

УДК 69.05:338.262

Павлючук Ю.Н., Срывкина Л.Г.

## ВОПРОСЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОАО «СТРОИТЕЛЬНЫЙ ТРЕСТ № 8»

**Введение.** Исходным пунктом для формирования производственной программы строительной организации в настоящее время являются подрядные торги – форма размещения заказов на строительство объектов и выполнение работ, предусматривающая выбор подрядчика на основе конкурса [1].

Строительные организации, в том числе ОАО «Строительный трест № 8», самостоятельно отслеживают информацию о проведении подрядных торгов в информационно-аналитическом бюллетене «Конкурсные торги в Беларуси и за рубежом», а также в информационной системе «Тендеры» на сайте РУП «Национальный центр маркетинга и конъюнктуры цен». Информация может дополнительно опубликовываться и в других печатных изданиях. В ходе проведения в установленном порядке процедуры подрядных торгов определяется победитель, с которым заключается договор строительного подряда. Обязательными приложениями к договору являются график производства работ и график платежей, подписанные заказчиком и подрядчиком – победителем торгов.

В графике платежей проводится разбивка стоимости подрядных работ и платежей по месяцам строительства. Используя эти данные, отдельные строительные управления треста формируют свои годовые бизнес-планы (этап 1, рис. 1). Сводный годовой бизнес-план по тресту формируется с учетом бизнес-планов строительных управлений и показателей, доводимых Министерством архитектуры и строительства Республики Беларусь (этап 2, рис. 1).

Полученный сводный годовой бизнес-план фактически является **планом-прогнозом** по состоянию на начало года, так как подрядные торги будут проводиться и дальше в течение года, и в производственной программе появятся новые объекты. Для последних в плане отводится строка «Прочие объекты», куда включаются суммы, которые трест предполагает «набрать» в течение планируемого года. Этот момент является существенным отличием по сравнению с системой планирования, сложившейся в советское время.

На основании годового плана формируются месячные планы по подразделениям треста (этап 3, рис. 1), которые доводятся до подразделений (этап 4, рис. 1) и служат основой для составления недельно-суточных графиков для звеньев и бригад (этап 5, рис. 1). Под месячный набор работ планируется поставка материалов, изделий, конструкций и оборудования, а также расстановка машин и механизмов.

Мастера и прорабы еженедельно формируют наборы работ с учетом имеющейся численности работников, достигнутых норм выработки и трудоемкости работ. Главные инженеры строительных управлений рассматривают и утверждают недельно-суточные графики производства работ.

Информация о выполнении плана за каждый день и каждую неделю в физических объемах работ и в стоимостных показателях передается мастером главному инженеру или диспетчеру соответствующего строительного управления, а последние передают ее в стоимостном выражении в диспетчерскую треста (этап 6, рис. 1). Диспетчер треста ведет ведомость выполнения плана в стоимостных показателях подразделениями треста за каждый день, неделю и нарастающим итогом с начала месяца и соответствующую информацию предоставляет генеральному директору треста каждый понедельник до начала оперативного совещания (этап 7, рис. 1). На основе анализа этой информации разрабатываются мероприятия корректирующего характера, направленные на ликвидацию или уменьшение отклонений от месячных планов и предупреждения подобных ситуаций в будущем (этап 8, рис. 1). Сами месячные планы в денежном выражении при этом не изменяются. На этапе недельно-суточного планирования основные

коррективы вносятся по следующим направлениям:

- 1) по поставке материалов, изделий и конструкций (в график поставки, в объем поставки);
- 2) по расстановке машин и механизмов;
- 3) по расстановке и перестановке бригад и звеньев рабочих.

В настоящее время отсутствуют жестко регламентированные формы плановых документов, как это было ранее. Формы недельно-суточных графиков для звеньев и бригад, месячных планов по мастерским и прорабским участкам трест разрабатывает и утверждает самостоятельно.

**Исследование эффективности системы производственного планирования в ОАО «Стройтрест № 8».** В ходе настоящего исследования был произведен анализ показателей выполнения годовых и месячных планов в ОАО «Строительный трест № 8» за период с января 2005 г. по декабрь 2007 г. При этом рассматривались данные по реализации плана строительно-монтажных работ собственными силами треста в целом и отдельных строительных управлений (СУ-32, СУ-83, СУ-98, СУ-116, СУ «Строймонтаж», СУ-33, СУ-158 в 2005 - 2007 гг., а также СУ-262 и СУ «Буг» в июле - декабре 2007 г.).

Уровень выполнения годового плана рассчитывается отделом планирования труда и экономического анализа ежемесячно по соотношению фактически выполненного с начала года и запланированного на этот период объема СМР в базисных ценах 1991 г. Так, выполнение годового плана,  $Y_{1-i,j}$ , %, в  $i$ -м месяце  $j$ -м строительным управлением составляет:

$$Y_{1-i,j} = \frac{O_{1-i,j}^{\text{факт}}}{O_{1-i,j}^{\text{план}}} \times 100 \%, \quad (1)$$

где  $O_{1-i,j}^{\text{факт}}$  - фактически выполненный  $j$ -м строительным управлением с начала рассматриваемого года до  $i$ -го месяца включительно объем строительно-монтажных работ в базисных ценах 1991 г., руб.;

$O_{1-i,j}^{\text{план}}$  - запланированный на тот же период объем строительно-монтажных работ в базисных ценах 1991 г., руб.

