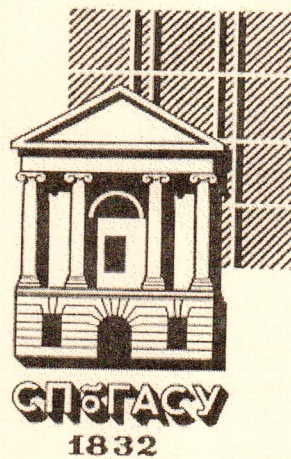


А. Н. АСАУЛ, И. Е. МОРОЗОВ, Н. И. ПАСЯДА, В. И. ФРОЛОВ

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ  
РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**





**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное учреждение  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ  
(ФГУ ГНИИ ИТТ "Информика")

Электронная библиотека  
системы федеральных образовательных порталов

**СВИДЕТЕЛЬСТВО  
о публикации**

*Настоящим подтверждается, что  
электронная копия образовательного ресурса  
принята для публикации в электронной библиотеке  
системы федеральных образовательных порталов:  
<http://window.edu.ru/window/library>:*

Асаул А.Н., Морозов И.Е., Пасяда Н.И., Фролов В.И.  
Стратегическое планирование развития строительной  
организации / Под ред. засл. строителя РФ,  
д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула.  
- СПб.: Изд-во СПбГАСУ, 2009.

Свидетельство выдано: Москва, 2010 год



Директор ФГУ ГНИИ ИТТ "Информика"

Заместитель директора

М.П.

А.Н.Тихонов

Е. Г. Гридина

Пер. № 67171/04-2010

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**  
**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**  
**ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕР-**  
**СИТЕТ**

**НАУЧНАЯ ШКОЛА «МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ**  
**ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПЛЕКСОВ КАК САМООРГАНИЗУЮЩЕЙСЯ**  
**И САМОУПРАВЛЯЕМОЙ СИСТЕМЫ»**

А. Н. Асаул, И. Е. Морозов, Н. И. Пасяда, В. И. Фролов

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ**  
**СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Санкт-Петербург  
СПБГАСУ  
2009

**УДК** 347.214.2(075)

**ББК** 65.9(2)0-57я7

**А 90**

### **Рецензенты**

М. К. Беляев, док. экон. наук., Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет.

М. А. Джаман, док. экон. наук, профессор, Полтавский университет потребительской кооперации.

**Асаул, А. Н.** Стратегическое планирование развития строительной организации / А. Н. Асаул, И.Е. Морозов, Н.И. Пасяда, В.И. Фролов; под ред. засл. строителя РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. -СПб.: ГАСУ. -2009--163с.

В книге систематизированы методики отечественных и зарубежных авторов по анализу конкурентных возможностей организации, оценке конкурентоспособности продукции, а также позиций организации на рынке; выявлены основные направления повышения конкурентоспособности организации; представлены методы исследования рынка продукции, основанные на использовании зарубежного опыта и отечественной практики и позволяющие при разработке стратегии развития учитывать особенности рынка продукции, возможности организации и конкурентов; обоснован методический подход к стратегическому планированию развития строительных организаций; разработан алгоритм развития строительной организации на основе оценки её предпринимательских возможностей.

Процесс стратегического планирования как инструмент повышения конкурентоспособности требует как формальных, так и неформальных процедур его реализации. Чтобы разобраться и правильно оценить взаимосвязи, взаимодействие и взаимообусловленность всех подразделений организации, видов ее деятельности и достаточно сложную систему планов, процесс планирования нужно организовать и формализовать.

Предложена методика стратегического планирования с целью повышения конкурентоспособности отечественных строительных организаций, позволяющая более объективно оценивать собственные возможности и обоснованно выбирать стратегию развития.

Предложенные методические подходы к стратегическому развитию строительной организации позволяют вырабатывать наиболее эффективные решения по формированию стратегического плана строительной организации на основе оценки ее предпринимательских возможностей с целью повышения ее конкурентоспособности.

Исследования выполнены в соответствии с программой научных исследований научной школы: Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующихся и саморегулирующихся систем.

Книга предназначена для аспирантов, студентов, а также слушателям системы переподготовки и повышения квалификации, а также широкому кругу читателей, интересующихся современными проблемами инновационного развития страны.

**ISBN 978-5-9227-0149-5**

© СПб ГАСУ, 2009г

© Асаул А. Н.

© Морозов И.Е.

© Пасяда Н. И.

© Фролов В.И.

## ВВЕДЕНИЕ

Современные исследования по развитию предпринимательской деятельности в основном посвящены доскональному исследованию отдельных вопросов развития, становления и функционирования предпринимательства, например:

анализ современного состояния отечественного предпринимательства; анализ обстоятельств, обуславливающих необходимость его развития; анализ условий, обеспечивающих эффективное развитие предпринимательства;

выявление форм эффективного развития предпринимательства; рассмотрение предпринимательства как средства повышения эффективности экономики, улучшения жизни населения и максимализации его творческой экономической активности;

анализ проблем управления и разработка методических подходов и концепций эффективного управления в предпринимательстве и т. п.

Различие этих и подобных им работ обусловлена отличительными особенностями предметного содержания исследуемых сфер предпринимательской деятельности. Однако строительная организация, чтобы обеспечить реализацию продукции, должна выдерживать конкуренцию других участников строительного рынка, что возможно через совершенствование предпринимательской деятельности и удержание своей доли среди производителей.

Не менее важной проблемой являются методы оценки предпринимательских возможностей строительной организации.

Процесс стратегического планирования как инструмент повышения конкурентоспособности требует как формальных, так и неформальных процедур его реализации. Чтобы разобраться и правильно оценить взаимосвязи, взаимодействие и взаимообусловленность всех подразделений организации, видов ее деятельности и достаточно сложную систему планов, процесс планирования нужно организовать и формализовать.

# Глава 1. РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1 Возможности развития предпринимательской деятельности в современных условиях

Современный этап развития теории предпринимательства можно отнести к этапу, появление которого связано с акцентом на управленческий аспект в реализации деятельности предпринимателя и, таким образом, переходом на более широкий уровень анализа проблем предпринимательства. Изучение развития представлений о предпринимательстве<sup>1</sup> показывает, что его необходимо рассматривать и с практической, и с теоретической точек зрения.

С практической точки зрения предпринимательство можно трактовать как специфическую деятельность, связанную с особыми личными качествами деловых людей - предпринимателей. Их основными характерными чертами можно назвать умение рисковать, способность соединять во времени возникновение идей с непосредственными реальными действиями по их осуществлению и высокую работоспособность.

Определение предпринимательства в современной экономической науке представлено достаточно широко.<sup>2</sup> В большинстве случаев определение сущности этого явления подменяется описанием или перечислением целей предпринимательской деятельности, которые могут быть представлены в следующем виде:

- деятельность, направленная на получение максимально возможной прибыли;
- инициативная деятельность граждан, связанная с производством продукции и услуг, с целью получения прибыли;
- использование собственности в коммерческих целях;
- процесс применения новых технологий и результатов НИОКР для извлечения прибыли;
- вложение капитала в развитие производства для извлечения прибыли;
- специфический вид деятельности, направленный на постоянный поиск ожидаемых изменений в существующих формах жизни фирм и общества, и получение дохода от этих изменений.

---

<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.: АНОИПЭВ, 2008. 280 с; Асаул А.Н. Управление фирмой на основе стратегии ее развития / А.Н. Асаул, И.В. Денисова, Ю.Л. Матвеев, В.И. Фролов. СПб.: МАМ, 2003. 168 с; Асаул А.Н., Клюев А.Ф., Кудрявцев А.В., Рыбнов Е.И. Экономика предпринимательства: учеб пособие. М.: АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2000.

<sup>2</sup> Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер, 1999. - 416 с; Доничев О.А., Рейнгольд Е.А. Инвестиционный климат и социальная направленность капитального строительства / Экономика строительства. М. 2000. № 5; Петрухин А.М. Критерии и показатели оценки конкурентоспособности строительно-монтажной организации / Экономика строительства. 2004. № 10.

Предпринимательская деятельность может осуществляться:

- в процессе производства работ, продукции или услуг;
- через посреднические функции по продвижению продукции от производителя к потребителю.

Объектами предпринимательства могут быть следующие виды деятельности:

- инновационная (исследования, разработки, технические услуги),
- производственная (по выпуску продукции и оказанию услуг),
- торгово-посредническая деятельность.

Главным критерием предпринимательства служит не отраслевая принадлежность, а содержание деятельности. В странах с развитой рыночной экономикой соотношение представленных выше объектов предпринимательской деятельности составляет примерно 20:40:40.<sup>1</sup> Основная их часть (свыше 70 %) связана с оказанием технических, информационных и других услуг.

