

кое их применение требует согласования с учетной политикой фирмы и с налоговым законодательством. В то же время данные системы могут быть использованы для внутреннего анализа издержек и при разработке программ по снижению затрат.

Система управления затратами должна включать:

- блок нормативного расчета и регулирования, состоящий из правил нормирования и расчета, процесса определения нормативной себестоимости, регулирования уровня затрат и других экономических показателей;
- блок анализа фактических и плановых затрат, обеспечивающий определение отклонений и выявление приоритетных элементов затрат;
- блок принятия решений, формирующий варианты возможных решений, корректировок;
- блок планирования затрат делает прогноз на очередной период с учетом корректировок и выбранного варианта решения.

По результатам управления затратами необходимо предпринимать действия, связанные с маркетинговыми процессами, организацией производства (бизнеса), управлением персоналом, процессами снабжения и сбыта, т.е. следует активизировать воздействие на затраты с целью улучшения позиций по расходам или удержания их в заданном диапазоне.

Постоянное наблюдение за динамикой затрат позволит предприятию принимать своевременные управленческие решения не только по расходной части бюджета, но и подоходной его части.

*А. В. Шустов, магистр экон. наук, аспирант
Институт экономики НАН Беларуси
Минск (Беларусь)*

ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ КОМПЛЕКСОМ В ЯПОНИИ

Строительный комплекс – это совокупность отраслей материального производства и проектно-поисковых работ, обеспечивающих капитальное строительство. В состав строительного комплекса входят следующие отрасли материального производства: строительство, промышленность строительных материалов, производство строительных конструкций и деталей. В ряде научных исследований структура строительного комплекса понимается более широко: в него включаются также строительное и дорожное машиностроение, специальная инфраструктура (научно-исследовательские и опытно-конструкторские организации, высшие и средние специальные учебные заведения, профессионально-технические училища, курсы по подготовке строительных кадров; банки, финансирующие строительство; организации по материально-техническому обеспечению предприятий; специализированный транспорт).

Современная жизнь общества без эффективного функционирования строительного комплекса просто невозможна. Уровень его развития влияет на формирование пропорций и темпов развития отраслей народного хозяйства, размещения производительных сил и развитие регионов. Строительство создает новые и реконструирует действующие основные фонды (здания и сооружения, предназначенные для всех видов производственной и непроизводственной деятельности людей). Уровень развития этой отрасли создает предпосылки для роста производства во всех отраслях хозяйства.

Строительный комплекс как одна из наиболее капиталоемких и дифференцированных производственных систем оказывает существенное влияние на развитие промышленности государства. Поэтому слабость строительной базы сдерживает создание отраслевых и территориально-производственных комплексов, развитие тех отраслей экономики, которые требуют больших объемов работ по капитальному строительству.

Поскольку развитие строительного комплекса является основным драйвером развития экономики, то особенно актуальной становится задача построения эффективной системы управления строительным комплексом, при которой будет обеспечен рост экономического потенциала страны. Для Республики Беларусь, на мой взгляд, одним из наиболее удачных примером модели управления строительным комплексом может служить японская модель, которая применялась в этой стране в конце 20-го века.

Строительный комплекс Японии находился в состоянии бурного развития во время экономического роста страны в 1980-х годах. В этот период в стране начинался резкий рост цен на землю, совмещенный с политикой доступного кредитования за счет использования имущества в качестве залога. Но крах «Экономического пузыря» в начале 1990-х годов зажал строительную отрасль в дефляционную спираль банкротств, наступил относительный застой в заказах частного сектора и появился переизбыток офисных помещений. В целом спрос на недвижимость в стране в 90-х годах оставался высоким.