Аналогично, уровень выполнения плана за  $i$ -й месяц  $j$ -м строительным управлением  $Y_{i,j}$ , %, определяется по формуле:

$$Y_{i,j} = \frac{O_{i,j}^{\text{факт}}}{O_{i,j}^{\text{план}}} \times 100 \%, \quad (2)$$

где  $O_{i,j}^{\text{факт}}$  - фактически выполненный  $j$ -м строительным управлением в  $i$ -м месяце объем строительно-монтажных работ в базисных ценах 1991 г., руб.;

$O_{i,j}^{\text{план}}$  - запланированный на тот же период объем строительно-монтажных работ в базисных ценах 1991 г., руб.

Итоги выполнения годовых планов представлены по ОАО «Строительный трест № 8»: 2005 г. – 95,1 %, 2006 г. – 111,6 %, 2007 г. – 100 % на конец года. Снижение на 11,6 % уровня выполнения производственного плана в 2007 г. по сравнению с 2006 г. в основном связано с тем, что летом 2007 г. в состав треста вошли предприятия УМ-127, СУ-262, СУ «Буг», которые являлись нерентабельными, что во втором полугодии оказало отрицательное влияние на показатели работы треста в целом.

**Павлючук Юрий Николаевич**, профессор, д.т.н., заведующий кафедрой менеджмента Брестского государственного технического университета.

**Срывкина Людмила Геннадьевна**, старший преподаватель кафедры экономики и организации строительства, аспирант Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

