

## ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ- ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### 3.1. Планирование - центральное звено в системе управления организацией

В системе управления организациями, в обеспечении нормального их функционирования особое место занимает планирование. Разрабатываемые прогнозы, программы и планы являются важнейшими инструментами реализации политики соответствующих субъектов управления. Анализ содержания основных функций управления позволяет сделать вывод о том, что подготовка и принятие управленческого решения означает, прежде всего, практическую работу по постановке целей, задач, которые преследует субъект управления, и разработку мер, обеспечивающих их достижение. По своему содержанию такая деятельность и есть не что иное, как планирование.

Аргументами в пользу такого утверждения является тот факт, что с планирования начинается процесс управления и появляется управленческое решение, по поводу реализации которого в последующем и становится возможной сама управленческая деятельность. Кроме того, от качества работы по подготовке управленческих решений, т. е. планирования, зависит и качество самих этих решений, а, следовательно, предопределяется успех или неуспех всей управленческой деятельности. И, наконец, управленческое решение, являясь конечным результатом процесса планирования, связывает прошлое с будущим через настоящее и обеспечивает непрерывное протекание всех управляемых, регулируемых процессов. Поскольку планирование есть органически неразрывный структурный элемент управления, часть его важнейшей функции, то вполне обоснованно говорить о том, что *планирование — центральное звено в системе управления организацией*. Следовательно, планирование можно определить так же, как специфическую форму общественной практики людей, являющуюся одной из функций управления - приоритетной, состоящей в подготовке различных вариантов управленческих решений в виде прогнозов, проектов, программ и планов, обосновании их оптимальности, обеспечении возможности выполнения и проверки их выполнения<sup>1</sup>.

План является основой деятельности организаций всех форм собственности и размеров, так как без него невозможно обеспечить согласованность в работе подразделений, контролировать результаты, определять потребность в ресурсах, стимулировать трудовую активность работающих в организации. Сам процесс планирования позволяет более чётко формулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Кроме того, планирование обеспечивает более чёткую координацию усилий структурных подразделений и, таким образом, укрепляет взаимодействие руководителей разных служб организации. А это значит,

---

<sup>1</sup> Кинг У, Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М.: Прогресс, 1982.

что планирование - непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности организации за счёт выявленных возможностей, условий и факторов<sup>1</sup>.

Итак, *планирование* одна из базовых функций управления, с помощью которой достижение и обеспечение целенаправленного соразмерного развития всех звеньев объекта управления считается возможным. Эта *функция* состоит в сопоставлении плана (комплекса социально-экономических показателей и мер по развитию общественного производства) и контроле за его исполнением. Планирование требуется всегда, когда в производстве возникает кооперация, предполагающая централизованную организацию и координацию совместной хозяйственной деятельности, её подчинение общей цели. Планирование значительно усложняется в условиях ускорения научно-технического прогресса, когда требуется взаимоувязка возрастающего количества технических, организационных и социально-экономических связей.

Выделяют основные *методы* планирования балансовый, нормативный и программно-целевой.

Вся история развития экономики была связана с двумя подходами к управлению: первый из них акцентировал внимание на управлении операциями (технической стороне производственного процесса), другой - на управлении трудовыми ресурсами, отдавая приоритет психологическим факторам, мотивации и стимулированию человеческой деятельности<sup>2</sup>. При этом выделяются следующие подходы к планированию: производственно-коммерческая деятельность компании на микроэкономическом уровне, планирование затрат на производство продукции, планирование прибыли, планирование потребности производственных ресурсов, планирование сбыта продукции<sup>3</sup>.

В отечественной экономической литературе большое внимание уделяется точности определения ряда понятий, прежде всего таких, как «управление», «планирование», «организация производства», «контроль качества» и другие.

В зарубежной литературе определение этих понятий можно встретить относительно редко. Да и само определение понятий даётся в весьма специфической форме. Например, термин «управление» даётся как всеобъемлющее понятие, включающее в себя все действия лиц, принимающих решения, в которые входят процессы планирования, оценки, реализации проекта и контроля. Планирование занимает ведущее место среди процессов, входящих в понятие «управление».

В западной литературе было систематизировано и само понятие управление, в результате чего выделилось четыре этапа в развитии теории и практики менеджмента.

С начала века (с момента зарождения теории управления) и до 60-х годов принципы управления и планирования были построены по закрытому типу. Иначе говоря, руководителей мало интересовали проблемы, возникающие за ворота-

---

<sup>1</sup> Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985.

<sup>2</sup> Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. СПб.: Гуманистика, 2006. 216 с.

<sup>3</sup> Асаул А.Н. Управление затратами в строительстве / А.Н. Асаул, Е. Г. Никольская. СПб.: Москва, 2007.

ми компании, а именно: конкуренция, вопросы сбыта и другие внешние проблемы. Работа фирмы рассматривалась с точки зрения закрытой системы. На таких принципах строилась до настоящего времени управленческая деятельность и в нашей стране. Всё управление в масштабах предприятия большей частью сводилось к оперативному регулированию внутренней деятельности предприятия без ориентации на внешние изменения. Лишь с развитием общества, усложнением выпускаемой продукции, ростом наукоёмких производств управленческая наука стала подходить к решению возникающих проблем, исходя из того обстоятельства, что деятельность организации во многом обусловлена внешней средой.

С другой стороны, имеет место эволюция и в другом направлении - от рационального фактора к социальному. Рациональный фактор имеет в виду достижение конкретных целей - прежде всего максимизацию прибыли. Исходя из этого построена вся работа организации. Однако в своём развитии управленческая мысль пришла к пониманию того, что получение максимальной прибыли возможно лишь при совпадении интересов и целей организации с интересом исполнителей, то есть рабочих и служащих, что, в свою очередь, привело к смещению с принципов рационализма в сторону ориентации на человеческий фактор.

Далее, в 40-50-е годы в крупных западных компаниях появляется отдел финансового планирования, занимающийся текущим планированием производственно-хозяйственной деятельности. Планирование в таких организациях ограничивалось составлением регулярных финансовых смет по статьям расходов на различные цели. Позднее, в 50-60-е годы компании стали создавать новую функцию: планирование, направленное не вовнутрь организации, а вне её, то есть в экономическое, научно-техническое, социально-политическое окружение. Появляются новые экономические категории, такие как «долгосрочное планирование», «внутрифирменное планирование», «стратегическое планирование»<sup>1</sup>.

*Долгосрочное планирование* - планирование производственной деятельности по организации, рассчитанное на довольно длительный срок (до 10 и более лет). Долгосрочное планирование применяется в деятельности организации для достижения положительных финансовых результатов (прибыли). Долгосрочное планирование осуществляется на основе опыта других компаний, а также анализа финансовых результатов организации прошлых периодов. Стратегия компании в эти годы учитывает её научно-технический потенциал и производственно-сбытовые возможности деятельности, обеспечивающие достижение конкретных целей.

Планирование экономической деятельности организации требует достижения максимального объёма производства, что, в свою очередь, предполагает рациональное использование человеческого потенциала, производственных фондов, материальных запасов, рабочего времени, технологических методов, денежных средств, информационных возможностей. Внутрихозяйственные цели при имеющихся ограничениях во многом влияют на выбор средств для предстоящего осуществления. Одновременно имеющиеся в распоряжении компании производственные ресурсы, технологические средства и финансовые возможности влияют

---

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.

на выбор стратегических или тактических целей её развития. Представление о финансовом состоянии организации влияет на выбор приоритетных экономических целей, к которым следует стремиться при планировании производственной деятельности. На практике роста доходов компании можно достичь: за счёт экономного расходования применяемых ресурсов и на основе приращения используемого капитала. Первый путь ориентирует производителей на планирование снижения затрат<sup>1</sup>, второй - на повышение результатов производства. Этого можно достичь посредством хорошо налаженного внутреннего планирования.

*Внутрифирменное планирование* состоит в научном обосновании экономических целей их развития, форм хозяйственной деятельности, выборе наилучших способов их осуществления. Выявление требуемых рынком видов, объёмов и сроков выпуска товаров, выполнение работ и оказание услуг, установление показателей производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов должно привести к достижению ожидаемых в будущем качественных и количественных результатов. Внутрифирменное планирование предусматривает системное, целостное рассмотрение производственно-хозяйственных, организационно-управленческих, финансово-экономических и многих иных проблем, а также ориентацию на будущее принимаемых решений. Всякое решение, принимаемое в ходе планирования, может рассматриваться как средство для достижения более отдалённого результата. Для определения высшей эффективности ожидаемого результата необходимо оценить, какая цель в конечном счёте должна быть достигнута организацией и в какой степени приближает к ним промежуточный результат. Внутрифирменное планирование обеспечивает продвижение к поставленным целям и меры ценности любого промежуточного результата. При этом оценка степени продвижения к конечным результатам способствует обоснованному выбору не только важнейших экономических целей, но и необходимых средств для их осуществления в планируемом периоде. В процессе внутрифирменного планирования выбор основных целей и возможных средств их осуществления тесно взаимосвязаны.

