

нии привлечения средств, и в создании инфраструктуры фондового рынка. При этом развитость фондовой инфраструктуры (торговцев ценными бумагами, фондовых бирж, торгово-информационных систем, фондовых площадок и др.) позволяет обеспечивать широкий охват разных слоев местных инвесторов и создавать положительный имидж для иностранных капиталовложений.

Получено 11.01.2002

УДК 711.1:69.003:658.012

**В.Н.ТИМОШЕНКО**

*Харьковская государственная академия городского хозяйства*

## **ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ КОММУНАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ**

Рассматриваются вопросы планирования в системе коммунальной собственности Харьковского региона.

Необходимость комплексного планирования в Харьковском регионе столь очевидна и велика, что кому бы то ни было трудно возражать против этого.

Харьковская государственная академия городского хозяйства распоряжением городского Головы "Об организации разработки комплексной программы социально-экономического развития города "Харьков - 2010" №320 от 1 февраля 2001г. была определена базовой научно-методической организацией. В результате была разработана концепция системного развития города. Основой для нее послужил Закон Украины "О государственном прогнозировании и разработке программ экономического и социального развития Украины".

Незавершенность и фрагментарность управленческой реформы создали ситуацию, неблагоприятную для инфраструктуры города, когда существование предприятий и отраслей определяется исключительно темпами деградации их основных фондов. Негативные тенденции в жилищно-коммунальном хозяйстве, градостроительстве, транспорте, в сфере образования, культуры, общественной и личной безопасности усложняются финансовым и энергетическим кризисом. Поэтому природное самосохранение экономических структур в таких условиях невозможно без реальной модели развития.

Распоряжением №395 от 14.06.01г. Харьковская облгосадминистрация ввела порядок подготовки, рассмотрения, согласования и подписания контрактов с руководителями предприятий коммунальной собственности, к которому прилагается примерная форма контракта. Большинство его пунктов имеют экономический характер. Все изло-

женное в контракте не бесспорно, но здесь речь идет об экономической стороне деятельности предприятий и государственном контроле облгосадминистрации за их деятельностью посредством условий, заложенных в контракте. С его помощью делается попытка повлиять на эффективность использования коммунального имущества Харьковской области.

На наш взгляд, целесообразнее было бы, руководствуясь опытом управления современными экономическими системами западных стран, применить планирование на уровне бизнес-планов. Что это дает? Прежде всего то, что заложено в плановый документ и является тем рычагом, который позволит контролировать эффективность использования коммунального имущества. Кроме этого, руководителям предприятий дается право осуществлять оперативное управление, а планирование выступает одной из неотъемлемых функций управления.

Отсюда видно, что необходимо было бы одним из оснований для подписания контракта иметь от претендента бизнес-программу его действий по работе предприятия, а через год после заключения контракта – бизнес-план. На основании бизнес-планов отраслевых предприятий можно составлять отраслевой план управления и т.д.

Бизнес-план – это специфический плановый документ, описывающий все основные аспекты будущего предприятия. Являясь постоянным документом, он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри предприятия, так и с изменениями на рынке, где действует предприятие, и в экономике в целом. По сути, это комплексный план развития предприятия на 3-5 лет, описывающий его цели и взаимосвязанную политику в области маркетинга, производства, управления и финансирования. При этом не нужно этот экономический документ превращать в рекламный ролик.

Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей предприятия. Критический взгляд на свое предприятие поможет выявить его слабые и сильные стороны, точно определить, что требуется, не упустить чего-либо из вида, оценить открывающиеся перспективы и приступить к выработке плана конкретных действий, направленных на достижение поставленной цели, заранее предвидеть возможные трудности, не дать им перерасти в серьезную проблему, выявить причины затруднений, а значит, найти пути их устранения. Если предприятие находится на грани банкротства, бизнес-план объяснит, почему дешевле отказаться от сомнитель-

ной затеи, чем на собственном опыте учиться тому, чему бизнес-план научил бы в течение нескольких часов сосредоточенной работы по его составлению. Тщательно составленный бизнес-план можно быстро переработать в бизнес-предложение или финансовую заявку, которая удовлетворит кредиторов.

На рисунке приведена примерная система целей и задач для разработки бизнес-плана. Сказать, что она подходит для всех предприятий, нельзя, так как в каждом отдельном случае она должна быть разработана применительно к конкретному предприятию. Это относится и к содержанию бизнес-плана – рецепта на все случаи жизни нет, но есть общие черты и общепринятые требования. Примерный макет бизнес-плана приведен ниже.