Большинство ученых и практиков делают акцент на получение прибыли, рассматривая ее как конечную цель предпринимательства<sup>2</sup>. Однако предпринимательство имеет своей конечной целью не столько прибыль, сколько непрерывность производственного процесса, связанного с воспроизводством спроса и удовлетворением постоянно меняющихся и возрастающих потребностей индивидуума или социальной группы, а также общества в целом. Экономическая сущность предпринимательской деятельности заключается в поиске и реализации новых комбинаций факторов производства (обновление продукции, технологии, организационных подходов) с целью удовлетворения явного или потенциального спроса. Субъектом новаторской творческой экономической деятельности может быть как индивидуальный предприниматель, так и группа людей, действующих в рамках организации и выступающих с инициативой по выпуску нового вида продукции, реализации новых решений, новых подходов и т. п.

В этой связи предпринимательство более правильно определять как процесс непрерывного поиска изменений в потребностях, спросе конечного потребителя на продукцию и услуги, удовлетворения этой потребности путем организации производства, сбыта, маркетинга, логистики, менеджмента, ориентированных на самые передовые новации, приносящие максимум производительности в каждой из стадий процесса воспроизводства. В этом определении акцент делается не на максимизацию прибыли, а на потребителя, на его потребности, удовлетворение которых благодаря высокому уровню организации предпринимательства и может принести максимальную прибыль. Следовательно, современное предпринимательство нельзя сводить к усилиям изолированных частных собственников любыми средствами приумножить свой капитал. В

---

<sup>1</sup> Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтева Е.Г. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / под ред. д.э.н., проф. А.Н. Асаула. СПб.: «Гуманистика», 2004. С. 256.

<sup>2</sup> Интегрированные финансово-промышленные структуры / под ред. Турчака А.А. - СПб.: «Наука», 1996; Литвак Б.Г. Управленческие решения. Учебник. М., 1998; Попков В.В. О поддержании равноправной конкуренции на рынке банковских услуг / Деньги и кредит. 2001. С. 46-48.

настоящее время предпринимательство следует понимать как высококвалифицированный и интенсивный труд распорядителей интеллектуальной и материальной собственности в процессе производственного цикла.

Анализируя различные точки зрения ученых и практиков, можно сделать вывод, что *предпринимательская деятельность — это реализация особых способностей индивида, выражающаяся в рациональном соединении факторов производства на основе инновационного рискованного подхода*<sup>1</sup>.

Предпринимательская деятельность как основное условие свободного вхождения на рынок продукции характеризуется следующими признаками:

1) обязательной конкурентоспособностью организации, ибо предпринимательская деятельность всегда конкурентна;<sup>2</sup>

2) конкурентоспособностью продукции организации;

3) разработкой новой предпринимательской идеи или развитием уже существующей;

4) устойчивым функционированием в предпринимательской среде;

5) наличием различных форм государственной поддержки.

Обоснование второго признака, по мнению авторского коллектива настоящей книги, является особенно важным по той причине, что пока другие организации способны предлагать на рынке продукции наиболее привлекательные по различным параметрам виды продукции, ни один субъект предпринимательской деятельности не свободен ни от побуждения конкурировать, ни от самого процесса конкуренции на рынке продукции.

Предпринимательская деятельность - это особый вид деятельности, которая основана на самостоятельной инициативе, ответственности и инновационной предпринимательской идее.

Предпринимательство - это особый вид хозяйственной деятельности, которому присуще новаторство, приводящее к нарушению рыночного равновесия. А бизнес, используя нарушение рыночного равновесия между спросом и предложением, вызванное предпринимательством, выпускает продукцию и получает дополнительный доход как результат реализованной инициативы. По мере того как все большее число бизнесменов внедряют новейшие технологии, условия производства и обращения на рынке выравниваются и в соответствии с законом полезности дополнительный доход сокращается. Снижение доходов заставляет бизнесменов проводить диверсификацию, что способствует восстановлению рыночного равновесия.

Логика рассуждения приводит к следующему выводу: *предпринимательство отличается от бизнеса одним существенным свойством — новаторством, приводящим к нарушению рыночного равновесия.*

Предпринимательство в широком смысле, в отличие от бизнеса, встречается значительно реже, и, как заметил И. Шумпетер, «предприниматель, ос-

---

<sup>1</sup> Асаул А.Н., Ключев А.Ф., Кудрявцев А.В., Рыбнов Е.И. Экономика предпринимательства: учеб. пособие. М.: АСВ; СПб.: СПб ГАСУ, 2000.

<sup>2</sup> Липет А. Конкурентоспособное станкостроение: пора поддержать, чтобы сохранить / Экономист. 1996. № 7. С. 29-34.



тающийся таковым на протяжении десятилетий, встречается так же редко, как и коммерсант, который никогда в обычной жизни не бывал хотя бы немного предпринимателем»<sup>1</sup>. Таким образом, в повседневной жизни мы имеем дело с бизнесом. Бизнесмен может всю жизнь заниматься бизнесом и не быть предпринимателем, однако вся рыночная экономика без предпринимательства как социально-экономического феномена существовать не может. В обиходе допускается равнозначность этих терминов, и это правильно, ибо узкий термин «предпринимательство» соответствует термину «бизнес» в широком смысле этого слова. Уточнение необходимо, когда речь идет о принципиальном различии между этими понятиями.

Итак, *предпринимательство — это особый вид хозяйственной деятельности, заключающейся в стимулировании и удовлетворении конкретных потребностей членов общества посредством рыночного обмена и направленной на завоевание конкурентных преимуществ через нарушение рыночного равновесия.*

В современной экономической литературе сущность предпринимательства часто подменяется целью предпринимательской деятельности. Так, например, в «Большом экономическом словаре» под общей редакцией А. Н. Азриляна дается следующее определение: «Предпринимательство - инициативная самостоятельная деятельность граждан, направленная на получение прибыли и личного дохода, осуществляемая от своего имени, под свою имущественную ответственность или от имени и под юридическую ответственность юридического лица»<sup>2</sup>. В учебниках предпринимательство определяется как непосредственная, самостоятельная, систематическая, на собственный риск деятельность по выполнению работ, оказанию услуг с целью получения прибыли, которая осуществляется физическими и юридическими лицами, зарегистрированными как субъекты предпринимательской деятельности в порядке, установленном законодательством. Именно этот подход в России закреплен законодательно<sup>3</sup>. Согласно современному российскому законодательству, под предпринимательской деятельностью понимается «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом - продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке»<sup>4</sup>.

А так ли это на самом деле? Прибыль - конечная цель предпринимательства? В принципе, *прибыль является побудительным мотивом предпринимательской деятельности, а ее целью является создание продукта, т. е. удовлетворение конкретных потребностей членов общества.* Прибыль является мерой успеха, только размером прибыли можно определить, насколько успешно сработал предприниматель, и, соответственно, ее величина органически со-

<sup>1</sup> Шумпетер И. Теория экономического развития. М., 1982. С. 174.

<sup>2</sup> Большой экономический словарь. М.: Институт экономики, 1994. С. 313.

<sup>3</sup> Закон РФ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» от 14 июля 1995 г. № 88)ФЗ, ГК РФ и др.

<sup>4</sup> Гражданский кодекс РФ. Ч. 1, разд. 1, подразд. 1, гл. 1, ст. 2.

пряжена с удовлетворением потребностей общества. Почти во всех учебниках говорится, что ключевым звеном предпринимательской деятельности является максимизация прибыли. Мы считаем, что это не совсем так. Целевые устремления предпринимателя связаны с обеспечением долгосрочной устойчивости хозяйственной деятельности и с максимизацией ее возможностей, возможностей предпринимателя удовлетворять комплекс его социально-экономических потребностей.

Теперь о сущности предпринимательства. В литературе отмечается, что сущностью предпринимательства являются инициатива, риск, комбинация факторов производства и новаторство. Мы считаем, что это не сущностные характеристики, а различные функциональные стороны предпринимательской деятельности, которые должны рассматриваться лишь в качестве признаков предпринимательства. *Содержательный момент предпринимательства заключается в завоевании конкурентных преимуществ и создании для себя лучших условий хозяйствования*, что, безусловно, является отличительной чертой этого типа хозяйственного поведения. Результатом будет прибыль - как отражение реализованных конкурентных преимуществ.

В ряде источников предпринимательская деятельность противопоставлялась хозяйственной. С этим мы также не согласны, так как совершенно ясно, что вся хозяйственная деятельность не может быть новаторством, а новаторство выступает формой проявления результатов, накопленных в процессе хозяйственной деятельности, и только впоследствии генерируется предпринимательская идея.

Предпринимательство как особая форма экономической активности, конкретная форма обеспечения занятости части населения и создания новых рабочих мест пользуется правительственной поддержкой во всех промышленно развитых странах (в странах, где отсутствует поддержка предпринимательства со стороны государства, большое распространение получает так называемое уличное предпринимательство). Сущность государственной поддержки сводится чаще всего к выработке конкретных мер по трем направлениям:

- консультационное сопровождение процесса создания и функционирования новых структур на начальном этапе (1-3 года с момента образования организации);
- оказание определенной финансовой поддержки вновь создаваемой структуре или предоставление ей определенных льгот (обычно в сфере налогообложения);
- оказание технической, научно-технической или технологической помощи маломощным в финансовом отношении предпринимательским структурам.