Следовательно, внутрифирменное планирование служит основой современного маркетинга, производственного менеджмента и в целом всей системы хозяйствования. Это означает, что в процессе внутрифирменного планирования необходим системный подход к решению возникающих в организации производственно-экономических и других проблем. Формулировка производственных целей и выбор экономических ресурсов, направленных на достижение плановых показателей, обеспечивает комплексное решение будущих проблем. В связи с этим внутрифирменное планирование подразумевает, что ни одна производственная или предпринимательская проблема не должна рассматриваться изолированно друг от друга и каждая из них формулируется с учётом её принадлежности к системе или множеству взаимосвязанных задач, выступающих в каждой организации как единая экономическая система. Следовательно, внутрифирменное планирование состоит в разработке вариантов желаемого будущего и нахождения путей более

---

<sup>1</sup> Асаул А.Н. Управление затратами в строительстве / А.Н. Асаул, Е. Г. Никольская. СПб.: Москва, 2007.

эффективного приближения к нему. Внутрифирменное планирование осуществляется в условиях, которые предусматривают решение текущих экономических задач в организации.

Внутрифирменный план как текущий, так и перспективный должен быть осуществимым, жизнеспособным и гибким к внутренним и внешним изменениям производственной системы и её окружения, наилучшим из возможных в данных условиях вариантов, способным легко претерпевать любые предстоящие изменения внутрифирменной деятельности. Он может непрерывно пересматриваться под влиянием новых требований, вновь полученной нормативной информации приобретения научных знаний и производственного опыта, появления новых плановых проблем и выбора новых экономических целей.

Внутрифирменное планирование в компании является важной функцией управления производством. Применяемая в современном менеджменте классификация общих управленческих функций была впервые сформулирована его основателями Ф. Тейлором, А. Файолем, Г. Эмерсоном и дополнена многими зарубежными и отечественными учёными. Она представляет систему организационно-управленческих функций, каждая из которых непосредственно относится к плановой деятельности всех компаний: обоснование цели, формирование стратегии, планирование работы, проектирование операций, организация процессов, координация работ, мотивирование деятельности, контроль хода работ, оценка результатов, корректировка цели, изменение планов и т. п.

Внутрифирменное планирование как целенаправленная хозяйственная деятельность позволяет рассматривать одновременно множество взаимосвязанных экономических, социальных, организационных, инвестиционных, управленческих и других проблем как единую целостную систему. Поэтому оно служит основой организации и управления производством, является нормативной базой для выработки и принятия рациональных организационных и управленческих решений. Анализ взаимосвязанных проблем как единого целого, по утверждению Р. Л. Акоффа, относится к планированию, а не к решению управленческих проблем. Это означает, что отечественным организациям могут прийти на помощь именно искусство и наука планирования в решении текущих и стратегических производственных проблем. Необходимо максимально использовать это искусство и науку проектирования будущего, чтобы кажущееся сегодня невозможным сделать завтра в своей компании легко достижимым. Для этого необходимо устранить или ослабить существующие на производстве ограничения. Исключительно эффективным средством устранения или ослабления многих известных ограничений, как свидетельствует не только зарубежный, но и отечественный опыт управления производством, может явиться оптимальный внутрифирменный план.

Во внутрифирменном плане отдельные части или функции объединяются в единую комплексную систему социально-экономического развития. Такое планирование по существу является процессом синтеза, результатом которого всегда становится некоторая прогнозируемая система, характеризующая совокупность взаимосвязанных частей единого хозяйственного комплекса. Оптимальный внутрифирменный план в наиболее полной степени отражает свойства, функции и цели

организации. Всякая целостная система всегда обладает свойствами, которые отсутствуют у её частей. Поэтому комплексный внутрифирменный план организации, представляющий собой научно обоснованную систему решений совокупности производственных, технических, экономических, социальных, финансовых функций и проблем, может быть осуществим даже если ни одна из его частей, рассматриваемых порознь, неосуществима. Неосуществимые на этапе планирования решения могут взаимодействовать таким образом, что дадут в будущем реально достижимую систему планируемых решений<sup>1</sup>. Таким образом, внутрифирменное планирование - это процесс непрерывной творческой деятельности, научно обоснованная система свободного выбора основных видов продукции и услуг организации, важнейших экономических и социальных целей его перспективного развития, наилучших технических средств и организационных способов решения выдвинутых перспективных целей и задач. Оно позволяет каждой компании планировать и соизмерять свои затраты и результаты, нормы расходуемых ограниченных ресурсов и получаемых совокупных доходов на всех стадиях хозяйствования и уровнях управления. В современных рыночных отношениях основные функции внутрифирменного планирования получили в настоящее время своё дальнейшее развитие и расширение: от технико-экономического обоснования отдельных разделов и частей плана до разработки новых комплексных бизнес-планов. Внутрифирменное планирование служит началом всякой целенаправленной экономической деятельности человека - коллективной, корпоративной, в процессе производства и потребления материальных благ.

С другой стороны, внутрифирменное планирование является важнейшей составной частью современной экономической науки, исследующей проблемы эффективного использования ограниченных производственных ресурсов, управления ими с целью достижения максимального удовлетворения материальных потребностей человека.<sup>2</sup> Следовательно, внутрифирменное планирование - это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей. Планирование внутрифирменной деятельности основано на законах, принципах, положениях и методах научно обоснованного выбора и рационального использования экономических ресурсов в различных организациях.

Современное внутрифирменное планирование заключается в определении будущего желаемого состояния всей компании, отдельных производственных систем, экономических показателей или иных конечных результатов и тех целесообразных решений, которые необходимо осуществить, чтобы вывести компанию из существующего положения в новое предполагаемое или планируемое. Механизм внутрифирменного планирования основывается на взаимодействии процессов микроэкономического исследования настоящего состояния компании и моделирования прогнозируемого уровня её развития в будущем. Поэтому в сам процесс планирования входят выбор целей и установление требуемых путей их

---

<sup>1</sup> Акофф Р. Искусство решения проблем. М.: Мир, 1982.

<sup>2</sup> Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс. М.: Республика, 1992.

достижения. Сначала на основе анализа фактических или исходных данных определяется желаемое состояние планируемого объекта или системы, выраженное в качественных или количественных показателях и характеристиках уровня его дальнейшего развития. На этой базе затем осуществляется проектирование или непосредственное планирование комплекса технических, организационных, экономических и других мероприятий, с помощью которых в дальнейшем будет обеспечиваться их выполнение.

Процесс внутрифирменного планирования проходит обычно несколько стадий. В европейском бизнесе принято выделять четыре основных этапа планирования: разработка общих целей, определение конкретных задач, выбор основных путей и средств их достижения, контроль за их выполнением<sup>1</sup>. Внутрифирменное планирование опирается на нормативные данные настоящего или прошлого периода, стремится установить и контролировать процесс развития организации в будущем и настоящем времени. Степень обоснованности любых планов во многом зависит от достоверности исходных показателей, характеризующих достигнутый уровень развития отдельной компании. Поскольку каждая организация является лишь небольшой частью общей рыночной системы или экономики страны в целом, то для планирования её деятельности необходимо иметь как можно больше точных микроэкономических и макроэкономических показателей, которые могут служить исходными данными для планирования внутрифирменной деятельности компаний и их подразделений. Сложность внутрифирменного планирования состоит в том, что некоторые макроэкономические процессы, например кризисы, забастовки, вообще не поддаются точному планированию, а также многие микроэкономические показатели, характеризующие рынок в целом, деятельность конкурентов, объёмы спроса и другие не обладают высокой степенью достоверности и точности. Отсюда вытекает, что любое внутрифирменное планирование базируется на неполных данных. Это предполагает не только необходимость контроля за выполнением планов, но и возможность корректировки тех или иных плановых показателей.

В современном отечественном производстве внутрифирменное планирование в компании служит основой таких важнейших функций менеджмента, как целеполагание, организация, учёт, контроль, регулирование и стимулирование. Очевидно, что данные функции определяют не только основной предмет планово-экономической деятельности компаний, но и, главным образом, объект внутрихозяйственного планирования. Основными объектами внутрифирменного планирования выступают хозяйствующие субъекты, коммерческие организации и юридические лица, главной целью которых является извлечение прибыли из своей производственной деятельности.

*Методология внутрифирменного планирования* охватывает совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принципов, экономических положений, современных требований рынка и признанных передовой практикой методов разработки планов. *Методика внутрифирменного планирования* характеризует состав применяемых в той или иной организации методов, спосо-

---

<sup>1</sup> Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М.: Прогресс, 1992.

бов и приёмов обоснования конкретных плановых показателей, а также содержание, форму, структуру и порядок разработки внутрифирменного плана. Процесс разработки комплексного плана социально-экономического развития является для каждой организации весьма сложным и трудоёмким предметом деятельности и поэтому должен осуществляться в соответствии с принятой технологией планирования. Она регламентирует общепризнанный порядок, установленные сроки, необходимое содержание, требуемую последовательность процедур составления различных разделов плана и обоснования его показателей, а также регулирует механизм взаимодействия производственных подразделений, функциональных органов и плановых служб в совместной повседневной деятельности. Методология, методика и технология выполнения плановой деятельности в организации в наиболее полной мере определяют в целом предмет внутрифирменного планирования.

Итоговым результатом плановой деятельности в организациях служат проекты планов, которые обеспечивают экономический эффект, определяющий степень достижения заданных плановых показателей, социально-экономических или иных целей. Сравнение планируемого и фактического эффекта служит надёжным основанием для оценки не только достоверных конечных практических результатов, но и степени научной разработанности применяемых методов планирования. Во внутрифирменном планировании обоснование применяемых решений и прогноз ожидаемых результатов опираются на теоретические положения и принципы, а также практические данные и факты. Они используются для объяснения наблюдаемых явлений с точки зрения совокупности научных положений и требований.