Центральное место в системе управления строительным комплексом в конце 20-го века в Японии занимала контрактная система, при которой центральное и местное правительство определяли подрядчиков для выполнения проектов через открытые публичные торги. Данная система строилась на основе ранжирования строительных фирм и оценки их предложений в соответствии с успешностью исполнения их прошлых заказов, производительности, финансового состояния, а также технологических возможностей. Такая система оценок позволяла допустить до торгов только компании, которые являлись наиболее подходящими для выполнения разыгрываемых заказов. Открытый тип торгов позволял иметь местным и иностранным фирмам одинаковые шансы на успех, практически исключал возможность сговоров и нечестной конкуренции.

Еще одним звеном японской модели управления строительным комплексом конца 20-го века была система многоуровневых бизнес-отношений, когда крупные японские генеральные подрядчики часто выступали в качестве организаторов проекта, финансистов и менеджеров. Они строили работу на том, что выгоднее нанять субподрядчиков на проектной основе, чем нанимать специалистов в качестве постоянных сотрудников. Это, в сущности, способ избежать негибкости, которая возникает при наличии постоянного штата сотрудников. В 1993 году насчитывалось 525 000 подрядчиков, лицензированных для ведения строительного бизнеса в Японии, из которых только 150 были генеральными подрядчиками, остальные были субподрядчиками. В соответствии с отчетом Министерства строительства за 1995 год три четверти японских строительных фирм имели капитализацию менее чем за 10 миллионов йен (прим. около 130 000 долларов), и около одной трети подрядчиков не имели рабочих, а только менеджмент.

Японские генеральные подрядчики, как правило, работают с тем же ядром субподрядчиков и поставщиков в течение длительного времени, обеспечивая не только

работу, но и обучение, а также введение новых инструментов, процедур и даже базовых управленческих навыков у своих субподрядчиков. Многие из крупных субподрядчиков имеют свои собственные сети субподрядчиков. Эти обширные сети фирм работают вместе на регулярной основе.

Связи между крупными фирмами и их подрядчиками, как правило, являются обширными и часто включают в себя перераспределение капитала, обмен работниками, совместные усилия в области развития и взаимного решения проблем.

Японский менеджмент получил значительную похвалу в 1980-1990-х годах за отличные производственные показатели, рост показателей безопасности в строительстве, а также расширение системы контроля качества. Японии удалось создать систему, которая может применяться в странах с развивающейся экономикой, например, в строительном комплексе Республики Беларусь.

В Беларуси строительный комплекс перенял модель управления, которая применялась в СССР, система, которая может успешно функционировать при наличии постоянного внешнего источника финансирования. Такая система не способна реагировать на изменения в экономике и перестраивать свою работу исходя из новых экономических реалий, в условиях высокой стоимости кредитных ресурсов и отсутствия государственного финансирования. Применение японских инструментов управления может стать драйвером для постепенного развития строительного комплекса Республики Беларусь.

Система открытых торгов и финансовых гарантий участников позволит избежать ситуаций, когда начатые проекты не могут быть завершены по причине отсутствия дополнительных инвестиций со стороны финансовых институтов и государственной поддержки.

Наличие на рынке большого количества малых специализированных субподрядных поможет снизить себестоимость проектов за счет снижения себестоимости каждого отдельно взятого этапа, что позволит увеличить рентабельность проектов.

Прозрачная система распределения проектов совместно с развитым рынком узкопрофильных организаций позволят увеличить привлекательность строительного комплекса в качестве объекта для привлечения внутренних и иностранных инвестиций.

По мнению автора, внедрение в Беларуси японской системы управления строительным комплексом позволит создать долгосрочный фундамент для развития отрасли в целом, а также увеличить роль малого и среднего предпринимательства в строительстве. Создание системы взаимодействия между крупными строительными организациями, поставщиками строительных материалов, субподрядчиками и научными институтами создадут предпосылки для постепенного изменения отрасли, позволят на основе существующей системы построить более гибкую и способную к быстрым изменениям отрасль, которая сможет оперативно реагировать на изменения в экономической ситуации.

Список использованных источников

1. Ламберт, Б.Г., Фунато К., Пур А. Строительная отрасль Японии и ее система субподрядных отношений.
2. Строительный комплекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.postkomsg.com>.