждого “естественного выбора” сама точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер “специфического выбора”. Однако, “специфический выбор” также является скорее общим стратегическим руководством, например, “избирательно инвестируйте в рост вида бизнеса”.

На третьем этапе, предложение которого уже само по себе явилось уникальным вкладом ADL в развитие методики стратегического планирования, осуществляется выбор уточненной стратегии. Выбор такой стратегии – это шаг от стратегического к оперативному планированию. ADL предлагает набор так называемых уточненных стратегий, соответствующих каждому “специфическому выбору”. Уточненные стратегии сформулированы

в терминах хозяйственных операций, например, “развивайте бизнес за рубежом”. ADL предлагает 24 таких стратегии.

Модель ADL предполагает использование специального RONA-графа для балансировки бизнес-портфеля, который опирается на два параметра – показатель RONA, выраженный в процентах, и уровень реинвестиций.

По оси Y в модели ADL откладывается стадия зрелости отрасли бизнеса, а по оси X – конкурентное положение вида бизнеса.

Зрелость отрасли определяется как результат влияния определенных внешних сил на бизнес и квалифицируется четырьмя стадиями жизненного цикла бизнеса.

Четыре стадии зрелости отрасли можно охарактеризовать следующим образом:

Рождение

Отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, возникла недавно как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке. Объем продаж быстро растет, прибыли, как правило, нет, а скорее наоборот, только инвестиции. Поэтому поток денежной наличности здесь пока еще отрицательный. Идет поглощение денежной наличности для развития отрасли.

Рост

На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все большего количества доходной отрасли.

На стадии роста покупатели, доли и технологии становятся известны гораздо лучше, и вхождение в отрасль новых “игроков” оказывается намного более трудным делом. Объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объемы которой быстро нарастают, хотя поток денежной наличности все еще может быть отрицательным.

Зрелость

На данной стадии происходит полное насыщение рынка. Все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно.

Зрелость характеризуется стабильностью известных покупателей, технологий, распределения долей на рынке, хотя конкуренция на рынке за его перераспределение все еще может продолжаться.

Объем продаж достигает предельно высокого уровня, после чего наступает замедление роста и затем полная остановка, прибыль достигает предельно высокого уровня и остаётся на этом уровне или начинает немного снижаться, в то время как движение наличности становится или остается позитивным.

Старость

На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что ее начинают вытеснять новые и более качественные

товары-субституты, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей.

Главными характеристиками этой стадии являются падение спроса, уменьшение числа конкурентов, и сужение ассортимента товаров.

Объем продаж резко падает, прибыли снижаются, движение наличности медленно падает; все параметры сводятся к нулю.

Конкурентные позиции вида бизнеса (ось X) можно охарактеризовать следующим образом:

Ведущая

Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли.

Позиция часто является результатом своего рода «монополии» или сильно защищенного технологического лидерства.

Такой представитель бизнеса устанавливает стандарт для отрасли и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов, которыми он может воспользоваться по собственному усмотрению.

Сильная

Сильный вид бизнеса обычно сам выбирает стратегии независимо от поведения своих конкурентов и имеет определенные преимущества перед ними. Относительная доля на рынке в 1.5 раза больше, чем для самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютного преимущества у такого вида бизнеса нет.

Заметная

Этот вид бизнеса имеет определенные особенности и преимущества. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне, и ни один из них не доминирует.

Если у него есть своя ниша, то этот вид бизнеса находится в относительной безопасности от конкурентов и обычно ему удастся вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение.

Прочная

В этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном подтипе продукции. Прочный бизнес может долго сохранять такое положение, но практически не имеет шансов его улучшить.

Слабая

Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему в конечном счете стать центром генерации прибыли для корпорации. Слабость может объясняться самим видом бизнеса (он может быть слишком маленьким или могут отсутствовать важные ресурсы для его поддержания) или ошибками, допущенными в прошлом при его развитии. В любом случае такой бизнес не может выжить самостоятельно в условиях сложившейся в отрасли конкуренции.

Можно назвать еще одну позицию, положение которой не отображается моделью:

Нежизнеспособная

Такой вид бизнеса не будет иметь сильных сторон ни в настоящем, ни в будущем. Единственно возможный вариант действий для такого положения бизнеса: попытаться на некоторое время продлить его существование. В силу отсутствия каких-либо вариантов рассматривать эту позицию в дальнейшем не имеет смысла.

Матрица выполняет несколько функций. Помимо отображения положения всех видов бизнеса корпорации, каждой клетке матрицы соответствуют определенные значения:

1. Каждая клетка ассоциируется с определенной степенью прибыльности и объемом потока денежной наличности.
2. Каждая клетка подразумевает определенное стратегическое решение в отношении получения доли на рынке, стратегического положения и необходимых инвестиций.
3. Каждая клетка входит в определенную область “естественного выбора”, который в свою очередь указывает возможности “специфического выбора”, а также на ряд “уточненных стратегий”, которые могут быть применены в данном случае для данного вида бизнеса.

Концепция конкуренции Шелл

В 1975 году Британско-Голландская химическая организация Shell разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования

свою собственную модель, получившую название «матрицы направленной политики». Ее появление было непосредственно связано с особенностями динамики экономической среды в условиях имевшего в то время место энергетического кризиса: переполнение мирового рынка сырой нефтью, неуклонное падение цен на сырую нефть, высокая инфляция. Матрица Shell внешне похожа на матрицу Маккензи и является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели БКГ.

В модели Шелл по сравнению с моделью Маккензи сделан еще больший упор на количественные параметры бизнеса. Если критерий стратегического выбора в модели БКГ основывался на оценке потока денежных средств, который, по сути, является показателем краткосрочного планирования, а в модели Маккензи, наоборот, на оценке отдачи инвестиций, являющейся показателем долгосрочного планирования, то модель Шелл охватывает при принятии стратегических решений одновременно эти два показателя.

Другая наиболее примечательная особенность модели Шелл состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла. Поэтому рассмотрение изменения картины стратегического позиционирования видов бизнеса спустя некоторое время становится неотъемлемой частью моделирования на Шелл.

Как и все прочие классические модели стратегического планирования, модель Шелл представляет двумерную таблицу, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны организации (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность (рис.1.9). Точнее, ось X отражает конкурентоспособность бизнес-сектора организации (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются

в соответствующей бизнес-области). Ось Y таким образом является общим измерением состояния и перспектив отрасли.

Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

Возможные стратегии: продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов); продолжать инвестировать, поступаясь сиюминутной выгодой во имя будущих прибылей.

Позиция "Стратегия роста"

Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такое предприятие является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента.

Возможные стратегии: стараться сохранить занимаемые позиции; позиция может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования и давать также дополнительные деньги, которые можно инвестировать в другие перспективные области бизнеса.

Позиция "Стратегия генератора денежной наличности"

Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высокая, а издержки низкие.

Возможные стратегии: Бизнес, попадающий в этот сектор, является основным источником дохода организации. Поскольку никакого развития данного бизнеса в будущем не потребуется, то стратегия состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход.

Позиция "Стратегия усиления конкурентных преимуществ"

Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом. Перед тем, как нести какие-либо издержки в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли.

Возможные стратегии: инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции; бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ. Необходимые инвестиции будут больше, чем ожидаемый доход, и поэтому могут потребоваться дополнительные капиталовложения для дальнейшей борьбы за свою долю рынка.

Позиция «Продолжать бизнес с осторожностью»

Организация занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у организации не существует; рынок растет медленно; медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли.

Возможные стратегии: инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводите тщательный анализ своего экономического положения.

Позиция "Стратегии частичного свертывания"

Организация занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у организации нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли).

Возможные стратегии: так как маловероятно, что, попадая в эту позицию, организация будет продолжать зарабатывать существенный доход, то предлагаемой стратегией будет не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса.

Позиция "Удвоить объем производства или свернуть бизнес"

Организация занимает слабые позиции в привлекательной отрасли.

Возможные стратегии: инвестировать или покинуть данный бизнес. Поскольку попытка улучшить конкурентные позиции такой организации посредством атаки по широкому фронту потребовала бы очень больших и рискованных инвестиций, постольку она может быть предпринята только после детального анализа.

Если устанавливается, что организация способна бороться за лидирующие позиции в отрасли, тогда стратегическая линия – "удвоение".

В противном случае, стратегическим решением должно быть решение оставить данный бизнес.

Позиция "Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство"

Организация занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли.

Возможные стратегии: никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес.

Позиция "Стратегия свертывания бизнеса"

Организация занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

Возможные стратегии: поскольку организация, попадающая в этот сектор, в целом теряет деньги, необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

Один из основных плюсов модели Шелл состоит в том, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему. В отличие от матрицы BCG, она не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.

В качестве критических замечаний можно сказать следующее:

- выбор переменных для анализа очень условен;
- не существует критерия, по которому можно было бы определить, какое число переменных требуется для анализа;
- трудно оценить, какие из переменных наиболее значимы;
- присваивание удельных весов переменным при конструировании шкал матрицы очень затруднено;
- трудно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям, так как переменные сильно привязаны к отрасли.

Бизнес-планирование инвестиционных проектов

Бизнес-план как метод планирования

Цели, задачи и функции бизнес-планирования

Бизнес-план описывает цели и задачи, которые необходимо решить организации, как в ближайшем будущем, так и на перспективу. В нем содержатся анализ эффективности проекта, оценка текущего момента, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг.

Ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должен развиваться проект (организация);
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Каждая организация, осуществляя свою деятельность, обязана четко представить потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования имеющихся ресурсов. В рыночной экономике предприниматели не могут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые фактически во всех областях коммерческой деятельности для разных организаций, необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться, обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшить риски в достижении поставленных целей. Разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности является важнейшей задачей для любого бизнеса.

В настоящее время в Беларуси активизировались процессы формирования и совершенствования работы действующих предприятий различных форм собственности. Важной задачей является привлечение инвестиций, в том числе и зарубежных. Для этого необходимо аргументированное, тщательно обоснованное оформление предложений,

требующих капиталовложений. Успешное формирование нового бизнеса также не может обойтись без четкого и объективного планового проекта.

Цель разработки бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность предприятия на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес-план помогает руководителю решить следующие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место предприятия на этих рынках;
- сформулировать долгосрочные и краткосрочные цели предприятия, стратегию и тактику их достижения;
- определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- сформировать ассортимент и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся кадров, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, формированию спроса, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение организации и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- предусмотреть возможные риски, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана, и разработать программу управления рисками.

Процесс разработки бизнес-плана

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом организаций, используемый во всех сферах. Бизнес-план побуждает предприятия тщательно изучить каждый элемент предполагаемого рискованного проекта.

Как правило, потребность в бизнес-плане возникает при решении таких актуальных задач, как:

- подготовка заявок на получение банковского кредита;
- обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;
- открытие нового дела, определение профиля будущей организации и основных направлений ее коммерческой деятельности;
- репрофилирование существующей организации, выбор новых видов, направлений и способов осуществления коммерческой деятельности;
- составление проспектов эмиссии ценных бумаг приватизируемых и частных предприятий;
- выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

Таким образом, бизнес-план дает возможность понять общее состояние дел на данный момент; ясно представить тот уровень, которого может достичь организация, планировать процесс перехода от одного состояния в другое.

Бизнес-план представляет из себя документ, который убедительно демонстрирует способность вашей организации произвести и (что самое главное) продать достаточно товаров и услуг, чтобы при этом размеры прибыли и возврат вложений удовлетворяли потенциальных инвесторов (кредиторов).

Таким образом, бизнес-план является не просто набором управленческих решений в области маркетинга, стратегии производства и продаж, организации и финансов, но он должен отвечать цели презентации проекта для потенциальных инвесторов, партнеров или кредиторов.

Назначение бизнес-плана

Существует ряд различных ситуаций, которые определяют характер бизнес-плана в зависимости от того, для кого он предназначен.

Рассмотрим некоторые:

1) *Бизнес-план для себя.*

Это оценка эффективности проекта, выполняемая для себя. В данном случае руководство предприятия разрабатывает бизнес-план как систему управленческих решений по реализации проекта с использованием собственных ресурсов.

2) *Бизнес-план для получения кредита.*

В данном случае многие кредитные институты имеют собственные требования к форме и содержанию бизнес-плана. Основным моментом в данном случае является соблюдение критериев срочности и возвратности по предоставляемым ресурсам.

3) *Бизнес-план для привлечения сторонних инвесторов.*

Инвесторами выступают: венчурные инвестиционные фонды, частные инвесторы или акционеры при публичной эмиссии ценных бумаг.

Если вы привлекаете средства за счет публичной эмиссии акций вашей организации, то бизнес-план содержащий сведения об организации, стратегии маркетинга и продаж, производстве и о финансовых перспективах увеличит эффективность данного мероприятия.

4) *Бизнес-план для организации альянса с иностранным партнером.*
Иностранные организации с большей осторожностью подходят к оценке потенциального партнера по организации совместного бизнеса. И грамотный бизнес-план дает уверенность иностранному партнеру в серьезности проекта и предприятия в целом.

5) *Бизнес-план для заключения крупного контракта.*

Учитывая, что контракт, предполагающий большие объемы поставок услуг или товаров, существенным образом может повлиять не только на текущие показатели рентабельности и ликвидности бизнеса, но и оказать стратегическое влияние, в том числе, на имидж предприятия-партнера, при заключении подобных договоров, всестороннее изучение партнеров – это деловая необходимость и норма. Бизнес-план способен существенно ускорить и облегчить данную процедуру.

6) *Бизнес-план для привлечения новых сотрудников.*

В наши годы трудно переманить профессионалов из других организаций, даже пообещав им более высокие заработки. Описание будущей деятельности организации дает потенциальному сотруднику информацию о перспективности и стабильности предлагаемой работы.

7) *Бизнес-план для объединения с другой организацией.*

Он поможет увидеть выгоду сделки: положительные и отрицательные стороны совместной деятельности.

8) *Бизнес-план для реорганизации предприятия или его подразделений.*

По мере того, как небольшие организации растут, появляется необходимость создания стратегической (или тактической – в зависимости от ситуации) концепции развития. Бизнес-план, в разработке которого принимают участие партнеры по бизнесу и ключевые сотрудники, поможет выработать эту концепцию и, что важнее, позволит партнерам более четко осознать цели и конкретные задачи, стоящие на пути реализации этой концепции.

В зависимости от направленности и масштабов проекта объем работ по составлению бизнес-плана может изменяться в достаточно большом диапазоне, т.е. степень детализации его может быть различной. В одном случае бизнес-план требует менее объемной проработки, часть разделов может вообще отсутствовать. В другом – бизнес-план предстоит разрабатывать в полном объеме, проводя для этого трудоемкие и сложные маркетинговые исследования.

При составлении бизнес-плана важна степень участия в этом процессе самого руководителя. Это настолько существенно, что многие зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план был подготовлен сторонним консультантом без вовлечения руководителя в процесс. Включаясь в эту работу, руководитель как бы моделирует будущую деятельность, проверяя целесообразность всего замысла.

Основные требования к содержанию разделов бизнес-плана.