Внутрифирменное планирование объясняет, каким образом предприятия обосновывают планы своего производства в зависимости от величины действующих цен на основные экономические ресурсы - рабочую силу, капитал и сырьё, а также от ожидаемых цен на будущую продукцию.

Механизм экономического взаимодействия между внутрифирменным планированием и государственным регулированием основан на свободных рыночных отношениях, равновесии спроса и предложения. На взаимодействии спроса и предложения построена система рыночного саморегулирования, и внутрифирменное планирование является важнейшей составной частью этой системы. Внутрифирменное планирование позволяет находить ответы на фундаментальные вопросы рыночной экономики, которые заключаются в следующем:<sup>1</sup>

- 1) какую продукцию, товары или услуги следует производить;
- 2) сколько продукции или товаров выгодно производить и какие экономические ресурсы следует использовать;
- 3) как эту продукцию надо производить, какую технологию применять и как организовать производство;
- 4) кто будет потреблять производимую продукцию, по каким ценам её можно продавать;
- 5) как компания может приспособиться к рынку и как она будет адаптироваться к внутренним и внешним изменениям рынка.

Из этих фундаментальных вопросов вытекает, что основным объектом внут-

---

<sup>1</sup> Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс. М.: Республика, 1992.

рифирменного планирования в организации служит взаимосвязанная система планово-экономических показателей, характеризующих процесс производства, распределения и потребления товаров и ресурсов. Все производители, исходя из рыночного спроса на товары, работы и услуги, рационального использования имеющихся экономических ресурсов, получения прибыли, повышения личных доходов и качества жизни работников, самостоятельно планируют свою предстоящую производственно-хозяйственную деятельность, определяют перспективы расширения производства продукции и развития компании. В зависимости от выбранной цели, применяемых методов, разрабатываемых показателей, уровня принимаемых решений и многих иных факторов принято различать несколько систем или видов планирования.

Высокие конечные результаты производства должны обеспечиваться на всех этапах менеджмента, планирования, организации, продаж, инвестирования и других видов деятельности компании, связанных между собой единой системой планов и норм. В рыночных отношениях внутрифирменное планирование становится приоритетной сферой научно-практической, производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности. Оно позволяет без особых затрат ресурсов составить необходимый план-прогноз выполнения различных работ ещё на ранней стадии. На завершающих этапах проектирования разнообразных видов деятельности, производства продукции или работ внутрифирменное планирование служит основой установления уточнённых конечных результатов и затрат, выбора оптимальных организационно-управленческих рекомендаций, принятия обоснованных экономических решений в конкретных условиях производства. Точность и обоснованность принимаемых на всех уровнях управления решений во многом зависит от качества используемых на различных этапах внутрифирменного планирования экономических нормативов и норм. Разработанные внутрифирменные планы становятся для каждой организации и всех её подразделений основным направлением производственно-экономической деятельности на предстоящий период.

В отечественной планово-экономической литературе и хозяйственной практике всегда выделялось два основных вида планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное.

Технико-экономическое планирование предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики организации в их единстве и взаимодействии как по месту, так и по времени действия. В ходе данного этапа планирования обосновываются оптимальные объёмы производства на основе учёта взаимодействия спроса и предложения на продукцию и услуги, выбираются необходимые производственные ресурсы и устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т. п.

Оперативно-производственное планирование представляет собой последующее развитие и завершение технико-экономических планов организации. На данном этапе планирования устанавливаются текущие производственные задания отдельным цехам, участкам и рабочим местам, осуществляются разнообразные организационно-управленческие воздействия с целью корректировки про-

цесса производства и т. п.

Внутрифирменное планирование предусматривает обеспечение необходимого развития тех или иных производственных объектов, экономических систем или организации в целом. Высокая степень экономической свободы в плановой деятельности предполагает не только расширение практической работы в организации, но и развитие научных знаний и совершенствование самой теории внутрифирменного планирования.

Как известно, рыночные отношения основаны на взаимодействии современных законов и нормативов, необходимых плановых требований и показателей, учитывающих интересы производителей и потребителей товаров. Оптимальное соотношение производства и поставок продукции обеспечивает динамичное и равновесное состояние организации как сложной экономической системы. Если план производства и продажи продукции сохраняет в течение определённого периода структуру постоянно, то и производственная деятельность организации весь этот срок также остаётся стабильной. Изменение отношений поставки приводит к соответствующей перестройке производственной деятельности компании. Здесь плановая внутрифирменная деятельность играет определяющую роль в разработке и корректировке основных показателей плана. В этих условиях невозможно обеспечить получение высоких качественных плановых результатов, если не будет качественным каждый из составляющих этот конечный результат показателей.

Для оценки качества внутрифирменных планов необходимо иметь систему показателей, характеризующих их реальность, напряжённость, оптимальность и т. д.

Реальность планов означает возможность их осуществления в ближайший отрезок времени. Критерий реальности планов может быть установлен на основе анализа действительного положения хозяйства и возможностей его стихийного развития, с одной стороны, и анализа имеющихся объективных средств воздействия на ход развития, с другой. Реальность планов является выражением желательных результатов производства в пределах имеющихся возможностей их достижения. В конечном счёте, первым признаком реальности планов может служить уровень их фактического выполнения в конкретных внешних и внутренних условиях.

Важным оценочным показателем качества разрабатываемых внутрифирменных планов служит уровень их напряжённости. Данный показатель является универсальным и может применяться для оценки качества планов на всех этапах их существования. Напряжённость планов служит одной из основных характеристик степени рационального использования планируемых экономических ресурсов в процессе производства продукции и услуг. В общем виде напряжённость планов можно определить путём сравнения соответствующих показателей с установленной мерой или существующим эталоном. В качестве подобного эталонного норматива или стандарта могут выступать оптимальные плановые показатели. Тогда коэффициент напряжённости планов будет выражен соотношением установленных плановых и действующих нормативов.

На стадии разработки плановых показателей необходимо обеспечить их

равновесие с оптимальными. Превышение планируемыми или фактическими показателями соответствующих нормативных значений в нормальных условиях работы организации, как правило, не должно происходить. Подобный случай - это, скорее всего, признак некачественного составления плана или свидетельство невозможности его выполнения. При его возникновении следует скорректировать плановые показатели до равновесного значения с производственными возможностями предприятия или расширить предложение до уровня рыночного спроса.

Сбалансированность многих показателей является необходимым условием качественной разработки внутрифирменного плана. При оценке качества составления и выполнения внутрифирменных планов наибольшая сложность состоит в выборе объективных нормативных показателей, которые должны стать критериями напряжённости планов. В отечественном производстве за основу эталонных нормативов обычно берутся следующие отраслевые или общероссийские стандарты:

- коэффициент использования среднегодовой производственной мощности организации - 0,95;
- показатели загрузки технологического оборудования и рабочих мест - 0,80;
- удельный вес новой продукции в годовом плане производства и продажи - 0,25.

Выполнение плановых показателей оценивается путём их периодического сравнения с фактическими значениями по заранее установленным контрольным точкам. Выполнение плана производства оценивается за декаду, месяц и т. д.

В процессе анализа и контроля выполнения плановых показателей в условиях изменяющейся конъюнктуры рынка может возникнуть необходимость корректировки системы внутрифирменных планов. При изменении как внешних, так и внутренних факторов корректировка отдельных показателей плана даёт возможность предприятию без изменения общей цели находить оптимальные пути их достижения, способствует улучшению использования ограниченных экономических ресурсов и повышению на этой основе эффективности производства. Уровень его организации в отечественных компаниях значительно влияет как на ход разработки плановых показателей, так и на конечные результаты производства и продажи товаров и услуг. Поэтому на всех этапах внутрифирменного планирования необходимо применять наиболее совершенные методы, технологию и средства научного обоснования планов. Всякий совершенный процесс планирования представляет собой по существу метод оптимизации предстоящей производственной деятельности персонала.

Организация внутрифирменного планирования в организации осуществляется высшим руководством и специалистами планово-экономических служб. В зависимости от действующего разделения плановых функций известны две основные схемы организации внутрифирменного планирования - «сверху вниз» и «снизу вверх». По первой схеме руководство компании определяет основные цели и задачи, в частности плановые показатели прибыли, которые затем включаются в планы подразделений. По второй схеме поступают наоборот: расчёт плановых показателей продажи продукции начинается с подразделений, а затем составляется план производства и единый план компании. Существует и третья схе-

ма, которая предусматривает творческое взаимодействие «верхов» и «низов» в процессе составления общего внутрифирменного плана. Данная схема является наиболее совершенной, поскольку планирование «снизу» и составление бюджета «сверху» представляют собой единый процесс, в котором предусматривается постоянная взаимоувязка и координация планов различных уровней управления компанией.

Таким образом, правильный выбор схемы разработки фирменных планов является одним из главных направлений совершенствования системы планирования в организации. При этом она должна выбрать такую схему планирования, которая позволяет наилучшим образом осуществлять качественную разработку и оперативный контроль планов производства и продажи продукции.

Итак, *внутрифирменное планирование это система способов кооперирования деятельности фирменных подразделений, посредством которой достигаются эффективные итоговые результаты функционирования всей компании (организации).*

При внутрифирменном планировании применяют *различные методы* в зависимости от вида экономической деятельности и особенностей компаний, их организационно-правовой формы, масштабов и условий деятельности, уровня самостоятельности подразделений, их территориального расположения и экономической обособленности.

