



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет _____ Экономике и финансов
Кафедра _____ Экономике и менеджмента
Направление _____
подготовки _____ 38.03.01 «Экономика»
Форма обучения _____ Заочная

«К ЗАЩИТЕ ДОПУЩЕНА»
И.о. заведующего кафедрой

(подпись)

к.т.н., доцент. Зайцева Т.В.
(ФИО)

« ___ » _____ 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Обучающегося: _____ Аксёновой Оксаны Владимировны

Вид работы: _____ Выпускная квалификационная работа бакалавра

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Тема: _____ «Разработка плана предприятия в постоянно
_____ меняющихся рыночных условиях
_____ (на примере ООО «А101»)»

Руководитель _____ Проф. ВФ ФГБОУ ВО «ГУМРФ им. адм. С.О.Макарова
работы: _____ (должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

_____ Вертакова Ю.В.

Консультант _____
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Обручающийся _____ Аксёнова О.В.
(подпись, фамилия, инициалы, дата)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет _____ Экономике и финансов
Кафедра _____ Экономике и менеджмента
Направление _____
подготовки _____ 38.03.01 «Экономика»
Форма обучения _____ Заочная

«УТВЕРЖДАЮ»

И.о. заведующего кафедрой
_____ к.т.н., доц. Зайцева Т.В.

(подпись)

« _____ » _____ 2022 г.

Задание
на выпускную квалификационную работу
бакалавра

Обучающемуся _____ Аксёновой Оксане Владимировне
(фамилия, имя, отчество)

Тема: _____ «Разработка плана предприятия в постоянно меняющихся
рыночных условиях
(на примере ООО «А101»)»

Утверждена приказом ректора Университета от « 15 » 04 2022 г. № 173-Ф
Срок сдачи законченной работы (проекта) « 20 » июня 20 22 г.

Исходные данные к работе _____ Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых
результатах, нормативные документы, данные бухгалтерского учета исследуемого
предприятия.

—

Перечень вопросов, подлежащих исследованию (краткое содержание работы):

– Введение. Актуальность темы, цели и задачи выпускной квалификационной работы,
объект исследования, теоретическая и практическая базы исследования.

– Глава 1. _____ Теоретические аспекты планирования на предприятии
(наименование главы)

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 2. _____ Анализ выполнения плана на предприятии
(наименование главы)

ООО «А101»

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

Содержание

Введение	4
1. Теоретические основы планирования на предприятии	7
1.1 Содержание, цели и задачи планирования	7
1.2 Система планов предприятия	14
1.3 Особенности планирования в изменяющихся условиях рынка	19
2. План-фактный анализ деятельности ООО «А101» и оценка условий выполнения плана	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «А101»	24
2.2 План-фактный анализ деятельности ООО «А101»	29
2.3 Оценка условий выполнения плана ООО «А101»	
3. Разработка мер по управлению производительностью труда персонала ГБУ «Жилищник района Перово»	49
3.1 Обоснование мер по управлению производительностью труда персонала ГБУ «Жилищник района Перово»	49
3.2 Первоочередные меры по управлению производительностью труда персонала ГБУ «Жилищник района Перово»	59
Заключение	67
Список использованных источников	60
Приложения	74

Введение

Планово-аналитическая работа на предприятии является одним из инструментов увеличения его доходности, поскольку от ее качества зависит сумма прибыли – конечный результат деятельности предприятия. Качественный план предприятия служит также инструментом достижения необходимого уровня конкурентоспособности в условиях высокого динамизма изменения рыночной среды и обострения конкуренции.

Оптимальный план не только позволяет предприятию достичь эффективности деятельности, но и, обеспечивая требуемым уровнем прибыли, способствует приращению собственного капитала, т.е. создает основу для постоянного и устойчивого развития предприятия, повышения его инвестиционной и инновационной деятельности.

Наряду с этим, планирование в настоящее время является одним из наиболее эффективных технологий в ведении управленческого учета движения товарно-материальных и финансовых ресурсов предприятия на всех его стадиях операционного цикла. На основе своевременности планирования хозяйственных операций, товарно-материальных и финансовых потоков, а также за счет контроля за их реальным осуществлением, планирование способствует уменьшению нерационального использования средств предприятия.

Особую роль планирование играет в условиях неопределенности и риска, которые характерны для современного состояния среды хозяйствования многих предприятий. Колебания параметров состояния рыночной среды, которые оказались неожиданными для предприятия, могут иногда приводить к потере финансовой устойчивости и к банкротству.

Если же менеджеры предприятия в ходе планирования его деятельности выделяют перечень объектов, которые в наибольшей степени подвержены влиянию параметров внешней среды, и прогнозируют вероятные направления их изменения, то они тем самым способствуют преодолению возможных негативных последствий для предприятия.

По мнению экспертов, повышение качества планирования с применением элементов прогнозирования и сценарного подхода может сыграть свою ключевую роль в развитии предприятий, функционирующих в постоянно меняющихся рыночных условиях

Исследованию проблем планирования деятельности предприятия и его факторов посвящены многочисленные труды зарубежных и российских ученых – экономистов: Л.И. Абалкина, А.И. Амосова, В. Г. Белоусова, И.А. Бланка, В.Ф. Богачева, Е.Т. Гайдара, М. В. Грачева, В.В. Ковалева, В.М. Иванченко, В. Е. Кузнецова, К. Ландауэра, А. Маршалла, Д.Ю. Миропольского, Я. Митчела, П. Самуэльсона, Я. Тинбергена, Р. Фриша, Ф. Хайека, В. В. Черкасова, Г.А. Явлинского и др.

Огромный вклад в развитие методологии планирования с применением экономико-математических методов внесли такие российские ученые как Л.В.Канторович, В.С.Немчинов, В.В.Новожилов, С.В. Петров, Н.Ф. Федоренко, С.С.Шаталин.

Проблема повышения качества планирования на предприятии особенно актуализируется в условиях экономического кризиса и нестабильности внешней среды.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка плана предприятия в постоянно меняющихся рыночных условиях на примере конкретного предприятия.

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе было выбрано предприятие ООО «А101», основным видом деятельности которого является строительство жилых и нежилых зданий.

Для осуществления поставленной в работе цели были решены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы планирования деятельности предприятия, описать сущность, цели, задачи и виды планирования деятельности предприятия. Рассмотреть особенности планирования в условиях неопределенности и постоянной изменчивости внешней среды.

2. Провести план-фактный анализ, оценить факторы и условия выполнения плана ООО «А101».
3. Обосновать корректировку плана на будущий период с учетом меняющихся рыночных условий.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы были изучены действующие законодательные акты и инструктивно-методические положения Российской Федерации о предприятии и предпринимательской деятельности, научная литература, бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «А101».

Данная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 69 страниц печатного текста, включая 18 таблиц, 23 рисунка и содержит 2 приложения.

1. Теоретические основы планирования на предприятии

1.1 Содержание, цели и задачи планирования

Потребность в планировании современного предприятия обуславливает целый ряд факторов: чрезвычайно высокий уровень конкуренции почти на всех рынках, разнообразие организационно-правовых форм управления предприятием, наличие многочисленных структурных подразделений в рамках предприятия, усложнение межфирменных связей с поставщиками, требования научно-технического прогресса, побуждающие оперативно осваивать новейшие достижения науки и техники. В этом же направлении действует и такой основополагающий фактор, как стремление предприятия повысить свою конкурентоспособность, улучшить положение на рынке и усилить воздействие на формирование потребительского рыночного спроса.

Планирование представляет собой механизм обоснования предприятием экономических целей своего будущего развития и форм ведения производства. Оно позволяет выбрать наиболее оптимальные способы достижения поставленных целей на основе более полного выявления спроса на товары и услуги, а также обеспечить установление таких показателей производства, которые при рациональном использовании факторов приведут к получению желаемых конечных результатов.

Стоящие перед предприятием в процессе планирования задачи могут успешно решаться только при условии полного соблюдения принципов разработки плана, то есть правил, на основе которых осуществляется процесс планирования, и которые характеризуют его сущностные черты.

Существует четыре основных принципа планирования – единство, непрерывность, гибкость и четкость, которые сформулировал А. Файоль. Затем Р. Акофф дополнил их пятым принципом – принципом участия, который акцентирует основное внимание на действиях всех работников предприятия в выполнении плана.

В настоящее время помимо пяти вышеуказанных принципов при планировании используется целый ряд принципов, которые классифицируют следующим образом [23, с. 14].

К общенаучным принципам планирования относят: необходимость, научность, непрерывность, точность, гибкость, комплексность, эффективность планирования, принцип участия.

К функциональных принципам планирования относят следующие группы принципов:

– производственные принципы, применяемые при планировании производственной деятельности: принцип ритмичности производства, принцип пропорциональности, принцип параллельности, принцип прямооточности;

– финансовые принципы, которые применяются при планировании финансовой деятельности предприятия: принцип обеспечения платежеспособности предприятия по планируемым периодам; принцип предельной рентабельности; принцип учета потребностей рынка, его конъюнктуры, емкости и деятельности конкурентов;

– принципы планирования материально-технического обеспечения, в составе которых выделяют: плюрализм источников и форм материально-технического обеспечения, ресурсосбережение и противозатратность, бережливое производство;

– принципы планирования маркетинговой деятельности, в составе которых выделяют: принцип скользящего планирования, принцип гибкости регулирования, принцип многовариантности.

Планирование – это процесс разработки и установления системы количественных и качественных показателей развития предприятия, в которых определяются темпы, пропорции и тенденции развития, как в текущем периоде, так и на перспективу.

Планирование является центральным звеном всей системы хозяйственного механизма управления производством и его регулирования, как можно видеть на рис. 1.1.