Государственной поддержкой охватываются обычно вновь создаваемые предпринимательские структуры до момента их перехода из малых в категорию крупных компаний. Для российской экономики, идущей трудным путем реформирования, задача развития и поддержки предпринимательства государством, прежде всего малых его форм в производственной сфере, одна из главных.

Существующие формы поддержки различны:

-создание системы информационного обеспечения, обучения и переподготовки кадров, нормативной базы, финансовой инфраструктуры и т. п.;

- налоговые льготы и послабления;

- целевые фонды, финансирование из федерального и местных бюджетов, зарубежная финансовая помощь на поддержку предпринимательских структур в России<sup>1</sup>.

В зависимости от условий внешней среды и реакции организации на их изменения складываются различные стили их поведения на рынке. Коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют большое разнообразие поведенческих стилей. Они являются производными от двух типичных стилей - приростного и предпринимательского.

Приростный стиль поведения организации, как показывает само название, характеризуется постановкой целей «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать. При приростном поведении действия предпринимаются в том случае, если необходимость изменений стала неизбежной, поэтому поиск возможных решений ведется на основе сложившихся производственных отношений путем перераспределения ресурсов организации в пользу продукции, пользующейся наибольшим спросом.

Такое поведение применяют большинство длительное время успешно работающих коммерческих организаций и фактически все некоммерческие организации в области образования, здравоохранения, религии и т. п. Многие коммерческие организации, придерживающиеся приростного стиля, одновременно стремятся к эффективности своей деятельности, к обеспечению рационального использования ресурсов, в то время как некоммерческие организации склонны к бюрократизации, к сохранению определенного статус-кво.

Предпринимательский стиль поведения характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. В результате широкого поиска управленческих решений разрабатываются многочисленные альтернативы и на их основе выбирается оптимальное. Предпринимательская организация стремится к непрерывной цепи изменений, поскольку в них она видит свою будущую эффективность и успех.

Предпринимательского стиля поведения чаще придерживаются частные коммерческие организации, эффективность деятельности которых прямо связана с влиянием рыночной динамики. Эти коммерческие организации постоянно ведут предпринимательский поиск возможностей роста за счет изменений.

Коммерческие и некоммерческие организации гораздо реже прибегают к предпринимательскому стилю поведения, чем к приростному. Некоммерческие

---

<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.: АЛЮ ИПЭВ, 2008. 280 с.

организации используют предпринимательский стиль только на ранних стадиях своего развития, когда они определяют круг своих задач, формируют организационную структуру. На следующем этапе они, как правило, переходят к природному стилю поведения.

Организации, придерживающиеся разных стилей поведения, существенно отличаются по своим характеристикам. Например, организация, придерживающаяся природного стиля поведения, видит свою стратегическую цель в оптимизации прибыльности, ее организационная структура сравнительно стабильна, работа ведется в соответствии с ходом технологического процесса переработки ресурсов, экономия на масштабах производства считается главным фактором эффективной деятельности, а сами ее виды слабо увязаны между собой, управленческие решения представляют собой реакцию на возникшие проблемы с запаздыванием по отношению к моменту их появления. Те же характеристики у организации, придерживающейся предпринимательского стиля поведения, выглядят по-другому: цель - оптимизация потенциальной прибыльности, организационная структура гибкая, изменяющаяся адекватно условиям среды, управленческие решения принимаются через активный поиск возможностей путем предвидения проблем. Существенные отличия имеют и другие организационные характеристики.

Анализ систем управления коммерческих организаций показывает, что переход от одного стиля поведения к другому связан с глубокими изменениями и значительными затратами времени и средств, психологически чрезвычайно труден для людей, так как требует перераспределения власти. В свою очередь, перераспределение власти в организации связано с необходимостью перестройки ее организационной структуры<sup>1</sup>, изменением должностных функций, перераспределением прав и ответственности принимать решения между разными уровнями управленческой иерархии. Попытки соединить оба стиля поведения в одной организации ведет к возникновению напряженности внутри нее и к конфликтным ситуациям. Очевидно, что в каждом конкретном случае необходимо решать задачу, какому стилю поведения следует отдать предпочтение. Для обоснования стиля поведения организации на рынке используются методы стратегического планирования.

Стратегическое планирование является системным подходом к предпринимательскому стилю поведения. Современное толкование представляет природное поведение как консервативное, а предпринимательское как агрессивное, ориентированное на рост. Вместе с тем природный стиль поведения является более органичным и естественным для крупных организаций. Например, если крупная многоотраслевая организация, придерживающаяся природного поведения, успешно функционировала на протяжении ряда лет, то с большой степенью вероятности можно предположить, что и на будущее ее руководство

---

<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; под ред. засл. строителя РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. СПб.: ГАСУ, 2008.

предпочтет тот же стиль организационного поведения. На изменения руководители могут пойти лишь в том случае, если организация столкнется с непреодолимыми проблемами во внешней среде, например - финансовый кризис, и эти проблемы вынудят их искать новые возможности поддержания эффективности организации.

Если до настоящего времени считалось, что стили организационного поведения могут последовательно сменять друг друга, то, вероятно, в будущем коммерческие организации должны будут научиться применять оба типа одновременно. Эта актуальная задача, так как два стиля поведения лежат в основе соответствующих режимов управления (стратегического и оперативного), реализуемых в современной организации.

## **1.2. Методы исследования рынка строительной продукции**

Одним из основных способов исследования рынка строительной продукции в современных условиях является маркетинг. Естественно, что важнейшим этапом маркетинга по праву считается разработка его стратегии, на которой основываются план маркетинга и программа маркетинговых мероприятий. Важной предпосылкой разработки стратегии маркетинга служит информация и ее анализ, оценка сложившейся ситуации на рынке, характеристика собственных возможностей строительной организации и выявление поведения и намерений конкурента. В качестве основных стратегических целей обычно выдвигают:

- рост доли организации инвестиционно-строительной сферы на рынке строительной продукции,
- рост сбыта товаров,
- разработка и выведение на рынок нового товара,
- получение расчетной прибыли.

Все эти цели взаимосвязаны и взаимообусловлены: захватить большую долю рынка строительной продукции можно, только продав определенное количество продукции, т. е. увеличивая сбыт, а это, в свою очередь, приведет к увеличению прибыли. Как правило, значительный рост продаж связан с выведением на рынок нового, пользующегося повышенным спросом товара. С позиций информационно-аналитического обеспечения это означает, что должны быть изучены статистическая характеристика места, которое организация фактически занимает на рынке, и прогноз его доли при различных вариантах развития рыночной ситуации. С этим связаны объемы фактической прибыли и прогнозы ее роста. Разработка новой строительной продукции, определение потенциальных возможностей ее продаж осуществляются одновременно по двум направлениям: технологическому и маркетинговому. Если первое определяет технические предпосылки и условия производства нового товара, то второе обязано выяснить, нужен ли товар потребителю. Будет ли пользоваться спросом, кто его будет покупать и в каком количестве. Если реализация будет зависеть от *конкурентоспособности товара*, то разработка стратегии продвижения

новой продукции должна опираться на итоги ее *тестирования* и *сертификации*.

Как известно, оценка рынка включает характеристику типа рынка, расчет его емкости, анализ устойчивости, определение вектора и скорости развития и выявление на этой основе перспектив дальнейшего развития.

Как показывает опыт развитых стран, важным признаком совершенного рынка является возможность выхода на него новых организаций. В связи с этим, существующие барьеры входа на рынок и выхода с рынка являются важнейшими характеристиками структуры рынка. Барьеры входа на рынок - такие факторы объективного или субъективного характера, из-за которых новым участникам рынка трудно, а подчас и невозможно начать свое дело в том или ином виде экономической деятельности. Благодаря такого рода барьерам, организации, уже действующие на рынке, могут не опасаться конкуренции. К таким же результатам приводит и наличие барьера выхода из занимаемого вида экономической деятельности. Если в случае неудачи на рынке выход сопряжен со значительными издержками (например, производство товара требует специализированного оборудования, которое нелегко было бы реализовать в случае банкротства организации) - следовательно, высок риск экономической деятельности, - вероятность входа на рынок нового продавца относительно невысока. Именно наличие барьеров для входа в сочетании с высоким уровнем концентрации производителей в определенном виде экономической деятельности дает возможность участникам рынка поднимать цены выше предельных издержек и получать запланированную прибыль не только в краткосрочном, но и в долгосрочном периодах, что и обуславливает их рыночную монополию. Там, где барьеры для входа не существуют или слабы, организации даже при высокой рыночной концентрации вынуждены учитывать конкуренцию со стороны фактических или потенциальных соперников.