На уровне отдельных организаций планирование выступает как система бизнес-планов, краткосрочных оперативных программ, содержащих прогнозируемые плановые показатели и конкретные меры по их достижению.

Важнейшей *задачей* внутрифирменного планирования является четкое определение места и роли каждого подразделения в деятельности организации.

Внутрифирменное планирование *ориентировано* на децентрализацию руководства подразделениями по нисходящим ступеням иерархии управления. Такой порядок освобождает верхние уровни от конкретизации заданий нижестоящим. Если подразделения связаны между собой технологическим единством переработки сырья и изготовления готового продукта, то внутрифирменное планирование призвано скоординировать деятельность всех переходов и переделов в количествах, во времени и пространстве от начальной до завершающей производственной операции.

Внутрифирменное планирование *включает*: технико-экономическое планирование, расчет важнейших показателей деятельности фирмы, обеспечение экономного расходования материальных, энергетических ресурсов, роста производительности труда, эффективного использования оборудования.

Внутрифирменное планирование эффективно только в том случае, если обеспечивается обратной связью, прежде всего оперативным и бухгалтерским учетом.

Существуют системы государственного или федерального регулирования, муниципальное или местное планирование, внутрипроизводственное, корпоративное, а также региональное, республиканское и другие виды планирования.

*Процесс планирования стратегии* является одним из основополагающих процессов деятельности любой организации. Оно обеспечивает высшему руко-

водству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование даёт основу для принятия управленческого решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации. Кроме того, процесс стратегического планирования включает в себя множество важных разновидностей планирования: планирование ресурсов, планирование производства, планирование сбыта. Можно сказать, что планирование сопровождает весь путь товара на протяжении его жизненного цикла<sup>1</sup>. Отсюда следует вывод, что правильное планирование деятельности организации является залогом её успешной прибыльной деятельности.

В связи с высокой динамикой рыночной ситуации переходного периода деление планов по периоду упреждения (перспективное планирование, текущее, оперативно-календарное планирование) может определяться степенью охвата этапов рыночного, жизненного цикла и цикла разработки товара.

Планирование может осуществляться: по аналогии, эвристически и на базе интуитивных знаний и накопленного опыта или с использованием тех или иных математических методов.

Планирование по аналогии может оказаться наиболее быстрым и дешёвым способом решения плановых задач.

При эвристическом планировании могут быть использованы методы экспертных оценок.

При планировании с использованием математических методов осуществляется эффективное соединение основных составляющих производства - средств труда, предметов труда и самого труда<sup>2</sup>.

Стратегическое планирование опирается на чётко сформулированное программное заявление (миссию) компании, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста. Хорошо сформулированное программное заявление позволяет сотрудникам компании почувствовать себя участниками общего дела в освоении открывающихся возможностей, даёт им цель и подчёркивает их значимость. При этом организация рассматривается как удовлетворитель нужд клиента.

Программу компании необходимо развернуть в подробный перечень вспомогательных целей и задач для каждого эшелона руководства. Перед каждым управляющим должны быть поставлены задачи, за решение которых он несёт ответственность. Такой подход называют управлением методом решения задач.

Основным орудием сферы стратегического планирования является анализ

---

<sup>1</sup> Бусленко Н.П. Автоматизация имитационного моделирования сложных систем. М.: Наука, 1977.

<sup>2</sup> Багриновский К.А., Бусыгин В.П. Математика плановых решений. М.: Наука, 1980.

хозяйственного портфеля организации, при этом оценивают положение всех входящих в состав компании производств. Под производством может иметься в виду предприятие как имущественный комплекс, товарный ассортимент или один из товаров. Такой анализ требует выявления уровня рентабельности производств, а также принятие решения о судьбе каждого из них.

Организации стремятся вложить основные ресурсы в наиболее рентабельное производство и сократить или совсем прекратить вложения в слабые. План развития производства может разрабатываться на основе сравнительного анализа структуры, необходимой для реализации программы организации, и существующей. При этом выделяются недостающие для реализации программы структурные подразделения<sup>1</sup>.

*Стратегия роста* организации разрабатывается на основе анализа, когда выявляются возможности, которыми компания может воспользоваться при нынешних масштабах деятельности (возможности интенсивного роста), или возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы определенного вида экономической деятельности (возможности интеграционного роста), или, наконец, возможности, открывающиеся за пределами конкретного вида экономической деятельности (возможности диверсификационного роста)<sup>2</sup>.

*Бизнес-планирование* как специфический вид планирования отличается от стратегического тем, что оно производится на одном из сегментов рынка, т. е. в отношении реализации конкретной рыночной программы одного товара или услуги на одном сегменте рынка. Целями бизнес-планирования является уточнение целей и задач конкретных направлений с учётом более глубокого исследования внешней среды и возможностей организации. Бизнес-план позволяет решать целый ряд задач, основными из которых являются следующие:

- обоснование экономической целесообразности конкретного проекта;
- расчёт ожидаемых финансовых результатов деятельности в рамках конкретного проекта, включая объём продаж, прибыли, доходов на капитал;
- определение источника и порядка финансирования;
- определение основных требований к квалификации и специальностям членов коллектива по реализации проекта.

Первым самым существенным решением при планировании является выбор целей организации. Здесь необходимо подчеркнуть, что те компании, которые вследствие своего размера испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются как в нескольких широко сформулированных целях, так и в более частных целях, связанных с общими целями организации. Общепроизводственные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определённых ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех компании, цели должны обладать рядом характеристик<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> Кинг У, Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М.: Прогресс, 1982.

<sup>2</sup> Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.

<sup>3</sup> Стратегическое планирование. Под ред. Уткина Э.А. М.: Экмос, 1998.

конкретность и измеримость целей;  
ориентация целей во времени (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные);

достижимость целей;

непротиворечивость целей (взаимоподдерживающие цели).

Ниже приведена градация целей организационно-производственной системы:

1. Общие (глобальные) цели, разработанные для компании в целом:

а) отражают концепцию компании;

б) разработаны на длительную перспективу;

в) определяют основные направления программ развития компании;

г) чётко сформулированы и увязаны с ресурсами;

д) ранжированы по принципу приоритетности.

2. Специфические цели, которые разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении компании и выражаются в количественных и качественных показателях (рентабельность, норма прибыли). Кроме того, могут быть и другие специфические цели (подцели):

по маркетингу (уровень продаж, диверсификация, система распределения, объём сбыта);

научные исследования и разработки (новые товары, качество продукции, технологический уровень);

производство (издержки, качество, экономия материальных ресурсов, новая и усовершенствованная продукция);

финансы (структура и источники финансирования, методы распределения прибыли, минимизация налогообложения)<sup>1</sup>.

Планирование необходимо для достижения организацией поставленных целей и определяется каждой компанией самостоятельно в зависимости от деятельности, которой она занимается. В целом же задачи планирования любой компании сводятся к следующему:

планирование роста прибыли;

планирование затрат на производство продукции и, как следствие, их уменьшение;

увеличение доли рынка, увеличение продаж;

улучшение социальной политики компании.

Как уже отмечалось, в понятие планирование входит определение целей и путей их достижения. Планирование деятельности организации осуществляется<sup>2</sup> по таким важным направлениям, как сбыт, финансы, производство и закупки. При этом все частные планы тесно взаимосвязаны между собой.

Процесс планирования проходит в 4 этапа:

разработка общих целей;

определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравни-

---

<sup>1</sup> Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: опыт развития и новые явления. М.: Наука, 1990.

<sup>2</sup> Асаул А.Н. Управление затратами в строительстве / А.Н. Асаул, Е.Г. Никольская. СПб.: Москва, 2007.

тельно короткий период времени (2, 5, 10 лет);

определение путей и средств достижения целей;

контроль за достижением поставленных целей путём сопоставления плановых показателей с фактическими.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие организации в перспективе. Поэтому надёжность планирования зависит от точности фактических показателей прошлого.

Приведённые виды планирования дают наилучший эффект, если их использовать правильно. Любая компания должна применять как долгосрочное, так и краткосрочное планирование. Например, при планировании производства продукта как одного из важнейших элементов рыночной стратегии целесообразно применять долгосрочное и оперативное планирование в совокупности, так как планирование производства продукта имеет свои специфические черты и определяется поставленной целью, сроками её достижения, видом товара и так далее.

Процедура разработки плана включает в себя следующие операции, представленные на рис. 3.1.

Долгосрочный план обычно охватывает трёхлетний или пятилетний периоды. Он скорее носит описательный характер и определяет общую стратегию компании, поскольку трудно предугадать все возможные расчёты на такой длительный срок. Долгосрочный план вырабатывается руководством компании и содержит главные стратегические цели предприятия на перспективу.

Основные области долгосрочного планирования:

организационная структура;

производственные мощности;

капитальные вложения;

потребности в финансовых средствах;

исследования и разработки; доля рынка и т. д.