Экономика

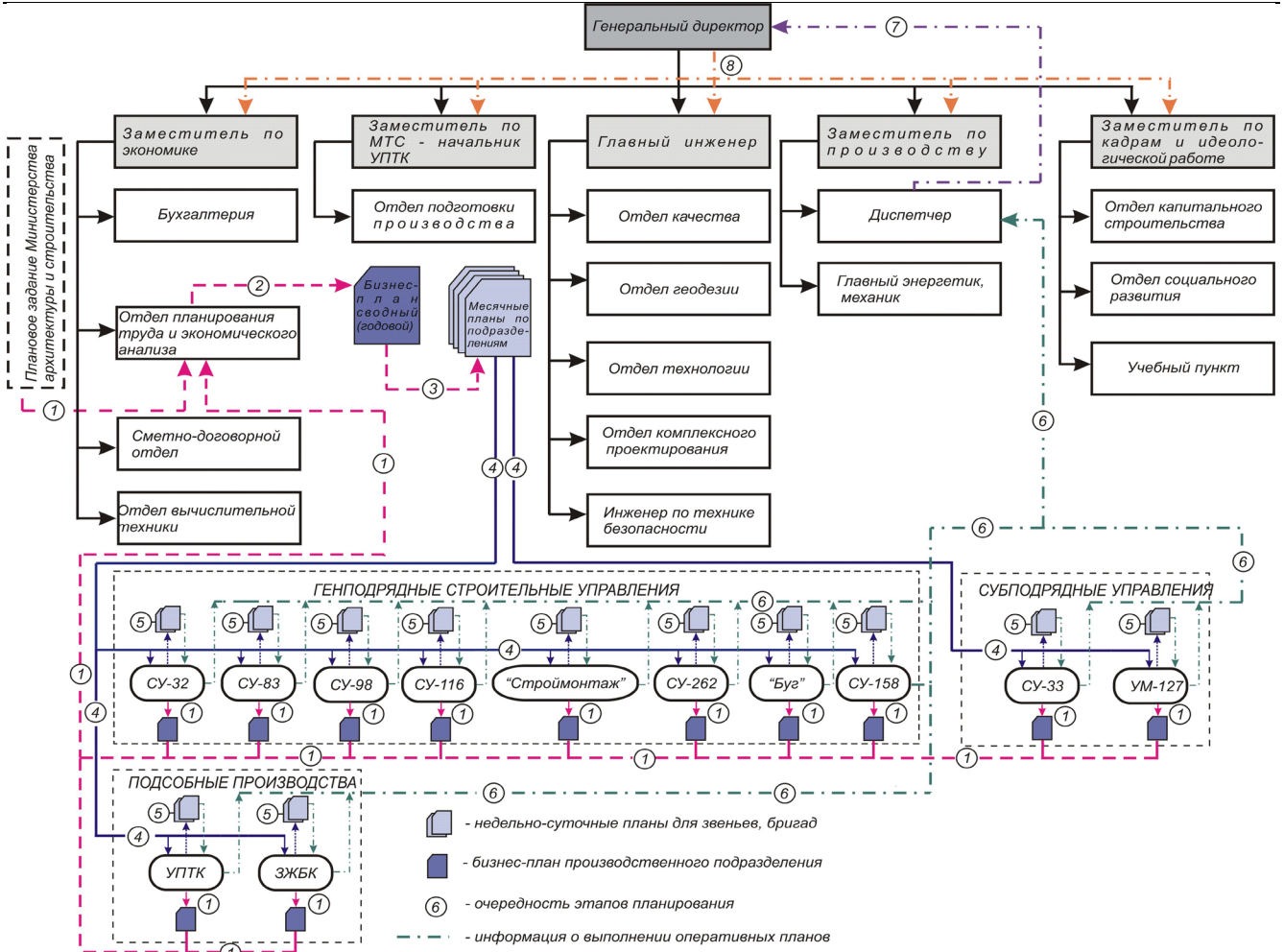


Рис. 1. Логико-информационная схема организации производственного планирования в ОАО «Стройтрест № 8»

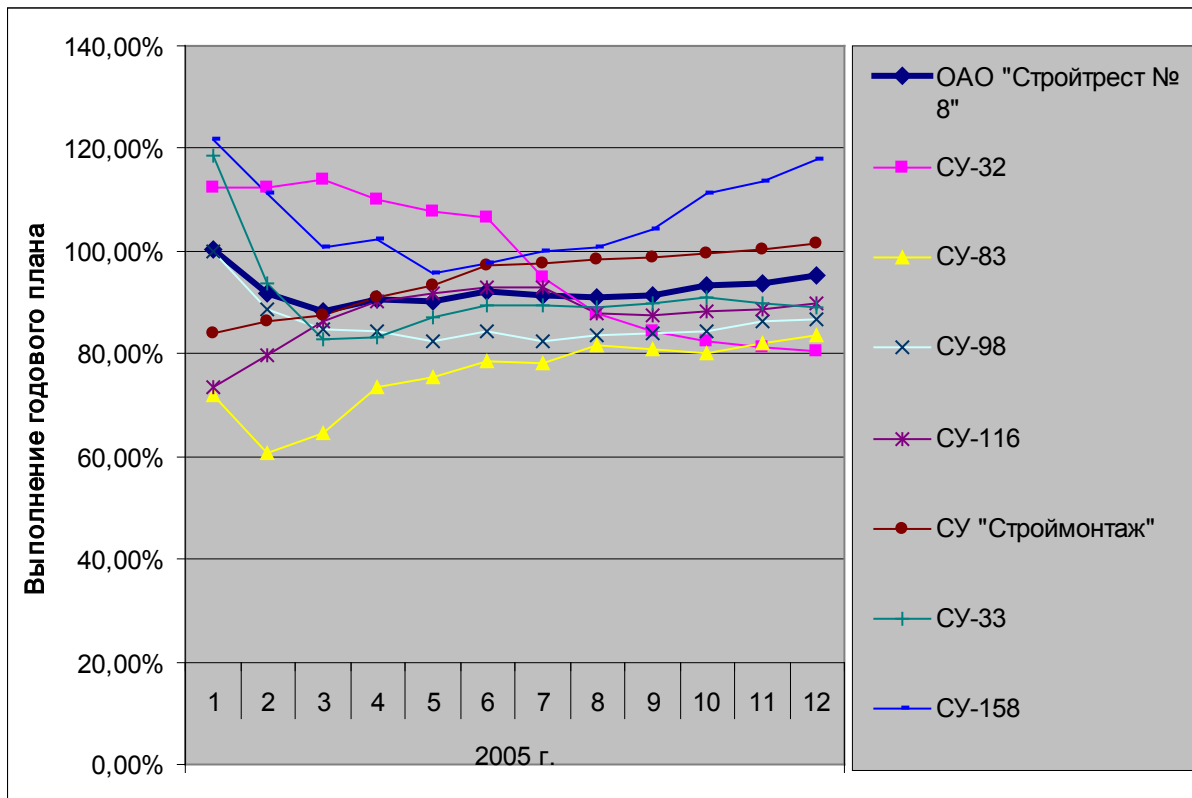


Рис. 2. Динамика выполнения годового плана в 2005 г.