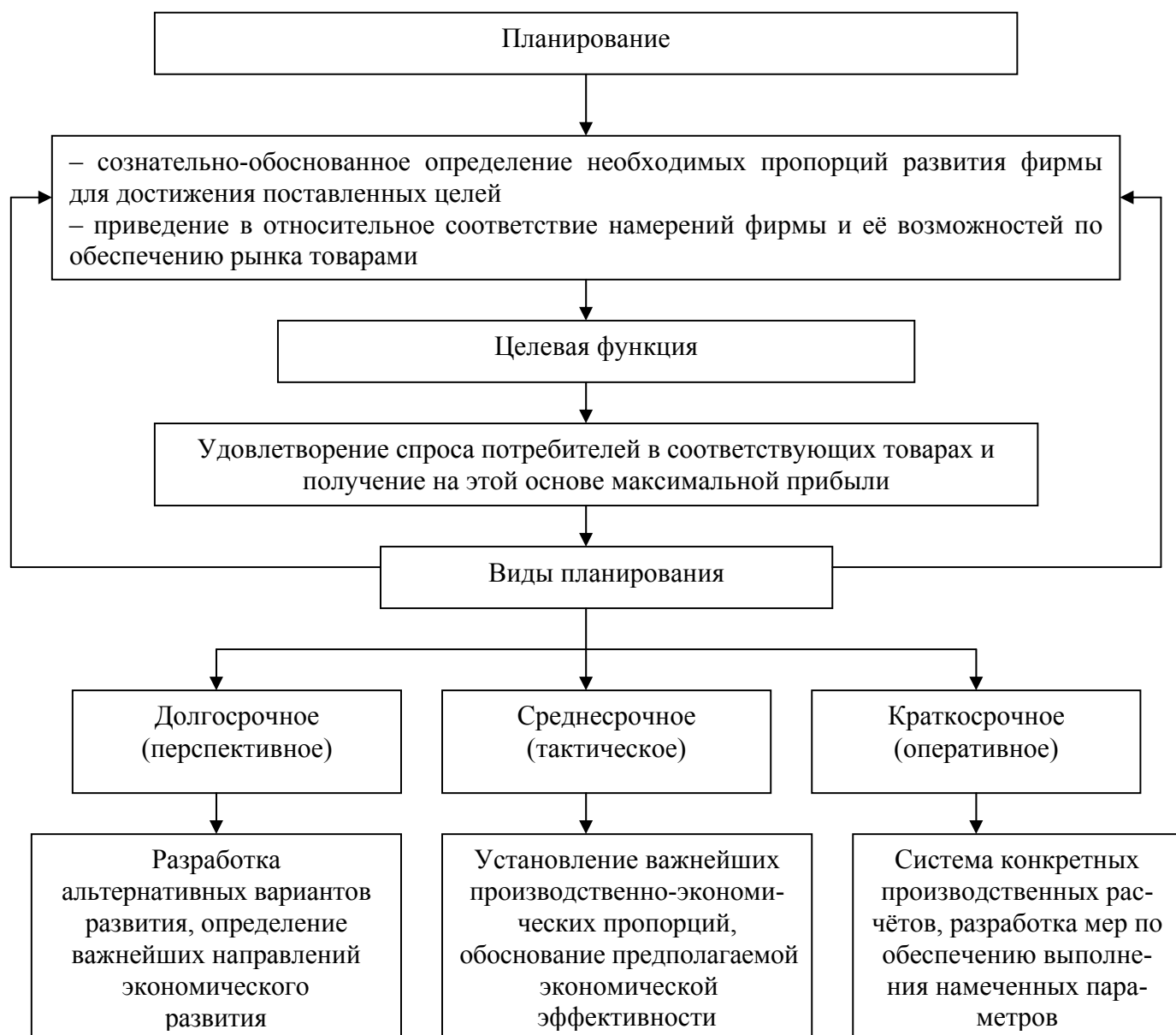


Рисунок 1.1 – Цели и виды планирования на предприятии

Основной задачей планирования является принятие ответственных решений в условиях имеющихся ресурсных ограничений, сбалансированных по исполнителям, времени, ресурсам.

Планирование производства является решающим фактором эффективного ведения хозяйства в условиях его интенсификации. Оно основывается на объективных экономических законах, и, прежде всего, законе планомерного, пропорционального развития народного хозяйства. Необходимость планирования обусловлена высоким уровнем концентрации производства, общественной собственностью на средства производства.

Планирование в условиях рынка представляет собой процесс научного обоснования стратегических и тактических целей хозяйствующего субъекта, выбор оптимальных путей их достижения в соответствии с имеющимися ресурсами.

Следовательно, сущность планирования в условиях свободных рыночных отношений заключается в [10, с. 98]:

- научном обосновании экономических целей развития предприятий, направлений и форм хозяйственной деятельности;
- выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров;
- выполнении работ и оказании услуг с установлением таких показателей их производства;
- распределении и потреблении, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов.

Содержание планирования как функции управления предприятием состоит в обоснованном определении основных направлений его деятельности и дальнейшего развития с учетом финансовых, материальных и других источников и спроса рынка [27, с. 153].

Вопросы планирования приобретают важное значение, особенно в настоящее время, в связи с резкими изменениями условий хозяйствования, при поиске, завоевании или сохранении своего сектора рынка в условиях свободной конкуренции.

Получение дополнительного дохода за счет уникальных конкурентных преимуществ, приобретенных вследствие использования интеллектуальных активов, становится объектом внимания современных предприятий, поскольку именно эти преимущества способны сыграть решающую роль в повышении конкурентоспособности российских предприятий по сравнению с запад-

ными. Поэтому в настоящий момент наиболее остро встает вопрос об эффективности внутрифирменного планирования производственными ресурсами предприятия и необходимости разработки специальных управленческих инструментов и методов с целью формирования действенных организационно-экономических механизмов накопления и умножения интеллектуального капитала предприятиями.

Исходным пунктом планирования и прогнозирования в рыночной экономике является изучение многообразных факторов внешней среды и анализ внутренних возможностей предприятия. Анализ внешней среды предполагает учет экономических, политических и социальных факторов. Внутренние возможности предприятия определяют его экономический потенциал: наличие производственных и финансовых ресурсов, нематериальных активов, объектов социальной сферы; численность работающих, их образовательный и квалификационный уровень; уровень управления; возможности инновационной деятельности; информационное обеспечение о рынках, товарах и конкурентах.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями: компетентностью руководства предприятием на всех уровнях управления; квалификацией обслуживающего персонала, работающего в функциональных подразделениях; наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой. Процесс планирования включает в себя несколько стадий [21, с. 158]:

- разработку или обоснованный выбор целей;
- определение политики и круга решаемых задач;
- выбор основных путей и средств (методов) их достижения;
- разработку мер и мероприятий (образа действий);
- контроль за их выполнением;
- обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

План – это четко сформулированная и количественно выраженная цель деятельности предприятия, но его также можно рассматривать как рабочий инструмент достижения поставленной цели субъектом предпринимательства, созданный на основе конъюнктурного прогноза среды хозяйствования и распланный по исполнителям, времени и средствам.

Основными задачами планирования на предприятии являются [9, с. 21]:

- 1) прогнозирование и предвидение перспектив развития системы или субъекта хозяйствования;
- 2) обеспечение рационального и эффективного использования экономических ресурсов предприятия;
- 3) достижение и поддержание на достигнутом уровне конкурентоспособности выпускаемой продукции и самого предприятия;
- 4) улучшение финансового положения и повышение устойчивости предприятия.

Содержание и задачи планирования как функции управления предприятием характеризует табл. 1.1

Таблица 1.1 – Уровни планирования как функции управления

Управление процессом производства	Планирование производства	Контроль и регулирование производства
Управление финансовой деятельностью	Финансовое планирование	Контроль и регулирование финансовой деятельности
Управление персоналом	Планирование персонала	Контроль и регулирование персонала
Управление маркетингом и сбытом продукции	Планирование маркетинга и сбыта продукции	Контроль и регулирование сбыта продукции
Управление материально – техническим обеспечением	Планирование поставок запасов и материалов	Нормирование, контроль и использование материалов
Управление инвестициями и нововведениями	Планирование инвестиций и нововведений	Контроль и регулирование инвестиций и нововведений

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 предприятия. Оно предусматривает раз-

работку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждой службой и всем предприятием в целом.

1.2 Система планов предприятия

В ходе планирования экономической деятельности каждого предприятия необходимо достижение полного объема производства и занятости имеющихся ресурсов, именно это и предполагает рациональное использование человеческого потенциала, производственных фондов, материальных запасов, рабочего времени, технологических методов, денежных средств, информационных возможностей и многих других факторов.

Планирование деятельности предприятия выполняется на трех основных уровнях [17, с. 214]:

- стратегическое (общее и долговременное);
- тактическое (с разбивкой по структуре, среднесрочное);
- оперативное (с разбивкой по отдельным субъектам и подразделениям, краткосрочное), которое является наиболее гибким и конкретизированным.

Если стратегическое планирование ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет цель, основные направления деятельности, пути и средства достижения цели, то тактическое принимает решения о распределении ресурсов предприятия для достижения стратегических целей. Если стратегическое планирование можно рассматривать как поиск новых направлений развития предприятия, то тактическое планирование – как процесс создания предпосылок для его реализации.

Существует несколько вариантов классификаций планирования по различным критериям.

В зависимости от временного интервала планирования планы подразделяют на [17, с. 219]:

- долгосрочные (на 10 – 25 лет);

- среднесрочные (на 3 – 10 лет);
- краткосрочные (на 1 – 3 года);
- текущие (на 1 год, в том числе сезонные);
- оперативные (до 1 года).

Существует еще оперативно–календарное планирование – планирование отдельных операций в общем, хозяйственном потоке, четко ориентированное во времени. Его задачей является конкретизация показателей текущего плана с целью организации повседневной плановой и ритмичной работы всех структурных подразделений предприятия.

В зависимости от назначения планов выделяют: директивные, обязательные для выполнения; индикативные, т.е. рекомендательные для выполнения (государство, регион, область и т.п.).

Существует также классификационная схема планов по степени точности определения их основных параметров [8, с.17]:

- детерминированные (с четко определенными параметрами);
- вероятностные (с нечеткими параметрами).

По признаку временной ориентации выделяют четыре типа планов:

- реактивные, которые ориентированы на закрепление достижений прошлого;
- инактивные, приспособляющиеся только к настоящему и инертные по планируемым действиям;
- преактивные, которые ориентированы в будущее и отличаются высоким уровнем активности, направленным на существенное преобразование действительности;
- интерактивные, которые ориентированы на взаимодействие всех лучших идей планирования

Реактивное планирование опирается на предшествующий опыт и осуществляется снизу вверх. Первоначально выясняются нужды нижних подразделений, которые оформляются в планы этих подразделений. Собранные

материалы передаются руководству следующего уровня, которое корректирует и редактирует их и передает на следующий уровень и т.д.

По функциям деятельности предприятия выделяют так называемые функциональные планы: планы инвестиций, планы маркетинга, в том числе сбыта; планы по прибыли и рентабельности; планы издержек производства и обращения; планы персонала; финансовые планы и др. К каждому плану предъявляются требования технико-экономического обоснования. Образуя единую систему, направленную на принятие управленческого решения, виды плановой деятельности промышленного предприятия формируют главную цель и задачи производства (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Система плановой деятельности предприятия

Если перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития предприятия, 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.



Рисунок 1.3 – Объекты планирования на предприятии

Каждому предприятию для поддержания своей конкурентоспособности необходимо разрабатывать и принимать грамотные управленческие решения. Это возможно экономико-математических методов принятия решений.