Бизнес-план – документ перспективный и составлять его рекомендуется минимум на ряд лет вперед. Для первого и второго года основные показатели рекомендуется давать в поквартальной разбивке, а при возможности, даже в ежемесячной. Начиная с третьего года можно ограничиться годовыми показателями.

Основные рекомендации в подготовке бизнес-плана – это краткость, т.е. изложение только самого главного по каждому разделу плана; доступность в изучении и понимании, т.е. бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам и не изобиловать техническими подробностями. Он также должен быть убедительным, лаконичным, пробуждать интерес у партнера. Только заинтересовав потенциального инвестора, предприниматель может надеяться на успех своего дела. В традиционном для отечественного планирования технико-экономическом обосновании оценки экономической эффективности проекта отводилось всего несколько страниц текста. Этого было вполне достаточно в условиях централизованно планируемой экономики, где инвестором выступал госбюджет, а своеобразным маркетингом занимался Госснаб. В отличие от технико-экономического обоснования бизнес-план детально характеризует все основные аспекты будущего предприятия, анализирует проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

Часто неопытные предприниматели при составлении бизнес-планов используют прилагательные весьма экспрессивной оценки, однако лучше избежать излишней эмоциональности при изложении, а вместо этого включить в план цифровые показатели. Они намного скромнее, но более эффективно воздействуют на потенциальных деловых партнеров. Однако при большом количестве различных цифровых материалов их восприятие и оценка затрудняются, особенно при первом ознакомлении с планом. В связи

с этим рекомендуется проверенный метод свертывания информации: ее классифицируют по определенным категориям (показателям) и представляют в аналитической (табличной) форме. В систематизированном виде, когда возможна сравнительная оценка, цифровые данные воспринимаются намного легче, а значит и результативнее.

Содержание разделов бизнес-плана

1. *Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов* (устанавливают основные правила составления бизнес-планов инвестиционных проектов, выделяют ключевые этапы и последовательность проведения исследований, определяют единые требования к структуре, содержанию и оформлению бизнес-планов инвестиционных проектов (включая упрощенные требования к проектам региональных, отраслевых программ импортозамещения, проектам, реализуемым организациями, расположенными на территории радиоактивного загрязнения (за исключением проектов, подлежащих в соответствии с законодательством государственной комплексной экспертизе), проектам, предусматривающим оказание мер государственной поддержки, стоимостью до 1 млн. долларов США и проектам, не предусматривающим оказания мер государственной поддержки, независимо от их стоимости), представляемых в соответствии с действующим законодательством на рассмотрение органам государственного управления, иным государственным организациям, подчиненным Правительству Республики Беларусь (далее - орган управления).

2. *Разработка и реализация инвестиционного проекта* - от первоначальной идеи до его завершения - могут быть представлены в виде цикла, состоящего из четырех стадий: прединвестиционной, инвестиционной, эксплуатационной и ликвидационной.

3. *Прединвестиционная стадия* включает следующие виды деятельности: исследование рынков сбыта товаров, продукции, работ, услуг (далее - продукция) и их сегментов, сырьевых зон, балансов производства и потребления, определение возможных поставщиков оборудования и технологий, а также сырья, материалов и комплектующих изделий; подготовку исходных данных, необходимых для выполнения финансово-экономических расчетов инвестиционного проекта; определение схемы и источников финансирования инвестиционного проекта; поиск инвесторов.

Ключевым моментом разработки любого инвестиционного проекта является исследование рынка, результаты которого позволяют принять решение о целесообразности производства конкретного вида продукции или увеличения объемов его выпуска.

Параллельно проводятся исследования по выбору технологий и оборудования, способных обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции. На этом этапе анализируются предложения от поставщиков оборудования, обобщается информация о технических характеристиках, стоимости и условиях поставки производственного оборудования и технологий.

С учетом результатов маркетинговых исследований и предварительной выработки стратегии по применению технологий и оборудования осуществляются расчет объемов производства и продаж будущей продукции, затрат на ее выпуск и реализацию, определение объема инвестиций и выработка стратегии маркетинга. Прогнозируются альтернативные варианты реализации инвестиционного проекта, производится оценка их эффективности и степени риска с применением методов имитационного моделирования.

На прединвестиционной стадии принимается окончательное решение (заказчиком, инвестором и иными заинтересованными) о целесообразности реализации инвестиционного проекта и разработке бизнес-плана.

4. *Инвестиционная стадия* включает в себя инженерно-строительное и технологическое проектирование, строительство зданий и сооружений, приобретение оборудования и ввод проектируемого объекта в эксплуатацию.

5. *Эксплуатационная стадия* предусматривает функционирование объекта, выполнение работ по его реконструкции, модернизации, финансово-экономическому и экологическому оздоровлению.

6. *На ликвидационной стадии* осуществляется ликвидация или консервация объекта.

Назначение бизнес-плана инвестиционных проектов

Бизнес-план инвестиционного проекта (далее - бизнес-план) разрабатывается в случаях обоснования:

- возможности привлечения организацией инвестиций в основной капитал, долгосрочных кредитов, займов;
- целесообразности оказания организации, реализующей инвестиционный проект, мер государственной поддержки.

В иных случаях разработка бизнес-плана осуществляется по решению руководителя организации, реализующей инвестиционный проект, либо

органа управления, в ведении которого находится (в состав которого входит) организация.

Основанием для разработки бизнес-плана является приказ руководителя организации, которым определяются:

- ответственные за разработку бизнес-плана, достоверность используемых в расчетах данных, информирование органа управления о ходе разработки бизнес-плана, своевременность внесения в бизнес-план необходимых изменений и дополнений в течение срока его реализации;
- механизм взаимодействия между структурными подразделениями организации при разработке бизнес-плана, анализе хода его реализации и внесении в него необходимых изменений и дополнений;
- необходимость привлечения к разработке иных юридических лиц, индивидуальных предпринимателей с указанием основания их привлечения;
- смета затрат на проведение работ и источники их финансирования (при необходимости);
- сроки разработки.

Рекомендуется создание рабочей группы из числа руководителей, специалистов организации с предоставлением определенных полномочий, способствующих подготовке взаимоувязанных исходных данных.

Требования к составу бизнес-плана

В состав бизнес-плана входят: титульный лист, содержание, описательная часть бизнес-плана, приложения, справочные и иные материалы, подтверждающие исходные данные.

На титульном листе указываются названия инвестиционного проекта (далее - проект), организации - инициатора проекта (инвестора), организации - разработчика бизнес-плана, утверждающие подписи руководителей организации - инициатора проекта (инвестора) и организации-разработчика бизнес-плана, заверенные печатью, согласующая подпись руководителя (его заместителя) органа управления, в ведении которого находится (в состав которого входит) организация - инициатор проекта, заверенная печатью, дата утверждения (согласования) бизнес-плана, требования конфиденциальности документа.

В содержании указываются названия основных разделов и подразделов бизнес-плана, его приложений, а также даются ссылки на страницы.

Описательная часть бизнес-плана должна состоять из следующих основных разделов:

"Резюме";

"Характеристика организации и стратегия ее развития";

"Описание продукции";

"Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга";

"Производственный план";

"Организационный план";

"Инвестиционный план";

"Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности";

"Показатели эффективности проекта";

"Юридический план".

ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ РАЗДЕЛА БИЗНЕС-ПЛАНА «РЕЗЮМЕ»

Резюме отражает основную идею проекта и обобщает основные выводы и

результаты по разделам бизнес-плана. Его содержание должно в сжатой и доступной форме изложить суть бизнес-плана. Целесообразно привести информацию о технологической новизне проекта (при наличии), его социальной значимости.

ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ РАЗДЕЛА БИЗНЕС-ПЛАНА «ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ»

В данном разделе дается общее описание секции (класса, подкласса), в которой осуществляет свою деятельность организация.

Приводится информация о вкладе организации в создание добавленной стоимости основных видов экономической деятельности.

При описании организации отражаются следующие вопросы:

- краткая история создания;
- краткая характеристика производственно-хозяйственной деятельности (в том числе ее сильные и слабые стороны, сезонный характер сбыта продукции, серийный или мелкосерийный характер производства);
- располагаемые мощности по выпуску продукции, их загрузка, краткая характеристика имеющихся технологий, основных средств с выделением их активной части, соответствие уровню технологий и оборудования ведущих мировых производителей;
- объекты социальной сферы в инфраструктуре организации, доля их стоимости в стоимости основных средств;
- сведения о правах на имеющиеся основные средства (права собственности, хозяйственного ведения, оперативного управления, аренды, финансовой аренды (лизинга), о наличии земельного участка и правах на него);
- информация об аттестации производств в соответствии с международными требованиями;

- реализуемые (реализованные) организацией иные проекты, источники их финансирования, оценка достижения установленных (ожидаемых) показателей;
- краткий анализ финансово-хозяйственной деятельности организации за три года, предшествующих планируемому, а также за текущий период;
- основные показатели финансово-хозяйственной деятельности организации за предшествующий период;
- факторы, негативно влияющие на результаты финансово-хозяйственной деятельности организации.

При описании стратегии развития организации раскрываются следующие вопросы:

- главные цели и задачи перспективного развития, направления повышения инновационной активности (выпуск новой продукции, повышение качества выпускаемой продукции, увеличение объемов производства, улучшение условий труда, экономия ресурсов, замена основных средств, внедрение новых и высоких технологий, импортозамещение, иные цели и направления);
- актуальность и новизна проекта, намечаемой к выпуску продукции, взаимосвязь с существующими приоритетами развития экономики Республики Беларусь, включая участие в государственных и межгосударственных программах;
- перечень основных объектов, включенных в проект, мощности создаваемых (реконструируемых) производств;
- место осуществления проекта, размещения создаваемого производства (на площадях выводимого из эксплуатации оборудования, на существующих свободных площадях, в новом производственном здании);
- обоснование возможности создания конкурентоспособного производства в действующей организации с учетом ее финансового

состояния, располагаемого производственного и кадрового потенциала, имеющейся инфраструктуры, загрузки мощностей и структуры управления;

- обоснование потребности в дополнительных производственных мощностях, необходимых для выполнения производственной программы на перспективу, способ их создания (строительство, покупка, аренда);
- необходимость остановки действующего производства (отдельных участков) на период реконструкции;
- перечень и обоснование требуемого оборудования и технологий с учетом достигнутого научного и технического уровня, требований международных стандартов качества и надежности, а также планируемых к выпуску объемов производства продукции и ее потребительских характеристик;
- обоснование выбора оборудования, основанное на сравнительных технических характеристиках оборудования ведущих производителей и условиях его поставки, условий послепродажного обслуживания, гарантий и цены;
- обоснование объема инвестиционных затрат, необходимых для подготовки и организации производства;
- информация о наличии предпроектной (предынвестиционной) и проектной документации, заключений государственной экспертизы проектной документации, о проведении (намерении проведения) торгов, об имеющихся договорах (их проектах) на поставку оборудования, об условиях и о сроках его поставки, монтажа и наладки;
- экологическая оценка проекта (анализ воздействия будущего производства на окружающую среду, объемы отходов, предполагаемые места их утилизации, переработки и другие экологические аспекты);

- мероприятия по достижению целей стратегии развития организации, намерения (план действий) по внедрению современных информационных систем и технологий.

В случае нового строительства приводится описание конкретного места реализации проекта с учетом географического положения, существующей социальной и инженерно-коммуникационной инфраструктуры (наличие трудовых ресурсов, дорог, инженерных коммуникаций, связи, энергоносителей и другой инфраструктуры). Для целей подтверждения обоснованности принятых решений на предынвестиционной стадии в установленных законодательством случаях разрабатывается обоснование инвестиций, являющееся одним из базовых документов, на основании которого осуществляется разработка бизнес-плана.

ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ РАЗДЕЛА БИЗНЕС-ПЛАНА «ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ»

В данном разделе представляется информация о продукции, которая будет производиться организацией:

- область применения;
- основные характеристики (потребительские, функциональные, прочие характеристики продукции);
- соответствие международным и национальным стандартам качества;
- обеспечение сервисного, гарантийного и послегарантийного обслуживания;
- наличие патентов, лицензий, сертификатов;
- новизна технических и технологических решений, потребительских свойств.

Приводится план мероприятий по усовершенствованию продукции с целью повышения ее конкурентоспособности, в котором необходимо отразить следующие вопросы:

- крупные предполагаемые проблемы в освоении продукции и подходы к их решению;
- обоснование предложений по разработке новых видов (модификаций) продукции, усовершенствованию упаковки;
- намерения и предложения по доведению качества продукции до международных требований и ее сертификации.

ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ РАЗДЕЛА БИЗНЕС-ПЛАНА «АНАЛИЗ РЫНКОВ СБЫТА. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА»

В данном разделе излагаются ключевые моменты обоснования объемов продаж продукции, основанные на анализе рынков сбыта и выработке стратегии маркетинга.

Анализ рынков должен включать:

- общую характеристику рынков, на которых планируется сбыт продукции организации, включая намечаемую к выпуску в рамках проекта, оценку их емкости, в том числе свободной;
- долю организации на разных рынках;
- динамику развития рынков за последние 3–5 лет и прогноз тенденций их изменения в течение горизонта расчета;
- основные факторы, влияющие на изменение рынков;
- оценку возможностей конкурентов и основные данные о выпускаемой ими продукции – технический уровень, цену, уровень качества;

- технологическое и финансовое состояние конкурирующих организаций и степень их влияния на рынок данной продукции;
- оценку новизны и конкурентоспособности продукции, в том числе по ценовому фактору, качественным характеристикам и другим параметрам, преимущества организации перед конкурентами.

Обоснование стратегии маркетинга приводится в отдельном подразделе, в котором отражаются:

- стратегия сбыта (нацеленная на увеличение доли рынка, расширение существующего рынка, продвижение на новые рынки и иное);
- расчет и обоснование прогнозируемых цен на продукцию с учетом конъюнктуры рынка и тенденций его изменения, а также насыщения на соответствующем сегменте рынка, сравнение с ценой конкурентов;
- для продукции, которую планируется реализовывать на внешних рынках, при обосновании цены учитываются льготы, ограничения (квоты) и требования, устанавливаемые страной-импортером;
- обоснование объемов производства и реализации продукции в перспективе по рынкам сбыта (на их сегментах), возможности ее сбыта с запланированным уровнем рентабельности;
- тактика по реализации продукции на конкретном сегменте рынка (собственная торговая сеть, торговые представительства, посредники, дистрибьюторы, иные способы реализации продукции);
- политика по сервисному обслуживанию (организацией на месте, ремонтными мастерскими, сервисными центрами и другими видами сервисного обслуживания) с указанием затрат на организацию обслуживания и доходов (убытков) от такого вида деятельности;
- информация о наличии договоров (протоколов о намерении) поставки продукции, намечаемой к выпуску в рамках проекта;

- затраты на маркетинг и рекламу;
- план мероприятий по продвижению продукции на рынки, в том числе по интеграции в созданные (создаваемые) логистические системы, включая основные этапы его реализации.

ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ РАЗДЕЛА БИЗНЕС-ПЛАНА «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН»

Производственный план разрабатывается на срок реализации проекта (горизонт расчета).