Барьеры могут быть порождены объективными характеристиками рынка, связанными с технологией производства, характером предпочтений потребителей, динамикой спроса, иностранной конкуренцией и т. д. Такие барьеры относятся к нестратегическим факторам рыночной структуры. Другой тип барьеров - барьеры, вызванные стратегическим поведением организаций, действующих на рынке (стратегическое ценообразование, ограничивающее вход потенциальных конкурентов в определенный вид экономической деятельности, стратегическая политика в области расходов на исследования и инновации, патентов, вертикальная интеграция и дифференциация продукта). В качестве примера нестратегического барьера выхода на рынок можно рассматривать увеличение объема производства при минимально возможной цене за единицу продукции.

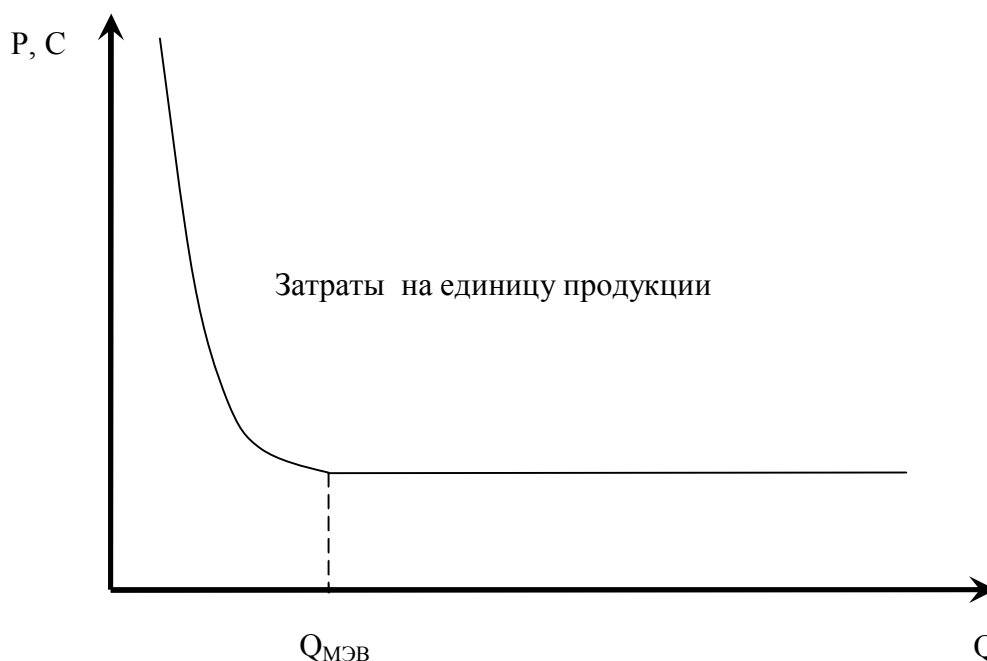


Рисунок 1.1. - минимально эффективный выпуск *L*-образной кривой затрат на единицу продукции

Положительная отдача от роста объема производства создает объективные барьеры входа для потенциальных конкурентов благодаря возможности крупных производителей снижать затраты на производство продукции. Показателем, характеризующим барьеры входа, вызванные положительной отдачей от объемов производства, служит так называемый минимально эффективный выпуск<sup>1</sup>. Минимально эффективный выпуск (МЭВ) - это такой объем выпуска, при котором размер прибыли, получаемой от изменения объемов продукции, поставляемой на рынок, стабилен или равномерно убывает за счет достижения организацией минимального уровня долгосрочных затрат на производство продукции. На рис. 1.1-1.2 показаны МЭВ для «*L*-образной» и «*U*-образной» функций затрат. «*L*-образная» функция затрат характерна для естественной монополии - рынка с крайне высокими барьерами входа. Но важно понимать, что положительная отдача от масштаба может быть барьером и при обычной «*U*-образной» кривой затрат - например, в том случае, когда объем рыночного спроса очень мал по отношению к МЭВ.

Показатель минимально эффективного объема выпуска обычно определяется не в единицах, характеризующих количество, а в отношении МЭВ к емкости рыночного спроса или отраслевому объему выпуска.

<sup>1</sup> Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер, 1999. 416 с.

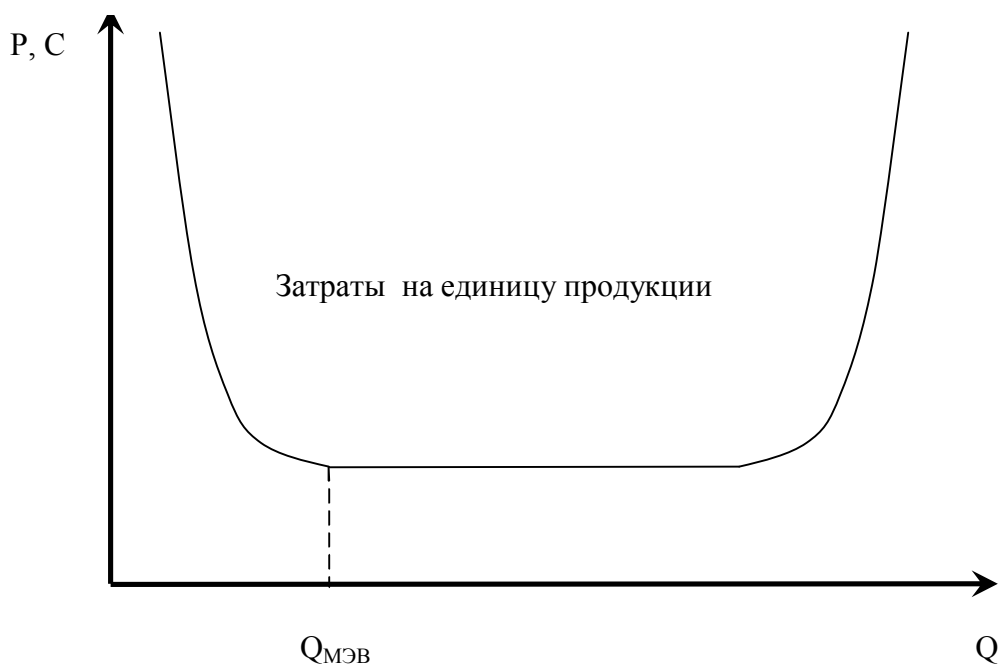


Рисунок 1.2. Минимально эффективный выпуск  $U$ -образной кривой затрат на единицу продукции

Количество организаций ( $n$ ), реально осуществляющих деятельность (например, строительство) в состоянии долгосрочного равновесия, определяется отношением объема рыночного спроса по цене, равной минимальному значению долгосрочных средних затрат<sup>1</sup> (формула 1.1).

$$n = \frac{Q * (P = \min C)}{Q_{МЭВ}} \quad (1.1)$$

где:

$n$  – число организаций, занимающихся определенной экономической деятельностью, (например, строительство);

$P$  – цена, равная минимальным затратам в долгосрочном периоде;

$\min C$  – минимальная величина затрат на единицу продукции;

$Q$  – объем рыночного спроса;

$Q_{МЭВ}$  – минимально эффективный объем выпуска.

Если число организаций занимающихся определенным видом экономической деятельности (например, строительство), окажется больше и, по крайней мере часть из них будет производить товар с затратами на производство продукции, большими минимального значения долгосрочных средних затрат, причем ценовая конкуренция между ними приведет к снижению цены до уровня

<sup>1</sup> Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999. С. 73.



минимальных средних затрат, так что ряд производителей будут терпеть убытки и будут вынуждены прекратить производство.

Положительная отдача от масштаба служит барьером входа в для занятия определенным видом экономической деятельности, однако знания о наличии положительной отдачи от масштаба недостаточно для того, чтобы делать вывод о высоте барьеров входа в тот или иной вид экономической деятельности. Необходима дополнительная информация - о разнице между уровнем средних затрат крупных и мелких организаций, занимающихся определенным видом экономической деятельности. Чем выше эта разница, тем существеннее барьеры входа, вызванные положительной отдачей от масштаба.

Дополнительной информацией, необходимой для вывода о высоте барьеров входа для занятий определенным видом экономической деятельности, служит показатель преимущества в затратах - отношение средней величины выработки на одного работающего крупных организаций (входящих в первый дециль выборки, ранжированной по убыванию объема выпуска) к соответствующему показателю для мелких организаций (принадлежащих к последнему децилю выборки) определенного вида экономической деятельности. Исследования западных ученых показали, что высокий минимально эффективный объем выпуска лишь тогда создает существенные барьеры входа в отрасль, когда показатель преимуществ крупных организаций выше 1,25<sup>1</sup>.

