2. Past Editions Results / IR Global Rankings. URL: http://www.irglobalrankings.com/irgr2010/web/conteudo_eni.asp?idioma=1&conta=46&tipo=33069
3. The Global 2000 // Forbes. URL: http://www.forbes.com/lists/2010/18/global-2000-10_The-Global-2000_Rank.html
4. Рейтинги качества управления // Эксперт РА. URL: http://raexpert.ru/ratings/corporate/
5. Gamma // Standard & Poor's. URL: http://www.standardandpoors.com/products-services/gamma/ru/ru

M.E. Kondratueva
Cost Planning at the Construction Products Life-Cycle Stages

The life cycle of building products, as well as cost planning tasks at its various stages are studied. The value and the results of cost planning are analyzed.

Key words and word-combinations: planning, budgeting, control, building products.

Исследуются жизненный цикл строительной продукции и задачи планирования затрат на различных его этапах. Анализируются значение и результаты планирования затрат.

Ключевые слова и словосочетания: планирование, бюджетирование, контроль, строительная продукция.

УДК 338.45:69
ББК 65.31

М.Е. Кондратьева

ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА СТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ

Система совершенствования управления организациями предлагает комплекс мероприятий, способствующих увеличению конкурентоспособности бизнеса. Планирование – это одна из основных составляющих управленческого цикла. Эффективно использовать как собственные, так и привлеченные ресурсы можно при разработке детального плана деятельности предприятия. Планирование включает несколько этапов: составление целей и задач разрабатываемых мероприятий, рассмотрение различных вариантов их проведения и выбор оптимального варианта.

Главной особенностью внутрифирменного планирования является его регулирующе-направляющий характер, основанный на системном применении проектов и программ, научных прогнозов, балансовых расчетов, бюджетирования и методов оптимизации принимаемых решений для определения стратегических целей и конъюнктурно-тактических задач по развитию предприятия [1, с. 51–52].

Комплексное планирование финансово-

экономического развития предприятия нуждается в разработке плана производства продукции. В структуре плана производства определяются направления перспективного роста всех подразделений предприятия, основные профили плановой, организационной и управленческой деятельности организации и соответственно главные цели и задачи текущего планирования, организации и управления производством.

Процессы создания, проектирования, планово-подготовительных работ, строительства, реализации, эксплуатации и утилизации продукции составляют его экономический жизненный цикл (рис. 1), существующий с момента определения необходимости производства и проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) вплоть до снятия с эксплуатации последнего экземпляра вследствие морального или физического износа и его утилизации.

Цикл продукции характеризуется объемными, временными, качественными и затратными показателями, тесно взаимосвязанными. Эту зависимость можно проследить между показателями качества работ (услуг), объема производства и уровня затрат. Структура цикла продукции влияет на затраты. Впрочем, при исключении из цикла одной из стадий не означает, что сократятся затраты. В случае отказа от одного из видов подготовки производства значительно удорожает продукция. Продолжительность цикла также тесно связана с затратами, в случае сокращения или увеличения активно влияя на суммарные затраты. Между затратными и временными параметрами связь неоднозначна. В случае увеличения цикла растут общие затраты, а например, тщательная научная и опытно-конструкторская проработка изделия, замедляющая сроки цикла, может привести к заметной экономии на этапах производства и эксплуатации и снижению общих затрат цикла [2, с. 23–26].

Следовательно, затраты определяют структуру цикла продукта, его продолжительность, качественные и объемные показатели. Будучи целью производственного процесса, продукция одновременно как его результат воплощает в себе затраты всех элементов цикла.

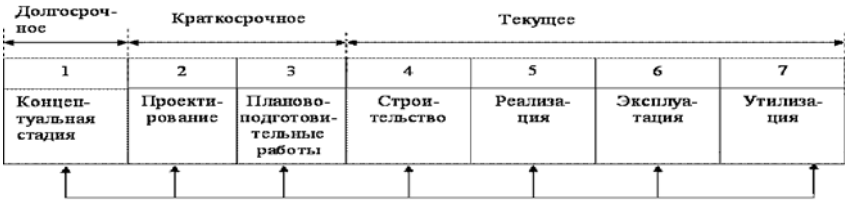


Рис. 1. Этапы в системе планирования строительного предприятия

Экономико-производственные планы строительных предприятий могут быть долгосрочными, краткосрочными и текущими. Основными задачами перспективных планов является определение целей производства поступивших долгосрочных заказов, в соответствии с потребностями региона в стройпродукции и действий по их достижению.