Данный раздел должен состоять из следующих подразделов:

- программы производства и реализации продукции;
- материально-технического обеспечения;
- затрат на производство и реализацию продукции.

В этом подразделе приводятся:

- перечень наиболее значимых для организации видов сырьевых ресурсов, а также их поставщиков;
- периодичность приобретения основных видов сырья и материалов (ежемесячно, сезонно, хаотично либо с иной периодичностью, соответствие качественным характеристикам);
- требования поставщиков по форме оплаты;
- обоснование и расчет потребности в сырьевых ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией;
- обоснование схемы материально-технического обеспечения (виды транспорта, средства погрузки, разгрузки и складирования, оптимизация затрат на транспортировку ресурсов);
- обоснование и расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией (с

указанием фактических норм расхода топливно-энергетических ресурсов и прогрессивных норм расхода топливно-энергетических ресурсов по видам продукции, установленных законодательством);

- обоснования цен (тарифов) на материальные ресурсы исходя из сложившихся тенденций роста (падения) цен в предыдущих периодах и ожидаемых изменений в перспективе на основе экспертных оценок, данных информационно-маркетинговых систем, других исследований;
- оценка снижения импортоемкости производства продукции;
- риски ресурсного обеспечения.

Обоснование экономии (роста) затрат на сырье, материалы и топливно-энергетические ресурсы должно производиться путем сравнения в базовом периоде (году) и после ввода объекта в эксплуатацию:

- калькуляции цены продукции;
- удельного веса сырья и материалов, топливно-энергетических ресурсов в затратах на производство и реализацию продукции;
- уровня затрат на сырье и материалы, топливно-энергетические ресурсы к выручке от реализации;
- объемов использования местных видов топлива, включая нетрадиционные и возобновляемые источники энергии и вторичные энергоресурсы.

Для анализа безубыточности выделяются условно-переменные и условно-постоянные расходы (издержки).

При подготовке данной таблицы анализируются отдельные статьи и элементы затрат по отношению к общим затратам на производство и реализацию продукции и определяются те из них, которые имеют наибольший удельный вес. Вырабатываются меры по снижению затрат и управлению себестоимостью продукции.

Расчет затрат на производство и реализацию продукции может также осуществляться по статьям и элементам затрат с учетом особенностей видов экономической деятельности организации.

ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ РАЗДЕЛА БИЗНЕС-ПЛАНА «ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН»

В данном разделе в соответствии с основными этапами реализации проекта дается комплексное обоснование организационных мероприятий. Отдельно приводится обоснование штатной численности организации, количества вновь создаваемых и модернизируемых рабочих мест, в том числе высокопроизводительных, с выделением их в рамках реализации проекта, выбор рациональной системы управления производством, персоналом, снабжением, сбытом и организацией в целом. При этом указываются возможности инициаторов проекта по подбору и подготовке персонала, способности команды менеджеров реализовать данный проект, определяются необходимая квалификация и численность специалистов, обосновывается введение многосменности в работе.

ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ РАЗДЕЛА БИЗНЕС-ПЛАНА «ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН, ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ»

Общие инвестиционные затраты определяются как сумма инвестиций в основной капитал (капитальные затраты) с учетом налога на добавленную стоимость (далее – НДС) и затрат под прирост чистого оборотного капитала. Инвестиции в основной капитал представляют собой ресурсы, требуемые для строительства, реконструкции, приобретения и монтажа оборудования, осуществления иных предпроектных мероприятий, а прирост чистого оборотного капитала соответствует дополнительным ресурсам, необходимым

для их эксплуатации.

В сумму инвестиций в основной капитал включаются также капитальные затраты на замену выбывающего оборудования (в течение горизонта расчета), которое приобретает в рамках проекта.

Сумма инвестиций в основной капитал по проекту без учета НДС определяет стоимость проекта.

В данном разделе приводится расчет потребности в инвестициях по каждому виду затрат, при этом первый год реализации проекта необходимо отражать поквартально.

При планировании общих инвестиционных затрат отдельно рассчитывается потребность в чистом оборотном капитале в первый период (год) реализации проекта и (или) его последующем приросте, учитываются структурные изменения в производстве, которые могут возникнуть на эксплуатационной стадии проекта.

При этом размер краткосрочных активов определяется исходя из сложившегося уровня обеспеченности организации краткосрочными активами, планируемых изменений производственной программы, а также возможностей обеспечения их оптимальной величины. Размер кредиторской задолженности регулируется с учетом накопительного остатка денежных средств и уровня платежеспособности организации, контролируемого при составлении расчетов по коэффициенту текущей ликвидности. В случае, если коэффициенты текущей ликвидности принимают значения меньше нормативного, накопительный остаток денежных средств (кроме минимального остатка денежных средств на расчетном счете организации) должен быть использован на уменьшение кредиторской задолженности и возврат краткосрочных и долгосрочных кредитов (займов).

Приводятся обоснования источников финансирования проекта.

По источникам собственных средств организации (чистая прибыль, амортизация, другие собственные финансовые ресурсы) даются обоснования, подкрепленные расчетами. Наиболее приемлемой является доля собственных средств, составляющих не менее 25–30 % от требуемого размера финансирования.

В качестве источников финансирования проекта могут рассматриваться также дополнительный выпуск акций, кредиты банков, целевые займы и другие источники, не запрещенные законодательством Республики Беларусь.

Представляются копии подтверждающих документов (письма, заключения, выписки из решений) о намерениях (решениях) банков, потенциальных инвесторов и иных заинтересованных по вложению средств в реализацию проекта при наличии таких решений или намерений.

При отсутствии решения банка о предоставлении кредита в бизнес-плане указываются планируемые условия пользования долгосрочными кредитами, определенные исходя из общих условий кредитования, сложившихся на момент разработки бизнес-плана.

По видам государственного участия в проекте указывается основание предоставления мер государственной поддержки (нормативный правовой акт, решение, распоряжение и иной распорядительный документ).

Отдельно приводятся финансовые издержки по проекту (плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат, – проценты по кредитам (займам), плата за гарантию правительства, комиссии банков и другие платежи) и источники их финансирования.

В графике реализации проекта отражаются продолжительность выполнения основных этапов работ (в месяцах) по каждому объекту строительства, а также потребность в финансовых ресурсах.

ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ РАЗДЕЛА БИЗНЕС-ПЛАНА «ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

Расчет прибыли от реализации продукции оформляется согласно таблице и в данной таблице отражаются ежегодно образующаяся прибыль или убытки, а также расчет налогов, сборов и платежей.

Прогнозирование потока денежных средств производится путем расчета притоков и оттоков денежных средств от текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности организации по периодам (годам) реализации проекта. Распределение во времени притока средств должно быть синхронизировано с его оттоком. При этом накопительный остаток денежных средств по периодам (годам) реализации проекта должен быть положительным (дефицит не допускается).

Проектно-балансовая ведомость содержит основные статьи, такие как долгосрочные и краткосрочные активы, долгосрочные и краткосрочные обязательства.

В случае проведения расчетов по проекту с учетом результатов финансово-хозяйственной деятельности организации в целом базовый период (год) проектно-балансовой ведомости формируется на основании данных бухгалтерского баланса организации за соответствующий период (год), по периодам (годам) реализации проекта – с учетом изменений

стоимости долгосрочных и краткосрочных активов и источников их финансирования, связанных с реализацией проекта.

По мере реализации проекта финансово-экономическая часть бизнес-плана может пересчитываться при изменении экономической ситуации, инфляции, рынков сбыта готовой продукции, налогового окружения и иных факторов с целью всестороннего анализа экономических и финансовых показателей, а также выработки и принятия мер, направленных на обеспечение эффективности реализуемого проекта.

ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ РАЗДЕЛА БИЗНЕС-ПЛАНА «ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА»

Оценка эффективности инвестиций базируется на сопоставлении ожидаемого чистого дохода от реализации проекта за принятый горизонт расчета с инвестированным в него капиталом. В основе метода лежит вычисление чистого потока наличности, определяемого как разность между чистым доходом по проекту и суммой общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту.

На основании чистого потока наличности рассчитываются основные показатели оценки эффективности инвестиций: чистый дисконтированный доход, индекс рентабельности (доходности), внутренняя норма доходности, динамический срок окупаемости.

Для расчета этих показателей применяется коэффициент дисконтирования, который используется для приведения будущих потоков и

оттоков денежных средств за каждый расчетный период (год) реализации проекта к начальному периоду времени. При этом дисконтирование денежных потоков осуществляется с момента первоначального вложения инвестиций.

Процентная ставка для собственных средств принимается на уровне не ниже средней стоимости финансовых ресурсов на рынке капитала.

Допускается принятие ставки дисконтирования на уровне фактической ставки процента по долгосрочным валютным кредитам банка при проведении расчетов в свободноконвертируемой валюте. В необходимых случаях может учитываться надбавка за риск, которая добавляется к ставке дисконтирования для безрисковых вложений.

Срок окупаемости служит для определения степени рисков реализации проекта и ликвидности инвестиций и рассчитывается с момента первоначального вложения инвестиций по проекту. Различают простой срок окупаемости и динамический (дисконтированный). Простой срок окупаемости проекта – это период времени, по окончании которого чистый объем поступлений (доходов) перекрывает объем инвестиций (расходов) в проект, и соответствует периоду, при котором накопительное значение чистого потока наличности изменяется с отрицательного на положительное. Расчет динамического срока окупаемости проекта осуществляется по накопительному дисконтированному чистому потоку наличности. Динамический срок окупаемости в отличие от простого учитывает стоимость капитала и показывает реальный период окупаемости.

В данном разделе приводится оценка:

- эффективности проекта, а также финансово-хозяйственной деятельности инициатора путем сопоставления расчетных показателей с допустимыми по ним значениями и с установленными иным законодательством параметрами. Дополнительно, при необходимости, могут использоваться другие методики оценки, в том числе применяемые в мировой практике;
- факторов внутренней и внешней среды организации;
- рисков реализации проекта;
- чувствительности проекта на изменения исходных данных.

Оценка политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды организации, оказывающих влияние на проект (далее – PEST-анализ), сильных и слабых сторон, возможностей и угроз организации (далее – SWOT-анализ).

Общие свойственные для проектов риски (отдельные причины их возникновения):

- организационные риски (недостаток квалифицированных менеджеров и иного управленческого персонала, обеспечивающего выработку стратегии развития организации, а также мониторинг реализации проекта);
- маркетинговые риски (недооценка перспектив развития рынков сбыта, вероятность снижения спроса и цен на выпускаемую продукцию, неотлаженность либо отсутствие собственной сбытовой сети);
- технические и технологические риски (просчеты при определении мощности создаваемого производства и инфраструктуры, выборе места расположения объекта, технологии и оборудования, фирм – изготовителей оборудования, неудовлетворительное качество приобретаемого оборудования, невозможность оперативного

устранения неполадок при его эксплуатации, отсутствие у работников опыта работы с высокотехнологичным оборудованием, импортозависимость при закупке запасных частей, дополнительной оснастки, инструментов);

- инвестиционные риски (вероятность корректировок проектной документации, увеличения стоимости строительно-монтажных работ и оборудования, срыва сроков их выполнения и поставок, дефицит работников строительных и иных профессий);
- финансовые риски (отсутствие собственных средств для начала реализации проекта, высокая стоимость заемных средств, проблемы по привлечению финансовых ресурсов из-за неплатежеспособности организации либо иных факторов, вероятность неисполнения участниками проекта, включая инвесторов и кредиторов, своих финансовых обязательств);
- экологические риски (вероятность нанесения вреда окружающей среде, применения мер ответственности);
- юридические риски (нарушение требований законодательства по процедуре разработки и реализации проекта, ошибки при заключении договоров с кредиторами (заимодавцами), инвесторами, проектировщиками, поставщиками, подрядчиками и иными исполнителями);
- производственные риски (высокая сырьевая импортозависимость, вероятность повышения цен и тарифов на материальные ресурсы, увеличения транспортных расходов на их доставку, недостаток собственных оборотных средств, низкое качество продукции, простои оборудования, вероятность снижения объемов производства и реализации продукции);
- экономические риски (ухудшение налогового климата, экономической ситуации в стране и мире в целом);
- иные риски.

Оценка рисков и причин их возникновения производится с учетом особенностей и условий реализации проекта. По выявленным рискам проводится анализ их влияния на реализацию и эффективность проекта. Указываются пути минимизации влияния рисков на проект и управления ими, разрабатываются соответствующие мероприятия, оцениваются затраты на их реализацию.

С целью выявления влияния рисков на эффективность проекта осуществляется многофакторный анализ чувствительности проекта к изменениям основных исходных данных (объема производства продукции, цены на нее, основных элементов производственных затрат, капитальных вложений, условий финансирования и иных влияющих на проект факторов) в течение горизонта расчета.

Диапазон изменений исходных данных устанавливается с учетом степени их точности и обоснованности в бизнес-плане, специфики проекта.

Рекомендуемый диапазон наиболее подверженных изменениям исходных данных от -50% до $+50\%$ с шагом расчета 10% . Результаты расчетов приводятся в графическом виде.

ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ РАЗДЕЛА БИЗНЕС-ПЛАНА «ЮРИДИЧЕСКИЙ ПЛАН»

В юридическом плане описывается организационно-правовая форма будущей организации, уточняются основные юридические аспекты будущей деятельности организации, особенности внешнеэкономической деятельности, приводятся обоснования по реорганизации организации, изменению ее структурных подразделений, созданию холдинга с указанием целей и задач, а также информации об изменении долей участников в уставном фонде.

В случае создания коммерческой организации с иностранными инвестициями отдельно указываются форма участия иностранного инвестора, доля иностранного инвестора в уставном фонде организации, порядок распределения прибыли, остающейся в распоряжении организации, иные условия привлечения инвестиций.

ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ РАСЧЕТОВ БИЗНЕС-ПЛАНА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА В ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В случае реализации проекта в действующей организации финансово-экономические расчеты следующих таблиц осуществляются в двух вариантах (с учетом реализации проекта и без учета реализации проекта):

- программа производства и реализации продукции в натуральном выражении;
- программа реализации продукции в стоимостном выражении;
- расчет затрат на сырье и материалы;
- расчет затрат на топливно-энергетические ресурсы
- расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда работников;
- расчет затрат на производство и реализацию продукции;
- расчет потребности в чистом оборотном капитале;
- расчет прибыли от реализации;
- расчет потока денежных средств по организации
- проектно-балансовая ведомость по организации.

Программа производства и реализации продукции без учета реализации проекта составляется на основании планируемых (доводимых) показателей по увеличению выпуска и реализации продукции.

Расчет затрат на сырье, материалы и топливно-энергетические ресурсы без учета реализации проекта осуществляется по ценам и тарифам, применяемым в расчетах с учетом реализации проекта.

Расчет расходов на оплату труда работников без учета реализации проекта производится исходя из уровня средней заработной платы, предусмотренной в расчетах с учетом реализации проекта.

Прирост чистого оборотного капитала по проекту, учитываемый в общих инвестиционных затратах, определяется как разница между приростом чистого оборотного капитала, рассчитанным с учетом реализации проекта, и приростом чистого оборотного капитала, рассчитанным без учета его реализации.