Важным элементом современного рынка является так называемая вертикальная интеграция, которая предполагает, что организация, действующая на данном рынке, является также собственником либо ранних стадий производственного процесса (интеграция первого типа, интеграция ресурсов), либо поздних стадий (интеграция второго типа, интеграция конечного продукта). Примером вертикальной интеграции первого типа может служить организация по строительству жилья, владеющая кирпичным заводом, который обслуживает ее потребности в кирпиче. Примером вертикальной интеграции второго типа может служить завод железобетонных изделий, который владеет сетью складов по продаже готовой продукции, или подрядная организация-застройщик, которая самостоятельно организует реализацию строительной продукции.

Вертикальная интеграция предоставляет организации большую рыночную власть, чем та рыночная власть, которой бы она обладала, исходя только из объема своих продаж на данном рынке. Вертикально интегрированная организация обладает дополнительными конкурентными преимуществами, так как она может в большей степени снижать цену товара или получать большую прибыль при данной цене благодаря более низким затратам как по закупке ресурсов производства, так и по продаже конечного продукта. Такое преимущество может быть объяснено не только в рамках технологического подхода - снижением затрат благодаря объединению производства по созданию конечного продукта, но и в рамках контрактного подхода - вертикальная интеграция служит методом снижения внутрифирменных затрат на производство продукции. Кроме

---

<sup>1</sup> Норберт Том. Управление изменениями /Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1.

этого, вертикальная интеграция создает барьеры входа не только благодаря преимуществу уже действующих на строительном рынке производителей в уровне затрат на создание единицы продукции. Важным последствием интеграции служит повышение влияния продавцов на рынок: если одна из организаций, действующих на рынке, является крупнейшим собственником средств производства или контролирует сбыт конечной продукции, располагая самой широкой дистрибьюторской сетью, новым организациям, особенно если они не интегрированы, труднее получить доступ на этот рынок. Если же потенциальный конкурент для успешного входа на рынок сам должен проводить политику вертикальной интеграции, он сталкивается с проблемой привлечения дополнительных финансовых ресурсов.

При оценке эластичности строительного рынка следует учитывать тенденцию колебания спроса на предлагаемую строительную продукцию, так как характеристики спроса могут создавать барьеры входа для занятий деятельностью «строительство», при этом они находятся вне контроля со стороны производителей, но оказывают влияние на их поведение, в первую очередь ограничивая их возможности в назначении цены за единицу продукции.

Уровень концентрации производителей строительной продукции находится в противоположной зависимости от темпов роста спроса: чем выше темпы роста спроса, то есть чем быстрее увеличиваются масштабы строительного рынка, тем легче новым производителям перейти порог входа занятия видом экономической деятельности «строительство», и тем ниже будет уровень концентрации, а следовательно, тем выше степень конкурентности рынка.

Ценовая эластичность спроса ограничивает превышение цены над предельными издержками, доступное для организаций, действующих на рынках с несовершенной конкуренцией. Если спрос неэластичен, они могут увеличить цену продажи по сравнению с издержками в большей степени, чем в условиях эластичного спроса. Кроме того, чем ниже эластичность спроса, тем легче для доминирующего производителя одновременно ограничивать доступ для занятия деятельностью «строительство» и получать расчетную прибыль.

При условии вступления России во Всемирную Торговую Организацию (ВТО) возникает возможность появления иностранных конкурентов на отечественном строительном рынке. В условиях открытой экономики и либерализации внешней торговли иностранная конкуренция играет роль фактора, понижающего уровень концентрации в секторе «строительство» монопольной власти рыночных агентов и степень несовершенства рынка. Высота барьеров входа в сектор «строительство» в этом случае будет зависеть от ставки экспортно-импортных тарифов - чем ниже эти тарифы, тем ниже барьеры входа в сектор «строительство» для зарубежного конкурента.

Следует обратить внимание на особенности измерения уровня жизни в открытой экономике: можно измерять благосостояние общества в масштабе всего «мира», а можно - ограничиваться при измерении благосостояния масштабами национальной экономики. В последнем случае тарифы и субсидии будут оказывать противоречивое влияние на уровень, если на внутреннем рынке существует несовершенная конкуренция и отечественные производители в за-

крытой экономике получали бы большую прибыль. В этих условиях импортный тариф ведет, с одной стороны, к повышению равновесной цены и сокращению потребительского выигрыша, с другой - к увеличению объема продаж и прибыли отечественной организации. Существует возможность, что увеличение благосостояния вследствие повышения импортного тарифа за счет роста прибыли отечественного производителя перевесит сокращение потребительского выигрыша вследствие роста цены. Таким образом, на рынках с несовершенной конкуренцией оптимальный экспортно-импортный тариф может принимать ненулевое значение. Это относится и к другим формам государственного регулирования внешнеэкономической деятельности.

Предварительная оценка рынка строительной продукции предусматривает оценку его монополизации отдельными организациями, и методический подход к вычислению показателей монопольной власти основан на сравнении реальных рынков с рынком совершенной конкуренции. Насколько рынок приближается к идеалу свободной конкуренции, можно судить по поведению его участников в отношении цены и затрат: чем больше цена реализации отклоняется от предельных затрат, тем большей рыночной властью обладает производитель продукции, и тем в большей степени рынок становится несовершенным.

Критерием осуществления монопольной власти организации служит уровень полученной им прибыли. Ее величина служит основным свидетельством рыночного влияния. Большинство специальных показателей монопольной власти так или иначе связаны с показателем прибыльности деятельности производителя, а точнее доходности капитала, привлекаемого для инвестирования в развитие производства.

При определении доходности на капитал компании возникает ряд проблем, основной из которых является разграничение фактической и нормативной прибыли. Теоретические основы различия между ними хорошо показаны в классическом курсе микроэкономики. Более конкретно определение разницы между ними рассматривается финансовым анализом. Балансовая прибыль является альтернативной ценностью собственных ресурсов компании. Для акционерного общества важнейшим собственным ресурсом служит собственный, то есть акционерный капитал. Балансовая прибыль в этом случае равна максимальному доходу, который могли бы получить акционеры компании, инвестировав свои деньги иным образом, но в проекты с тем же уровнем риска. Считая, что в экономике существуют проекты с нулевым уровнем риска - вложения денег в государственные ценные бумаги, - идентификация альтернативной ценности собственного капитала акционерного общества сводится к определению того, насколько доходность инвестирования в конкретный проект должна превышать доходность вложений в государственные ценные бумаги в качестве вознаграждения за риск. В мировой практике требуемая норма доходности на собственный капитал служит эквивалентом прибыли.

Большинство показателей монопольной власти явно или неявно оценивают или величину фактической прибыли, или разницу между ценой и предельными затратами. Для оценки поведения фирмы на рынке и вида рыночной структуры зарубежные ученые и практики используют следующие показатели:

норму сверхприбыли (коэффициент Бэйна);  
коэффициент Лернера;  
коэффициент Тобина;  
коэффициент Папандреу.

1. Коэффициент Бэйна (норма сверхприбыли  $N_{пр}^{сверх}$ ) показывает прибыль на единицу собственного инвестированного капитала. Определяется следующим образом:

$$N_{пр}^{сверх} = \frac{П_{реал} - П_{ср}}{K_{инв}} \quad (1.2)$$

где:

$П_{реал}$  – прибыль от реализации;

$П_{ср}$  – средняя норма прибыли;

$K_{инв}$  – собственный инвестиционный капитал.

В условиях конкуренции на товарном рынке и эффективного финансового рынка норма сверхприбыли должна быть одинаковой (нулевой) для различных видов активов. Если норма прибыли на каком-либо рынке (для какого-либо актива) превосходит конкурентную норму, то этот вид инвестирования является предпочтительным, или рынок не свободно конкурентным: существуют причины, по которым дополнительная доходность инвестиций не уравнивается в долгосрочном периоде, а это подразумевает наличие у такой фирмы определенной рыночной власти.

При вычислении и использовании показателя нормы сверх-прибыли возникает ряд трудностей, связанных с такими факторами, как:

- оценка стоимости капитала и величины амортизации. Часто для прикладных расчетов используют не экономические, а бухгалтерские величины. Бухгалтерское определение капитала исходит из исторической стоимости активов за вычетом амортизации. Однако действительная стоимость покупки капитала может отличаться от этой величины, что искажает базу для подсчета нормы доходности. Трудности связаны и с расчетом амортизации. Принцип расчета существенно влияет на начисленную сумму амортизации, а следовательно - на объем прибыли;

- оценка расходов на нематериальные активы (прежде всего на рекламу и научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки). Эти расходы по влиянию на поведение организации подобны капитальным издержкам: они затрачиваются в один год, а доход могут приносить в течение нескольких лет. Если в издержки включается величина первоначальных инвестиций без учета амортизации этих активов, то норма доходности также может искажаться. С экономической точки зрения было бы целесообразнее в ежегодные издержки

включать не все расходы подобного рода в данном году, а только величину ежегодного обесценения (что правильнее отражает экономическую стоимость этих расходов, например, рекламы: воздействие рекламы на спрос уменьшается с течением времени) и т. п. Разные способы включения расходов на амортизацию и НИОКР в текущие расходы организации приводят к разным оценкам внутренней нормы доходности деятельности фирмы.