Построение системы планирования на предприятии, отвечающей современным требованиям, – достаточно сложный процесс. Для этого необходимы соответствующие ресурсы, а работники предприятия должны обладать определенными навыками и умением, так как требуется решать ряд сложных методологических и организационно-технических проблем.

В соответствии с типовой структурой план включает в себя следующие разделы [19, с. 143]:

- производство и реализация продукции. В этом разделе определяются: ассортимент и объем вырабатываемой продукции в натуральном и стоимостном выражении; производственная мощность предприятия;
- техническое развитие и организация производства: перечень мероприятий по различным направлениям развития техники и технологии; усовершенствование организации труда и организации производства предприятия;
- показатели повышения эффективности производства – система частных и комплексных показателей оценки эффективности плана;
- нормы и нормативы (нормативная база планирования) – нормы затрат сырья, материалов, топлива, энергии, труда, использования оборудования в расчете на единицу продукции или единицу работ;
- капитальное строительство: суммы капитальных вложений на расширение, реконструкцию, техническое перевооружение; показатели эффективности капитальных вложений;
- материально-техническое обеспечение: планирование расхода сырья и материалов; планирование использования отходов производства; разработка мероприятий по снижению норм расхода сырья;
- трудовой потенциал: численность работающих на предприятии по категориям; производительность труда, фонды оплаты труда; план

- повышения квалификации работающих и подготовки кадров;
- планирование себестоимости, прибыли и рентабельности: планирование затрат на производство продукции; планирование конечных финансовых результатов, прибыли, рентабельности производства и отдельных видов продукции;
- финансовый план: доходы и расходы в целом по предприятию; кредитные взаимоотношения; взаимоотношения с бюджетом и внебюджетными фондами; порядок распределения прибыли;
- планирование социального развития: перечень мероприятий по улучшению социально-культурных и жилищно-бытовых условий работы на предприятиях.
- охрана природы и рациональное использование природных ресурсов: перечень мероприятий по рациональному использованию природных ресурсов, источников вод, их очистке.

Данная структура позволяет процессу планирования конкретизировать цели развития всей организации и каждого ее подразделения. Общая взаимосвязь планов в системе планирования отражена на рис. 1.4.

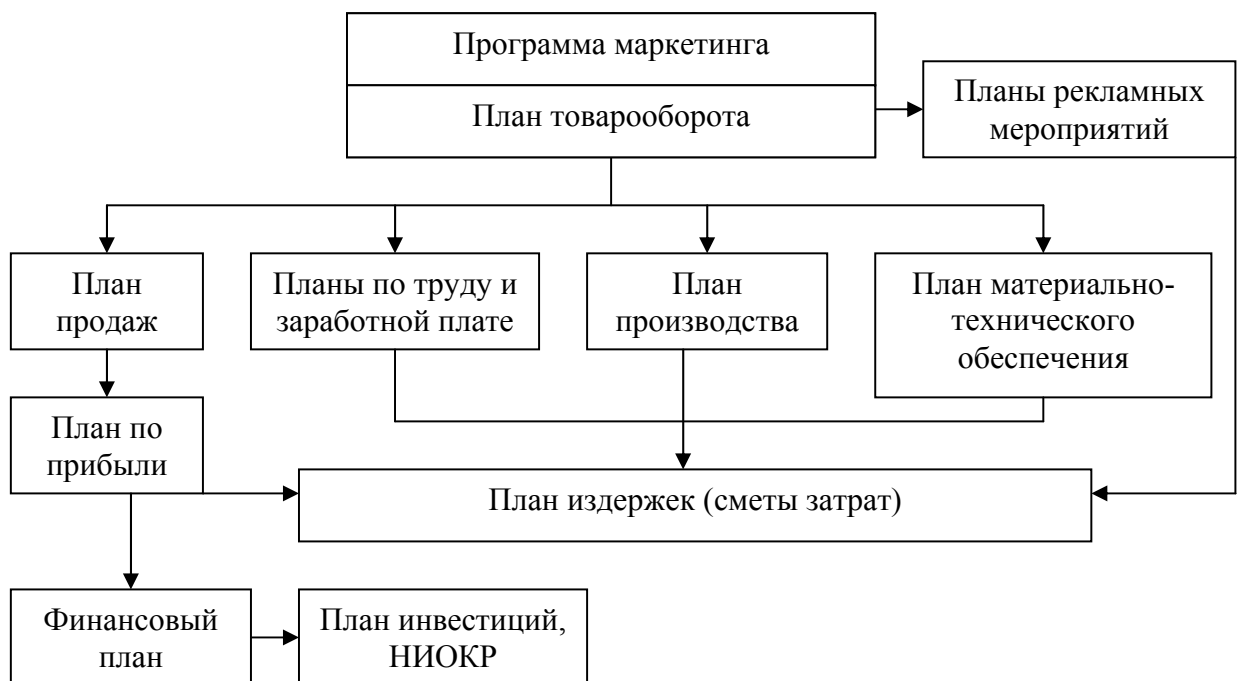


Рисунок 1.4 – Взаимосвязь планов предприятия

К основным методам планирования относятся [17, с. 207]:

1. Балансовый метод, позволяющий обеспечить пропорции между различными сторонами хозяйственной деятельности.
2. Нормативный метод, который основан на использовании планирования норм и технико-экономических нормативов.
3. Расчетно–аналитический метод, основанный на анализе экономических процессов, расчёте влияния факторов на показатели деятельности.
4. Метод экстраполяции, который основан на выявлении тенденций развития и перенесения выявленных тенденций на будущее.
5. Метод экспертных оценок, который предполагает использование мнений специалистов – экспертов для принятия плановых решений на стадии прогнозирования конъюнктуры рынка.
6. Экономико-математический метод, который используют в тех случаях, когда экономические показатели формируются под влиянием множества факторов или в условиях неопределенности. Они представляют постановку экономической задачи в математической форме с помощью корреляционного и регрессионного анализа, теории игр и др.

Выбор методологии планирования осуществляется на предприятии с учетом особенностей его функционирования и особенностей состояния внешней и внутренней среды. Функционирование предприятий в условиях рынка резко повышает значение плановой работы на предприятии и требования к составленному плану. Наиболее эффективно работающее предприятие отличается высоким уровнем планирования.

1.3 Особенности планирования в изменяющихся условиях рынка

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 предприятия.

Планирование на уровне предприятия не является детерминированным, потому что всякое предприятие в рыночной экономике действует в условиях неопределенной и постоянно меняющейся внешней среды, в то время как планирование на уровне отдельных структурных подразделений предприятия, в частности, планирование производства обладает высокой определенностью и точностью в предвидении результатов.

Вероятностные или стохастические системы планирования не дают полной предсказуемости результата вследствие недостатка определенности во внешней среде и нехватки точной информации. Каждое предприятие, планируя свою деятельность, сталкивается с неопределенностью результатов, и в каждом случае степень неопределенности может варьироваться в зависимости от целого ряда факторов.

Вариантами вероятностных (стохастических) систем планирования являются следующие [17, с. 211]:

1. Планирование, основанное на системе жестких обязательств. Оно подходит для ситуаций, где существует высокая степень уверенности в исходе событий (планирование договора с проверенным партнером, когда изменить планы в состоянии только внезапные, форс-мажорные обстоятельства).

2. Планирование под личную ответственность. Это планирование приемлемо для противоположной первому типу ситуации – ситуации полной неопределенности. В этом случае менеджер не может быть вообще в чем-либо уверен и действует на свой страх и риск, берет всю ответственность на себя. Такой вид планирования в меньшей степени характерен для устойчивых, стабильных предприятий, имеющих опыт хозяйственной деятельности и сложную внутреннюю структуру, и в большей степени – для небольших, и вновь созданных предпринимательских организаций, не обладающих нужными знаниями окружающей среды и налаженными связями со своими контрагентами.

3. Планирование, приспособленное к случайным обстоятельствам. Этот вид планирования является промежуточным между первыми двумя: с одной

стороны, он сталкивается с постоянной неопределенностью в деятельности предприятия, а с другой стороны, учитывает возможные варианты действий в неопределенной среде и тем самым увеличивает их предсказуемость. На практике рассматривают не более четырех основных вариантов возможного развития событий. Так, планирование может быть заключено, например, в том, чтобы определить действия в случае, если цены наиболее важных видов сырья возрастут на 15, 20, 25 % вместо ожидаемых 10%.

При планировании в условиях изменения внешней среды перед экономистами предприятия стоит проблема максимального соответствия заданным целевым установкам, и учета множества внешних и внутренних факторов, способных повлиять на эффективность деятельности структурных подразделений предприятия.

Процесс планирования позволяет оценить, какие ресурсы потребуются предприятию в условиях нестабильной экономической ситуации, динамичного развития рынка и обострения конкурентной борьбы для достижения тех или иных стратегических целей, направленных на увеличение доли на рынке и на получение прибыли.

Многие эксперты считают, что планирование деятельности предприятия всегда ведется в условиях неопределенности, и меняется только степень этой неопределенности. Однако по мере роста неопределенности возрастают значимость планирования для предприятия и уровень требования к его качеству, поскольку незнание и отсутствие прогноза могут стать критичными для существования предприятия при наступлении определенных событий. С этой точки зрения, предприятие осуществляет переход от реактивного варианта планирования к преактивному варианту, что позволяет в некоторой степени прогнозировать наступление событий [11, с. 72].

В процессе планирования необходимо учитывать тот факт, что объемы накапливаемой внутри предприятия и поступающей извне информации постоянно растут. И при ее изучении экономисты предприятия должны правильно ее использовать для выявления тенденций изменения рыночной си-

туации, чтобы соответствующим образом совершенствовать бизнес-процессы предприятия и минимизировать возникающие риски.

Опыт компаний из экономически развитых стран показывает, что современные системы планирования, которые обеспечивают оперативную и адекватную реакцию на изменение рыночных условий ведения бизнеса, должны:

- 1) предусматривать различные варианты развития событий;
- 2) непрерывно прогнозировать изменение условий ведения бизнеса;
- 3) анализировать возможные ситуации по схеме «что будет, если?».

Причем эти три выше указанные составляющие планирования одинаково важны, и должны существовать одновременно, – только тогда система планирования, сложившаяся на предприятии, сможет помочь менеджерам в обосновании принятия управленческих решений в условиях неопределенности рыночной среды [34, с. 21].

Непрерывность является особо важным фактором процесса планирования, поскольку она позволяет оперативно корректировать планы предприятия при изменении внешних условий хозяйствования.