При расчете чистого потока наличности чистый доход по проекту по каждому периоду (году) определяется как разность между чистым доходом организации с учетом реализации проекта и чистым доходом организации без учета реализации проекта. Аналогично рассчитываются показатели добавленной стоимости, прироста добавленной стоимости на одного работника по проекту.

В названиях таблиц, рассчитанных без учета реализации проекта, дается пояснение: «Без учета проекта», в названиях таблиц, рассчитанных с учетом реализации проекта, – «С учетом проекта».

АКТУАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА В ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ

ПРОЕКТА (НА ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТАДИИ)

При возникновении в период реализации проекта (на инвестиционной стадии) необходимости представления органам управления, кредиторам (заимодавцам) бизнес-плана и привлечения в соответствии с законодательством дополнительной государственной поддержки для реализации проекта осуществляется актуализация бизнес-плана с соблюдением требований, установленных Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь.

При оформлении титульного листа бизнес-плана после названия проекта указывается «(актуализированный)».

Финансово-экономические расчеты бизнес-плана выполняются с учетом сложившейся экономической ситуации, изменений на рынках сбыта готовой продукции, налогового окружения и иных факторов с целью оценки их влияния на реализуемость проекта и его эффективность.

В соответствующем разделе бизнес-плана дополнительно отражается следующая информация:

- суть основных изменений по сравнению с первоначальным бизнес-планом;
- причины и обоснования изменений, их влияние на сроки ввода объекта в эксплуатацию, конкурентоспособность продукции, эффективность и реализуемость проекта;
- анализ выгод (потерь) для организации, отрасли, экономики в целом в случае продолжения реализации проекта (его нереализации).

При проведении расчетов бизнес-плана инвестиционного проекта в полном объеме оформляется паспорт инвестиционного проекта, при

проведении расчетов в соответствии с упрощенными требованиями - инвестиционное предложение. Основная информация об организации отражается в паспорте организации.

В случае разработки бизнес-плана с участием привлеченных организаций, индивидуальных предпринимателей информация о разработчиках бизнес-плана отражается в сведениях о разработчике бизнес-плана.

Общие требования к подготовке бизнес-плана:

- бизнес-план составляется с учетом отраслевых особенностей и специфики текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности организации и (или) проекта;
- в случае реализации проекта в действующей организации финансово-экономические расчеты осуществляются в двух вариантах: с учетом реализации проекта и без учета реализации проекта;
- при создании в действующей организации производственного объекта, не связанного с функционированием существующего производства и не образующего товарно-материальных потоков с ним при эксплуатации, который может быть выделен в самостоятельное структурное подразделение, в том числе с правом образования юридического лица, разработка бизнес-плана осуществляется в следующих вариантах: отдельно по проекту и по организации с учетом реализации проекта;
- каждый раздел формируется на основании достоверных исходных данных, подтвержденных исследованиями и оформленными соответствующими документами;
- отдельными приложениями к бизнес-плану оформляются документы, подтверждающие исходные и другие данные, используемые в бизнес-

плане (копии контрактных и предконтрактных, учредительных и отчетных документов, материалов аудиторской проверки и другие документы).

Исходные и выходные данные, заложенные в бизнес-плане, должны быть идентичными на всех этапах его рассмотрения в государственных органах управления. В то же время отдельные разделы бизнес-плана могут дополняться расчетами, обоснованиями по требованию участников рассмотрения проекта (проведения его экспертизы, согласования или оценки).

Инвестирование строительной деятельности в Республике Беларусь

Жизненный цикл инвестиционного проекта

Строительная деятельность в Республике Беларусь осуществляется на принципах:

- обеспечения равных прав участников строительной деятельности, если иное не установлено в соответствии с законодательством;
- информирования общественности о строительной деятельности;
- всестороннего учета государственных, общественных и частных интересов, обеспечения их максимального соблюдения при проектировании и строительстве объектов;
- соблюдения прав собственников (владельцев, пользователей) земельных участков, эксплуатируемых объектов, имеющих отношение к выполнению строительных работ;
- обеспечения качества строительных работ;

- обеспечения безопасности объектов строительства для жизни и здоровья граждан, сохранности имущества физических и юридических лиц, окружающей среды.

При осуществлении строительной деятельности должны соблюдаться требования законодательства, в том числе обязательных для соблюдения требований технических нормативных правовых актов, градостроительной документации и проектной документации на строительство.

Инвестор, осуществляющий финансирование строительства, может реализовать инвестиционный проект собственными силами либо привлечь для его реализации заказчика, застройщика.

Общие правовые условия осуществления инвестиционной деятельности в Республике Беларусь установлены Инвестиционным кодексом Республики Беларусь. Отношения между инвестором, заказчиком, застройщиком регулируются законодательством и договором.

Заказчик, застройщик выполняют обязательства, предусмотренные законодательством и договором, заключенным с инвестором, включая:

- своевременное целевое и обоснованное использование финансовых и иных материальных ресурсов и имущества, переданных им инвестором;
- соблюдение сроков ввода в эксплуатацию объекта строительства;
- надлежащее и непрерывное финансирование строительства за счет средств инвестора;
- передачу введенного в эксплуатацию объекта строительства инвестору по акту, который подписывается обеими сторонами.

Инвестиционный проект в строительстве представляет совокупность документов, характеризующих проект от его замысла до достижения заданных показателей эффективности объекта строительства и включает:

- прединвестиционную (предпроектную) стадию;
- инвестиционную стадию;
- эксплуатационную стадию;
- ликвидационную стадию.

Создание объекта строительства осуществляется в непрерывном инвестиционном процессе в рамках его прединвестиционной (предпроектной) и инвестиционной стадий.

Прединвестиционная (предпроектная) стадия инвестиционного проекта включает следующие основные этапы:

- получение заключения местной исполнительной власти о целесообразности инвестиционного проекта в соответствии с инвестиционным замыслом (получение предварительного согласования места размещения земельного участка для строительства);
- разработка обоснований инвестиций;
- определение схемы и источников финансирования инвестиционного проекта, поиск инвесторов.

Инвестиционная (проектная) стадия инвестиционного проекта включает следующие основные этапы:

- проведение изыскательских работ и разработка проектной документации;

- государственная экспертиза и утверждение архитектурных и строительных проектов;
- отвод (представление) земельного участка для строительства;
- получение разрешения на производство строительно-монтажных работ;
- оформление документов на финансирование строительства;
- заключение договоров на выполнение строительно-монтажных работ, поставку материально-технических ресурсов и инженерные услуги - подготовка строительства;
- выполнение строительно-монтажных и специальных работ;
- осуществление государственного строительного надзора за ходом строительства;
- осуществление авторского и технического надзора;
- приемка в эксплуатацию законченного объекта строительства.

Эксплуатационная стадия предусматривает функционирование объекта, выполнение работ по его реконструкции, модернизации, финансово-экономическому и экологическому оздоровлению.

На ликвидационной стадии осуществляется ликвидация или консервация объекта.

Деятельность застройщика, заказчика при реализации инвестиционного проекта

Основные обязанности и права застройщика, заказчика, их ответственность при осуществлении строительной деятельности установлены

Инструкцией о застройщике, заказчике в строительстве.

Другие полномочия застройщика, заказчика определяются отдельными актами законодательства и техническими нормативными правовыми актами

исходя из специфики организации строительства, условий реализации инвестиционного проекта и соглашениями сторон при заключении договоров (государственных контрактов).

В процессе реализации своих функций по управлению инвестиционным проектом заказчик взаимодействует с:

- местными исполнительными и распорядительными органами и подведомственными им организациями, участвующими в подготовке и выдаче разрешительных документов (исходных данных для проектирования, технических условий, актов и др.) в соответствии с их полномочиями;
- землепользователями (землевладельцами), собственниками и арендаторами земельных участков в соответствии с Кодексом Республики Беларусь о земле;
- инженерными организациями, проектно-изыскательскими организациями, подрядными (генподрядными и субподрядными) организациями;
- органами экологической и государственной экспертизы, органами государственного надзора (строительного, пожарного, санитарного, экологического т.д.).

Организационная структура, обязанности и права заказчика в строительстве

Основные обязанности и права застройщика, заказчика в строительстве, их ответственность при осуществлении строительной деятельности по реализации инвестиционного проекта установлены Инструкцией о застройщике, заказчике в строительстве.

Застройщик, заключивший договор строительного подряда, является заказчиком. Заказчик, заключая договор с инвестором, принимает на себя ответственность за реализацию инвестиционного проекта на всех этапах инвестиционного процесса. Договор является соглашением между инвестором и заказчиком, в соответствии с которым первый передает средства, а последний обязуется выполнить работы по реализации инвестиционного проекта в требуемые сроки.

При осуществлении деятельности собственными силами застройщик, заказчик должны иметь организационную структуру и специалистов, имеющих опыт работы в службе заказчика.

Застройщик, заказчик вправе самостоятельно решать вопросы организационной структуры и численности аппарата управления. Аппарат застройщика, заказчика формируется применительно к потребностям реализации конкретного инвестиционного проекта. Структура, штаты аппарата управления застройщика, заказчика и условия оплаты их труда утверждаются в порядке, установленном их учредительными документами.

При осуществлении собственными силами функций технического надзора за строительством заказчик дополнительно должен иметь специальное разрешение (лицензию) и соответствовать иным требованиям, установленным Положением о лицензировании деятельности по проектированию и строительству зданий и сооружений I и II уровней ответственности и проведению инженерных изысканий для этих целей, включающих наличие аттестованного персонала, системы управления охраной труда и системы менеджмента качества.

Основные функции заказчика при реализации проекта

В области выбора земельных участков и освоения строительных площадок:

- представление в местный исполнительный и распорядительный орган заявления о предоставлении земельного участка для строительства и участие в заседании комиссии по выбору места размещения земельного участка в соответствии с законодательством;
- согласование с заинтересованными лицами места размещения земельного участка, размера земельного участка и условий его отвода;
- получение решения местного исполнительного и распорядительного органа об изъятии и предоставлении земельного участка для строительства объекта, карьеров для добычи недостающего грунта, а также для складирования излишнего грунта, строительного мусора;
- получение документа на право пользования земельным участком с указанием условий и сроков пользования им, об отводе этого участка в натуре и переносе в натуре пятна (осей) сооружения с оформлением соответствующих документов;
- получение разрешительной документации в соответствующем местном исполнительном и распорядительном органе на проектно-изыскательские работы и строительство объекта;
- создание геодезической разбивочной основы для строительства объекта;
- получение разрешения соответствующих организаций на (производство работ в зоне воздушных линий электропередачи и линий связи в полосе отвода железных дорог, в местах прохождения подземных коммуникаций (кабельных, газопроводных, канализационных и других), расположенных на строительной площадке; пользование в период строительства в городах и других населенных пунктах электроэнергией, газом, водой, паром от существующих источников в соответствии с проектом организации

строительства в случае отсутствия у заказчика на строительство собственных объектов газо-, водо-, паро- и энергоснабжения; вырубку леса и пересадку деревьев, а в необходимых случаях - на получение лесорубочных билетов;

- передача в установленном порядке подрядчику в согласованные с ним сроки документов об отводе земельного участка и полученных разрешений или согласований соответствующих эксплуатирующих организаций;
- организация сноса зданий, сооружений, зеленых насаждений, находящихся на строительной площадке, и переселение граждан, проживающих в домах, подлежащих сносу, переносу или реконструкции;
- возмещение гражданам в случаях, предусмотренных действующим законодательством, стоимости изымаемых плодово-ягодных насаждений и посевов, а также подлежащих сносу жилых домов и строений, принадлежащих им на праве частной собственности;
- проверка правильности расчетов действительной (остаточной) стоимости сносимых зданий и сооружений, а также зеленых насаждений, принадлежащих юридическим и физическим лицам, произведенных в установленном законодательством порядке, и правомерности включения ее в сметную документацию на строительство;
- обеспечение реализации возвратных материалов от разборки сносимых зданий и сооружений, а также материалов, полученных при попутной добыче.

В области обеспечения проектной документацией и организации строительства:

- осуществление выбора проектной организации на выполнение проектных и изыскательских работ в порядке, установленном законодательством Республики Беларусь;
- разработка обоснования инвестиций в строительство объекта, при необходимости разработка бизнес-плана окупаемости проекта;
- подготовка и утверждение технического задания на разработку проектно-сметной документации в установленном порядке;
- заключение договоров на выполнение проектных, изыскательских, а при необходимости и работ на обследование зданий и сооружений;
- принятие от проектировщика разработанной проектной документации, ее рассмотрение и согласование, обеспечение государственной вневедомственной экспертизы, если иное не предусмотрено договором на проектирование, и утверждение проектно-сметной документации в установленном порядке;
- передача подрядчику разработанной и утвержденной проектной документации по акту в согласованные с подрядчиком сроки;
- внесение изменений и дополнений в проектную документацию и утверждение их в установленном порядке;
- заключение договора на осуществление авторского надзора с проектировщиком;
- организация и проведение подрядных торгов на строительство объектов;
- при отсутствии необходимости проведения подрядных торгов самостоятельно осуществлять выбор подрядчика для выполнения строительных работ;
- проведение переговоров с подрядчиком, разработка и согласование с ним условий договора строительного подряда и заключение его;
- урегулирование с участниками строительства разногласий, возникающих в ходе заключения и исполнения договоров строительного подряда, а при необходимости по согласованию с

подрядчиком внесение изменений и дополнений в договор строительного подряда в установленном порядке;

- предоставление подрядчику по акту земельного участка для строительства объекта в границах, установленных актом отвода, документов на геодезическую разбивочную основу и закрепленные на местности пункты и зоны этой основы, а также другой документации, необходимой для строительства объекта;
- обязательное осуществление контроля и технического надзора за выполнением строительных работ самостоятельно или путем заключения договора с инженером (инженерной организацией) на объектах, по которым застройщик, заказчик получают разрешение органов государственного строительного надзора на производство строительно-монтажных работ;
- получение разрешения органов государственного строительного надзора на производство строительно-монтажных работ в установленном порядке;
- назначение приказом заказчика или инженера (инженерной организации) лиц, осуществляющих технический надзор;
- уведомление подрядчика об отступлениях от условий договора строительного подряда, некачественно выполненных работах, контроль по их устранению;
- участие в разработке графика выполнения работ и осуществление контроля за его выполнением;
- заключение при необходимости договоров на выполнение пусконаладочных работ и осуществление контроля за их проведением, проведение комплексного опробования оборудования с участием проектировщика, подрядчика, а при необходимости и заводов - изготовителей этого оборудования;
- приостановление при необходимости строительства, консервация объекта незавершенного строительства;

- заключение договоров на шефмонтаж оборудования, если он обеспечивает поставку этого оборудования;
- принятие в соответствии с законодательством Республики Беларусь необходимых мер, предусмотренных законодательством при строительной аварии, создание комиссии по расследованию обстоятельств аварии, соблюдение установленного порядка расследования обстоятельств строительной аварии.