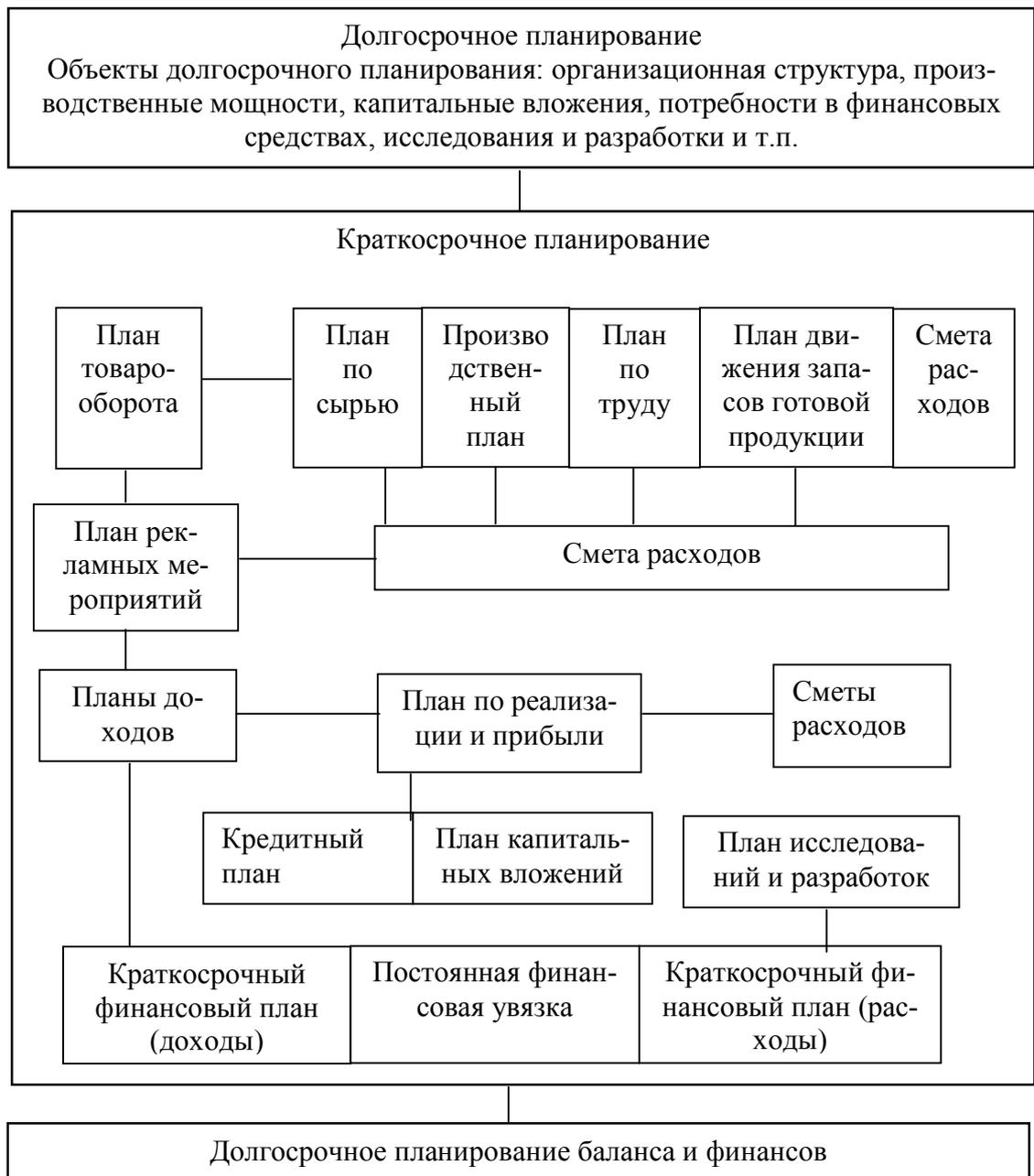


Рисунок 3.1. Структурная схема планирования в организации

Рассмотрим некоторые из объектов долгосрочного планирования. Организационная структура компании должна обеспечивать<sup>1</sup>:

оптимальную рентабельность, она должна быть по возможности простой, четкой и легко обозримой;

охватывать минимальное количество промежуточных звеньев. Командная и информационная системы не должны быть громоздкими;

обеспечивать условия подготовки менеджеров на перспективу.

<sup>1</sup> Асаул А.Н. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы / А.Н. Асаул, Н. А. Асаул, А.В. Симонов. СПб.: СПбГАСУ, 2008.

Проблема выбора организационной структуры управления занимает особое место. Структура управления может значительно отличаться в разных компаниях. Выделяются, главным образом, две структурные системы управления: централизованная и децентрализованная. При централизованной системе управления все управляющие по службам сведены вместе и подчинены одному из топ-менеджеров. Подобная система представляет полностью интегрированную и функциональную организацию. Децентрализованная система управления представляет возможность управляющим различных подразделений осуществлять все функции, относящиеся к их деятельности. При этом управляющий каждого подразделения несёт ответственность за функционирование своего участка.

В зависимости от размеров компании и её подразделений иерархическая цепочка управления может представлять<sup>1</sup>:

двухзвенную систему: высшая администрация (заводоуправление);

трёхзвенную систему: высшая администрация - администрация производственных отделений (заводоуправление);

четырёхзвенную систему: высшая администрация - администрация производственных групп - администрация производственных отделений (заводоуправление).

Для обеспечения эффективного производства необходимо правильно спланировать производственные мощности. Сущность планирования производственных мощностей в долгосрочном периоде состоит в определении оптимального количества единиц оборудования, необходимого для выпуска запланированного объёма продукции. Инвестиции, направленные, в частности, на воспроизводство капитала, реализуются путём кредитования прямых затрат денежных средств, покупки ценных бумаг. К капитальным вложениям обычно относят:

дополнение - новые основные средства, которые увеличивают производственные мощности без замены существующего оборудования;

обновление или замена - оборудование, приобретённое для замены аналогичных основных средств приблизительно такой же мощности;

усовершенствование или модернизация - капитальные затраты, ведущие к фактической замене или изменению основных средств.

Одной из важнейших частей финансовых ресурсов является кассовое планирование, то есть процесс оценки всех источников поступления и расходов наличных средств в течение определённого периода времени. Именно плохое управление денежной массой является главной причиной финансово-экономических трудностей: *отсутствие наличных средств скорее приводит к банкротству, нежели отсутствие прибыли*. Основная задача здесь - определить минимальный размер оборотного капитала, необходимого для превращения наличности в товарные запасы, затем в дебиторскую задолженность и, наконец, вновь в наличные. Оборотным капиталом обычно считается превышение мобильных средств (текущих активов) над обязательствами.

Исследования и разработки значительно влияют на прибыль организации.

---

<sup>1</sup> Разу М.Л., Якутии Ю.В. Организация менеджмента. М.: АКДИ. Экономика и жизнь. 1994.

Только компании, имеющие большую долю на рынке, могут вкладывать средства в научные исследования и разработки, получая весомую отдачу. Расчёты показывают, что если компания расходует на НИОКР более 3 % оборота, то она работает с уровнем рентабельности порядка 26 %. Исследования и разработки сильнее влияют на рентабельность, чем увеличение доли на рынке. Малым предприятиям не рекомендуется использовать дорогостоящие технологии, так как это приведёт к падению прибыли.

В отличие от долгосрочного краткосрочное планирование может быть рассчитано на год, полгода, месяц. Краткосрочный план на год включает объём производства, планирование прибыли и др. Краткосрочное планирование тесно связывает планы различных партнёров и поставщиков и поэтому эти планы могут либо согласовываться, либо отдельные моменты плана являются общими для компании-производителя и её партнёров.

Особое значение для организации имеет краткосрочный финансовый план. Он позволяет анализировать и контролировать ликвидность с учётом всех остальных планов, а заложенные в нём резервы дают информацию о необходимых ликвидных средствах. Краткосрочное финансовое планирование складывается из следующих планов:

1. Очередной финансовый план:

- доходы с оборота;
- текущие расходы (сырьё, зарплата);
- выигрыш или потеря от текущей деятельности.

2. Финансовый план нейтральной области деятельности организации:

- доходы (продажа старого оборудования);
- расходы;
- выигрыши или потери от нейтральной деятельности.

3. Кредитный план.

4. План капитальных вложений.

5. План по обеспечению ликвидности. Он охватывает выигрыши или потери предшествующих планов.

Кроме того, краткосрочный план включает в себя такие планы, как план товарооборота, план по сырью, производственный план, план по труду, план движения запасов готовой продукции, план по реализации, по прибыли, кредитный план, план капиталовложений и др.

Основные этапы составления краткосрочного плана:

1. Анализ ситуации и проблемы.
2. Прогнозирование будущих условий деятельности.
3. Постановка задач.
- Выбор оптимального варианта.
5. Составление плана.
6. Корректировка и увязка.
7. Конкретизация плана.
8. Выполнение плана.
9. Анализ и контроль.

Таким образом, планирование позволяет предпринимателю так спланиро-

вать деятельность организации в кратко-, средне- и долгосрочном периодах, чтобы обеспечить получение компанией максимально возможной прибыли с минимальными затратами в условиях изменчивости состояния рынка. Это связано с неизбежным финансовым риском, особенно в современных российских условиях, но правильно проведенное стратегическое планирование позволит свести риск к минимуму<sup>1</sup>.

Итак, *стратегическое планирование* — это набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Стратегическое планирование состоит из следующих этапов:

- 1) анализа внешней и внутренней среды (основы как планирования, так и сравнения плановых и фактических данных);
- 2) определения миссии организации;
- 3) определения целей;
- 4) разработки стратегий организации (конкретных формулировок стратегий);
- 5) разработки стратегического плана.

Процесс стратегического планирования представляет собой только один из важных управленческих процессов.