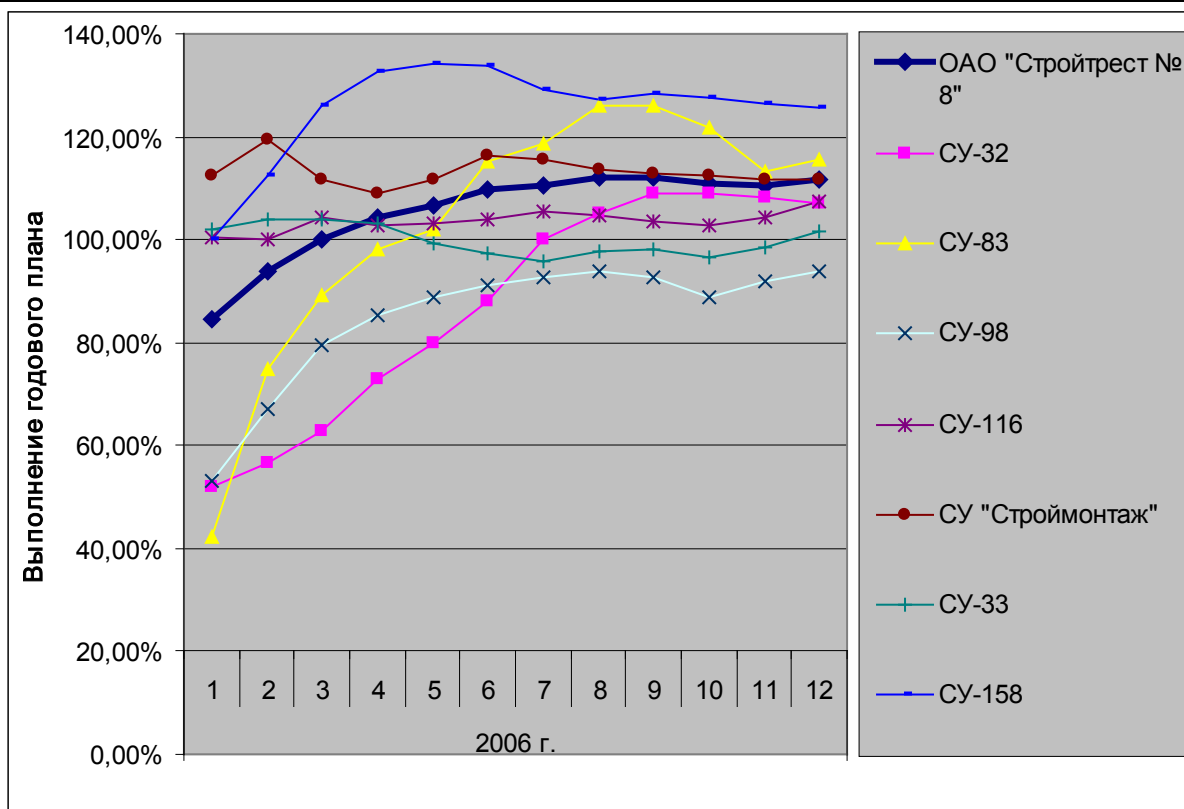


Рис. 3. Динамика выполнения годового плана в 2006 г.

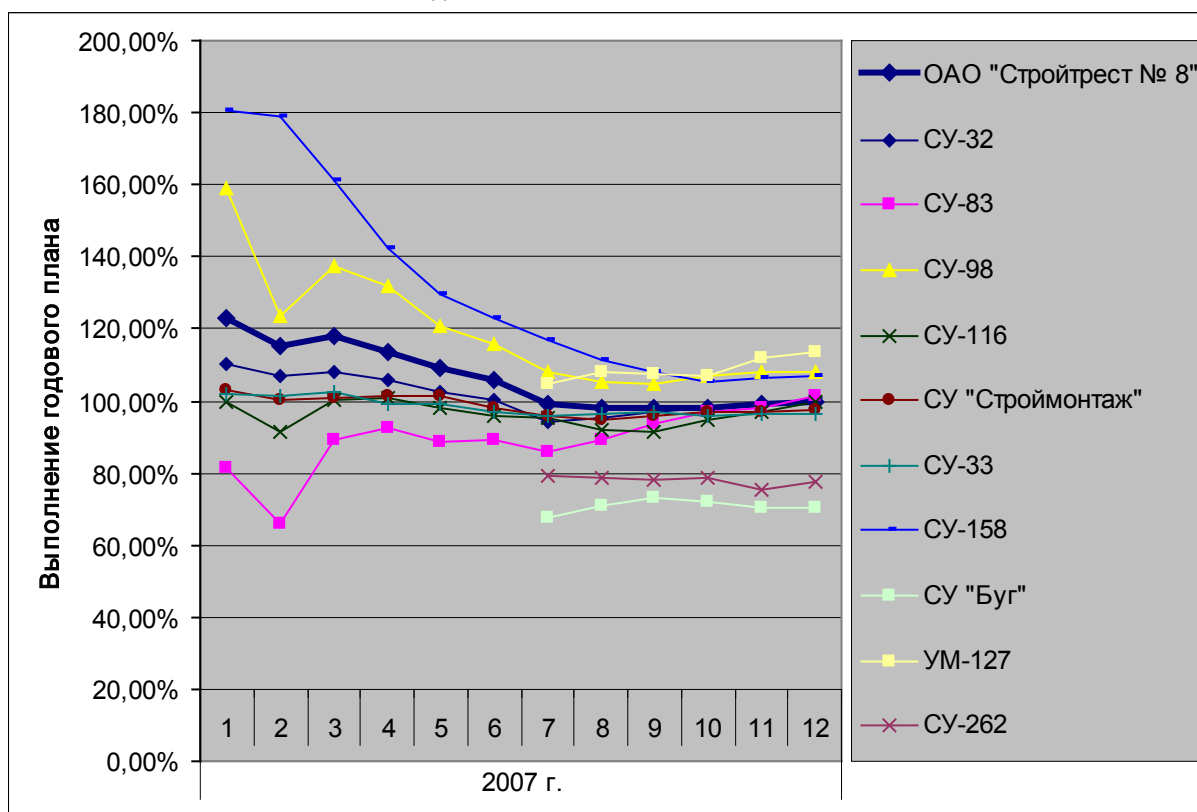


Рис. 4. Динамика выполнения годового плана в 2007 г.