В области финансирования, учета и отчетности:

- своевременное составление, согласование с подрядчиком и подписание графика платежей с разбивкой по источникам финансирования с учетом предоставляемых авансов на выполнение работ в расчетном периоде и разовых (целевых) авансов, предусмотренных законодательством и договором строительного подряда;
- рассмотрение представляемых подрядчиком справок, актов выполненных работ, подписание их и производство расчетов за выполненные работы;
- обеспечение сроков ввода объекта в эксплуатацию или внесение в установленном порядке по согласованию с подрядчиком и инвестором предложений об изменении сроков строительства объекта при нарушении непрерывности финансирования работ и наступлении других обстоятельств;
- осуществление окончательного расчета по законченным строительством объектам в сроки, установленные договором строительного подряда;
- определение суммы средств на премирование, передаваемой подрядчику при своевременном и досрочном вводе объектов, если это предусмотрено договором строительного подряда;

- организация и ведение бухгалтерского, оперативного и статистического учета, составление и представление в установленном порядке отчетности, связанной с деятельностью заказчика при строительстве объекта;
- оформление и исполнение договоров о долевом строительстве жилья и аккумулирование средств дольщиков при строительстве жилья или других объектов в порядке, установленном законодательством;
- взаимодействие с уполномоченными органами по вопросам ценообразования, осуществление проверки цен по предъявленным к оплате документам;
- перечисление подрядчику финансовых ресурсов, предусмотренных на строительство объекта, в порядке, установленном законодательством;
- осуществление контроля за своевременным целевым и обоснованным использованием финансовых и иных материальных ресурсов и имущества при строительстве объекта;
- предъявление при необходимости претензий и исков к подрядчику, поставщику, изготовителю продукции, проектировщику об оплате неустойки (штрафа, пени) за невыполнение или ненадлежащее выполнение договорных обязательств.

В области материально-технического обеспечения:

- заключение договоров на поставку конструкций, материалов, изделий, оборудования и инвентаря и передача их подрядчику в соответствии с графиком этой передачи, если их поставка возложена на заказчика в соответствии с договором строительного подряда, и осуществление комплектации объектов строительства этим оборудованием и материалами;
- осуществление при необходимости приемки, учета и надлежащего хранения на складах оборудования и материалов;

- проведение предмонтажной ревизии оборудования и своевременная передача подрядчику оборудования, подлежащего монтажу, в соответствии с графиком.

В области приемки законченных строительством объектов:

- формирование приемочной комиссии по законченным строительством объектам;
- уведомление членов приемочной комиссии об участии их в работе приемочной комиссии;
- предоставление приемочной комиссии материалов, предусмотренных техническими нормативными правовыми актами;
- осуществление мероприятий, обеспечивающих своевременный ввод объекта в эксплуатацию в соответствии с проектной документацией;
- обеспечение своевременной приемки от подрядчика законченного строительством объекта;
- оформление и утверждение акта приемки объекта в эксплуатацию;
- приемка от подрядчика по акту работ по консервации объекта незавершенного строительства и осуществление мероприятий по обеспечению его сохранности;
- обеспечение комплексного испытания оборудования;
- организация и обеспечение передачи законченного строительством объекта инвестору в случаях, когда заказчик не является инвестором.

Заказчик при реализации своих функций имеет право:

- осуществлять выбор проектировщика, подрядчика в соответствии с законодательством;
- посещать строящийся объект, знакомиться с необходимой исполнительной документацией;

- приостанавливать строительство при производстве работ с отступлением от требований проектной документации и технических нормативных правовых актов, а также условий заключенного договора строительного подряда;
- принимать решение о консервации или прекращении строительства объекта;
- требовать от подрядчика при выполнении строительных работ с отступлением от проектной документации, технических нормативных правовых актов и условий договора строительного подряда безвозмездного устранения допущенных дефектов в установленные для этого сроки либо уменьшение установленной договорной цены;
- требовать возмещения убытков, причиненных изменением или расторжением договора строительного подряда по вине подрядчика;
- передавать в установленном порядке часть своих функций подрядчику или инженеру (инженерной организации) по договору с их согласия;
- осуществлять контроль и надзор за строительством объекта;
- осуществлять другие права, предусмотренные законодательством Республики Беларусь.

Деятельность единого государственного заказчика

Состав республиканских государственных нужд, финансируемых за счет средств республиканского бюджета, порядок разработки, финансирования и реализации республиканских и межгосударственных целевых программ определяется Советом Министров Республики Беларусь.

Состав республиканских государственных нужд, которые обеспечиваются за счет других источников финансирования, утверждается Советом Министров Республики Беларусь.

Состав местных нужд, финансируемых за счет средств местных бюджетов, а также других источников, утверждается областными и Минским городским Советами народных депутатов либо в порядке, определяемом ими.

Формирование и размещение заказов на поставку товаров для государственных нужд осуществляются посредством заключения государственных контрактов между государственным заказчиком и поставщиком в порядке, определяемом Советом Министров Республики Беларусь.

Государственный контракт является основным документом, регламентирующим правовые, экономические и организационные отношения государственного заказчика и поставщика товаров для государственных нужд.

Учет затрат и статистическая отчетность

Планирование и учет затрат на производство строительно-монтажных работ осуществляется в соответствии с Методическими рекомендациями по планированию и учету затрат на производство строительно-монтажных работ.

Порядок определения стоимости объекта строительства в бухгалтерском учете определяется в соответствии с Инструкцией о порядке определения стоимости объекта строительства в бухгалтерском учете.

Формы первичной учетной документации в строительстве и порядок их заполнения принимаются в соответствии с Альбомом унифицированных форм первичной учетной документации в строительстве и инструкции о порядке применения и заполнения унифицированных форм первичной учетной документации в строительстве.

Порядок определения основных показателей Государственной статистической отчетности по инвестициям и строительству установлен

Инструкцией о порядке определения основных показателей Государственной статистической отчетности по инвестициям и строительству.

Текущее планирование

Годовое планирование деятельности строительных организаций

Порядок разработки планов

Строительно-монтажные организации вначале разрабатывают проект плана на основе договоров строительного подряда. В договорах указываются сроки производства работ и ввода объектов в эксплуатацию. К договору прилагается график освоения средств с разбивкой по месяцам. График освоения средств должен обеспечивать равномерную загрузку строительно-монтажной организации.

Исходными данными для разработки проекта плана являются:

- договора строительного подряда;
- задания вышестоящей организации;
- анализ выполнения плана за предшествующий год;
- оценка факторов, влияющих на выполнение плана;
- статистические данные за базисный и отчетный периоды.

В процессе подготовки плана принимают участие руководители и специалисты организации. Они определяют кто конкретно и в какие сроки разрабатывают тот или иной раздел плана. После анализа скорректированный план утверждается руководителем организации и доводится до исполнителей.

Распределение плана по исполнителям

Генподрядные организации заключают договора строительного подряда на выполнение общего объема работ, выполняемого как собственными силами, так и привлеченными внешними субподрядными организациями.

Планово-производственные отделы генподрядных организаций на основании проектно-сметной документации производят выборку объемов работ на планируемый период, выполняемых как собственными силами, так и всеми субподрядными организациями.

На основании графика производства работ и планируемых сумм объемы работ распределяются по времени их выполнения. Для распределения объемов работ используют сетевые и линейные графики, увязанные с технологией производства и специализацией субподрядных организаций.

Оперативное планирование

Оперативное планирование производства является завершающим звеном плановой работы на предприятии продолжением и конкретизацией заданий. Оно заключается в разработке на основе годовых планов конкретных производственных заданий на короткие промежутки времени как для предприятия в целом, так и для его подразделений.

Особенностью оперативного планирования является сочетание разработки плановых заданий с организацией их выполнения.

Задачей оперативного планирования является организация равномерной, ритмичной взаимосогласованной работы всех производственных подразделений предприятия для достижения наилучших конечных результатов производства.

Оперативное планирование складывается из календарного планирования и диспетчирования (оперативного регулирования).

В объем работ по оперативному планированию входит:

- разработка прогрессивных плановых нормативов движения производства;
- составление оперативных планов и графиков для цехов, участков, бригад и рабочих мест и их доведение до непосредственных исполнителей;
- оперативный учет и контроль хода производства, предупреждение и выявление отклонений от предусмотренных планов и графиков и обеспечение стабилизации хода производства.

В современном производстве широко распространены различные системы оперативного планирования, определяемые как внутрифирменными факторами, так и внешними рыночными условиями.

Под системой оперативного планирования производства принято понимать совокупность различных методик технологий плановой работы, характеризующихся степенью централизации, объектом регулирования, порядком учета и движения продукции и оформления учетной документацией. Оперативное планирование направлено на достижение промежуточных целевых установок тактических планов, установленных на короткий период (как правило, до одного месяца). В процессе оперативного планирования устанавливаются ежедневные, недельные, подекадные и месячные задания и осуществляется ежедневная диспетчеризация выполнения этих заданий, т. е. с помощью оперативных совещаний осуществляются контроль и регулирование деятельности всех работников (или служб) фирмы. При оперативном планировании практически снижается

уровень неопределенности в плановых решениях, хотя вероятностный характер достижения плановых результатов остается.

Таким образом, процесс планирования органически связан с повседневной деятельностью фирмы, ее тактическими и стратегическими задачами и обеспечивает целенаправленность работы фирмы на длительный период.

Планирование охватывает все базовые составляющие бизнеса (маркетинг, рекламу, сбыт, производство, снабжение, кадры, финансы), а также включает плановые задания по всей совокупности товаров или услуг. Однако есть стратегические цели, которые требуют специальных действий по их реализации, и эти действия не вписываются в общий плановый процесс. В этом случае составляется специальная целевая программа по реализации каждой конкретной цели. Например, разрабатывается целевая программа по техническому перевооружению (реконструкции) производства товаров (услуг), выполнение которой позволит увеличить производственные мощности и повысить качественный уровень бизнеса. Результаты такой программы используются при планировании бизнеса на очередной плановый период.

Планирование текущей деятельности осуществляется с помощью системы взаимосвязанных планов, включающей планы по маркетингу, товарообороту, сбыту, рекламе, производству, издержкам, финансам, инвестициям.

Формирование планов текущей деятельности фирмы с учетом стратегических целей начинается с плана маркетинга, который является исходным для принятия всех последующих плановых решений. План маркетинга представляет собой комплекс мероприятий, направленных на выявление потребностей рынка; информирование клиентов (заказчиков) о возможностях фирмы по удовлетворению их потребностей; на установление

каналов сбыта и продвижения товаров (услуг), ценовых диапазонов в зависимости от принятой стратегии фирмы, а также на заключение договоров о поставках товаров.

Индивидуальные планы должны составляться при участии руководителя подразделения или старшего работника. Обязательным элементом является проверка результатов работы и соответствие поставленным задачам. Без организации надлежащего контроля за выполнением планов их составления превращаются в рутинную и ненужную работу.

Эффективность работы предприятий во многом зависит от состояния оперативно-производственного планирования (ОПП), которое является завершающим этапом плановой деятельности предприятия. Оно органически связано с технико-экономическим планированием и основано на натуральных показателях годовой производственной программы предприятия. Оперативное планирование существенно влияет на экономику предприятия.

Оперативно-производственное планирование заключается в разработке конкретных производственных заданий на короткие промежутки времени (месяц, декаду, сутки, смену, час) как для предприятия в целом, так и для его подразделений, и в оперативном регулировании хода производства по данным оперативного учета и контроля.

Планирование строительного производства

В общем случае планирование – это составление, координация и реализация планов предприятия с осуществлением контроля его хозяйственной деятельности. Процесс планирования начинается с генерального целевого планирования. Материальные, стоимостные,

социальные и другие цели предприятия планируются с учетом показателей, достигнутых в предшествующие годы.

Материальными целями могут быть здания или сооружения, завершённые строительством, а так же комплексы работ гражданского, производственного, либо специального назначения.

Стоимостные цели – это финансовые и экономические цели по достижении требуемого экономического результата - запланированного уровня рентабельности, оборота и т.д.

Социальные цели – это обязанность строительной организации перед обществом по уплате обязательных налогов, различных государственных отчислений, социальной обеспеченности работающих, а так же отношений с работающими, заказчиками, инвесторами, субподрядными организациями и т.д.

Долгосрочное планирование – это необязательно комплексное планирование, оно может иметь и вполне конкретную цель. Например, охватывать одну из функций управления, развития и производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Контроль над реализацией планов осуществляется в ходе ежеквартальных совещаний по результатам деятельности предприятия, которые готовит плановый отдел предприятия, совместно с производственно-техническим отделом и отделом маркетинга. В совещании принимают участие члены правления и руководители подразделений, которые отвечают за рассматриваемые вопросы.

Принципиальные способы действия по формированию направлений, масштабов, структуры и субъектов развития строительной организации, называют стратегиями. Стратегическое планирование так же называют планированием роста. Цель его состоит в том, чтобы через выбор соответствующих решений определить рациональный путь развития предприятия с точки зрения повышения его общей эффективности.

Планирование организационно-технического потенциала строительной организации – это планирование его средств производства, качественного состава работающего персонала и системы управления в организации.

Планирование готовят все отделы предприятия, во главе с руководителями отдельных структурных подразделений и руководителем предприятия в целом.

Показателями стратегического планирования являются:

- *для строительных организаций* - завершенные строительством объекты, законченные виды работ в составе объекта, либо оказываемые услуги;
- *для предприятий строительной индустрии* (заводы ЖБК, ДСК, ДЕРЕВОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ) – продуктивно-ассортиментная программа предприятия, т.е. выпуск серийных и экспериментальных конструкций, а так же проектируемые новые разработки.

Оперативным планированием является планирование мероприятий по выполнению производственной программы, и составляется продолжительностью не более 1 года. Включает в себя выполнение отдельных видов работ по выпуску готовой строительной продукции и работ, связанных с заданием последующего периода, при заданном организационно-

техническом потенциале предприятия. Оперативное планирование базируется на генеральном, целевом и стратегическом планированиях.

Для строительных организаций оперативное планирование включает в себя:

- план производства строительно-монтажных или специализированных работ;
- план материально-технического обеспечения.
- общие положения по производственному планированию объекта. Решения, принимаемые в оперативном планировании, являются текущими. Они:
 - влияют на показатели производственно-хозяйственной деятельности строительной организации;
 - действуют в краткосрочной перспективе и принимаются достаточно часто;
 - требуют особой ответственности при принятии от строительных участков и отделов реализации;
- могут приниматься на высшем, среднем и нижнем уровнях управления, т.е. на всех уровнях управления.

По степени детализации и срокам выполнения производственное планирование можно разделить на 4 пункта:

- предварительное производственное планирование (предконтрольная стадия);
- общее планирование, заключение договора подряда и стадия подготовки перед началом строительства;
- производственное планирование на стадии строительства объекта (жизненный цикл объекта);
- недельно-суточное планирование в ходе строительства объекта.

Целью производственного планирования является определение для различных объектов способов производства работ, ресурсов и методов календарного планирования, которые в наибольшей степени обеспечили бы их реализацию, при этом каждая поставленная задача должна соответствовать единой технической политике предприятия.

Контроллинг

Цели, задачи и инструменты контроллинга

Цель контроллинга является производной от целей предприятия. Высшая цель состоит в сохранении и успешном дальнейшем развитии предприятия.