### **3.2. Информационное обеспечение стратегического планирования**

Известные исследователи в области менеджмента и экономики<sup>2</sup> и др. отме-

---

<sup>1</sup> Томпсон А.А. и др. Стратегический менеджмент. М.: Банки и Биржи. Юнити, 1998.

<sup>2</sup> Асаул А.Н. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства /А.Н. Асаул, Е.А. Владимирский, Д.А. Гордеев, Е.Г. Гужва, А.А. Петров, Р.А. Фалтинский, под ред. засл. строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. СПб.: АНО ИПЭВ, 2008. 280 с; Асаул А.Н. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А.Н. Асаул, В.И. Павлов, Ф.И. Бескиеръ, О.А. Мышко. СПб.: Гуманистика, 2006. 328 с; Асаул А.Н., Песоцкая Е.В., Томилов В.В. Оценка эффективности предпринимательской деятельности. Гуманитарные науки. 1997. № 2; Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб: Питер, 1999. С. 73; Воронов А.А. Оценка состояния и перспектив развития конкурентоспособности машиностроительного производства /Машиностроитель. 2000. № 7. С. 24-27.; Мерсер Д. НЕМ. Управление в самой преуспевающей

чают ряд негативных особенностей современного развития теории и практики предпринимательства в нашей стране. В частности А.Н. Асаул в своей работе<sup>1</sup> пишет: «... изучение практики регулирования предпринимательства в России показало, что используемые методы позволили возродить этот вид деятельности в стране, но не способствуют его дальнейшему развитию. Первый этап регулирования был связан со снятием запретов на предпринимательскую деятельность и созданием для нее соответствующих условий. Это оказалось достаточным для включения в предпринимательскую деятельность наиболее инициативных людей, обладающих определенным деловым и коммерческим опытом, приобретенным как в результате их прошлой профессиональной деятельности, так и в теневой экономике. В настоящее время предпринимательский потенциал данной категории населения полностью задействован, и для дальнейшего развития предпринимательства необходимы новые людские ресурсы».

В данном контексте роль информационных технологий приобретает более широкое толкование - как средство, позволяющее компенсировать отсутствие специальных знаний и навыков вовлекаемых людей в профессиональную предпринимательскую деятельность. Предпринимательская деятельность или «интрапренерство», как определено это направление, в работе связано с широким спектром деятельности на основе активного использования информации и информационных технологий, получивших распространение в настоящее время. Элементы системного представления явления интрапренерства представлены на рис. 3.2, а в особенности в табл. 3.1.

---

корпорации / пер. с англ. М.: Прогресс, 1991; Файоль А. Общее и промышленное управление. - М.: Контроллинг, 1992. 112 с.

<sup>1</sup> Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: Питер, 2005.



Рисунок 3.2. Элементы интрапренерства

Таблица 3.1

Особенности интрапренерства на различных стадиях жизненного цикла организации предпринимательского типа

Стадии жизнедеятельности	Взаимоотношения организации - учредителя и предпринимательской структуры
1. Зарождение предпринимательской идеи	Предпринимательская идея зарождается внутри организации и подхватывается им с учетом своего потенциала
2. Реализация предпринимательской идеи, создание предпринимательских хозяйственных структур	организация и автор предпринимательской идеи становятся партнерами, объединяющими свои возможности для ее реализации. Используются ресурсы организации - учредителя при создании предпринимательских хозяйственных структур
3. Устойчивая работа, прибыльность	организация-учредитель сохраняет контроль над предпринимательской структурой и получает определенные дивиденды
4. Затухание	Организация-учредитель участвует либо в диверсификации бизнеса, либо в его ликвидации

Целью интрапренерства является повышение эффективности организации за счет: активизации и использования творческого потенциала сотрудников; повышения эффективности использования ресурсов организации; быстрой реакции на изменения потребностей рынка; быстрой реализации всевозможных нововведений (технических, организационных и т. п.); создания основы для дальнейшего развития производства.

Мотивация возникновения интрапренерства заложена в природе социально-экономического развития общества, когда доминирующими для многих становятся социальные аспекты деятельности человека, когда люди стремятся к самостоятельности, самовыражению. Явление интрапренерства обусловлено объективными тенденциями. В рамках организационной структуры организации реализуют свои возможности, получив больше самостоятельности. Недооценка этого явления может привести к снижению интереса к выполняемой работе и уходу из организации наиболее способных и перспективных работников в поисках возможности для самореализации и творчества.

В сфере деятельности российских строительных организаций в настоящее время проявляется интерес к методам стратегического планирования. Этого требуют рыночные отношения, кооперация с зарубежными фирмами. Зарубежные требования стандартизации систем управления корпорациями соответствуют стандарту ISO 9000. Неотъемлемым требованием этого стандарта является необходимость стратегического планирования, а также оперативного анализа стратегических целей. Такие требования становятся актуальными также в сфере интрапренерства.

Проведенные нами исследования в области теории и практики оперативного анализа стратегических целей предпринимательской деятельности с учетом особенностей современного развития теории и практики предпринимательства в нашей стране можно сформулировать в виде следующего перечня задач (рис. 3.3.):

1. Структуризации проблем: описание оперативной ситуации, выявление факторов, характеризующих рыночную среду деятельности организации, проведения SWOT-анализа для выявления проблемных ситуаций, обоснования стратегий и целей деятельности организации; формулирование альтернативных стратегических направлений развития деятельности.<sup>1</sup>

2. Моделирования различных вариантов управленческих решений: расчет и оптимизация управленческих решений и выбор оптимального; анализ стратегий достижения целей развития организации; оценка риска и запаса прочности бизнеса как производной от неблагоприятных изменений важнейших факторов, влияющих на реализацию развития организации; оценка степени влияния отдельных видов деятельности на эффективность работы организации. Определение потребности в инвестициях и кредитных средствах и привлечение их: создание бизнес-плана, соответствующего международным стандартам; расчет срока окупаемости вложенных средств, подготовка предложения для региональной инве-

---

<sup>1</sup> Асаул А.Н. Управление фирмой на основе разработки стратегий ее развития / А.Н. Асаул, И.В. Денисова, Ю.Л. Матвеев, В.И. Фролов. СПб.: Гуманистика, 2003.

стиционной программы и/или стратегического инвестора; определение для каждого из участников экономического эффекта от результатов реализации стратегических целей.

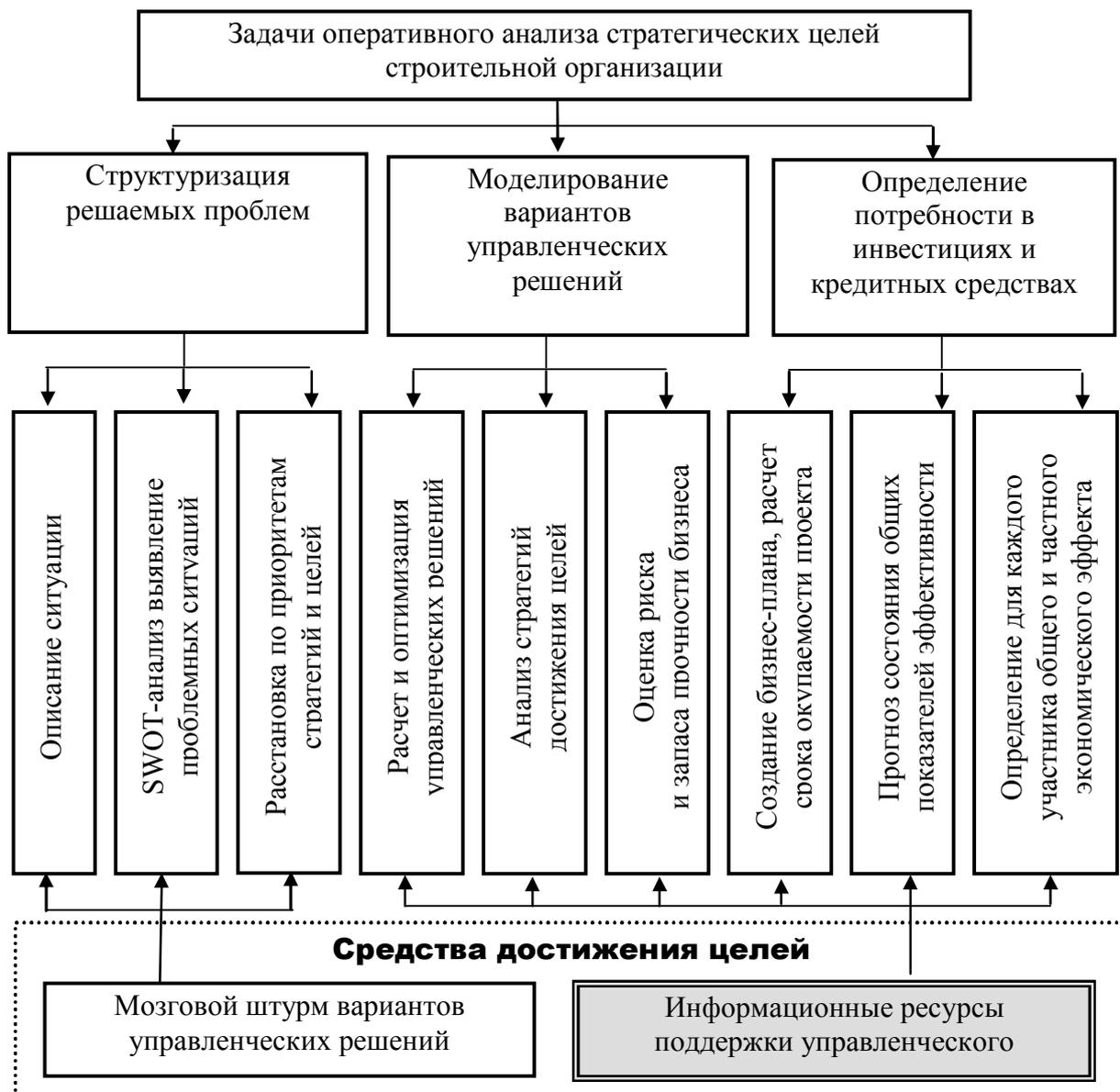


Рисунок 3.3. Структура оперативного анализа стратегических целей.