Адекватное сравнение норм доходности требует учета риска вложений капитала, поскольку различия в нормах могут вызываться не столько конкурентными причинами, сколько разной степенью рискованности проектов в разных отраслях. Для хозяйствующего субъекта, чьи акции котируются на бирже, в странах с развитым финансовым рынком существует возможность оценки риска на основе различных показателей ценных бумаг. Для организаций, не являющихся акционерными обществами, или чьи акции не обращаются на бирже, оценка параметров риска инвестиций гораздо сложнее.

Коэффициент Лернера ( $L$ ) как показатель степени конкурентности рынка позволяет избежать трудностей, связанных с подсчетом нормы доходности, что очень актуально для строительства. Мы знаем, что при условии максимизации прибыли цена и предельные издержки связаны друг с другом посредством эластичности спроса по цене:

$$L = \frac{P_{реал} - \max C}{P_{реал}} = \frac{1}{E_d} \quad (1.3)$$

где:

$\max C$  – предельные издержки;

$E_d$  – ценовая эластичность спроса;

$P_{реал}$  – цена реализации.

Коэффициент Лернера принимает значения от нуля (на рынке совершенной конкуренции) до единицы (для чистой монополии с нулевыми предельными издержками). Чем выше значение индекса, тем выше монопольная власть и дальше рынок от идеального состояния совершенной конкуренции.

Сложность вычисления коэффициента Лернера связана с тем, что информацию о предельных издержках в строительстве довольно трудно получить. В эмпирических исследованиях часто используется такая формула для определения предельных издержек на основе данных о средних переменных затратах:

$$\max C = C_{ср}^{пер} + \frac{(N_{пр} + N_{ам}) * \Phi_k}{100 * Q} \quad (1.4)$$

где:

$C_{ср}^{пер}$  – средние переменные затраты,

$N_{пр}$  – норма прибыли на рынке реализации, %

$N_{ам}$  – норма амортизации, % в год

$\Phi_k$  – стоимость активов организации

$Q$  - объем выпуска.

Однако прямое использование средних переменных издержек вместо предельных для определения значения коэффициента Лернера ведет к довольно существенным ошибкам. Отклонение расчетных показателей от коэффициента Лернера тем значительнее, чем выше норма амортизации, норматив прибыли и чем ниже общая выручка от реализации строительной продукции.

Поэтому значение индекса Лернера можно прямо связать с показателем концентрации производителей на рынке олигополии, предположив, что он описывается моделью Курно.<sup>1</sup> Модель Курно основана на предположении, что имеющий наибольший объем продукции производитель считает, что возможности конкурентов по росту объемов продаж неизменны. Для рынков олигополии, где и организаций взаимодействуют по модели Курно, показатель Лернера для организации будет находиться в прямой зависимости от его доли на рынке (отношение объема продаж рынка к отраслевому объему продаж) и в обратной - от показателя эластичности спроса  $E_d$ .

$$L_i = - \frac{Y_i}{E_d} \quad (1.5)$$

Средний для отрасли индекс Лернера (когда весами служат доли фирм на рынке) вычисляется с учетом доли организации на рынке.

Таким образом, мы видим, что на рынке олигополии существует взаимосвязь между показателем концентрации и монопольной власти.

Кларк, Дэвис и Уотерсон предложили следующую интерпретацию зависимости индекса Лернера от уровня концентрации с учетом согласованности ценовой политики фирм<sup>2</sup>:

$$L = - \frac{\beta}{E_d} - (1 - \beta) - \frac{Y_i}{E_d} - \text{для фирмы} \quad (1.6)$$

$$L = - \frac{\beta}{E_d} - (1 - \beta) - \frac{HHI}{E_d} - \text{для отрасли} \quad (1.7)$$

где HHI - индекс концентрации Херфиндаля-Хиршмана;

$\beta$  - показатель согласованности ценовой политики организации, принимающий значения от 0 (что соответствует взаимодействию фирм по Курно) до 1 (что соответствует заключению картельного соглашения). Чем выше показате-

---

<sup>1</sup> Норберт Том. Управление изменениями / Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1.

<sup>2</sup> Норберт Том. Управление изменениями / Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1.

тель согласованности ценовой политики, тем меньше зависимость индекса Лернера для фирмы от ее доли на рынке, а для отрасли в целом - от концентрации производителей. Сам показатель сговора оценивался исследователями на основании построения линейной регрессии, показывающей зависимость индекса Лернера для фирмы от ее доли на рынке.

$$L = -\alpha + \beta Y \quad (1.8)$$

При таком некооперативном поведении участников рынка в модели Курно значение индекса Лернера линейно зависит от доли фирмы на рынке (показатель ОС равен нулю). Напротив, в рамках картельного соглашения индекс Лернера не зависит от доли фирмы на рынке (напомним, что по условию максимизации прибыли картеля предельная выручка на рынке должна быть равна предельным издержкам каждой фирмы, входящей в картель, следовательно, предельные издержки членов картеля равны между собой). По оценкам ряда исследователей<sup>1</sup>, в рассмотренных ими отраслях показатель согласованности ценового поведения изменялся от 0,039 до 0,536, причем полученные результаты подкреплялись другими данными о наличии или отсутствии согласованности в ценообразовании и определении объема выпуска продукции.

Взаимосвязь между показателем концентрации (индексом Херфиндаля-Хиршмана) и показателем монопольной власти является главным достоинством индекса Лернера с точки зрения экономической теории. Это его свойство широко используется в эмпирических исследованиях.

2. Коэффициент Тобина ( $q$ ) связывает рыночную стоимость фирмы (измеряемой рыночной ценой ее акций) с восстановительной стоимостью ее активов:

$$q = \frac{\Phi_p}{\Phi_{\text{вос}}} \quad (1.9)$$

где  $\Phi_p$  - рыночная стоимость активов фирмы;

$\Phi_{\text{вос}}$  - восстановительная стоимость активов фирмы, равная сумме расходов, необходимых для приобретения активов фирмы по текущим ценам.

Если оценка активов фирмы фондовым рынком превышает их восстановительную стоимость (значение коэффициента Тобина больше 1), это может расцениваться как свидетельство полученной или ожидаемой положительной экономической прибыли. Использование индекса Тобина в качестве информации о положении фирмы базируется на гипотезе эффективного финансового рынка. К преимуществам использования этого показателя относится то, что он

---

<sup>1</sup> Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика. М.: Экономика-дело, 1992. 510 е.; Сан-Чжун Ли. Российская автомобильная промышленность: конкурентоспособность и привлечение иностранного капитала /Вопр. экономики. -2000. -№ 2. -С. 76-89.; Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Контроллинг, 1992. 112 с.

позволяет избежать проблемы оценки нормы доходности и предельных издержек для отрасли.

Многочисленные исследования установили, что коэффициент Тобина в среднем довольно устойчив во времени, а организации с высоким его значением обычно обладают уникальными факторами производства или выпускают уникальные товары, то есть для них характерно наличие монопольной ренты. Следовательно, организации с небольшими значениями этого коэффициента действуют в конкурентных или регулируемых отраслях, что характерно для современного состояния строительства.

3. Коэффициент Папандреу - отражает уровень монопольной власти - основывается на концепции перекрестной эластичности остаточного спроса на товар организации. Необходимым условием осуществления монопольной власти служит низкое влияние на объем продаж фирмы цены продавцов на взаимосвязанных рынках или сегментах одного и того же рынка.

Однако сам по себе показатель перекрестной эластичности остаточного спроса не может служить показателем монопольной власти, так как его величина зависит от двух факторов, оказывающих противоположное влияние на монопольную власть: от числа поставщиков на рынке и от уровня заменяемости продукции рассматриваемого продавца и продукции других производителей. Увеличение числа участников рынка приводит к снижению их взаимозависимости и соответствующему снижению показателя перекрестной эластичности остаточного спроса. На рынке совершенной конкуренции эластичность остаточного спроса на товар организации стремится к нулю. Снижение взаимозаменяемости произведенного товара и товаров других продавцов в результате углубления дифференциации продукта приводит к снижению эластичности остаточного спроса. Но точно так же и уход крупных производителей с рынка будет приводить к снижению зависимости от ценовых решений конкурентов, к снижению эластичности остаточного спроса. По определению чистой монополии, производитель не должен иметь близких заменителей, следовательно для монополии показатель эластичности остаточного спроса (совпадающего с рыночным спросом) также будет стремиться к нулю.

Кроме того, влияние ценовой политики других поставщиков на рынке на объем продаж строительной продукции организации зависит от мощности этих поставщиков, от того, насколько они смогут в действительности увеличить объем собственной продукции и, тем самым, снизить долю рынка конкретной организации.