На рис. 2, 3, 4 представлена динамика выполнения показателей годового плана по месяцам 2005 – 2007 гг. ОАО «Строительный трест № 8» в целом и отдельными строительными управлениями. На диаграммах прослеживается значительное различие уровней выполнения плана филиалами треста в начале каждого года и посте-

пенное выравнивание их к концу года. Особенно это характерно для 2006 г. и 2007 г.

Анализ показателей выполнения месячных и годовых планов для отдельных подразделений показал, для уровня выполнения месячных планов характерны значительные колебания, что наиболее ярко видно

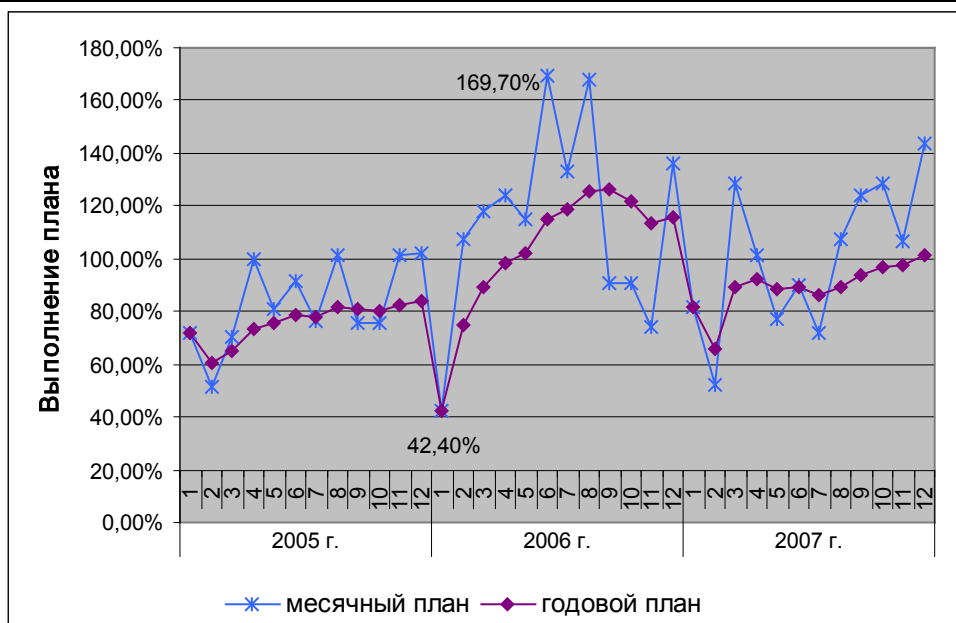


Рис. 5. Динамика выполнения плана по СУ-83

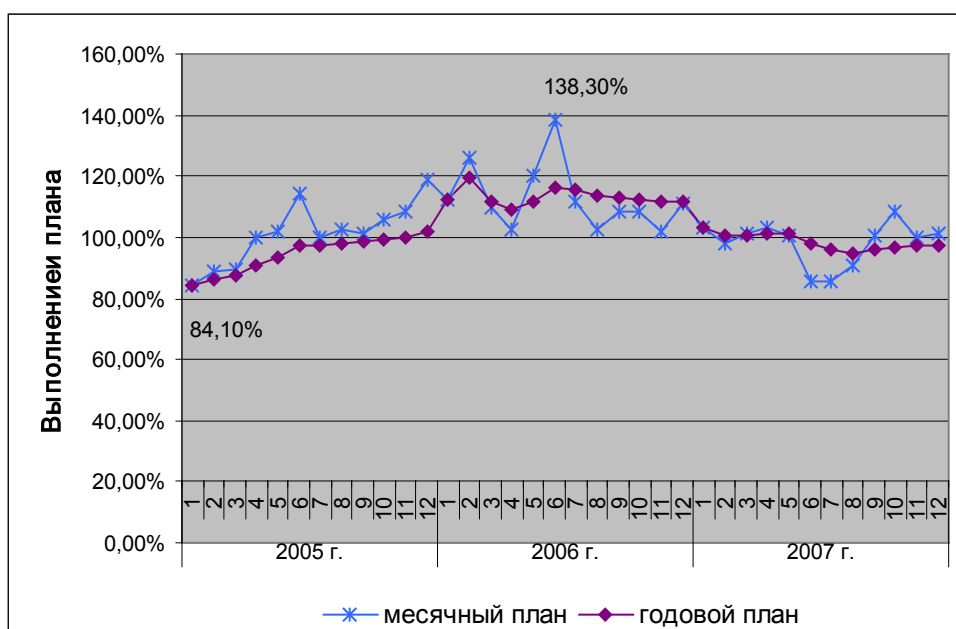


Рис. 6. Динамика выполнения плана по СУ «Строй-монтаж»

на диаграмме, составленной для СУ-83 (рис. 5): 42,4 % в январе 2006 г. – 107,2 % в феврале 2006 г. (разница в 2,53 раза за месяц); 168,0 % в августе 2006 г. – 90,9 % в сентябре 2006 г. (в 1,84 раза за месяц) и т. д.