В ходе структуризации задач проводится общий стратегический анализ. В его результате определяются и представляются в специальной форме характеристики (факторы) внутренней и внешней среды. Эти шаги завершаются экспертной оценкой значимости факторов. Выбор факторов инициирует организацию целенаправленного информационного мониторинга внешней среды.

Структуризация проблемы проводится на основе мозгового штурма, в котором принимают участие руководители, специалисты, эксперты. Необходимо со-

ответствующее техническое и информационное обеспечение. Компьютерная техника, телекоммуникации, организация доступа к банкам и базам данных совершенствуются по мере развития процесса стратегического анализа и выбора вариантов.

В ходе SWOT-анализа выявляются проблемные ситуации, перечисляются возможности и угрозы внешней среды, слабые и сильные стороны деятельности органов власти региона. В результате выявляется экспертная оценка значимости (важности) сочетания соответствующих факторов. Далее формулируется проблемное поле исследуемой ситуации, строятся факторы-критерии оценки стратегических направлений, с использованием которых осуществляется построение этих факторов-критериев «в системе координат» тех факторов, которые выбраны на первых шагах методики.

На шаге моделирования вариантов управленческих решений происходит их представление в виде математических моделей, параметризация и расчет. Расстановка стратегических направлений и целей по приоритетам осуществляется путем заполнения анкет и расчета. При этом используется известный метод парных сравнений альтернатив по заданным критериям. Далее проводится оценка результатов принятия решений. Из всего перечня факторов, полученных в результате SWOT-анализа, выявляются проблемные ситуации, выбираются факторы, на которые можно влиять через управленческие решения и значения которых изменяется с учетом выбранных стратегических направлений. Далее на компьютере проводится имитационное моделирование ситуации с оценкой влияния изменений управленческих факторов.

Имитационное моделирование обеспечивает:

представление проблемных ситуаций в виде структурированного набора понятий (факторов) и их взаимовлияний;

имитационную оценку различных управленческих воздействий на ход развития событий с указанием результатов оценки на временном графике;

помощь в поиске ответов на альтернативные вопросы типа: «Если ДА, то тогда. Если НЕТ, то иначе».

Современные средства визуального представления информации позволяют увидеть связи и значения, которые до сих пор были скрыты от нас. Главным образом это относится к компьютерной и когнитивной графике, обогатившей наши возможности в такой степени, которая редко достигалась другими методами<sup>1</sup>.

Возникает проблема высококачественной визуализации информации (презентации, представления). Этот аспект имеет психологические и информационные особенности. К психологическим особенностям относят: приемы пространственного размещения информации, формы ее представления на средствах отображения информации, содержание и порядок представления информационных блоков, а также преобразование аналитической информации в презентационную<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Асаул А.Н., Денисова И.В., Матвеев Ю.Л., Фролов В.И. Управление фирмой на основе стратегии ее развития / Под. ред. д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. СПб.: Международная Академия менеджмента, 2003. 168 с.

<sup>2</sup> Асаул А.Н., Песоцкая Е.В., Томилов В.В. Оценка эффективности предпринимательской деятельности / Гуманитарные науки. СПб. 1997. № 2.

Современное программное обеспечение позволяет спроектировать стратегию развития бизнеса через возможность проанализировать несколько стратегий достижения целей развития строительной организации и выбрать оптимальную. При этом можно оценить запас прочности бизнеса как производную риска изменения важнейших факторов, влияющих на реализацию стратегии развития.

Рынок компьютерных и программных средств достаточно развит, чтобы предоставить широкий выбор информационных средств современному предпринимателю - интрапренеру.

В соответствии с рассмотренными методами исследования рынка строительной продукции, способами оценки предпринимательской возможности строительной организации и задачами оперативного анализа стратегических целей рассмотрим требования к структуре программного обеспечения Автоматизированная система стратегического планирования (АССП). АССП (рис. 3.4) предназначена для моделирования вариантов управленческих решений с учетом потребности в инвестициях и кредитных средствах. Кроме того, получаемая информация о товарах и услугах в регионе может быть использована для анализа состояния рынка, т. е. проведения маркетинговых исследований.

Применение АССП обеспечивает выполнение функций моделирования различных вариантов управленческих решений и определения потребности в материальных и финансовых ресурсах современных условиях АССП используется для подготовки коммерческого предложения для региональной инвестиционной программы или стратегического инвестора. АССП дает возможность выбрать оптимальный способ финансирования, схему финансирования проектов развития организации с учетом будущих потребностей в денежных средствах на основе прогноза их движения во всем периоде планирования, выбрать источники и условия привлечения средств, оценить возможные сроки и графики возврата кредита, спроектировать структуру капитала строительной организации и оценить его стратегические возможности. С помощью АССП можно оценивать возможные варианты производства, закупок и сбыта. Информационная система позволяет анализировать планируемую структуру затрат и прибыльность отдельных подразделений и видов продукции, определить минимальный объем продаж объектов строительства и предельные издержки, подбирать производственную программу и оборудование, схемы материально-технического снабжения и варианты сбыта.

Кроме того, автоматизированная система обеспечивает контрольные функции путем сравнения плановых и фактических показателей с учетом изменений, вносимых в проекты в ходе реализации. Применяемая информационная система позволяет с помощью методики UNIDO осуществлять оценку инвестиционных проектов и проводить финансовый анализ в соответствии с международными стандартами IAS. АССП позволяет оценивать возможные варианты производства, закупок и сбыта. Система позволяет анализировать планируемую структуру затрат и прибыльность отдельных подразделений и видов строительной продукции.

## Автоматизированная Система Стратегического Планирования (АССП)

### Первая очередь задач

- \* Методический аспект “Анализ состояния строительного рынка”
    - исследование элементов и связей маркетинговой среды инвестиционно-строительного комплекса региона;
    - SWOT-АНАЛИЗ, выявление факторов негативного внешнего и внутреннего воздействия на инвестиционно-строительный процесс и выработка предложений по стратегии развития организации;
      - анализ конкурентных возможностей организации;
      - оценка конкурентоспособности строительной продукции;
      - оценка позиций организации на строительном региональном рынке.
  - \* Внедренческий аспект - рабочее проектирование АССП  
Разработка Технического Задания на проектирование комплекса задач материально-технического обеспечения организации инвестиционно-строительного комплекса:
    - “Маркетинговые исследования товаров и услуг”
      - Задача расчета плана закупок на текущий финансовый год;
      - Задача расчета плана закупок на планируемый финансовый год;
- Формирование базы данных предложений поставщиков товаров и услуг

### Вторая очередь проектируемых задач

- \* Внедренческий аспект - рабочее проектирование АССП  
Разработка Технического Задания на проектирование комплекса задач оценки конкурентоспособности продукции организации инвестиционно-строительного комплекса:
  - “Комплексная оценка деятельности организации”
  - “Формирования финансовых планов инвестиционных проектов”
  - “Управление инвестиционной деятельностью”

### **Область интегрируемости инвестиционно-строительного комплекса региона**

(с существующими, и проектируемыми информационно-аналитическими и информационно-технологическими автоматизированными системами Региона)

Выполнение Федеральной целевой программы социально-экономического развития Региона.

Реализация генерального плана развития региона, проектов детальной планировки градостроительных комплексов, схем инженерных сетей, финансируемых из городского бюджета (в частности на примере Санкт-Петербурга).

Рисунок 3.4. Структура программного обеспечения АССП

Методологически информационное обеспечение стратегического планирования строится на основе следующих документов:

Федеральной целевой программы социально-экономического развития региона;

Генерального или стратегического плана развития региона, проектов детальной планировки градостроительных комплексов, проектов инженерного обеспечения территорий будущего строительства и т. д.

По мере развития АССП, с учетом подключения ее в систему информационно-аналитического обеспечения инвестиционно-строительной деятельности (ИСД) необходимо дополнительно разработать следующие программные комплексы:

- «Маркетинговые исследования строительных работ товаров и услуг»;
- «Комплексная оценка деятельности организации»;
- «Формирования финансовых планов инвестиционных проектов»;
- «Управление инвестиционной деятельностью».

«Маркетинговые исследования товаров и услуг» для стратегического планирования, имеют научное и прикладное значение, по той причине, что в ходе маркетинговых исследований проводится анализ и оценка состояния инвестиционно-строительной деятельности в регионе, исследование элементов и связей маркетинговой среды инвестиционно-строительной сферы Региона; выявляются факторы негативного воздействия на инвестиционно-строительный процесс и вырабатываются предложения по противодействию этим факторам.

Научный аспект состоит в разработке методологических подходов к решению основных проблем ИСД, в определении актуальных информационно-аналитических задач управления и выработке условий решения этих задач в составе плана развития субъекта федерации.