Контроллинг – управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных подразделений.

Контроллинг содействует достижению главной стоимостной (монетарной) цели предприятия – оптимизации финансового результата через максимизацию прибыли и ценности капитала при гарантированной ликвидности. Оптимизация финансового результата может рассматриваться как главная цель контроллинга, для достижения которой решаются основные задачи контроллинга – формирование целенаправленного комплекса мероприятий по достижению главной цели.

Основные задачи контроллинга заключаются в информационном обеспечении ориентированных на результат процессов планирования, контроля и регулирования на предприятии, в выполнении функций интеграции, системной организации и координации. Базу контроллинга

составляют показатели производственного и финансового учета, по возможности организованные в банк технико-экономических данных.

Из основной задачи контроллинга - информационного обеспечения и поддержки ориентированного на результат управления предприятием вытекают задачи, к которым относятся:

- планирование и контроль на предприятии;
- подготовка и передача первичной ориентированной на результат информации;
- формирование систем, методики и организационных структур контроллинга.

Таким образом, контроллинг выполняет функции консультирования и обслуживания, подготовки и реализации решений. Эти специальные задачи контроллинга решаются на предприятии в целом. Для эффективного применения инструментов контроллинга необходима автоматизированная обработка экономических данных. Система контроллинга должна гибко реагировать и быстро предоставлять менеджерам актуальную информацию, обеспечивающую эффективное принятие управленческих решений.

Концепция контроллинга

Концепция контроллинга может быть представлена как технология управления областями финансово-хозяйственной деятельности предприятия, включая в себя:

- определение целей деятельности;
- отражение этих целей в системе показателей;

- планирование деятельности и определение плановых значений показателей;
- регулярный контроль (измерение) фактических значений показателей;
- исследование причин отклонений фактических значений показателей от плановых;
- разработка на этой основе вариантов управленческих воздействий по минимизации отклонений.

Такие функции управления как планирование, контроль, анализ, учет являются частями (элементами) контроллинга, Сущность контроллинга заключается в сведении воедино, интеграции информационных потоков и на основе их координации, определения направления воздействия на внешнюю и внутреннюю среду для достижения цели и своевременного доведения информации до лиц, принимающих управленческие решения. В целом контроллинг можно определить как целостную систему управленческих элементов, посредством воздействия которых достигается ориентация управленческого процесса на предприятии для достижения поставленных целей.

Грамотно поставленная система контроллинга на предприятии позволяет:

- решить проблемы неуправляемости на предприятии;
- упорядочить информационные потоки внутри организации, своевременно получать информацию о прогнозируемых дополнительных прибылях и возможных убытках в конкретном сегменте рынка сбыта;
- минимизировать риски принятия неоптимального варианта управленческого решения в целом и в сфере ценообразования в частности;

- повысить эффективность и обеспечивать выполняемость стратегических планов, оптимизировать политику ценообразования благодаря применению методов контроллинга.

Планирование способов реализации инвестиционных проектов

Основные способы реализации инвестиционных проектов

В строительной деятельности существуют следующие способы реализации инвестиционного проекта:

- реализация проекта заказчиком (застройщиком);
- реализация инвестиционного проекта заказчиком с привлечением инженерной организации (управление строительством);
- реализация инвестиционного проекта под управлением инженерной организации (комплексное управление проектом) ;
- строительство «под ключ».

Планирование подрядных торгов в строительстве

Выбор подрядчика для заключения договоров строительного подряда

Выбор подрядчика осуществляется на:

- строительство новых зданий, сооружений, их комплексов; реконструкцию, реставрацию зданий, сооружений, выполнение отдельных видов, комплексов строительных работ, а также любых технически и организационно обоснованных сочетаний этих работ и услуг;
- ремонт эксплуатируемых объектов строительства.

Выбор подрядчика проводится в форме конкурса. Выигравшим подрядные торги (тендеры) считается подрядчик, который, по заключению конкурсной комиссии, назначенной организатором торгов (тендеров), предложил лучшие условия.

Подрядные торги в обязательном порядке, если иное не предусмотрено Президентом Республики Беларусь, при размещении заказов на строительство объектов, в том числе *их ремонт, реконструкцию, реставрацию и благоустройство (далее - строительство объектов), финансируемых за счет:*

- средств республиканского и (или) местных бюджетов, государственных целевых бюджетных фондов, государственных внебюджетных фондов, внешних государственных займов и кредитов банков Республики Беларусь под гарантии Правительства Республики Беларусь - при стоимости строительства объекта 3000 базовых величин и более;
- иных источников - при стоимости строительства объекта 50 000 базовых величин и более.

Проведение торгов не является обязательным при заключении договоров:

- на строительство, осуществляемое в целях ликвидации аварийных или чрезвычайных ситуаций либо их предупреждения (при наличии заключения уполномоченного органа);
- на строительство жилых домов, в которых 50 процентов и более жилых помещений строится для граждан, состоящих на учете нуждающихся в улучшении жилищных условий;
- на строительство жилых домов панельного, крупнопанельного и объемно-блочного домостроения;

на строительство объектов в сельскохозяйственных организациях, агрогородках и иных населенных пунктах с численностью населения до 20 тыс. человек;

- субподряда, заключаемых генеральным подрядчиком для выполнения отдельных видов проектно-изыскательских, строительных, монтажных, специальных и иных работ (услуг);
- на поставку товаров, используемых при строительстве объектов, производимых организациями Республики Беларусь, по перечню таких товаров, утверждаемому Советом Министров Республики Беларусь;
- в случае, если подрядные торги, проведенные в установленном порядке не менее двух раз, признаны несостоявшимися из-за отсутствия необходимого количества претендентов.

Порядок организации и проведения подрядных торгов

Организаторами подрядных торгов (тендеров) могут выступать инвестор, застройщик либо инженер (инженерная организация), действующий от имени застройщика.

Организатор подрядных торгов (его руководитель) осуществляет следующие основные функции:

- принимает решение о размещении заказа на основе подрядных торгов;
- назначает ответственное лицо за их проведение, создает конкурсную комиссию, определяет полномочия членов этой комиссии;
- обеспечивает разработку конкурсной документации, утверждает и предоставляет ее претендентам в установленном им порядке;
- размещает извещение о проведении подрядных торгов либо направляет приглашения претендентам;
- размещает сообщение о результатах открытых подрядных торгов;

- принимает другие меры по организации и проведению подрядных торгов в соответствии с настоящим Положением.

Проведение подрядных торгов по упрощенной схеме

При возникновении необходимости срочного размещения заказов (в установленных случаях) открытые и закрытые подрядные торги могут проводиться по упрощенной схеме с учетом следующих особенностей:

- их организатор имеет право одновременно с извещением послать приглашения в письменной и (или) электронной форме предполагаемым претендентам;
срок представления организатором торгов конкурсной документации претендентам должен составлять не более одного рабочего дня с даты выполнения претендентом условий ее приобретения (получения);
- организатор подрядных торгов вправе представить претенденту конкурсную документацию в форме электронного документа по указанному им адресу электронной почты;
- сроки подготовки и подачи претендентами конкурсных предложений должны составлять не менее 5, но не более 15 дней с даты размещения извещения или рассылки приглашений;
- конкурсная комиссия на своем первом заседании вправе определить результаты этих торгов и их победителя либо рассмотреть предложения претендентов в срок не позднее 10 дней после проведения первого заседания.

РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Теоретические и методологические основы планирования и контроллинга в сфере недвижимости

Понятия планирования и контроллинга в строительстве. Содержание планирования и контроллинга. Основные задачи планирования и контроллинга в сфере недвижимости. Планирование и контроллинг как функции управления. Общие принципы планирования, виды планирования. Принципы: научность, приоритетность, непрерывность, взаимная увязка и координация. Долгосрочное (генеральное), среднесрочное (текущее), краткосрочное (оперативное). Планирование работ по конкретному объекту или комплексу объектов (ПОС, ППР). Циклический характер планирования.

Стратегическое планирование

Сущность и роль стратегического планирования на предприятии. Анализ подходов по выбору стратегии. Разработка стратегического плана строительной организации и его концептуальная модель. Пять основных этапов разработки стратегического плана. Анализ внешней и внутренней среды предприятия. Определение миссии, долгосрочных и краткосрочных целей организации. Анализ макроокружения предприятия. Анализ микросреды предприятия. Анализ внутренней среды организации. Анализ и выбор стратегии развития предприятия. Использование инструментов стратегического анализа при стратегическом планировании. Характеристики комплексного и матричного анализов при выборе стратегий развития предприятия. Инструменты комплексного анализа: SWOT-анализ, SPACE-анализ. Инструменты матричного (портфельного) анализа: матрица БКГ, концепции МАК-КИНСИ, Артур де Литтл, Шелл.

Бизнес-планирование инвестиционных проектов

Бизнес-план как метод планирования. Цели, задачи и функции бизнес-планирования. Процесс разработки бизнес-плана. Назначение бизнес-плана. Методические рекомендации по разработке бизнес-планов. Основные требования к содержанию разделов бизнес-плана. Содержание разделов бизнес-плана. Требования к содержанию разделов: «Резюме». Характеристика организации и стратегия ее развития», «Описание продукции(услуги)», «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга», «Производственный план», «Организационный план», «Инвестиционный план», «Прогнозирование хозяйственно-финансовой деятельности», «Показатели эффективности проекта», «Юридический план».

Инвестирование строительной деятельности в Республике Беларусь

Жизненный цикл инвестиционного проекта. Принципы осуществления строительной деятельности. Пред инвестиционная, инвестиционная, эксплуатационная и ликвидационная стадии проекта. Деятельность застройщика, заказчика при реализации инвестиционного проекта.

Организационная структура, обязанности и права заказчика в строительстве. Основные функции заказчика при реализации проекта. Деятельность единого государственного заказчика. Затраты на содержание застройщика, заказчика (технический надзор). Учет затрат и статистическая отчетность.

Текущее планирование

Годовое планирование деятельности строительных организаций. Порядок разработки планов.

Распределение планов по исполнителям. Оперативное планирование.

Планирование строительного производства.

Контроллинг

Цели, задачи и инструменты контроллинга. Цель контроллинга. Основные задачи контроллинга. Концепция контроллинга.

Состав элементов контроллинга. Функции. Система контроллинга на предприятии.

КРАТКИЕ ВАРИАНТЫ ТЕСТОВ

Примечание:

на каждый тестовый вопрос правильными могут быть один и более ответов, которые заносятся в прилагаемый бланк

№№ п/п	Тестовое задание	Варианты ответов
1	2	3
1.	Планирование – это	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процесс экономического обоснования рационального поведения субъектов хозяйствования для достижения своих целей. 2. Разработка заданий целой подсистеме, системе. 3. Процесс проектирования и прогнозирования будущего. 4. Анализ и учет результатов хозяйственной деятельности.
2.	Контроллинг - это	<ol style="list-style-type: none"> 1. Входной контроль качества строительных материалов, конструкций. 2. Текущий контроль качества и хода выполнения СМР. 3. Заключительный контроль качества выполненных СМР по объекту.

		4. Искусство управления (система управления), на определение будущего состояния деятельности функционирования предприятия.
3.	Основная цель контроллинга - это	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение эффективности управления организацией посредством информационно-аналитической и методологической поддержки руководителей всех уровней в процессе принятия ими управленческих решений, направленных на гарантированное достижение поставленных целей. 2. Обеспечение контроля управления и координация системы управления. 3. Контроль качества выпускаемых материалов и предоставляемых услуг.
4.	Основные задачи планирования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование и выбор действий в условиях имеющихся ресурсных ограничений, сбалансированных по исполнителям, времени и ресурсам. 2. Своевременная корректировка доведенных планов и оценочных показателей с учетом реальных финансовых возможностей инвесторов и достижения наилучших конечных результатов работы организаций. 3. Контролировать качество выполнения СМР.
5.	Приоритетность - это	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимость правильного выбора приоритетных звеньев, от которых зависит успех дела. 2. Выбор главной цели планирования.
6.	Взаимная увязка и координация - это	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимость охвата всех производственных подразделений предприятия с целью обеспечения сбалансированности совместной работы. 2. Необходимость охвата всех производственных функций управления предприятия.
7.	Генеральное планирование - это	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определяет цели и принципы деятельности на длительную перспективу 2. Определяет цели и принципы не более 5 лет

8.	Концептуальная модель разработки стратегического плана включает элементы - это	<ol style="list-style-type: none"> 1. Миссия или предназначение предприятия. 2. Принципы и ценности. 3. Перспективные цели и задачи. 4. Планируемые показатели эффективности. 5. Стратегия организации. 6. Тактика или краткосрочные цели и задачи. 7. Контроль качества выпускаемых материалов и предоставляемых услуг.
9.	Поэтапная плановая технологическая модель деятельности предприятия - это	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение целей организации. 2. Определение задач деятельности. 3. Составление планов выполнения работ по решению задач. 4. Определение критериев оценки эффективности. 5. Разработка общих направлений выполнения планов. 6. Разработка конкретных процедур и правил. 7. Формирование и выбор действий в условиях имеющихся ресурсных ограничений, сбалансированных по исполнителям, времени и ресурсам.
10.	Генеральное планирование -это	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определяет цели и принципы деятельности на длительную перспективу. 2. Определяет цели и принципы не более 5 лет.
11.	Поэтапная плановая технологическая модель деятельности предприятия - это	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение целей организации. 2. Определение задач деятельности. 3. Составление планов выполнения работ по решению задач. 4. Определение критериев оценки эффективности. 5. Разработка общих направлений выполнения планов. 6. Разработка конкретных процедур и правил. 7. Формирование и выбор действий в условиях имеющихся ресурсных ограничений, сбалансированных по исполнителям , времени и ресурсам.

12.	Миссия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях управления. 2. Координация отдельных планов по времени и содержанию на полноту и напряженность. 3. Фиксация причин возникновения отклонений и разработка мероприятий, направленных на преодоление негативных тенденций.
13.	Основные функции при взаимодействии с внешней средой	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка стратегии развития. 2. Конкретизация отдельных направлений деятельности. 3. Разработка и осуществление проектов создания новой продукции (услуг). 4. Подготовка и осуществление мероприятий по внедрению новых технологий. 5. Привлечение для реализации проектов инвестиций. 6. Получение банковских кредитов. 7. Обоснование необходимости создания совместных предприятий.
14.	Основные функции при взаимодействии с внешней средой	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка стратегии развития. 2. Конкретизация отдельных направлений деятельности. 3. Разработка и осуществление проектов создания новой продукции (услуг). 4. Подготовка и осуществление мероприятий по внедрению новых технологий. 5. Привлечение для реализации проектов инвестиций. 6. Получение банковских кредитов. 7. Обоснование необходимости создания совместных предприятий.
15.	Основные назначения бизнес-плана	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бизнес-план для себя. 2. Для привлечения сторонних инвесторов. 3. Для получения кредита. 4. Для вознаграждения сотрудников.