За три года для СУ-83 перепад максимального и минимального уровней составил 3,06 раза: 162,4 % в марте 2007 г. и 53,0 % в январе 2006 г.

Похожая картина наблюдается в СУ-98: 57,3 % в октябре 2006 г. - 124,6 % в ноябре 2006 г. (2,17 раза в течение месяца).

Наиболее же равномерная динамика характерна для СУ «Строймонтаж» (рис. 6).

Основными причинами отставания от месячных и недельно-суточных планов в ОАО «Строительный трест № 8» являются:

- 1) перебои в снабжении материалами и конструкциями – удельный вес данного фактора составляет около 50 %. Перебои в снабжении связаны с резким ростом объемов строительно-монтажных работ, опережающим выпуск строительных материалов и конструкций. Особенно острым является в строительной отрасли дефицит цемента, кирпича, щебня, стекла;
- 2) недостаток квалифицированных кадров – удельный вес фактора составляет 30 %. За последние два года в ОАО «Строитель-

ный трест № 8» появилось около тысячи новых работников. Как правило, это молодежь, у которой отсутствует опыт работы;

- 3) прочие факторы (невыполнение договорных обязательств субподрядчиками, перебои в работе механизмов, транспорта, неблагоприятные погодные условия) – 20 %.

Следует отметить, что приведенные выше факторы являются характерными для всей строительной отрасли республики.

При формировании плана на  $i$ -й месяц для  $j$ -го строительного управления соответствующий объем строительно-монтажных работ  $O_{i,j}^{план}$  рассчитывается по формуле:

$$O_{i,j}^{план} = B_j^{план} \times Ч_{раб.j}, \quad (3)$$

где  $B_j^{план}$  - месячная плановая выработка одного работающего  $j$ -го строительного управления, рассчитанная по достигнутым показателям предыдущих периодов и с учетом задания по росту производительности труда, руб./(чел.·мес.);

$Ч_{раб.j}$  - численность работающих в  $j$ -м строительном управлении, чел.

Значительное перевыполнение месячных планов на отдельных отрезках времени связано с тем, что строительными управлениями в эти периоды выполнялись работы, в стоимости которых основную долю составляет стоимость материалов, изделий и конструкций, т.е. эти работы являются более материалоемкими, чем трудоемкими и фактическая выработка  $V_j^{факт}$  в данном случае может значительно превышать усредненную:  $V_j^{факт} > V_j^{план}$ .

Так, доля материальных затрат в себестоимости отдельных работ может достигать 80 % и более, при том, что по данным [2] в 2006 г. в организациях Минстройархитектуры была следующая структура затрат:

- материальные затраты – 58,4 % (в том числе топливно-энергетические ресурсы – 11,8 %);
- расходы на оплату труда – 20,2 %;
- отчисления на социальные нужды – 7,7 %;
- амортизация основных средств и нематериальных активов – 4,3 %;
- прочие затраты – 9,4 %.

Если строительным управлением в каком-то периоде выполняются работы, материальные затраты по которым сильно отличаются от уровня материальных затрат данного строительного управления в предыдущем периоде, то по вполне объективным причинам может наблюдаться падение процента выполнения планового задания, рассчитанного по формуле (3).

По этой причине показатели выполнения плана, основанные на соотношении **стоимости** фактически выполненных и запланированных работ, представляются недостаточно объективными, так как на них оказывает значительное влияние **структура** этой стоимости.

Более точно уровень выполнения плановых заданий мог бы быть охарактеризован соотношением **трудозатрат**, соответствующих фактически выполненному объему работ в рассматриваемом периоде, и **планового фонда рабочего времени**:

$$Y_{ij} = \frac{ЗТ_{ij}^{факт}}{\Phi_{ij}^{план}} \times 100 \%, \quad (4)$$

где  $Y_{ij}$  - уровень выполнения плановых заданий за  $i$ -й период  $j$ -м подразделением, %;

$ЗТ_{ij}^{факт}$  - затраты труда, соответствующие фактически выполненному в  $i$ -м периоде  $j$ -м подразделением объему работ, чел.-дн.;

$\Phi_{ij}^{план}$  - плановый фонд рабочего времени для  $j$ -го подразделения на  $i$ -й период, чел.-дн.