Возможность практического использования результатов маркетинговых исследований позволяет формировать техническое задание на проектирование прикладных задач:

- расчет плана материально-технического обеспечения на текущий финансовый год;
- расчет бюджета на планируемый финансовый год;
- формирование базы данных спроса и предложения на строительные работы, товары и услуги.

При создании системы информационного обеспечения особое внимание следует уделить обеспечению интегрируемости с существующими и проектируемыми информационно-аналитическими и информационно-технологическими автоматизированными системами региона.

Программный комплекс «Комплексная оценка деятельности организации» позволяет реализовать функции:

- оценка производственной деятельности организации;
- выявление потенциала его развития;
- расчет базовых нормативов для стратегического и текущего планирования;
- оценка финансовой возможности организации.

Проведение детального финансового и организационного анализа полученных результатов позволят найти оптимальный путь его стратегического развития. Для проведения расчетов можно использовать данные бухгалтерской отчетности. С помощью программного комплекса рассчитываются финансовые показатели, характеризующие: ликвидность; платежеспособность; оборачиваемость; финансовую устойчивость; рентабельность; эффективность использования финансовых

ресурсов. При анализе можно использовать следующие статистические методы:

- анализ тенденций изменения показателей в течение определенного времени;
- анализ структуры показателей путем постепенного углубления и детализации;

- сравнительный анализ, при котором исследуемые показатели сравниваются с аналогичными среднеотраслевыми или показателями основных конкурентов.

Применяемые в программных продуктах методики анализа позволяют использовать бенчмаркинг. Для выработки стратегии успеха с помощью бенчмаркинга<sup>1</sup> возможно систематически проводить сравнение ключевых финансовых и экономических показателей с данными компаний-конкурентов, лидеров отрасли.

При расчете бюджетной эффективности будущего проекта строительной организации в математической модели расчета вводятся табличные формы - «Бюджетная эффективность», в которых автоматически рассчитывается эффективность проекта. Это особенно актуально для проектов, претендующих на финансовую, организационную или стратегическую поддержку бюджетных организаций.

Выходные данные в АС СП представлены в следующем виде:

- базовые формы финансовой оценки;
- расчет показателей, характеризующих финансовую состоятельность строительной организации;

- определение величины чистой текущей стоимости, внутренней нормы прибыли, срока окупаемости и других показателей;

- анализ чувствительности финансового состояния организации. Программный комплекс «Управление инвестиционной деятельностью» обеспечивает базу данных строительной организации:

- сбор информации о конкурсах по реализации инвестиционных проектов;
- поддержание информации о технических и финансовых возможностях конкурентов;

- ведение информации о заключенных инвестиционных договорах и контрактах, их выполнении, поддержка взаимодействия между участниками ИСД и администрацией региона в вопросах заключения инвестиционных договоров и контроля за их выполнением.

Данный программный комплекс предназначен для оценки проектов, реализуемых строительной организацией - модель позволяет описать и провести оценку эффективности производственно-хозяйственных решений, построить укрупненный финансовый план действующей организации, оценить перспективы развития организации.

Вовлечение информационных ресурсов и информационных технологий в сферу стратегического планирования является принципиальным моментом в работе организации. Источниками информации о внешней среде могут быть: региональные информационные ресурсы; информационные агентства; журналы и газеты; книги, деловые отчеты; стенограммы совещаний; доклады на конферен-

---

<sup>1</sup> Более подробно см.: Асаул А.Н. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе / А.Н. Асаул, А.В. Батрак. СПб.: АСВ; СПбГАСУ, 2001.

циях; сотрудники органа власти, партнеры, коллеги; прочие источники. Источниками информации о внутренней среде могут быть: личный опыт участников совещания; служебная документация, записки; сотрудники органа власти, партнеры, коллеги; конференции и прочие источники.

Для принятия стратегического и оперативного решения нужна достоверная информация. Частью информации обладает руководство, частью - специалисты и внешние эксперты, часть имеется в государственных и коммерческих информационных ресурсах, а некоторая доля информации - недоступна или недостоверна.

В процессе стратегического планирования важно не просто найти информацию, которая нужна в данный момент, но и обеспечить, т.е. повысить или подтвердить, уровень ее достоверности, репрезентативности, непротиворечивости, наглядности, сравнимости. Это можно сделать только при наличии критериев оценки данных. Критерии оценки, в свою очередь, можно получить при наличии стратегии развития региона, перечня целеполагающих факторов. Поэтому стратегическое планирование и формирование информационных ресурсов взаимосвязаны. Так, стратегическое планирование должно опираться на использование информационных ресурсов с учетом данных о:

- деятельности органов государственной власти и местного самоуправления;
- деятельности хозяйствующих субъектов;
- состоянии социальной сферы;
- условиях природопользования и охраны окружающей среды и др.

В настоящее время формируются более достоверные межрегиональные информационные пространства и информационные ресурсы, которые ориентированы на анализ состояния, подготовку и принятие решений по стратегическим вопросам развития региона<sup>1</sup>.

Информационно-аналитическая поддержка деятельности исполнительной власти включает:

- обеспечение деятельности исполнительных органов власти;
- информацию о деятельности Правительства по проблемам использования и управления имуществом.

Особую роль в данном случае должна играть информационно-аналитическая поддержка деятельности законодательной власти региона, так как именно она призвана обеспечивать деятельность по эффективному стратегическому планированию, которая включает:

- поддержку законотворческой деятельности депутатов и депутатских комиссий;
- поддержку текущей деятельности депутатов.

Стратегическое планирование предполагает наличие системы показателей, формируемых на основе имеющихся источников информации. К ним относятся:

- информационные ресурсы органов государственной власти и органов ме-

---

<sup>1</sup> Асаул А.Н. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства / А.Н. Асаул, Е.А. Владимирский, Д.А. Гордеев, Е.Г. Гужва, А.А. Петров, Р.А. Фалтинский, под ред. засл. строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. - СПб.: АНО ИПЭВ, 2008. 280 с.

стного самоуправления;

- информационные ресурсы федеральных органов государственной власти (электронные и бумажные);

- коммерческие источники (аналитические, социологические и др. центры);

- средства массовой информации;

- экспертная информация.

Стратегическое планирование должно также опираться на создание регионального мониторинга социально-экономической и финансовой сфер экономического района. В ходе мониторинга выявляется и исследуется влияние на выбранные объекты:

- факторы, связанные с внешним воздействием на экономический район: правовые, экономические и другие управленческие и нормативно-правовые акты и документы, принимаемые федеральными органами власти и управления;

- факторы, обуславливаемые решениями, принимаемыми непосредственно органами власти и управления субъектов Федерации и органами местного самоуправления;

- факторы, отражающие состояние хозяйственных, экономических, научно-технических и других связей региона с внешними партнерами.

В настоящее время эффективное использование информационных ресурсов обеспечивается не столько объемами хранимых информационных фондов, сколько наличием мощных «интеллектуальных» средств обработки информации, хранимой в этих фондах. Современные интеллектуальные информационные технологии реализуют сложные процедуры и процессы обработки информационного «сырья».

Добывание «управленческих знаний» включает такие важные компоненты, как:

- разработка нового знания из накопленной информации;

- преобразование персонального знания отдельных субъектов в управленческой деятельности в общедоступное знание с точки зрения решаемой проблемы;

- понимание (интерпретация) ресурсов знания в рамках решаемой управленческой проблемы;

- извлечение знания с целью генерации действия (управленческого решения) через полученное знание для эффективного управления.

Процесс создания банка данных предпринимательской деятельности может быть обеспечен информационно-аналитической деятельностью органов государственной власти с использованием широкого арсенала информационных технологий. К таким технологиям относятся методы (data-mining). В основе систем data-mining лежат алгоритмы, сочетающие в себе принципы автоматического синтеза функциональных программ и современные регрессионные, статистические, байесовы и другие методы. Практика показала, что системы data-mining очень критичны к выбору языка представления данных, например, зарубежные системы не всегда подходят к обработке русскоязычных текстовых массивов.

К настоящему времени российскими учеными и практиками созданы уникальные системы data-mining, не имеющие этих недостатков. Это достигается за счет:

- использования априорных теоретико-информационных оценок перспективности тех или иных направлений поиска;
- одновременного применения независимых друг от друга «встроенных» автоматических методов анализа значимости обнаруживаемых моделей на основе статистики, рандомизированного тестирования и других методов;
- автоматического создания нелинейных многомерных регрессионных моделей в виде программ на специальном внутреннем функциональном языке программирования системы с применением современных принципов автоматического синтеза программ;
- применения механизма обобщающих преобразований для реализации адаптивного поиска в пространстве таких программ;
- построения средств, транслирующих обнаруживаемые правила и зависимости с внутреннего языка системы в доступную пониманию форму - стандартная математическая нотация, разъясняющий текст и пр.;
- применения методов автоматического индексирования русскоязычных текстов;
- использования быстрых методов статистической предобработки данных, направленных на их очистку, выявления наиболее взаимосвязанных полей, оценки статистических параметров искомых зависимостей и правил.

Применение современных информационных технологий для формирования базы данных о рынке строительной продукции в регионе, а также автоматизация экономических и финансовых расчетов позволяет более оперативно вносить изменения в текущую хозяйственную деятельность строительной организации, что обеспечивает безусловное достижение стратегических целей.