Эксперты отмечают, планирование в постоянно меняющихся условиях должно удовлетворять следующим принципам [34, с. 151]:

- принципу ограничивающего фактора: чем в большей степени при планировании учитываются факторы, критичные для достижения цели, тем более реалистичным будет план;
- принципу взятых обязательств: планирование должно быть ограничено периодом времени, необходимым и достаточным для выполнения обязательств, предусмотренных плановым решением;
- принципу гибкости: не следует забывать, что повышение гибкости планов, как правило, приводит к росту затрат, поэтому гибкость должна быть оптимальной;

– принципу навигационных изменений: важно периодически сверять реальные события с ожидавшимися и пересматривать планы с учетом необходимости продолжать движение к намеченной цели;

– принципу единства целей: все планы должны быть направлены на обеспечение конечных целей организации;

– принципу эффективности, оцениваемой по тому, насколько конкретный план способствует достижению цели с учетом всех затрат и нежелательных последствий, связанных с самим процессом планирования.

Для того, чтобы в процессе непрерывного планирования иметь полное представление о состоянии предприятия и его бизнеса, адекватно оценивать потенциальные риски необходимо использовать сценарный подход к развитию ситуации и специальные средства анализа и прогнозирования.

Современные инструменты и технологии планирования сценариев, прогнозирования и анализа ситуаций позволят менеджерам принимать более обоснованные решения в условиях неопределенности рыночной среды.

Методы выбора альтернатив, используемые в рамках планирования, отражены на рис. 1.5.

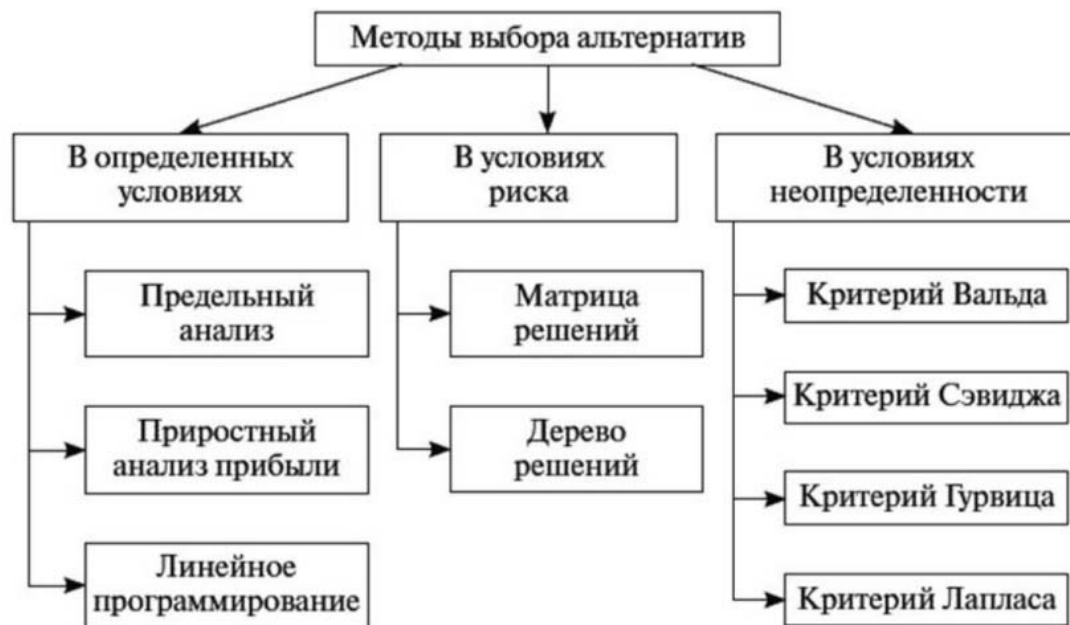


Рисунок 1.5 – Методы выбора альтернатив

В условиях неопределенности и постоянной изменчивости внешней среды все больше отечественных предприятий ощущают реальную потребность в так называемых «скользящих» прогнозах. Это объясняется тем фактом, что непрерывное скользящее прогнозирование (планирование) позволяет предприятию адекватно реагировать на изменяющиеся внешние условия.

По мнению экспертов, именно сочетание планирования сценариев с анализом вариантов развития событий и скользящим планированием дает возможность менеджерам исследовать и выявить скрытые (неявные) особенности сегментов рынка и тенденции их развития.

Поэтому, для современных предприятий крайне важно использовать инновационные технологии и инструменты, которые способны трансформировать громоздкий и трудоемкий процесс планирования на предприятии в условиях изменчивости внешней среды в обычный компонент повседневной управленческой деятельности.

Таким образом, планирование, являясь функцией управления, в рамках которой определяются цели предприятия и необходимые для их реализации средства, а также методы, которые наиболее эффективны в непрерывно меняющихся рыночных условиях, должно подвергаться постоянному совершенствованию. Уровень организации планирования на отечественных предприятиях оказывает значительное влияние, как на процесс разработки плановых показателей, так и на конечные результаты исполнения планов. Поэтому на всех этапах планирования необходимо применять наиболее оптимальные средства научного обоснования планов предприятия.

2. План-фактный анализ деятельности ООО «А 101» и оценка условий выполнения плана

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «А 101»

В качестве исследуемого предприятия в выпускной квалификационной работе рассмотрена компания ООО «А101», которая входит в состав инвестиционно-строительного холдинга ГК «А101», одного из крупнейших девелоперов Москвы. Сведения о регистрации ООО «А101» и его реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Краткая информация об организации ООО «А101»

Полное наименование предприятия:	Общество с ограниченной ответственностью «А101»
Сокращенное наименование предприятия:	ООО «А101»
Юридический адрес:	108814, город Москва, п. Коммунарка, ул. Фитаревская, дом 14
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации юридического лица ООО «А101» зарегистрировано 18 июня 2012 года регистратором Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером 1127746474349
Основные виды деятельности:	Строительство жилых и нежилых зданий Деятельность в области архитектуры, связанная с созданием архитектурного объекта Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом
ИНН	7704810149
КПП	775101001
Руководитель организации	Данилиди Игнатий Сергеевич
Телефон/факс	+7 (495) 229-03-75
Адрес организации в сети Интернет	https://a101.ru/

История компании ООО «А101» насчитывает уже более 30 лет. С началом перестроечной эпохи, в 1992 году небольшая группа строителей, инженеров и проектировщиков создала фирму «Авгур Эстейт», которая начала

возведение домов в Москве и регионах России. Основная деятельность фирмы на тот момент была связана со строительством жилой и коммерческой недвижимости.

По мере развития строительной фирмы «Авгур Эстейт» и расширения масштабов ее деятельности на ее основе была сформирована группа компаний с одноименным названием.

Холдинг «Авгур Эстейт» за время своего существования удерживал лидирующие позиции в рейтингах самых надежных застройщиков, неоднократно выходил с инновационными предложениями на рынок жилой и коммерческой недвижимости.

За время своей успешной деятельности Холдинг «Авгур Эстейт» неоднократно получал высокие награды и звания, в том числе одну из самых престижных премий для застройщиков – премию «Europe Property Award».

В 2014 году в результате ребрендинга компании «Авгур Эстейт» и компании «Масштаб» была образована группа компаний «А101», которая объединяет в настоящее время компанию АО «101 Девелопмент» и ООО «А101».

Сегодня ГК «А101» – это компания полного девелоперского цикла, портфель которой составляет 2,5 млн. кв. метров жилья. ГК «А101» входит в промышленно-финансовую группу «САФМАР» – российский многоотраслевой конгломерат, объединяющий на своей основе компании нефтедобывающей, нефтеперерабатывающей, угольной, калийной промышленности, строительные и девелоперские холдинги, компании по управлению коммерческой недвижимостью, логистические центры, отели, медийные ресурсы: радиостанции и телеканалы.

В последние годы ООО «А101» осуществляет строительство жилья и инфраструктурных объектов на территории Троицкого и Новомосковского округов. Особенностью ООО «А101» является то, что она создаёт городскую среду – строит жильё, объекты социально-бытовой инфраструктуры, создаёт городские общественные пространства и рекреационные зоны.

За последние 5 лет ГК «А101» ввела в эксплуатацию более 800 тыс. кв. метров жилой и коммерческой недвижимости, создав более 5 тыс. рабочих мест. Объем инвестиций за этот период составил 31,5 млрд. руб.

Как отмечают аналитики рынка недвижимости, ГК «А101» уделяет внимание развитию социально-бытовой, транспортной и инженерной инфраструктуры своих проектов. В частности, ГК «А101» инвестировала более 2,5 млрд. рублей в строительство школ, детских садов и других объектов общей площадью более 40 тыс. кв. м.

Сегодня компания ГК «А101» реализует во вновь созданном столичном регионе Новая Москва масштабный проект «А101» на территории 3 086 гектаров, который включает малоэтажные поселки и городские жилые комплексы. Общий портфель проекта составляет 1 млн. кв. м.

Кроме жилой недвижимости в рамках данного проекта ГК «А101» строит необходимые для жизни инфраструктурные объекты: бизнес-парк, школы, детские сады, медицинские центры, спортивные объекты, коммерческую недвижимость.

Деятельность ООО «А101» высоко оценивается специалистами рынка недвижимости, – согласно экспертным данным, компания представлена:

- 1) в ТОП–15 крупнейших застройщиков по России;
- 2) в ТОП–5 по Москве;
- 3) в ТОП–3 по Новой Москве.

Проекты компании отмечались профессиональными наградами – побеждали в международных конкурсах «Europe Property Awards» и «Рекорды рынка недвижимости» (номинация «Рекорд самой низкой цены квадратного метра»), а также получали премию Urban Awards в номинации «Выбор покупателя».

Компания «А101» успешно реализует намеченные планы, применяя в работе нестандартные принципы, которые способствуют возведению высококачественного жилья:

- Проведение работ в правовом поле на основании ФЗ-214;

- Гибкие цены на недвижимость и возможность приобрести жилплощадь в кредит или ипотеку;
- Участие в подборе вариантов проживания подготовленных менеджеров, хорошо знающих специфику строительной отрасли;
- Выбор площадок под строительство рядом с водоемами в экологически чистых районах;
- Планирование инфраструктуры и сдача квартир вместе со школами, детскими садами, поликлиниками и другими социальными и коммерческими объектами.

ООО «А101» работает и по так называемой программе «Trade-in», которая позволяет покупателю в короткие сроки реализовать свою старую жилую площадь, а потом с доплатой или без нее приобрести квартиру в новостройке. В этом случае компания берет на себя все заботы по продаже старой жилой площади и подбору лучшего варианта жилья в одном из строящихся или готовых к заселению жилищных комплексов.

ГК «А101» придаёт большое значение сохранности окружающей среды, поэтому проводит комплекс мероприятий по сбережению и восстановлению естественной экосистемы. Архитектурные решения и проекты благоустройства создаются и располагаются с учетом существующего природного контекста. В озеленении территории используются дружественные местной флоре и фауне растения.