Затраты труда  $ЗТ_{ij}^{факт}$ , чел.-дн., рассчитываются по формуле:

$$ЗТ_{ij}^{факт} = \sum_{k=1}^K V_{kij} \times H_k, \quad (5)$$

где  $V_{kij}$  - фактически выполненный объем  $k$ -го вида работ в  $i$ -м периоде  $j$ -м подразделением, нат. ед.;

$H_k$  - норма времени на выполнение  $k$ -го вида работ, чел.-дн./нат.ед.;

Плановый фонд рабочего времени  $\Phi_{ij}^{план}$ , чел.-дн., определяются следующим образом:

$$\Phi_{ij}^{план} = Ч_{раб.j} \times t_i \times K_{нев.ср.j}, \quad (6)$$

где  $Ч_{раб.j}$  - количество рабочих в  $j$ -м подразделении, чел.;

$t_i$  - продолжительность  $i$ -го периода, дн.;

$K_{нев.ср.j}$  - средний коэффициент невыходов на работу для  $j$ -го подразделения (определяется по данным предыдущих плановых периодов);

$K_{вып.ср.j}$  - средний коэффициент выполнения норм выработки  $j$ -го подразделения.

Но данный метод также не лишен недостатков: величина трудозатрат  $ЗТ_{ij}^{факт}$ , соответствующая выполненному объему работ, чувствительна к объективности, обоснованности норм времени  $H_k$ . К тому же он является более трудоемким, так как для его реализации требуется собирать статистические данные и определять значения коэффициентов  $K_{нев.ср.j}$  и  $K_{вып.ср.j}$ .

Уровень выполнения предлагается оценивать, руководствуясь фактически выполненными и запланированными на рассматриваемый период **объемами работ в натуральном измерении**:

$$Y_{ij} = \frac{1}{K} \times \sum_{k=1}^K \left( \frac{V_{k,j}^{факт}}{V_{k,j}^{план}} \times \alpha_{k,j} \right) \times 100 \%, \quad (7)$$

где  $V_{k,j}^{факт}$  - фактически выполненный  $j$ -м подразделением в  $i$ -м периоде объем  $k$ -й работы ( $k = \overline{1, K}$ ), нат. ед.;

$V_{k,j}^{план}$  - запланированный для  $j$ -го подразделения на  $i$ -й период объем  $k$ -й работы, нат. ед.;

$\alpha_{k,j}$  - коэффициент, учитывающий весомость  $k$ -й работы в общем наборе работ  $j$ -го подразделения на  $i$ -й период.

Коэффициент весомости  $k$ -й работы  $\alpha_{k,j}$  предлагается рассчитывать по формуле:

$$\alpha_{k,j} = \frac{ЗТ_{k,j}^{см}}{\sum_{k=1}^K ЗТ_{k,j}^{см}}, \quad (8)$$

где  $ЗТ_{k,j}^{см}$  - сметные затраты труда, соответствующие плановому объему  $k$ -й работы для  $j$ -го подразделения на  $i$ -й период.

Сметные затраты труда рассчитываются по формуле (5) с использованием сметных норм времени и планового объема работ.

Недостатком этого метода является то, что значение  $ЗТ_{k,j}^{см}$

также зависит от обоснованности норм времени  $H_k$ . Но в отличие от метода, основанного на соотношении затрат труда, здесь не требуется сбор статистических данных, вся информация содержится в недельно-суточных планах, включая данные о фактическом выполнении объемов работ.

Принятие оптимальных плановых решений связано с анализом большого объема информации и принятием решений, как правило, в сжатые сроки. Повышению эффективности работы системы на этапе разработки недельно-суточных планов может содействовать использование вариантного планирования, разработка и применение алгоритмов действий в наиболее типичных ситуациях при возникновении отклонений от месячных планов, то есть внедрение системы поддержки принятия решений.

#### Заключение

1. Система планирования ОАО «Строительный трест № 8» в целом соответствует основным принципам планирования [3]: системности, непрерывности, гибкости, участия, выполнимости.
2. Для ОАО «Строительный трест № 8» актуальной является проблема разработки механизма анализа показателей выполнения недельно-суточных и месячных планов, применение которого позволит на ранней стадии выявлять «узкие» места в производственном процессе и своевременно осуществлять корректирующие действия.
3. Применяемые показатели уровня выполнения плана, основанные на соотношении стоимости фактически выполненных и запланированных работ, при существующей системе формирования плановых заданий не всегда достаточно точно характеризуют сложившуюся ситуацию. Для оценки уровня выполнения предлагается

ся использовать показатели, определяемые отношением трудозатрат, соответствующих фактически выполненному объему работ в рассматриваемом периоде, и планового фонда рабочего времени, а также выполненных и запланированных на рассматриваемый период физических объемов работ.

4. Использование вариантного планирования и внедрение системы поддержки принятия решений является источником повышения эффективности планирования.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об утверждении положения о порядке формирования договорной (контрактной) цены и расчетов между заказчиком и подряд-

чиком при строительстве объектов и о порядке организации и проведения подрядных торгов на строительство объектов: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 3 марта 2005 г., № 235 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2007. - № 207. – 5/24361.

2. Экономия и бережливость – главные факторы экономической безопасности государства // Республиканская строительная газета. – 2007. – 17 авг. – С. 5.
3. Бузырев, В.В. Планирование на строительном предприятии: учеб. пособие / В.В. Бузырев, Ю.П. Панибратов, И.В. Федосеев. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. – 336 с.