16.	Стадии разработки и реализации инвестиционного проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прединвестиционная 2. Инвестиционная 3. Эксплуатационная 4. Ликвидационная 5. Долгосрочная
17.	Разделы бизнес – плана - это	<ol style="list-style-type: none"> 1. Резюме 2. Характеристика организации и стратегия ее развития 3. Описание продукции 4. Анализ рынков сбыта. Стратегия развития. 5. Производственный план. 6. Организационный план. 7. Инвестиционный план. 8. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности. 9. Показатели эффективности проекта. 10.Юридический план. 11.Эксплуатационный план. 12.Годовой план.
18.	Раздел «Инвестиционный план» содержит:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основную идею проекта и обобщает основные выводы и результаты. 2. Основные достижения и неудачи в деятельности организации. 3. Слабые и сильные стороны в деятельности. 4. Основные характеристики продукции (услуги). 5. Общую характеристику рынков сбыта продукции (услуги). 6. Программ производства и реализации продукции. 7. Комплексное обоснование организационных мероприятий. 8. Расчет потребности в инвестициях по каждому виду затрат. 9. Расчет ЧДД и срока окупаемости проекта. 10.Основные юридические аспекты деятельности.

19.	Раздел «Прогнозирование хозяйственно-финансовой деятельности» содержит:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основную идею проекта и обобщает основные выводы и результаты. 2. Основные достижения и неудачи в деятельности организации. 3. Слабые и сильные стороны в деятельности. 4. Основные характеристики продукции (услуги). 5. Общую характеристику рынков сбыта продукции (услуги). 6. Программу производства и реализации продукции. 7. Комплексное обоснование организационных мероприятий. 8. Расчет потребности в инвестициях по каждому виду затрат. 9. Расчет ЧД и срока окупаемости проекта. 10. Основные юридические аспекты деятельности.
-----	---	--

РАЗДЕЛ 3. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Сущность и цели планирования в строительстве.
2. Виды планов.
3. Сущность и роль стратегического планирования.
4. Инструменты стратегического планирования.
5. SWOT – анализ деятельности предприятия.
6. Матрица БКГ.
7. Матрица МАККЕНЗИ.
8. Содержание и роль Государственной инвестиционной программы Республики Беларусь.
9. Прединвестиционная стадия планирования (основные функции).
10. Инвестиционная стадия планирования (основные функции).
11. Эксплуатационная стадия планирования (основные функции).
12. Порядок разработки годовых планов.
13. Программа подрядных работ строительной организации.
14. Исходные данные для разработки годовых планов строительной организации.
15. Роль и значение двухлетних планов.
16. Распределение планов по исполнителям.
17. Сущность недельно-суточного планирования в строительстве.
18. Недельно-суточные планы выполнения объемов СМР их роль и назначение.
19. Недельно-суточные планы поставок материальных ресурсов в строительстве,
их роль и назначение.
20. Формы инвестиционной деятельности.
21. Назначение бизнес-плана инвестиционного проекта.
22. Требования к составу бизнес-плана.
23. Основные разделы бизнес-плана.
24. Содержание раздела бизнес-плана «Резюме».
25. Содержание раздела «Характеристика предприятия и стратегия его

развития».

26. Содержание раздела «Описание продукции (услуги).
27. Содержание раздела «Анализ рынков сбыта, стратегия маркетинга».
28. Содержание раздела «Производственный план».
29. Содержание раздела «Организационный план».
30. Содержание раздела «План реализации проекта».
31. Содержание раздела «Инвестиционный план».
32. Содержание раздела «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности».
33. Содержание раздела «Расчет эффективности проекта».
34. Содержание раздела «Юридический план».
35. Сущность и роль контроллинга.
36. Основная цель контроллинга.
37. Контроль, как функция управления.
38. Предварительный контроль (сущность и назначение).
39. Текущий контроль (сущность и назначение).
40. Заключительный контроль (сущность и назначение).
41. Процесс контроля.
42. Характеристики эффективности контроля.
43. Критерии эффективности бизнес-плана инвестиционного проекта.
44. Анализ чувствительности (устойчивости) бизнес-плана.
45. Риски в бизнес-планировании.

РАЗДЕЛ 4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

Белорусский национальный технический университет

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

_____ Ю.А. Николайчик

_____ /уч.
Регистрационный № УД- _____ /уч.

**ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ
В СТРОИТЕЛЬСТВЕ**

Учебная программа учреждения высшего образования
по учебной дисциплине для специальности
1-70 02 02 «Экспертиза и управление недвижимостью»

2021 г.

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта ОСВО 1-70 02 02-2019 и учебного плана № СФ 71д-4/уч.

СОСТАВИТЕЛЬ:

Е.В. Бушуева, старший преподаватель кафедры «Экономика, организация строительства и управление недвижимостью» Белорусского национального технического университета

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

В.А. Цвирко, ведущий инженер отдела технической эксплуатации зданий и сооружений КУП «Центр информационных технологий Мингорисполкома».

Д.М. Пикус, доцент кафедры «Экономика, организация строительства и управление недвижимостью» Учреждения образования «Белорусский национальный технический университет», кандидат технических наук.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой «Экономика, организация строительства и управление недвижимостью» Белорусского национального технического университета (протокол № ____ от _____ 20 ____ г.)

Заведующего кафедрой _____ О.С. Голубова

Методической комиссией Строительного факультета Белорусского национального технического университета (протокол № ____ от _____ 20 ____ г.)

Председатель методической комиссии _____ Л.К. Корбан

Научной библиотекой
Белорусского национального
технического университета _____ Т.И. Бирюкова

Научно-методическим советом Белорусского национального технического университета (протокол № ____ секции № ____ от _____ 20 ____ г.)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Основы планирования в строительстве» разработана для специальности 1-70 02 02 «Экспертиза и управление недвижимостью».

Целью изучения учебной дисциплины является подготовка специалистов в области основ планирования в строительстве и контроллинга, владеющих стоимостной технологией управления, различными методиками оценки недвижимости и бизнес-активов, методологией бизнес-планирования и способных эффективно и квалифицированно принимать в вышеуказанных вопросах в современных условиях.

Основными задачами преподавания учебной дисциплины являются:

изучение видов и методов планирования, их классификацию по различным критериям;

методов разработки стратегических, текущих и оперативных планов, включая методику разработки основных разделов бизнес-планов инвестиционных проектов при создании объектов недвижимости;

процессов принятия управленческих альтернатив на основе анализа последствий принятия управленческих решений.

Учебная дисциплина базируется на знаниях, полученных при изучении таких дисциплин как: «Организация строительства», «Менеджмент», «Маркетинг», «Оценка объектов недвижимости». Знания и умения, полученные студентами при изучении данной дисциплины, необходимы также для подготовки к сдаче государственного экзамена по специальности и работы над дипломным проектированием.

В результате изучения учебной дисциплины «Основы планирования в строительстве» студент должен:

знать:

содержание, основные функции и задачи планирования;

теоретические, методические и организационные основы планирования и прогнозирования;

основные задачи бизнес-плана и методику его разработки;

организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии.

уметь:

принимать оптимальные методы принятия плановых решений по формированию стратегических, текущих и оперативных планов;

разрабатывать стратегию развития предприятия на основе использования инструментов стратегического анализа;

разрабатывать бизнес-планы инвестиционных проектов;

применять информационные технологии при решении задач контроллинга на предприятии.

владеть навыками:

методами принятия плановых решений на различных уровнях управления;

методами стратегического анализа деятельности строительных организаций при выборе стратегии их развития;

методикой разработки бизнес-планов инвестиционных проектов с использованием информационных технологий при решении задач планирования и контроллинга на предприятии.

Освоение данной учебной дисциплины должно обеспечить формирование следующих компетенций:

СК- 3 Знать основные законы планирования, способы оптимизации процессов в строительстве.

Согласно учебным планам на изучение дисциплины отведено:

- для очной формы получения высшего образования всего 220 ч., из них

аудиторных - 84 часов и 40 часов самостоятельной работы на курсовое проектирование;

- для заочной формы получения высшего образования всего 220 ч., из них аудиторных - 18 часов и 40 часов самостоятельной работы на курсовое проектирование.

Распределение аудиторных часов по курсам, семестрам и видам занятий приведено в таблице 1.

Таблица 1

Очная форма получения высшего образования					
Курс	Триместр	Лекции, ч.	Лабораторные занятия, ч.	Практические занятия, ч.	Форма текущей аттестации
4	7	48	-	36	зачет

Таблица 2

Заочная форма получения высшего образования					
Курс	Семестр	Лекции, ч.	Лабораторные занятия, ч.	Практические занятия, ч.	Форма текущей аттестации
5	10	10	-	8	Зачет

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Раздел I. Теоретические и методологические основы планирования и контроллинга в сфере недвижимости

Тема 1.1. Понятия планирования и контроллинга в строительстве

Содержание планирования и контроллинга. Основные задачи планирования и контроллинга в сфере недвижимости. Планирование и контроллинг как функции управления.

Тема 1.2. Общие принципы планирования, виды планирования

Принципы: научность, приоритетность, непрерывность, взаимная увязка и координация. Долгосрочное (генеральное), среднесрочное (текущее), краткосрочное (оперативное). Планирование работ по конкретному объекту или комплексу объектов (ПОС, ППР). Циклический характер планирования.

Раздел II. Стратегическое планирование

Тема 2.1. Сущность и роль стратегического планирования на предприятии

Анализ подходов по выбору стратегии. Разработка стратегического плана строительной организации и его концептуальная модель. Пять основных этапов разработки стратегического плана.

Тема 2.2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Определение миссии, долгосрочных и краткосрочных целей организации. Анализ макроокружения предприятия. Анализ микросреды предприятия. Анализ внутренней среды организации. Анализ и выбор стратегии развития предприятия.

Тема 2.3. Использование инструментов стратегического анализа при стратегическом планировании

Характеристики комплексного и матричного анализов при выборе стратегий развития предприятия. Инструменты комплексного анализа: SWOT-анализ, SPACE-анализ. Инструменты матричного (портфельного) анализа: матрица БКГ, концепции МАК-КИНСИ, Артур де Литтл, Шелл.

Раздел III. Бизнес-планирование инвестиционных проектов.

Тема 3.1. Бизнес-план как метод планирования

Цели, задачи и функции бизнес-планирования. Процесс разработки бизнес-плана. Назначение бизнес-плана.

Тема 3.2. Методические рекомендации по разработке бизнес-планов

Основные требования к содержанию разделов бизнес-плана. Содержание разделов бизнес-плана. Требования к содержанию разделов: «Резюме», «Характеристика организации и стратегия ее развития», «Описание продукции(услуги)», «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга», «Производственный план», «Организационный план», «Инвестиционный

план», «Прогнозирование хозяйственно-финансовой деятельности», «Показатели эффективности проекта», «Юридический план».

Раздел 4. Инвестирование строительной деятельности в Республике Беларусь

Тема 4.1. Жизненный цикл инвестиционного проекта

Принципы осуществления строительной деятельности. Пред инвестиционная, инвестиционная, эксплуатационная и ликвидационная стадии проекта.

Тема 4.2. Деятельность застройщика, заказчика при реализации инвестиционного проекта

Организационная структура, обязанности и права заказчика в строительстве. Основные функции заказчика при реализации проекта. Деятельность единого государственного заказчика. Затраты на содержание застройщика, заказчика (технический надзор). Учет затрат и статистическая отчетность.

Раздел 5. Текущее планирование

Тема 5.1. Годовое планирование деятельности строительных организаций

Порядок разработки планов. Распределение планов по исполнителям. Оперативное планирование. Планирование строительного производства.

Раздел 6. Контроллинг

Тема 6.1 Цели, задачи и инструменты контроллинга

Цель контроллинга. Основные задачи контроллинга.

Тема 6.2. Концепция контроллинга

Состав элементов контроллинга. Функции. Система контроллинга на предприятии.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «Основы планирования в строительстве»
очная форма получения высшего образования**

Номер раздела, темы, занятия	Название раздела, темы, учебного занятия; перечень изучаемых вопросов1	Количество аудиторных часов					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	7 триместр							
1.	Теоретические и методологические основы планирования и контроллинга в сфере недвижимости.	2						Устный и письменный опрос
1.1.	Понятия планирования и контроллинга в строительстве.	2						
1.2.	Общие принципы планирования, виды планирования.	2						
	Практические занятия № 1 Использование инструментов основ планирования и контроллинга.		6					
2.	Стратегическое планирование.	2						Защита текущих контрольных заданий
2.1.	Сущность и роль стратегического планирования на предприятии.	4						
2.2.	Анализ внешней и внутренней среды предприятия.	4						
2.3.	Использование инструментов стратегического анализа при стратегическом планировании.	4						
	Практические занятия № 2 Инструментарий при стратегическом планировании, анализ внешней и внутренней среды предприятия.		6					

3.	Бизнес-планирование инвестиционных проектов.	2						Защита выполненных индивидуальных заданий
3.1.	Бизнес-план как метод планирования.	2						
1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.2.	Методические рекомендации по разработке бизнес-планов.	4						
	Практические занятия № 3 Методологические рекомендации по разработке бизнес-планов.		6					
4.	Инвестирование строительной деятельности в Республике Беларусь.	2						Устный и письменный опрос
4.1.	Жизненный цикл инвестиционного проекта.	2						
4.2.	Деятельность застройщика, заказчика при реализации инвестиционного проекта.	4						
	Практические занятия № 4 Основные инструменты при разработке жизненного цикла инвестиционного проекта.		6					
5.	Текущее планирование.	2						Защита выполненных индивидуальных заданий
5.1.	Годовое планирование деятельности строительных организаций.	6						
	Практические занятия № 5 Основы планирование деятельности строительных организаций.		6					
6.	Контроллинг.							
6.1.	Цели, задачи и инструменты контроллинга.	2						
6.2.	Концепция контроллинга.	2						
	Практические занятия № 6 Основы концепции контроллинга.		6					
	Итого за семестр	48	36					зачет
	Всего аудиторных часов			84				

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «Основы планирования в строительстве»
заочная форма получения высшего образования**

Номер раздела, темы, занятия	Название раздела, темы, учебного занятия; перечень изучаемых вопросов ²	Количество аудиторных часов					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	10 семестр							
1.	Теоретические и методологические основы планирования и контроллинга в сфере недвижимости.	0,5						Устный и письменный опрос
1.1.	Понятия планирования и контроллинга в строительстве.	0,5						
1.2.	Общие принципы планирования, виды планирования.	0,5						
	Практические занятия № 1 Использование инструментов основ планирования и контроллинга.		1					
2.	Стратегическое планирование.	0,5						Защита текущих контрольных заданий
2.1.	Сущность и роль стратегического планирования на предприятии.	0,5						
2.2.	Анализ внешней и внутренней среды предприятия.	0,5						
2.3.	Использование инструментов стратегического анализа при стратегическом планировании.	0,5						