Планы текущие рассчитываются на 1–2 года и тщательно прорабатываются на предприятии или в его подразделениях. Особенность этих планов состоит в обязательной увязке его содержания с производственной мощностью организа-

ции и ее подразделений, в том числе бригад и участков, а также в согласовании с технолого-организационными работами, вследствие чего такой план становится реальным. Производственно-оперативные планы разрабатываются для производственных участков и бригад, а также для строительного треста, СМУ. Источником для составления оперпланов являются проекты производства работ и текущие планы, на основе которых подготавливаются диспетчерские графики недельно-суточного планирования, выдаются задания организациям и исполнителям, обеспечивающим механизмами, транспортом, материальными ресурсами. В оперативном планировании основным является конкретизация квартальных и годовых планов, их корректировка с учетом сложившейся ситуации и фактического состояния работ на объектах с целью обеспечения выполнения плановых заданий по вводу объектов в эксплуатацию и получению качественных результатов производственно-хозяйственной деятельности строительной организации. Данное планирование осуществляется на уровне первичных строительно-монтажных предприятий. Документы оперативного планирования оформляются в виде месячных оперативных планов, и на их основании разрабатываются декадные, недельные и суточные графики производства работ. Основными задачами в оперативном планировании являются выявление отклонений от фактического состояния дел на строительной площадке, контроль за выполнением оперативных планов и принятие мер по их ликвидации [3, с. 34–35].

Представляется важным рассмотреть процесс цикла продукта и задачи планирования затрат на различных его стадиях.

1. *Стадия концептуальных исследований*. На ранней стадии проекты называются концептуальными. Проводятся операции зондирования исследовательских идей и альтернативных подходов, покупка патентов; определяются проблемы. Проекты остаются на концептуальной стадии в среднем два года; могут осуществляться изыскания в направлении повышения экологичности и экономичности производства строительных материалов. Данная стадия при ненахождении платежеспособного спроса продукции страхует строительную организацию от убытков, разрабатывает стратегический план строительной организации, исследует методы ее выхода из кризиса (плюсы и минусы), выявляет возможности и конкурентные преимущества. Во всех подразделениях (по видам работ, срокам исполнения, требующимся механизмам, материалам и др.) структурная конкретизация плана начинается после установления общей задачи планирования затрат.

2. *Проектирование*. Проекты на стадии технико-экономического обоснования разрешают вопросы, определенные на концептуальной стадии, и обеспечивают данными, требующимися для их решения. Важнейшая цель – разработать конкурентоспособную строительную продукцию. Проект строительной организации состоит из уточненного плана, календарного плана строительной части проекта и подготовительного периода, укрупненного сетевого графика (для сложных проектов), организационно-технологических схем возведения зданий, стройгенплана, ведомости основных работ с учетом потребностей в механизмах и других материально-технических ресурсах.

3. *Плановые и подготовительные работы*. Данная стадия характеризуется высоким уровнем ответственности. Признак осуществления разработки – презента-

ция технологии с демонстрацией опытных образцов клиентам для обратной связи. В этот же период возможно появление продукции в экспериментальных масштабах. Цель стадии – разрешение вопросов, связанных с увеличением масштаба, требованиями в отношении качества, необходимостью соотнесения эксплуатационных параметров разрабатываемой технологии (продукта) с нуждами клиентов.

4. *Строительство и выпуск конечной строительной продукции.* На этапе строительства в состав проекта производства работ (ППР) и организационно-технологических мероприятий входят календарные планы производства работ по объекту или комплексу работ, комплексный сетевой график, графики поступления на объект строительных материалов и движения рабочих, стройгенплан объекта, почасовые графики и технологические карты, мероприятия по исполнению различных видов работ, предложения по оперативно-диспетчерскому управлению.