Материал поступил в редакцию 27.08.08

PAVLUCHUK U.N., SRYVKINA L.G. THE ISSUES OF EFFECTIVENESS IMPROVEMENT OF "STROITREST № 8" LTD PRODUCTION PLANNING

The article is devoted to the issues of production planning organization in building companies in modern conditions: a logical-informational scheme of production planning organization and its basic steps are given as well as its methodology and its efficiency research results in "Stroitrest № 8" Ltd, the recommendations on its improvement are given.

УДК 338.246

Герасимчук В.И., Голенко М.Ю.

## МЕХАНИЗМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РЫНОЧНЫХ ПАРАМЕТРОВ АКЦИЙ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### Введение

**Постановка проблемы.** В процессе развития экономики, интеграции стран в мировую экономическую систему появляются новые возможности для инвестиционной деятельности. Инвесторы заинтересованы не только в надежности тех ценных бумаг, которые намерены приобрести, а и в надежности самого эмитента. Ведь существует угроза, что, приобретая акции, близкие к идеальным за характеристиками можно потерять вложенные средства через неспособность эмитента успешно работать. Поэтому важна как оценка деятельности акционерного общества на фондовом рынке, так и оценка его привлекательности с точки зрения вложения капитала, в частности иностранного. Инвестиционные качества разных видов ценных бумаг служат основой оценки степени инвестиционного риска фондового рынка [1, 2].

Актуальность проблемы состоит в постепенном освоении компаниями Украины фондового рынка мира, где необходимым условием является постоянное повышение инвестиционной привлекательности собственных акций. В последние годы наблюдается тенденция к выходу украинских предприятий на зарубежные фондовые рынки через IPO (первичное размещение акций). В начале 2007 года количество таких компаний составило около 10, еще около 30 готовятся сделать это в ближайшие два-три года. О своей подготовке к IPO заявили такие лидеры украинского рынка, как "Укртелеком", "Стирол", "Интерпайп", "Росава", банки "Недра", "Укргазбанк", Международный ипотечный банк, другие акционерные общества. В этом контексте важной проблемой является определение средств улучшения рыночных параметров акций украинских предприятий на фондовых биржах мира.

**Анализ последних научных исследований и публикаций** Битюка А. В., Иванова А. П., Розановой Е. Ю., Бланка И. А., Шаправа В. С. свидетельствует о необходимости усовершенствования существующей методики влияния эмитента на рыночные параметры выпущенных акций и на характер их обращения.

**Постановка целей.** Целью работы является исследование и усовершенствование методов влияния эмитента на рыночные параметры собственных акций и на характер обращения выпущенных ценных бумаг, определение возможных путей влияния на рыночные цены, которые тесно связаны с управлением ликвидностью акций.

**Анализ организационно-экономического механизма влияния эмитента на рыночные параметры собственных акций.** В разви-

тых рыночных экономиках оказание влияния на инвестиционные качества собственных акций является одной из ключевых задач собственников и менеджмента предприятий. Высокая стоимость акций свидетельствует о компетентности менеджмента, привлекательности и перспективности бизнеса компании, что в свою очередь позволяет повысить доступ компании к рынкам капитала, на оптимальных условиях привлечь средства для расширения и освоения новых рынков сбыта.

Для того чтобы размещение акций украинских компаний на зарубежных фондовых рынках было эффективным и прибыльным, руководству компании нужно уделять первоочередное внимание рыночным параметрам акций, которые торгуются. Причины снижения эффективности от инвестиций в акции могут быть разнообразными. Изобразим их графически на рис. 1.

Разработке стратегии управления привлекательностью акций должен предшествовать анализ рынка потенциальных инвесторов с целью определения категорий инвесторов, которые могут осуществлять вложения в акции (ценные бумаги) конкретного предприятия.

Существует целый ряд механизмов оказания воздействия на привлекательность акций, которые минимизируют риск инвестора и увеличивают его доход. Остановимся на тех из них, которые предназначены и пригодны для решения стратегических задач (рис. 2).

К методам влияния на инвестиционную привлекательность акций относятся:

- 1) проведение комплекса мероприятий по улучшению финансового состояния компании-эмитента;
- 2) оптимизация дивидендной политики;
- 3) влияние на рыночные параметры акций (стоимостные характеристики по абсолютному значению, спрэд (разность) между покупкой и продажей, объемы соглашений, ликвидность и др.);
- 4) улучшение инвестиционных качеств акций с помощью максимизации объема прав, которые предоставляются акционеру, и неуклонное соблюдение этих прав;
- 5) раскрытие информации о состоянии, деятельности и планах эмитента, который разрешает инвесторам адекватно оценить инвестиционные качества акций [3, с. 419].

В той или иной степени, с той или иной глубиной, стратегия управления привлекательностью акций должна предусматривать использование всех перечисленных выше механизмов.

Герасимчук В.И., д.э.н., профессор, декан факультета Менеджмента Национального технического университета Украины "Киевский политехнический институт".

Голенко М.Ю., магистр Национального технического университета Украины "Киевский политехнический институт".