Эффективное планирование требует тесного сотрудничества творчески мыслящих экспертов и управленцев при решении многочисленных проблем. На такое планирование уходит много денег и времени. Но, пожалуй, никакая другая деятельность в экономической системе не окупаются в такой степени и, возможно, нет другой такой деятельности, пренебрежение к которой может, в конечном счете, обойтись так дорого.

#### *Общий макет бизнес-плана*

Титульный лист: название фирмы, фамилия, и.,о. руководителя предприятия, адрес, номер телефона и факса фирмы.

Резюме: краткое содержание бизнес-плана. Местонахождение фирмы. Цель бизнеса. Отрасль и создаваемая фирма. Описание вида деятельности. Продукт или вид услуг.

Анализ по трем группам факторов: внутривозрастные, рыночной конъюнктуры, государственные регуляторы экономики.

Конкуренция и конкурентное преимущество. Организация и практика внешнеэкономических связей. Стратегия маркетинга. Прогнозирование продаж.

Переменная составляющая затрат на продажи.

План производства.

Управление и персонал.

Планируемая прибыль.

Оценка риска.

Финансовый план.

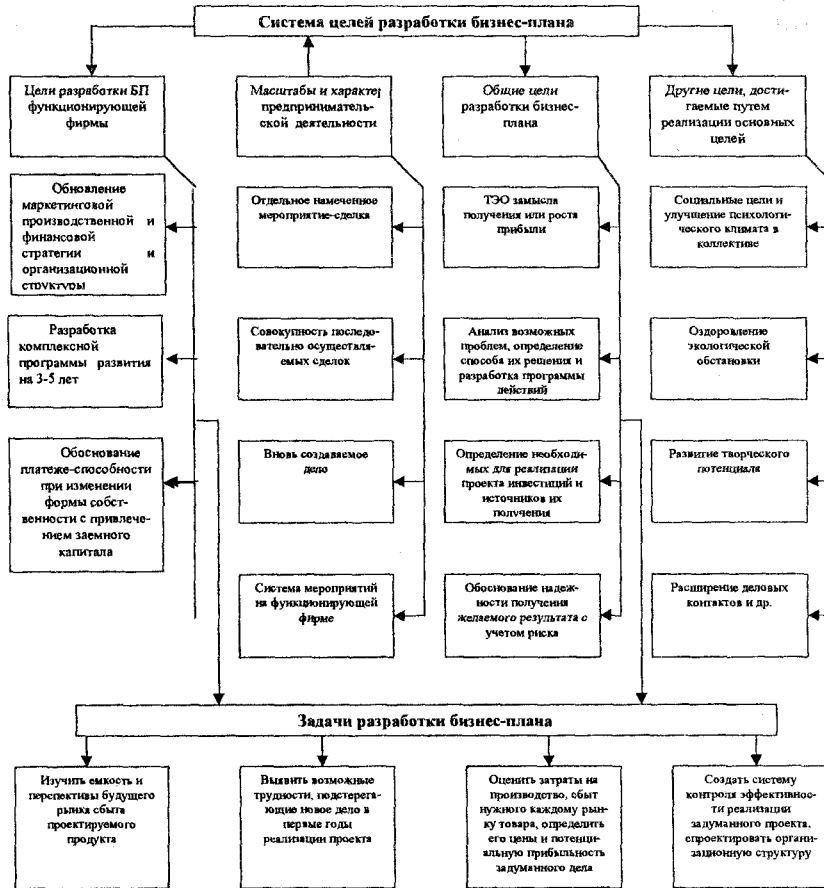
Стратегия финансирования.

Деловое расписание.

Наиболее актуальные приложения к бизнес-плану.

Деловой план должен быть предельно скромным в оформлении. На титульном листе размещают название плана, подтверждение о

конфиденциальности содержащейся информации. При составлении бизнес-плана следует пользоваться статистической информацией, подтверждая ее ссылкой на первоисточник, известных экспертов. Все предложения в бизнес-плане должны быть четко обозначены. При необходимости используют фотографии, таблицы и рисунки. Бизнес-план должен иметь оглавление.



Система целей и задач разработки бизнес-плана

Получено 21.01.2002