5. *Реализация строительной продукции*. Реализация проектов строительства зданий и сооружений обозначает окончание строительно-монтажных и пусконаладочных работ. В данную стадию включаются процессы контроля, корректировки и исполнения всех планов проекта. На этом этапе планируются затраты на реализацию маркетинговых мероприятий и концепцию бенчмаркинга, а также образуется прибыль, связанная с прогнозами, выявленными на концептуальной стадии проекта. Стабилизация роста прибыли, признание продукта потребителем, снижение его себестоимости являются отличительными чертами стадии. Однако первые признаки абсолютного снижения прибыли наблюдаются в конце стадии, и становятся актуальными задачи обновления ряда видов продукции и разработка новых. На данном этапе возрастает роль планирования стратегических задач (разработка новых проектов, испытание, продвижение на строительный рынок и пр.) и соответственно перспективного планирования затрат.

6. *Эксплуатация*. При разработке данного этапа целью планирования выступают обеспечение гарантийного периода стройпродукции и в результате повышение конкурентного статуса строительной фирмы.

7. *Утилизация стройпродукции*. На завершающей стадии цикла продукции основной задачей является быстрый уход с рынка и замена устаревшей строительной продукции новой. Ликвидация проекта может происходить моментально или по частям.

О значимости планирования затрат на различных стадиях цикла строительной продукции свидетельствует график, на котором представлены время (продолжительность) каждой стадии и затраты (рис. 2).

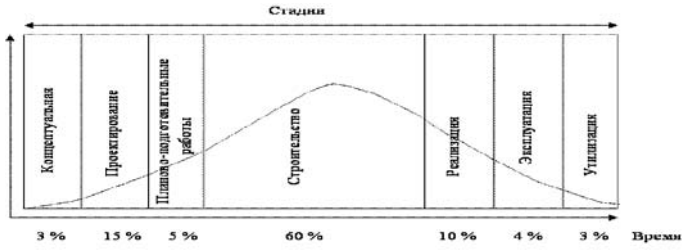


Рис. 2. Стадии затрат в процессе жизненного цикла

Затраты на первой стадии минимальны, на последующих этапах они растут. Например, затраты на проектирование в десятки раз больше затрат на мониторинг и маркетинг строительных рынков, затраты на планово-подготовительные работы в два – пять раз выше затрат на проектирование, а строительство требует еще больших затрат. При конкретной программе деятельности объектов меньшей становится доля предпроизводственных затрат в совокупных затратах за жизненный цикл объекта [1, с. 23–36].

Успешность деятельности строительной организации предопределяется в первую очередь тщательно продуманными и определенными целями бизнеса и средствами их достижения. Планирование действительно важно при оптимизации решений, так как предполагает системность в работе. В условиях рынка без использования планирования невозможно принятие правильных управленческих решений и обеспечение их эффективности. В связи с этим планирование считается одной из важных функций в управлении организацией. Планирование выступает как совокупность мероприятий – исследование и анализ других, осуществляемых с целью определения комплекса решений, направленных на достижение поставленных организацией целей.

Основная задача планирования – найти оптимальное решение задач, стоящих перед организацией. Менеджер должен уметь планировать, чтобы предвидеть и действовать, опережая время – это позволяет избежать многих ошибок и эффективно использовать имеющиеся возможности [4, с. 23–24].

При планировании затрат устраняется неопределенность, четко определяются цели, поставленные перед организацией, и действия по их достижению. Планирование затрат создает условия для выявления и развития творческого начала в управлении, предоставляет возможность проследить развитие рынка, особенно новые тенденции, инновационные инструменты и их использование в деятельности, помогает устранению недостатков в деятельности предприятия.

При эффективном планировании затрат улучшается качество организационных работ, своевременно решаются организационные проблемы, достигается уровень оптимального соотношения «затраты – эффективность», накапливаются экспертные знания и формируется активное отношение к деятельности организации.

Библиографический список

1. Бюджетирование: теория и практика: учеб. пособие / Л.С. Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова [и др.]. 2-е изд., стер. М., 2011.

2. *Попов А.Н.* Бюджетирование как элемент современной системы управления предприятием: учеб. пособие. Йошкар-Ола, 2009.

3. *Асаул А.Н., Старовойтов М.К., Фалтинский Р.А.* Управление затратами в строительстве / под ред. А.Н. Асаула. СПб., 2009.

4. *Бабич Т.Н.* Планирование на предприятии: учеб. пособие для вузов / Т.Н. Бабич, Э.Н. Кузьбожев. М., 2009.