Философия компании ООО «А101» нацелена на удовлетворение основной потребности каждого человека в комфортабельном отдельном жилье в экологически чистом районе с удобной инфраструктурой. Работники компании стараются решать все проблемы, возникающие при покупке недвижимости или ее дальнейшей эксплуатации, и достигать компромисса с покупателями.

Штатная численность персонала ООО «А101» в настоящее время составляет 412 человек, подавляющее большинство из которых являются высококвалифицированными специалистами.

Деятельность ООО «А101» за все периоды существования компании является эффективной. Уставный капитал ООО «А101» составляет 8,8 млрд. руб. В 2021 году ООО «А101» получила выручку в сумме 19,1 млрд. руб., что на 3,5 млрд. руб., или на 15,3%, меньше, чем годом ранее.

По состоянию на 31 декабря 2021 года совокупные активы компании составляли 142 млрд. руб., что на 33,5 млрд. руб. (на 30,8%) больше, чем годом ранее. Чистые активы ООО «А101» по состоянию на 31.12.2021 составили 53,8 млрд. руб. Результатом работы ООО «А101» за 2021 год стала прибыль в размере 1,7 млрд. руб. Это на 14% меньше, чем в 2020 году.

2.2 План-фактный анализ деятельности ООО «А101»

Анализ выполнения планов производства позволяет дать оценку степени выполнения планов и договорных обязательств, выявить уровень отклонения фактических результатов деятельности предприятия от плановых, установить причины неэффективного использования экономических ресурсов предприятия.

Важную роль результаты ретроспективного анализа выполнения планов производства играют и при формировании планов на будущий период, при прогнозировании и оценке перспектив развития предприятия с учетом изменения факторов и динамики рыночной ситуации.

Строительство имеет специфические особенности, отличающие его от других отраслей народного хозяйства, и их необходимо учитывать, как в процессе формирования производственного плана, так и при проведении его анализа.

Основной отличительной особенностью отрасли, влияющей на характер планирования, является тот факт, что в результате строительства создается новый социальный, производственный или жилой объект, возведение которого требует значительных материальных и временных затрат, не сопоставимых по величине с производством потребительских товаров. Это обуслав-

ливает большие риски, поскольку выполнение плановых заданий в строительстве во многом зависит от динамики рыночной среды.

Важным отличием отрасли наряду с указанным выше, является наличие большого объема незавершенного производства, особый порядок расчетов и оценки объектов строительства, потому что требует большое количество данных и показателей.

Главной задачей план-фактного анализа деятельности предприятия в строительстве является оценка выполнения плана ввода в действие основных фондов и производственных мощностей по объему (в стоимостном и натуральном выражении), составу и срокам работ.

Производственная программа строительной компании содержит состав объектов, намечаемых к строительству и вводу в действие в планируемом периоде, сроки ввода, а также объем строительно-монтажных работ. То есть в ее составе имеется:

- 1) перечень объектов, на строительство которых заключены договоры подряда с заказчиками,
- 2) мощность объектов,
- 3) сроки ввода объектов в эксплуатацию,
- 4) нормативная продолжительность строительства,
- 5) объем строительно-монтажных работ (СМР) на год,
- 6) источники финансирования строительства объектов.

В рамках план-фактного анализа оценивается степень выполнения плана строительной компанией, динамики выполненных работ и графика ввода объектов в эксплуатацию, а также влияния факторов рыночной среды на выполнение плана.

Оценка выполнения плана строительной компанией обычно осуществляется по отдельным производственным участкам и по отдельным объектам строительства. При этом может оцениваться ритмичность и качество выполнения строительно-монтажных работ.

Компания ООО «А101», начиная с 2018 года, реализует несколько проектов жилищного строительства и инфраструктурных объектов на территории Троицкого и Новомосковского округов. В плане компании на 2021 год было отражено строительство следующих жилищных комплексов:

1) ЖК «Скандинавия», который строится на границе Бутовского лесопарка в экологически благоприятной юго-западной части Москвы. Этот ЖК ориентирован на тех, кто предпочитает жить в окружении природы, сочетая вместе с этим комфорт мегаполиса. Главная идея данного ЖК заключается в балансе жилья и сервисов, транспортной доступности и комфортной удалённости от трасс, шумных зон для активных видов отдыха и уютных зелёных островков (100 га паркового пространства). В этом ЖК уже имеется одна школа и три детских сада, и планируется построить в ближайшей перспективе еще одну школу и 5 детских садов;

2) ЖК «Прокшино», который строится на берегу благоустроенной набережной большого пруда, в 500 метрах от действующей станции метро. Рядом с этим ЖК планируется строительство крупного бизнес-квартала с торговым центром и спортивно-событийным кластером с горнолыжным склоном;

3) ЖК «Испанские кварталы» – обособленный и тихий жилой комплекс с хорошей транспортной доступностью в Новомосковском административном округе Москвы. Первая очередь проекта уже реализована, и сейчас строится второй район проекта с жилыми домами комфорт-и бизнес-класса, магазинами, кафе, бытовыми сервисами, детскими садами и крупным образовательным комплексом;

4) ЖК «Южные сады», который строится на юго-западе Москвы, в окружении парков. В домах данного ЖК предусмотрен большой выбор разных форматов квартир, от студий до просторных 3-х комнатных с кухней-гостиной. На первых этажах строящихся зданий откроются магазины, кафе с летними террасами, фитнес-залы и салоны красоты. Район имеет развитую инфраструктуру и высокую транспортную доступность;

5) ЖК «Белые ночи», который строится на границе с живописным Бутовским лесопарком (парковая зона 1610 га). ЖК «Белые ночи» состоит из восьми монолитных корпусов, в благоустройстве дворов которых используются характерные для российского севера растения, натуральные материалы, качественное игровое и спортивное оборудование. В районе имеется развитая инфраструктура: образовательный комплекс, включающий школу и детские сады, магазины, салоны и пр.

План строительства жилой недвижимости ООО «А101» на 2021 год отражают данные табл. 2.2.

Таблица 2.2 – План строительства жилой недвижимости ООО «А101»
на 2021 год

Наименование комплекса	Сроки окончания строительства по проекту	Сметная стоимость всего проекта, млн. руб.	Стоимость инвестиций, включая СМР на 2021 г., млн. руб.	Продажи на 2021 г., млн. руб.
ЖК «Скандинавия»	IV кв. 2023 г.	10320	6579	8953
ЖК «Прокшино»	III кв. 2025 г.	20453	8242	10349
ЖК «Испанские кварталы»	I кв. 2024 г.	5934	2881	4988
ЖК «Южные сады»	II кв. 2025 г.	11565	3985	4128
ЖК «Белые ночи»	III кв. 2022 г.	4524	3607	5398
Итого	–	52796	25294	33816

Согласно данным табл. 2.2, компания ООО «А101» должна реализовать строительных проектов на общую сумму 52796 млн. руб. Самым крупным проектом ООО «А101» является проект строительства ЖК «Прокшино», который должен быть завершен к III кв. 2025 года.

Большая часть рассмотренных проектов должна быть завершена в 2023-2025 годах, строительство ЖК «Белые ночи» – в III кв. 2022 года.

Общая сумма инвестиций по данным проектам компании ООО «А101» на 2021 год составила 25294 млн. руб.

Более наглядно распределение инвестиций ООО «А101» в 2021 году по проектам представлено на рис. 2.1.

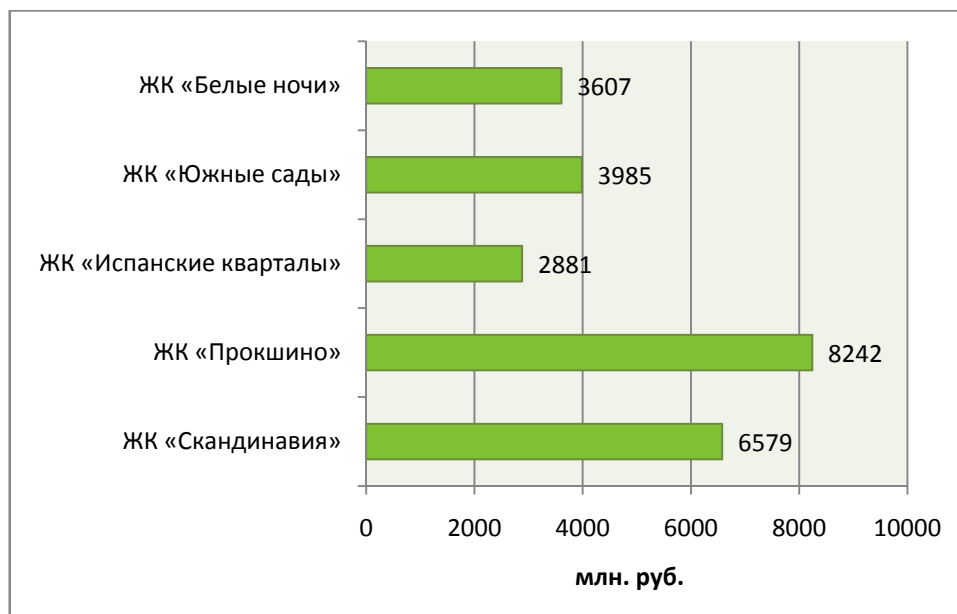


Рисунок 2.1 – Распределение инвестиций ООО «А101» в 2021 году по проектам строительства жилищных комплексов

Структуру инвестиционного портфеля ООО «А101» по строительству объектов жилой недвижимости на 2021 год отражает рис. 2.2.