Для преодоления этой проблемы Папандреу предложил так называемый коэффициент проникновения, показывающий, на сколько процентов изменится объем продаж фирмы при изменении цены конкурента на один процент. Формула коэффициента проникновения (показателя монопольной власти Папандреу) выглядит так<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Науман Э. Принять решение, но как? М.: Мир, 1987. 198 с.



$$PI = \lambda_i \times \frac{\Delta Qd_i \times P_j}{\Delta P_j \times Qd_i} \quad (1.10)$$

где:

$Qd_i$  – объем спроса на товар фирмы, обладающей монопольной властью,

$\Delta Qd_i$  – изменение объема продаж;

$P_j$  – цена конкурента;

$\Delta P_j$  – величина изменения цены конкурента;

$\lambda_i$  – коэффициент ограниченности мощности конкурентов, измеряемый как отношение потенциального увеличения выпуска к росту объема спроса на их товар, вызванного понижением цены (изменяется от 0 до 1).

Индекс Папандреу отражает две грани монопольной власти: наличие товаров-заменителей на рынке и ограниченность мощности конкурентов (или возможность их проникновения в отрасль). Перекрестная эластичность спроса на товар организации свидетельствует о возможности переключения спроса потребителей на товар конкурентов. Другой сомножитель характеризует, в свою очередь, способность конкурентов воспользоваться увеличением спроса на их продукцию. Чем ниже любой из сомножителей, тем выше монопольная власть компании.

Обратимся к исследованиям современных условий конкуренции в инвестиционно-строительной сфере, проведенным В.В. Асаул.<sup>1</sup>

При любом количественном анализе необходимо как можно точнее сформулировать упрощения для анализа. К первому из них в данной работе относится рассмотрение только рынка строящегося жилья в качестве строительного рынка. Тогда количество (в м<sup>2</sup>) построенного за анализируемый период (в данном случае за каждый исследуемый год) нового жилья одной строительной организацией в процентах от общего количества м<sup>2</sup> жилья, построенного всеми строительными организациями, можно интерпретировать как долю рынка строительной организации на данном рынке. Это упрощение вводится из-за нереальности одновременного анализа всех сегментов рынка строительных работ и услуг в одной работе.

Площадь построенного жилья на рынке (м<sup>2</sup>) была интерпретирована как доля рынка  $\alpha_i$  рассматриваемой  $i$ -й строительной организации (исследовалось только новое построенное жилье), и сам анализ проводился основным застройщиком.

Анализ строительного рынка Санкт-Петербурга по итогам 2005 г. с помощью инструментов теории организации промышленности показал следующее:

- *Индекс концентрации для четырех фирм* - CR4 - показатель доли (процента) от совокупных продаж отрасли, приходящийся на четыре лидирующие фирмы равен 37 % (существенно выше уровней 2003 г. (26,24 %) и 2004 г. (18,2

<sup>1</sup> Асаул В.В. Методология повышения конкурентоспособности строительных организаций: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб.: СПбГАСХ 2007.

%). Казалось бы, при теоретически невысоком уровне концентрации, создаются условия для повышения уровня конкуренции. Но в данном случае оставшихся участников – 48 и на них остается 62,77% рынка, т. е.  $1,31\% < 1\%$  на каждого в среднем. Хотя это чуть выше, чем в 2003 г. (0,97%) и в 2004 г. (0,72%), возможность конкуренции такой организации с первой четверкой остается сомнительной.

- *Уровень концентрации  $m$  фирм* (при  $m < n$ , где  $n$  – количество фирм в отрасли; сумма  $m$  самых больших долей в отрасли, порядок фирм такой, что  $\alpha_1 > \alpha_2 > \dots > \alpha_n$ , где  $\alpha_i$  – рыночная доля фирмы)  $R_m$  составляет 37% при  $n = 52$ ,  $m = 4$ , или 52% при  $n = 52$ ,  $m = 9$ . Это значит, что, если к 37 % рынка первой четверки присовокупить следующую за ними пятерку, то на 9 крупнейших участников строительного рынка приходится уже половина рынка - 52 % (55,99 % - на первых 15 организаций в 2004 г). На оставшиеся 43 организации приходится 48 % или 1,12 % рынка в среднем на каждую. Если по итогам 2004 г. можно было сделать вывод, что происходит *уменьшение рыночных долей крупнейших организаций* (лидеров становится больше, но с меньшей долей рынка) и возникают условия для усиления конкуренции, то по итогам 2005 г., можно предположить развитие *латентной монополизации* строительного рынка. Для доказательства необходимо наличие информации о развитии схем владения на данном рынке и реальных собственниках каждой строительной компании. Об этом говорит как уменьшение количества организаций, контролирующих половину строительного рынка, так и существенное увеличение доли рынка первой четверки лидеров.

$$R_H = \sum_{i=1}^n \alpha_i^2 \quad (1.11)$$

—*Индекс Херфиндаля* равен сумме квадратов рыночных долей фирм - 4,93 %. Как и в 2003 г. (2,836 %), и в 2004 г. (2,097 %), значение этого индекса говорит о большом количестве участников строительного рынка и теоретически о небольшом неравенстве в их рыночных долях, т. е. о возможности высокого уровня конкуренции на рынке. На самом деле это не совсем так.

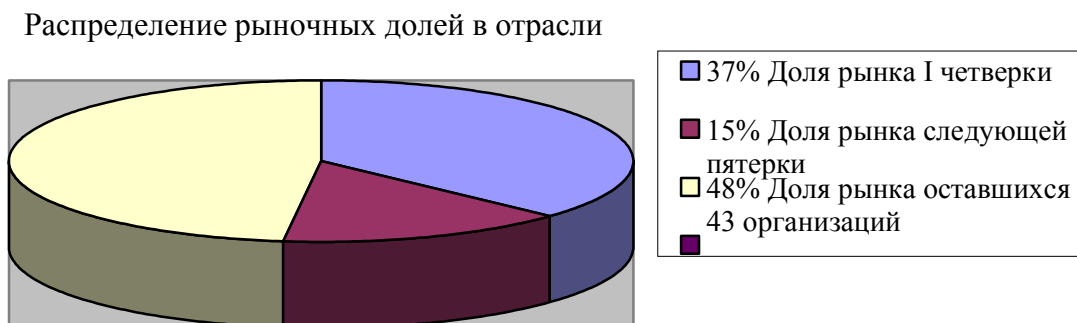


Рисунок 1.3. Распределение рыночных долей между участниками строительного рынка по итогам 2005 г.

Если индекс Херфиндаля дает точную меру (с точностью до пропорциональной константы) *отраслевой прибыльности*, то очевидно, что отрасль получает 4,9 % возможной прибыли.

Реальный объем отраслевой прибыли

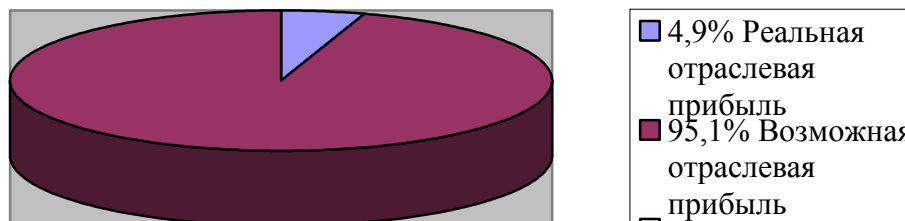


Рисунок 1.4. Соотношение фактического (при большом количестве участников и низкой концентрации) размера прибыли отрасли и возможного в % по итогам 2005 г.

Если последовательно по убывающей считать индекс Херфиндаля, то на первых четвертых крупнейших участников рынка приходится следующая часть значения индекса 0,0385 (78 %) или 0,0432 (87,5 %) - на первых 9 участников, и 0,006 (12,5 %) - на 43 оставшихся. За счет этой группы происходит *рассеивание отраслевой прибыли* из-за большого количества организаций и маленькой доли рынка.

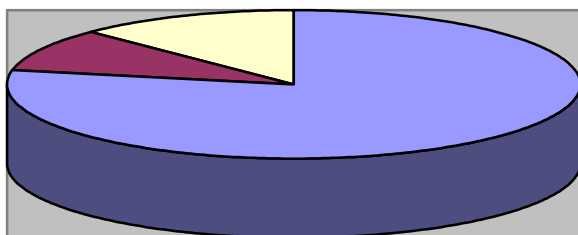
Правильность выбора первой девятки крупнейших организаций можно подтвердить с помощью *индекса энтропии*, который равен сумме произведений рыночных долей на их логарифмы:

$$R_e = \sum_{i=1}^n \alpha_i \ln \alpha_i. \quad (1.12)$$

Он равен 1,103 при возможных значениях [0; 460,52] ( $460,52 = 100 \ln 100$ ). Если последовательно считать индекс энтропии по убывающей, то уже после девятого предприятия он принимает данное значение и все остальное сложение составляющих индекса по остальным участникам рынка представляет собой лишь незначительные колебания его значения.