	Практические занятия № 2 Инструментарий при стратегическом планировании, анализ внешней и внутренней среды предприятия.		1					Защита выполненных индивидуальных заданий
3.	Бизнес-планирование инвестиционных проектов.	1						
3.1	Бизнес-план как метод планирования.	0,5						
3.2	Методические рекомендации по разработке бизнес-планов.	1						
	Практические занятия № 3 Методологические рекомендации по разработке бизнес-планов.		2					
4.	Инвестирование строительной деятельности в Республике Беларусь.	0,5						Защита выполненных индивидуальных заданий
4.1	Жизненный цикл инвестиционного проекта.	0,5						
4.2	Деятельность застройщика, заказчика при реализации инвестиционного проекта.	0,5						
	Практические занятия № 4 Основные инструменты при разработке жизненного цикла инвестиционного проекта.		2					
5.	Текущее планирование.	0,5						Устный и письменный опрос
5.1	Годовое планирование деятельности строительных организаций.	0,5						
	Практические занятия № 5 Основы планирование деятельности строительных организаций.		1					
6.	Контроллинг.	0,5						
6.1	Цели, задачи и инструменты контроллинга.	0,5						
6.2	Концепция контроллинга.	0,5						
	Практические занятия № 6 Основы концепции контроллинга.		1					
	Итого за семестр	10	8					зачет
	Всего аудиторных часов		18					

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Список литературы

Основная литература

1. Э. Маклин, Г. В. Эльдрэд. Инвестирование в недвижимость. – М.: Издательство: Вильямс, 2013. – 416 с.
2. К. Макэнрой, Азбука инвестирования в недвижимость. - Издательство: Попурри, 2005. - 256 стр.
3. В. Петрушина, М. Бойцова, С. Кобзан. Операции с недвижимостью. – Харьков: Издательский дом "Фактор", 2007. - 632с.
4. Планирование и контроллинг: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Ю.П.Анискин, А.М.Павлова. – 3-е изд. – М.: «Омега – Л», 2007. – 280 с.
5. Попченко, Е.Л., Ермасова Н.Б. Бизнес-контроллинг. – М.: Издательство «Альфа-пресс», 2006. – 288 с.
6. Стратегический менеджмент: Планирование; Контроллинг; Учет рисков (под ред. Петрова А.Н.) Изд. 2-е Учебник для вузов. – СПб.: Издательство «Питер», 2008
7. Фалько, С.Г. Контроллинг для руководителя. – М.: Институт Контроллинга, 2006. - 196 с.
8. Воробьев, И.П., Планирование на предприятиях отрасли: курс лекций / И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова. – Минск: «Белорусская наука», 2015. – 199 с.
9. Борисевич, В.И., Планирование национальной экономики, отраслей, регионов, предприятий / В.П. Борисевич, А.И. Ильин. – Минск: «Современная школа», 2008. – 575 с.
10. Сидорова, Е.И., Планирование на предприятии отрасли: учебно-методическое пособие для практических занятий студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» / Е.И. Сидорова, В.В. Ивановский, И.С. Ивановская. Минск: БГТУ, 2016. – 84 с.
11. Тришин, Г.Г., Планирование на предприятии: учебно-методическое пособие / Г.Г. Тришин. – Минск: БГТУ, 2007. – 126 с

Дополнительная литература:

1. Асаул, А. Н., Экономика недвижимости. Учебник. СПб: Издательство "Питер", 2004. - 512 с. Балабанов И.Т. Экономика недвижимости / И.Т. Балабанов. -СПб.: Питер, 2000.
2. Горемыкин, В.А., Экономика недвижимости. Учебник. - М.: Издательство "Проспект", 2003. - 835 с.

3. Горемыкин, В.А., Экономика недвижимости. – М.: Высшее образование, 2006. - 656 с.
4. Виноградов, Д. В., Экономика недвижимости: Учебное пособие/ Виноградов Д. В. - Владим. гос. ун-т; Владимир, 2007. - 136 с.
5. Гэри У. Элдред. Недвижимость 101. Рецепты благосостояния через инвестиции в недвижимость, 2007. - 320 с.
6. Кабанов, В.А., Основы разработки и технические аспекты проектов управления недвижимостью: Учебное пособие / Курск. гос. тех. ун-т. Курск, 2005.- 220с.
7. Миронова, Н. Н., Шутьков, С. А., Экономика недвижимости. - М: Издательство "Перспектив", 2004. - 160 с.
8. Новиков, Б.Д., Рынок и оценка недвижимости в России / Б.Д. Новиков. - М.: Экзамен, 2000. – 260 с.
9. Озеров, Е. С., Экономика и менеджмент недвижимости. Спб: Издательство "МКС", 2003. - 422 с.
5. Сидорова, Е.И., Маркетинг в системе экономических отношений: краткий курс лекций / И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова. – Минск: «Белорусская наука», 2020, – 133 с.
6. Воробьев, И.П., Экономика и управление организацией (предприятием): учебное пособие / И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова, А.Т. Глаз. – Минск: «Издательство Квилория», 2014. – 372 с.

Средства диагностики результатов учебной деятельности

Оценка уровня знаний студента производится по десятибалльной шкале в соответствии с критериями, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь.

Для оценки достижений студента рекомендуется использовать следующий диагностический инструментарий:

- устный и письменный опрос во время практических занятий;
- проведение текущих контрольных работ (заданий) по отдельным темам;
- защита выполненных на практических занятиях индивидуальных заданий;
- защита выполненных в рамках самостоятельной работы индивидуальных заданий;
- собеседование при проведении индивидуальных и групповых консультаций;
- выступление студента на конференции по подготовленному реферату;
- сдача зачета.

Тематика рефератов

1. Анализ рынка как этап бизнес-планирования.
2. Планирование недвижимости.
3. Определение эффективности инвестиционных проектов.
4. Контроллинг недвижимости.
5. Риски планирования недвижимости.
6. Современные концепции контроллинга.
7. Отличия в содержании и задачах оперативного и стратегического контроллинга.
8. Основные принципы оперативного контроллинга как системы достижения краткосрочных целей.
9. Информационные потоки на предприятии в системе оперативного и стратегического контроллинга.
10. О путях развития контроллинга: профессиональные организации контроллеров в России и за рубежом.
11. Управленческий учет - основа оперативного контроллинга или альтернативная система формирования информации для целей управления?
12. Отличительные особенности стратегии, процесс её разработки и реализации.
13. История становления и развития стратегического планирования.
14. Этапы формирования стратегического плана.
15. Базовые модели стратегического планирования: модель Гарвардской школы бизнеса, модели И. Ансоффа и Г. Стейнера.
16. Контур стратегического планирования.
17. Подход Б. Ричардсона и Р. Ричардсона к процессу разработки стратегии развития предприятия.

Примерный перечень тем расчетных работ

1. Прогнозирование объемов работ строительного предприятия или управляющих жилищных организаций.
2. Планирование переменных и постоянных издержек строительного предприятия или управляющих жилищных организаций.
3. Планирование финансовых результатов деятельности строительного

предприятия или управляющих жилищных организаций.

4. Планирование движения денежных средств строительного предприятия или управляющих жилищных организаций.

5. Расчет финансовых показателей строительного предприятия или управляющих жилищных организаций.

6. Анализ безубыточности деятельности строительного предприятия или управляющих жилищных организаций.

Перечень контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы студентов

1. Содержание планирования и контроллинга.
2. Основные задачи планирования и контроллинга в сфере недвижимости.
3. Планирование и контроллинг как функции управления.
4. Общие принципы планирования.
5. Виды планирования.
6. Планирование работ по конкретному объекту или комплексу объектов (ПОС, ППР).
7. Сущность и роль стратегического планирования на предприятии.
8. Анализ подходов по выбору стратегии.
9. Разработка стратегического плана строительной организации и его концептуальная модель.
10. Определение миссии, долгосрочных и краткосрочных целей организации.
11. Анализ макроокружения предприятия.
12. Анализ микросреды предприятия.
13. Анализ внутренней среды предприятия.
14. Анализ и выбор стратегии развития предприятия.
15. Характеристики комплексного и матричного анализов при выборе стратегий развития предприятия.
16. Инструменты комплексного анализа: SWOT-анализ, SPACE-анализ.
17. Инструменты матричного (портфельного) анализа: матрица БКГ, концепция МАК-КИНСИ.
18. Цели, задачи и функции бизнес-планирования.
19. Процесс разработки бизнес-плана. Назначение бизнес-плана.
20. Основные требования к содержанию разделов бизнес-плана.
21. Содержание разделов бизнес-плана. Требования к содержанию разделов: «Резюме», «Характеристика организации и стратегия ее развития».
22. Требования к содержанию разделов: «Описание продукции(услуги)», «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга».
23. Требования к содержанию разделов: «Производственный план», «Организационный план», «Инвестиционный план».
24. Требования к содержанию разделов: «Прогнозирование хозяйственно-

финансовой деятельности», «Показатели эффективности проекта», «Юридический план».

25. Жизненный цикл инвестиционного проекта.
26. Принципы осуществления строительной деятельности.
27. Прединвестиционная и инвестиционная стадии проекта.
28. Эксплуатационная и ликвидационная стадии проекта.
29. Основные функции заказчика при реализации проекта.
30. Деятельность единого государственного заказчика. Затраты на содержание застройщика, заказчика (технический надзор).
31. Порядок разработки годовых планов деятельности строительных организаций
32. Распределение планов по исполнителям.
33. Оперативное планирование.
34. Планирование строительного производства.
35. Цель контроллинга.
36. Основные задачи контроллинга.
37. Состав элементов и функции контроллинга.
38. Система контроллинга на предприятии.

Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов

При изучении дисциплины рекомендуется использовать следующие формы самостоятельной работы:

- решение индивидуальных задач;
- подготовка рефератов по индивидуальным темам, в том числе с использованием патентных материалов.
- проработка тем (вопросов), вынесенных на самостоятельное изучение.

Характеристика рекомендуемых методов и технологий обучения

Основными методами (технологиями) обучения, отвечающими целям изучения дисциплины, являются:

- элементы проблемного обучения (проблемное изложение, вариативное изложение, частично-поисковый метод), реализуемые на лекционных занятиях;
- элементы учебно-исследовательской деятельности, реализация творческого подхода, реализуемые на практических занятиях и при самостоятельной работе;

- коммуникативные технологии (дискуссия, учебные дебаты, мозговой штурм и другие формы и методы), реализуемые на практических занятиях и конференциях;

- проектные технологии, используемые при проектировании конкретного объекта, реализуемые при выполнении курсовой работы.

Научно-методическое обеспечение должно быть ориентировано на разработку и внедрение в учебный процесс инновационных образовательных систем и технологий (вариативных моделей управляемой самостоятельной работы студентов, учебно-методических комплексов, модульных и рейтинговых систем обучения, тестовых и других систем оценивания уровня компетенций студентов и т.п.), развитие навыков анализа и самостоятельности в принятии управленческих решений в будущей профессиональной деятельности, умение работать с научной и технической литературой.

Компьютерные программы, электронные учебно-методические пособия

1. Набор стандартных программ для работы с файловой системой.
2. Графический редактор деловой графики.
3. Интегрированный пакет офисных прикладных программ:
 - текстовых редактор;
 - табличный процессор;
 - Power Point и др

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ УВО

Название учебной дисциплины с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола) ³
1	2	3	4
Согласование не требуется	Кафедра «Экономика, организация строительства и управление недвижимостью»		Содержание данной учебной программы не требует согласования с другими учебными дисциплинами специальности. Протокол № <u>12</u> от <u>01.07.2021</u>

³ При наличии предложений об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Источник: <https://pravo.by/document/> – Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь.
2. Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 10 мая 2018 г. № 15(зарегистрировано в Национальном реестре - № 8/33125 от 18.05.2018 г.).
3. Акулич, И.Л. Основы маркетинга: учебник/ И.А. Акулич. Минск. БГЭУ. 2014.
4. Амстронг, Г. Основы маркетинга: пер. с англ. / Г. Армстронг, Ф. Котлер, Вероника Вонг, Джон Сондерс - 5-е европейское издание. - Москва, Санкт-Петербург, Киев: ИД «Вильямс», 2014.
5. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. 15-е изд. - СПб.: Питер, 2018.
6. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я / Ф.Котлер. - Альпина Паблишер, 2018.
7. Сидорова, Е.И. Маркетинг в системе экономических отношений: краткий курс лекций / И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова. - Минск: Белорусская навика, 2020.
8. Румянцев Д., Френкель Н. Event-маркетинг. Всё об организации и продвижении событий / Румянцев, Н.Френкель. - Питер, 2017.
9. Шоул, Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Дж.Шоул. - Альпина Паблишер, 2017.
10. Хайн Т. Тотальная упаковка / Т.Хайн. - Студия Артемия Лебедева, 2017.

Дополнительная

11. Воробьев, И.П. Кооперация и конкуренция / И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова, Т.И. Ленская. - Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2012.
12. Воробьев, И.П. Кооперация и конкуренция как направления

эффективного использования ресурсного потенциала / И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова. - Минск: БГТУ, 2013.

13. Воробьев, И.П. Организация производства и управление хозяйственными рисками: курс лекций / И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова, А.Н. Сидоров. - Минск: Беларуская навука, 2015.

14. Воробьев, И.П. Планирование на предприятиях отрасли: курс лекций / И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова. - Минск: Беларуская навука, 2015.

15. Воробьев, И.П., Планирование на предприятиях отрасли: курс лекций / И.П. 16. Воробьев, Е.И. Сидорова. – Минск: «Белорусская наука», 2015. – 199 с.

Сидорова, Е.И., Планирование на предприятии отрасли: учебно-методическое пособие для практических занятий студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» / Е.И. Сидорова, В.В. Ивановский, И.С. Ивановская. Минск: БГТУ, 2016. – 84 с.

17. Голубова, О. С. Методологические основы оценки эффективности деятельности строительных организаций / О. С. Голубова, С. Н. Костюкова. – Минск: БНТУ, 2019. – 218, [1] с.: ил., табл., граф. – Режим доступа : <https://rep.bntu.by/handle/data/62763>.

18. Голубова, О. С. Экономика строительства: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Промышленное и гражданское строительство", "Экспертиза и управление недвижимостью", "Экономика и организация производства (по направлениям)" / О. С. Голубова, Л. К. Корбан. – Минск: Вышэйшая школа, 2021. – 475, [1] с.: ил., табл.

19. Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине "Планирование на предприятии" [Электронный ресурс]: для студентов специальности: 1-25 01 07 "Экономика и управление на предприятии" / Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский национальный технический университет, Кафедра "Бизнес-администрирование"; [авт.-сост.: С. В. Шевченко, И. В. Устинович, А. Л. Ивашутин]. – Электрон. дан. – Минск: БНТУ, 2021. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Режим доступа:

<https://rep.bntu.by/handle/data/94714>. - Систем. требования: IBM PC-совместимый ПК; Windows XP и выше; CD-ROM дисковод; мышь. – Загл. с титул. экрана: 3.00.

20. Дьякова, О. В. Экономика предприятий строительного комплекса: учебное пособие / О. В. Дьякова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Донской государственный технический университет". – Ростов-на-Дону: ДГТУ, 2018. – 126 с. (1 экз.)

21. Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине "Организация и планирование строительного производства" для студентов специальности 1-25 01 07 "Экономика и управление на предприятии" специализации 1-25 01 07 13 "Экономика и управление на предприятии строительства" дневной и заочной форм обучения / кол. авт. Брестский государственный технический университет; сост. Н.В. Носко, Т.В. Кривицкая. – Брест: БрГТУ, 2017. – 47 с.