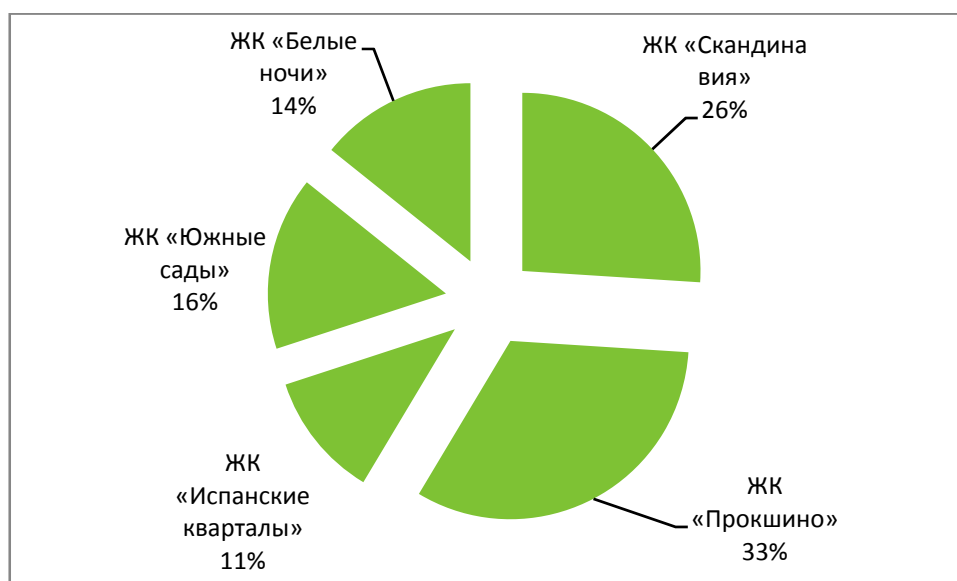


Рисунок 2.2 – Структура инвестиционного портфеля ООО «А101» в 2021 году по проектам строительства жилой недвижимости

Прогнозировалось, что в течение года будет сдано 55655 квартир в совокупности в рассматриваемых пяти жилищных комплексах, возводимых ООО «А101»

Таблица 2.3 – План ввода квартир­ного фонда на 2021 год

Наименование комплекса	Количество квартир	Средняя сметная стоимость 1 кв. м, тыс. руб.	Стоимость продажи 1 кв. м, тыс. руб.	Минимальная стоимость квартиры. млн. руб.
ЖК «Скандинавия»	939	140	220	7,1
ЖК «Прокшино»	2349	145	225	7,0
ЖК «Испанские кварталы»	496	141	211	6,9
ЖК «Южные сады»	1361	140	195	6,8
ЖК «Белые ночи»	420	150	255	8,2
Итого	55565	–	–	–

Как можно видеть в таблице 2.3, количество квартир дифференцировано по разным жилищным комплексам, как и сметная стоимость одного квадратного метра.

Согласно плановым расчетам, самая низкая сметная стоимость 1 кв. метра жилья в ЖК «Южные сады» (154 тыс. руб./кв. м), а самая высокая – у жилья в ЖК «Белые ночи» (174 тыс. руб./кв. м). Соответственно, самая высокая цена продажи квартир в ЖК «Белые ночи» (239 тыс. руб./кв. м), а самая низкая – в ЖК «Южные сады» (223 тыс. руб./кв. м).

Более наглядно дифференциацию сметной стоимости строительства жилья для рассмотренных жилищных комплексов иллюстрирует рис. 2.3.

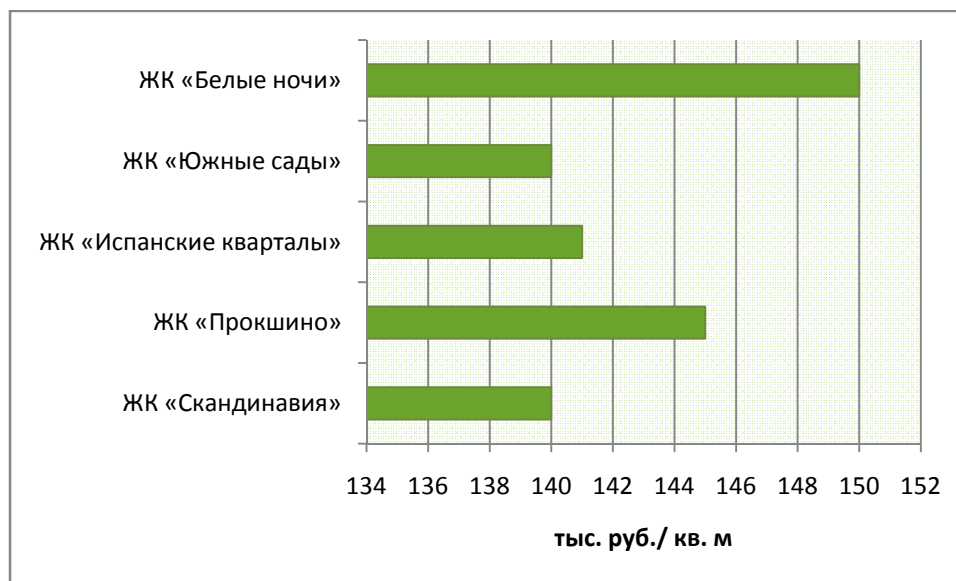


Рисунок 2.3 – Сметная стоимость строительства одного квадратного метра жилья в разных жилищных комплексах

Разрыв в сметной стоимости строительства жилья для рассмотренных ЖК обусловлен разницей в стоимости используемых в строительстве материалов и технологий, а также стоимости покупки земельного участка и стоимости проектных работ.

Диапазон цен продажи одного квадратного метра жилья в разных жилищных комплексах, возводимых ООО «А101», отражает рис. 2.4.

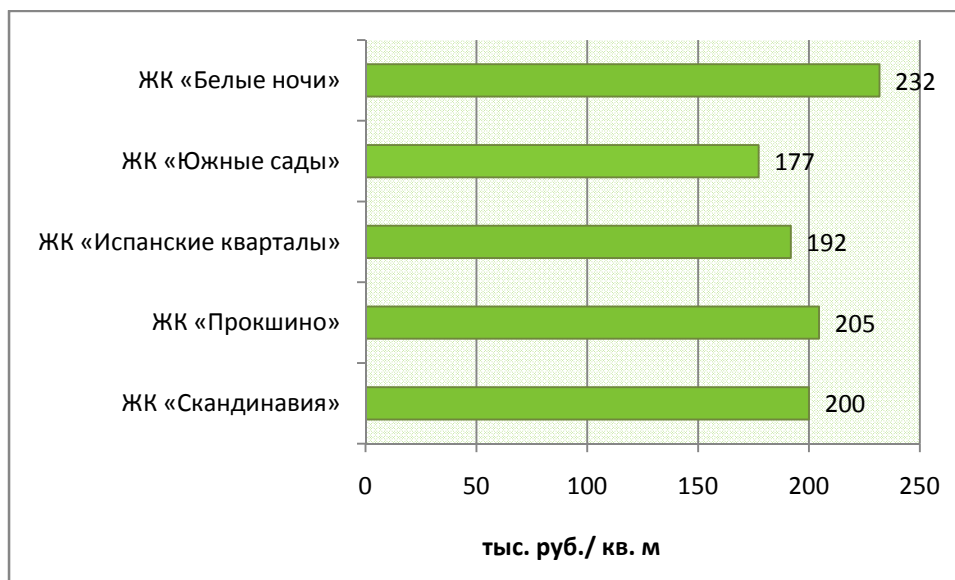


Рисунок 2.4 – Плановая цена продажи одного квадратного метра жилья в разных жилищных комплексах, возводимых ООО «А101»

Разрыв в стоимости одного квадратного метра жилья для рассмотренных ЖК, обусловлен, прежде всего, такими факторами как:

- 1) местоположение жилой недвижимости,
- 2) класс жилой недвижимости;
- 3) транспортная доступность,
- 4) наличие развитой инфраструктуры и др.

По каждому проекту строительства жилищных комплексов в ООО «А101» формируется бюджет, который может корректироваться по мере выполнения строительства.

Укрупненный сводный бюджет компании ООО «А101» на 2021 год по проектам строительства пяти рассмотренных жилищных комплексов отражен в табл. 2.4.

Таблица 2.4 – Укрупненный сводный бюджет ООО «А101» по группе проектов строительства жилой недвижимости на 2021–2024 гг.

№, п/п	Наименование проекта	Значение показателей, млн. руб.					
		Итого	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.	2025г.
1	ЖК «Скандинавия»						
	Возврат инвестиций	15 290	8 953	3 249	3 088		
	Инвестиции	(10 320)	(6 579)	(2 321)	(1 420)		
	Результат	4 970	2 374	928	1 668		
2	ЖК «Прокшино»						
	Возврат инвестиций	30 594	10 349	6 560	6 504	4 101	3 080
	Инвестиции	(20 453)	(8 242)	(4 405)	(2 789)	(2 517)	(2 500)
	Результат	10 141	2 107	2 155	3 715	1 584	580
3	ЖК «Испанские кварталы»						
	Возврат инвестиций	7 767	4 988	1 132	1 248	399	
	Инвестиции	(5 934)	(2 881)	(1 534)	(1 308)	(211)	
	Результат	1 833	2 107	(402)	(60)	188	
4	ЖК «Южные сады»						
	Возврат инвестиций	16 827	4 128	2 709	4 234	4 567	1 189
	Инвестиции	(11 565)	(3 985)	(2 008)	(2 395)	(2 103)	(1 074)
	Результат	5 262	143	701	1 839	2 464	115
5	ЖК «Белые ночи»						
	Возврат инвестиций	6 896	5 398	1 498			
	Инвестиции	(4 524)	(3 607)	(917)			
	Результат	2 372	1 791	581			
6	Итого по группе ЖК						
	Возврат инвестиций	77 374	33 816	15 148	15 074	9 067	4 269
	Инвестиции	(52 796)	(25 294)	(11 185)	(7 912)	(4 831)	(3 574)
	Результат	24 578	8 522	3 963	7 162	4 236	695

Согласно данным таблицы 2.4, общая стоимость проектов строительства жилой недвижимости, реализуемых компанией ООО «А101», составляет 52 796 млн. руб.

Предполагается, что возврат инвестиций, вложенных в строительство, составит 77 374 млн. руб., а результат от реализации данных проектов для ООО «А101» – 24 578 млн. руб.

На начало 2021 года в строительство этих комплексов жилой недвижимости уже были сделаны инвестиции.

Распределение инвестиционных потоков (притоков и оттоков) по годам по всей группе проектов ООО «А101» отражает рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Распределение инвестиционных потоков по годам проектов в сводном бюджете

Планом на 2021 год было предусмотрено, что наибольшие инвестиции потребуются для проекта ЖК «Прокшино» – 8 242 млн. руб., – однако по этому проекту предполагался и самый высокий уровень возврата инвестиций – 10 349 млн. руб. (рис. 2.6).

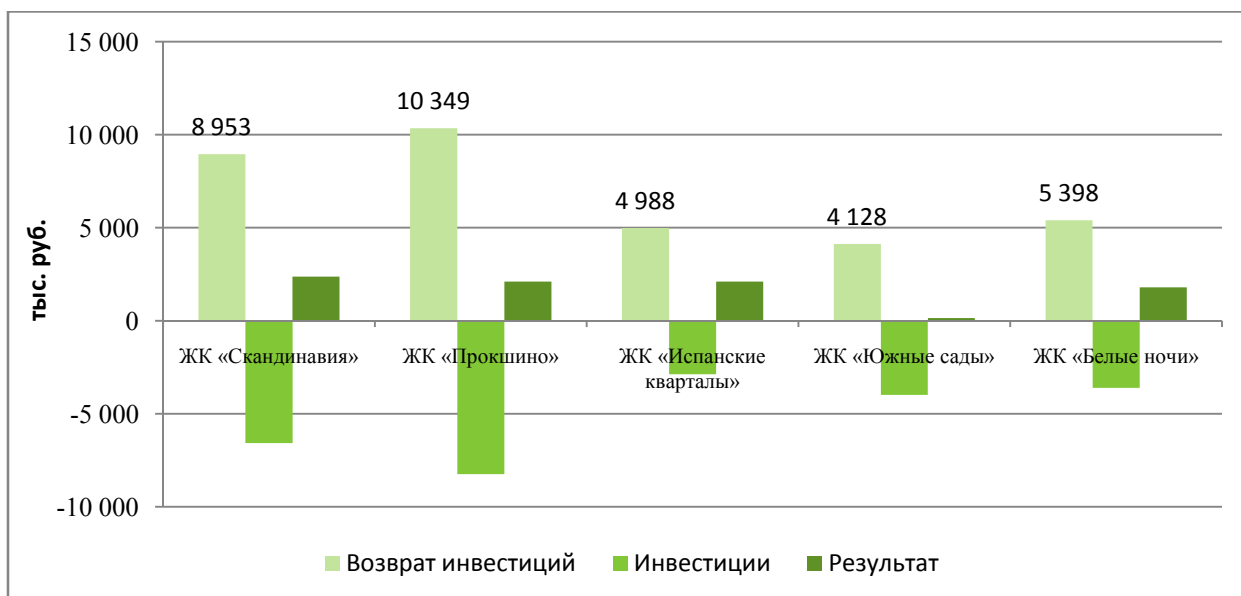


Рисунок 2.6 – Распределение инвестиционных потоков по проектам строительства жилищных комплексов в ООО «А101» на 2021 год

В таблице 2.5 приведен бюджет проекта ЖК «Белые ночи», строительство которого началось еще в 2019 году.

Таблица 2.5 – Бюджет проекта ЖК «Белые ночи» на 2019 -2022 гг.

ЖК «Белые ночи»	млн.руб.	2019-2020 гг.	2021-2022 гг.	Стоимость на 1м2
100% доля проекта	Итого	факт	остаток	тыс.р./1м2
Поступления	52 227	21 059	31 169	255
Выплаты	(43 469)	(21 695)	(21 757)	(212)
Приобретение земли	(4 000)	(4 000)	-	(20)
Проектирование	(1 238)	(922)	(316)	(6)
Сети	(2 726)	(1 459)	(1 267)	(13)
СМР	(24 170)	(10 148)	(14 022)	(119)
Благоустройство	(1 225)	(638)	(586)	(6)
Услуги техзаказчика	(352)	(172)	(179)	(2)
Земельно-имущественные	(2 930)	(1 906)	(1 024)	(14)
Управление проектом	(703)	(298)	(405)	(3)
Налоги	(4 257)	(1 050)	(3 207)	(21)
Коммерческие	(833)	(582)	(251)	(4)
Страхование	(218)	(218)	-	(1)
Выплата процентов	(817)	(300)	(500)	(4)
Результат по основной деятельности	8 759	(636)	9 412	43

Из данных таблицы 2.5, можно видеть, что общая стоимость проекта составила 43469 млн. руб., из которых 21 695 млн. руб. было освоено в 2020 году, а 21 757 млн. руб. в 2021 году.

Структуру затрат проекта ЖК «Белые ночи» отражает рис. 2.7.



Рисунок 2.7 – Структура затрат проекта ЖК «Белые ночи»

В структуре затрат по проекту строительства ЖК «Белые ночи» преобладают затраты на строительные-монтажные работы, доля которых составляет 55% от суммы полных затрат.

Важной статьёй затрат по строительству жилой недвижимости, как и любой другой недвижимости, являются затраты на приобретение земельного участка.

В структуре затрат по проекту строительства ЖК «Белые ночи» приобретение земельного участка составило 9% в общих затратах проекта.

На инженерные коммуникации в структуре затрат отведено 6%, на проектные работы – 3%, благоустройство прилегающей к участку строительства территории – 3%.

Затраты на страхование по проекту составили 0,4% в структуре общих затрат (или инвестиций).

План-фактный анализ исполнения бюджета на 2021 год показал отклонения фактических значений от плановых практически по всем жилищным комплексам.

Наибольшие отклонения от плана наблюдались по величине инвестиций, т.е. затрат по проектам вследствие резкого роста стоимости строительных материалов в 2021 году (рис. 2.8).

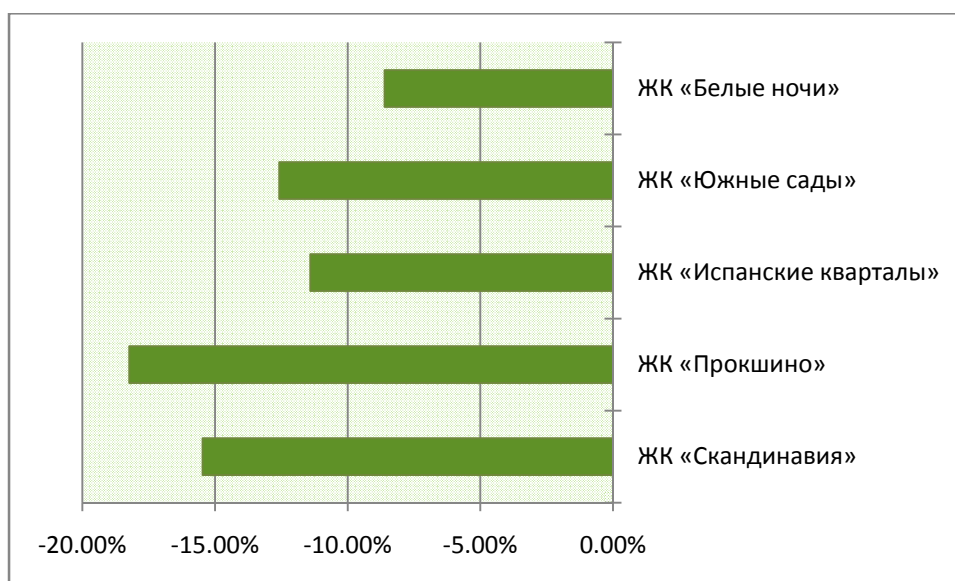


Рисунок 2.8 – Отклонения фактических затрат по проектам от плановых значений в 2021 году

Дифференцированный уровень роста затрат по разным проектам строительства жилых комплексов, реализуемых компанией «А101», обусловлен отличием в стоимости применяемых материалов, в стадии проекта, спецификой договорных отношений с поставщиками материалов и пр.

Рост стоимости строительных материалов привел к необходимости повышения стоимости продажи квартир в строящихся жилых комплексах. Практически произошло перекалывание роста стоимости инвестиционных затрат ООО «А101» на потребителей – покупателей квартир.

Увеличение фактической цены продажи 1 кв. м жилой недвижимости по сравнению с плановой ценой в 2021 году отражает рис. 2.9.

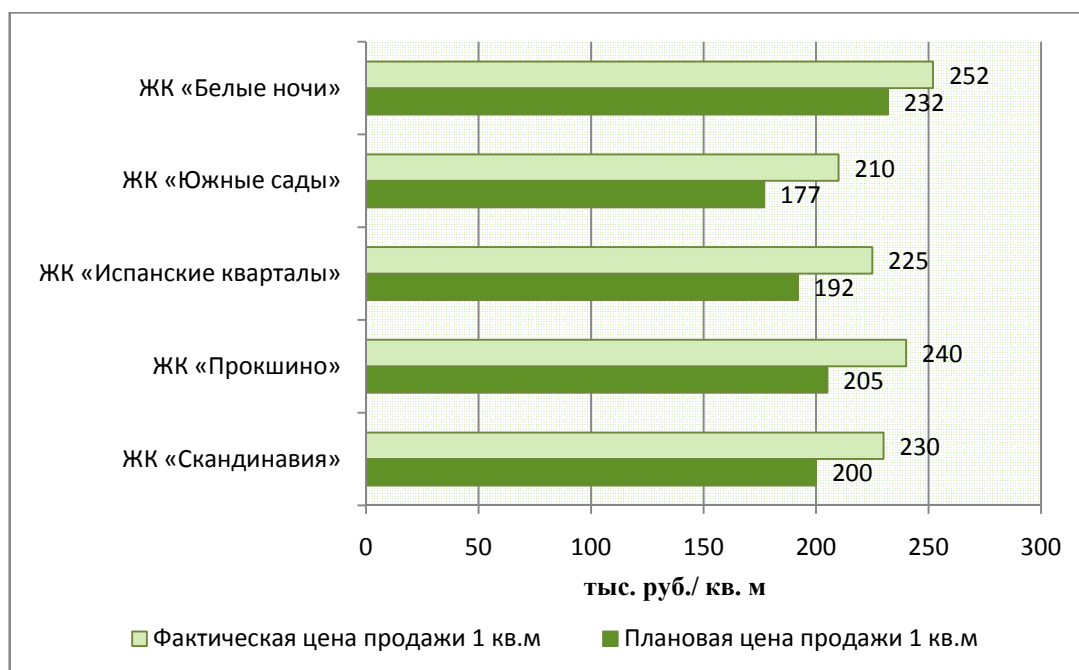


Рисунок 2.9 – Сравнение плановой и фактической цены продажи 1 кв. м жилой недвижимости в 2021 году

Удорожание стоимости продаж квартир позволило ООО «А101» сохранить финансовый результат на плановом уровне в целом по группе проектов, а по отдельным жилищным комплексам даже превысить плановые показатели.

Увеличение суммы инвестиционных затрат ООО «А101» по всей группе проектов жилой недвижимости составило 16,74% в 2021 г. (рис. 2.10).

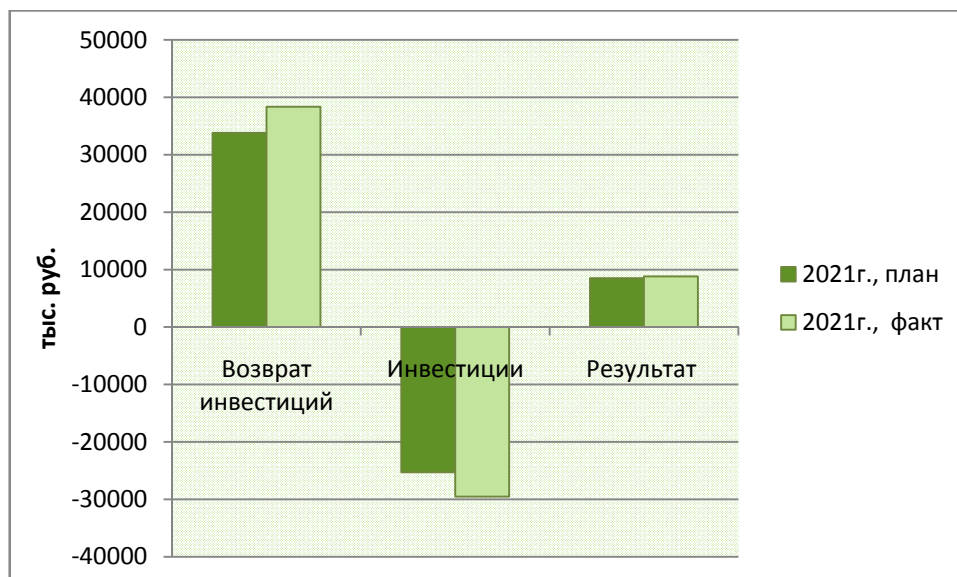


Рисунок 2.10 – Сравнение планового и фактического результата ООО «А101» по группе проектов жилой недвижимости в 2021 году

Рост инвестиционных затрат ООО «А101» по этой группе проектов был компенсирован увеличением доходов (возвратом инвестиций) на 13,4% вследствие роста стоимости реализуемого жилья, что привело к увеличению финансового результата на 3,46% по сравнению с планом.

2.3 Оценка условий выполнения плана ООО «А101»

В настоящее время для девелоперских компаний наступил очень сложный период, обусловленный целым рядом факторов.

В условиях, когда еще полностью не завершился переход от долевого строительства к проектному финансированию, строительная отрасль оказалась вовлеченной в новые переходные процессы в связи с санкциями недружественных государств и международных организаций.

Происходящие сегодня изменения характеризуются неопределенностью по продолжительности и глубине происходящих трансформаций на рынке строительных ресурсов, а также на рынке жилой и коммерческой недвижимости.

Прежде всего, это обусловлено переходом строительства на использование механизма счетов эскроу.

При проведении сделок купли-продажи недвижимости для России были наиболее привычны и применимы стандартные виды расчетов в виде банковской ячейки, аккредитива или депозита нотариуса. Существенным минусом было то, что на отечественном рынке отсутствовал продукт, благодаря которому можно было производить сделки с цепочками и рассчитываться по безналичному расчету, при этом такой продукт присутствовал в Европе и США. Данная ситуация подтолкнула российских законодателей к принятию изменений с 1 июля 2014 года и введению новых положений в Гражданский Кодекс Российской Федерации. Таким образом, на рынке банковских услуг появился продукт, который называется счет эскроу.

Термин «эскроу-счет» имеет английское происхождение. В переводе английского «escrow account» – это особый счет, предполагающий учет имущества, документов, денег до момента возникновения (исполнения) конкретных обстоятельств (обязательств). Иначе говоря, эскроу-счет определяют как специальный условный счет, на котором учитываются имущество, документы или денежные средства до наступления определенных обстоятельств или выполнения определенных обязательств.

В международной практике подобная услуга оказывается достаточно большим кругом юридических лиц:

- банками,
- специализированными конторами;
- юридическими фирмами.

Широкое распространение получило использование счетов эскроу в торговле и при покупке недвижимого имущества.

Сделка предусматривает участие трех сторон по договору счета эскроу:

- 1) покупателя (депонента), открывшего счет для исполнения договора;
- 2) продавца (бенефициара);
- 3) эскроу-агента, который контролирует этапы сделки и выдачу средств со специального счета.
- 4) Эскроу-счет можно рассматривать также, как как условный аккаунт, который создается для учета имущества, денег или бумаг до

момента наступления (выполнения) оговоренных сторонами-участниками обстоятельств.

- 5) Сущность расчетов через счета эскроу простым языком заключается в передаче должником средств третьему лицу, контрагенту (эскроу-агенту), до выполнения кредитором определённых условий, указанных в договоре, т.е. все ценности со счета эскроу передаются эскроу-агентом в пользу одной из сторон сделки только в том случае, если она выполнила свои обязательства по сделке перед другой стороной.
- 6) Счет эскроу – своеобразный инструмент, защищающий покупателя дорогостоящего товара от получения продавцом денег при невыполнении договорных обязательств, а продавца от неуплаты денег покупателем

Такая сделка подразумевает трёхсторонние отношения, и договор, как правило, оформляется в трёх экземплярах. Эскроу-агент, контролирующий этапы сделки и выдачу средств со специального счета, выполняет по сути функцию доверительной стороны, и поэтому эскроу-счет иначе называется «доверительный договор счёта».

Счет эскроу открывает банк, оказывающий такую услугу и берущий на себя обязанности агента, минимизируя риски обеих прочих сторон соглашения – бенефициара, или получателя денег (продавца) и депонента, т. е. плательщика (покупателя).

На практике именно продавец (бенефициар) получает большую силу в сделке и способен повлиять на её исход, – ведь ценности передаются другой стороне с особого счета после того, как были исполнены обязательства по договору.

Таким образом, договор счёта эскроу повышает уверенность в том, что обе стороны (участники торговой сделки) – покупатель (депонент) и продавец (бенефициар) – получают то, что ожидают. В крайнем случае, если часть сделки не будет выполнена, то у должника (депонента) есть шанс вернуть часть средств.

В мировой практике банковский счёт эскроу открывают по множеству причин, наиболее распространенными из которых являются:

1. Сделки, связанные с приобретением недвижимости.
2. Оплата налогов на недвижимость или иное имущество, страховок.
3. Депозит ценных документов и бумаг.
4. Резервирование сумм для покупки компаний.
5. Хранение задатков по крупным сделкам.

С начала XXI века этот договор получил заслуженную популярность не только в европейских странах и США, но и в государствах восточной направленности: Китае, Монголии и Японии. Сейчас все эти операции осуществляются крупными российскими банками.

В мировой практике эскроу-счета используются наравне с такими инструментами, как инкассо, аккредитив и вексель.

Такая популярность этого механизма финансирования различных сделок на практике, несмотря на то, что в большинстве стран в настоящее время он нормативно не урегулирован, объясняется тем, что счет эскроу действительно удобен, и что он действительно выполняет свою главную функцию – обеспечивает надлежащее обеспечение обязательств по основному договору, и распространяется на совершенно разные сферы (используется в торговле, при покупке недвижимости, слиянии или поглощении компаний, при покупке самолетов и морских судов, в лицензионных отношениях и др.). Использование эскроу-счета позволяет продавцу и покупателю обеспечить исполнение обязательств и минимизировать свои риски по срыву сделки или возможности мошенничества одной из ее сторон.

Стандартная сделка с применением эскроу-счетов включает в себя следующие этапы, если в качестве эскроу-агента выступает банк:

1. В банк обращается покупатель с заявлением об открытии счета. Заявление оформляется в строго определенной форме, с указанием предмета договора (суммы), правила осуществления банковской операции, срок действия, а также иные условия, присущие любому другому договору (реквизиты сторон, решение споров и ответственность).
2. Открывается специальный счет, на котором размещают сумму денежных средств, необходимую для оплаты по договору между покупателем и продавцом.

3. Далее участники сделки выполняют условия сделки (в случае с покупкой недвижимости – отдают документы на регистрацию нового собственника).
4. Если в процессе исполнения условий контракта возникают сложности, средства остаются на хранении в банке и разблокируются только для депонента (т.е. покупателя).
5. Если сделка успешно завершается, участники приходят в банк и сдают подтверждающие документы на проверку эскроу-агенту (т.е. представителю банка).
6. После положительного решения, бенефициар (продавец) получает доступ к деньгам на счете и далее волен распоряжаться ими по собственной воле.

Принцип действия договора с применением эскроу-счетов схож с аккредитивом, поскольку в обоих случаях депонент и бенефициар могут влиять на перечень оснований, при наступлении которых последний может получить предназначенные ему денежные средства, находящиеся на счете. С учетом конкретных отношений, сложившихся между сторонами, с учетом специфики конкретного основного обязательства они могут определить подходящие условия.

Но главным отличием эскроу-счета от аккредитива и его существенным преимуществом является то, что депонент и бенефициар могут предусмотреть в договоре условие, обязывающее эскроу-агента проверять наступление соответствующих оснований и осуществлять проверку предоставленных сторонами документов не формально, а более основательно.

В дополнение к этому, эксперты указывают следующие отличия договора счета эскроу от аккредитива:

- открытие эскроу-счета возможно только по соглашению трех сторон, включая банк, обеспечивающий безопасность финансовой сделки;
- для получения допуска к средствам необходимо представить агенту определенные бумаги, подтверждающие исполнение условий договора;
- процесс управления счетом более удобен для участников, и предполагает большую оперативность.

Эксперты не исключают, что стоимость услуг по ведению счета эскроу действительно может быть выше стоимости аккредитива, поскольку в рамках договора эскроу к банкам предъявляется больше требований. Но с равной долей вероятности цена может быть и ниже, если учитывать систему гарантий по вкладам, которую предоставляет сторонам счет эскроу.

На данный момент средняя стоимость открытия счета эскроу в российских коммерческих банках составляет 2,5 тыс. руб., а внесение в договор изменений и осуществление платежа в счет его исполнения могут обойтись в сумму от 500 руб. до 2,5 тыс. руб. При этом, как правило, банк получает вознаграждение не из тех денежных средств, которые находятся на счете эскроу.

Согласно данным на 1 июня 2022 года практически все девелоперские компании в России перешли на использование механизма счетов эскроу.

В таблице 2.6 приведены статистические данные по основным показателям жилищного строительства в России, согласно которым без привлечения средств граждан сегодня осуществляют строительство только 117 застройщиков в целом по России. А используют механизм счетов эскроу 3026 застройщиков из 3478, что составляет 87%.

Таблица 2.6 – Механизмы привлечения средств для жилищного строительства в России (по данным на 1.06.2022 года)

Механизм привлечения средств граждан	Количество застройщиков, шт.	Количество разрешений на строительство, шт.	Количество проектных деклараций, шт.	Количество домов, шт.	Жилая площадь, тыс. кв. м	Количество квартир, тыс. шт.
Все механизмы	3478	6107	6227	9182	97478	1955
С использованием счетов эскроу	3026	5238	5336	7634	81358	1630
С уплатой взносов в компенсационный фонд	436	628	636	1099	13057	264
Без привлечения средств граждан	117	260	269	449	3064	81

Необходимо учесть, что часть застройщиков получила разрешение на строительство еще до введения механизма счетов эскроу в 2019 году, а то количество возводимых объектов жилого строительства с их использованием было бы еще больше.