- Теоретически доказана необходимость интеграции мелких и средних участников рынка с целью повышения отраслевой прибыли, позволяющей использовать развитые факторы конкуренции, основанные на инновационных стратегиях

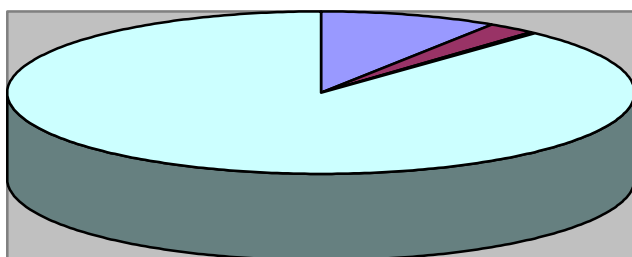
Распределение отраслевой прибыли



- 78% Прибыль 1-й четверки
- 9,5% Прибыль следующей пятерки
- 12,5% Прибыль оставшихся 43 организаций

Рисунок 1.5. Соотношение размеров прибыли участников рынка в фактическом объеме отраслевой прибыли в % по итогам 2005 г.

Распределение реальной отраслевой прибыли



- 9,3% Доля отраслевой прибыли, приходящейся на одну организацию I четверки
- 2,4% Доля отраслевой прибыли, приходящейся на одну организацию следующей пятерки
- 0,29% Доля отраслевой прибыли, приходящейся на одну из 43 оставшиеся организации
- Реальная отраслевая прибыль

Рисунок 1.6. Соотношение средних размеров отраслевой прибыли, приходящейся на одну организацию из каждой группы (в %) в общем фактическом объеме отраслевой прибыли по итогам 2005 г.

Конкуренция на таком строительном рынке может быть охарактеризована как *несовершенная*.

Очевидно, что размер отраслевой прибыли можно *увеличить повышением концентрации рынка*, т. е. уменьшением количества участников рынка. Здесь возможны два пути: дальнейшее латентное развитие монополизации рынка, доказать которую можно только при наличии информации о реальных схемах владения, или *интеграция* мелких и средних строительных организаций с целью повышения своей конкурентоспособности, завоевания большей доли рынка, увеличения его концентрации и повышения отраслевой и, соответственно, своей прибыли. Кроме того, ограничения природопользования, глобальный ха-

рактер экологических проблем обуславливают повышение роли развитых факторов конкуренции, основанных на реализации инновационных стратегий.

Таким образом, структура строительного рынка - это более сложное понятие, чем кажется на первый взгляд, так как она многообразна и характеризуется различными ее показателями. Значение концентрации производителей на рынке чрезвычайно важно для определения рыночной структуры. Однако концентрация сама по себе не определяет уровень монопольной власти - способности влиять на цену строительной продукции. Только при достаточно высоких барьерах входа в сектор «строительство» концентрация производителей сможет реализоваться в монопольной власти - способности устанавливать цену, обеспечивающую достаточно высокую норму прибыли на единицу строительной продукции.

В анализе пропорциональности рынка используются главным образом два основных показателя структуры: доля (удельный вес), т. е. характеристика места части в целом, и коэффициент соотношения, т. е. непосредственное сопоставление двух явлений или частей одной совокупности. Показатель отражает место, которое данная часть занимает во всей совокупности. Как правило, доля исчисляется в процентах, т. е. на 100 единиц явления, но иногда и в коэффициентах, на одну единицу явления. При изучении пропорций рынка широко используется графический метод, в частности секторные диаграммы. Исходные данные выражаются как в натуральных, так и в стоимостных единицах. В последнем случае величина доли зависит не только от пропорций объемов, но и от соотношения цен товарных единиц, входящих в изучаемую совокупность.

Особый показатель пропорциональности - компаративный индекс позволяет сравнивать динамические пропорции. Компаративный индекс представляет собой отношение индексов (темпов роста) двух явлений или частей совокупности. Например, отношение индекса продажи строительной продукции к индексу продажи услуг. По своей сути компаративный индекс - один из вариантов расчета коэффициента опережения.

Существует определенная иерархия пропорций. Важнейшим показателем пропорциональности строительного рынка следует считать соотношение спроса и предложения, отражающее проявление закона рынка и предопределяющее характер развития остальных категорий рынка и его социальную и экономическую эффективность.

Следующей важной пропорцией рынка строительной продукции нужно считать соотношение средств производства и предметов потребления. Оно определяется и в статике, и в динамике (в последнем случае в сопоставимых ценах). Рассчитывается также компаративный индекс, отражающий пропорции их изменения. Для нашей страны характерна резкая диспропорция по сравнению с оптимумом и аналогичными соотношениями в экономике развитых стран. Так, в общем объеме промышленной продукции доля предметов потребления на протяжении длительного отрезка времени не превышала 1/4, что в конечном счете привело к тотальному дефициту, кризису потребления, а в результате вызвало спад производства и в отраслях тяжелой промышленности.

Продолжением анализа пропорциональности рынка по потребительскому признаку служит характеристика отраслевой и товарной структуры товарооборота (и аналогичной структуры продажи услуг по их видам). В целях углубления анализа и выявления причин, обусловивших конкретные пропорции, можно дать сравнительную характеристику инвестиций в промышленность и сельское хозяйство, в тяжелую и легкую промышленность, сферу услуг и т. д.

Эластичность спроса и предложения - явление специфически рыночное, обусловленное проявлением действия закона рынка. Сущность эластичности спроса заключается в чрезвычайной его гибкости и изменчивости, зависимости от влияния различных экономических факторов, в первую очередь таких, как цена и денежный доход населения.

На феномен чувствительности спроса и предложения от воздействия внешних факторов экономисты обратили внимание еще в начале 19 века. Французский экономист О. Курно высказал мнение, что в определенном смысле спрос является функцией цены. Эту идею впоследствии развил английский исследователь А. Маршалл.<sup>1</sup> Их взгляды впоследствии были развиты другими исследователями, которые ввели в понятие эластичности фактор дохода.

Эластичность спроса и предложения - это их реагирование на изменение социально-экономических условий на рынке.

Коэффициент эластичности - есть процентное изменение одного (результативного) признака при увеличении на один процент другого (факторного) признака.

Эмпирический коэффициент эластичности (Э) представляет собой соотношение

$$\text{Э} = \frac{\Delta y}{\Delta x} : \frac{y}{x} \quad (1.13)$$

где:

$\Delta y$  - прирост спроса

$\Delta x$  - прирост факторного признака

$y$  - базовый показатель спроса

$x$  - базовое значение факторного признака.

При  $\text{Э} < 1$  проявляется явление инфрээластичности, товар считается малоэластичным или неэластичным; при  $\text{Э} > 1$  отмечается явление ультраэластичности, товар является эластичным или сильно эластичным. При  $\text{Э} = 1$  товар является слабоэластичным, так как снижение цены не приводит к коммерческому эффекту (росту денежной выручки). Положительное значение коэффициента эластичности означает, что при увеличении факторного признака спрос растет, т. е. связь прямая (обычно такая зависимость проявляется от дохода); отрицательное значение - что при увеличении факторного признака спрос сокращается, т. е. связь обратная, такая зависимость спроса характерна при воздействии цен.

---

<sup>1</sup> Маршалл А. Принципы политической экономии. М.: Прогресс, 1984.

В практических расчетах коэффициент эластичности может быть исчислен в динамике и в статике, т. е. он отражает изменение спроса во времени, или по сравнению с какой-либо другой единицей совокупности.

Если расчет коэффициента эластичности ведется сразу по нескольким потребительским группам, то общий по всем группам коэффициент эластичности рассчитывается как средняя арифметическая взвешенная из групповых коэффициентов. В качестве весов могут быть использованы частоты или частности по каждой группе:

$$\bar{\varepsilon} = \frac{\sum_i^m \varepsilon_i \times W_i}{\sum_i^m W_i} \quad (1.14)$$

Расчет групповых (региональных) коэффициентов эластичности имеет очень важное значение. Спрос различных социально-экономических групп по-разному реагирует на одни и те же факторы. Так для потребителей продукции с низким уровнем дохода рост цен на 1 % вызовет значительное снижение спроса, а спрос потребителей с высоким уровнем дохода может не среагировать на этот ценовой «раздражитель». По мере перехода из одной товарной группы к другой спрос на некоторые виды продукции может возрасти не пропорционально, а с определенным ускорением или замедлением в зависимости от иерархии потребности, которую удовлетворяет данная продукция. Эти закономерности эластичности спроса должны быть использованы в маркетинге в процессе сегментации рынка и регулирования спроса.

Проявление эластичности спроса и предложения имеют ряд особенностей. Если спрос на потребительском рынке реагирует на изменения цен на продукцию и доходов населения практически мгновенно, причем характер этих изменений стохастичен, проявляется как средняя или тенденция, то спрос на оптовом рынке часто реагирует с определенным лагом, поскольку в какой-то мере детерминирован направленной деятельностью оптовых поставщиков, основанной на той или иной маркетинговой стратегии, использующей различные методы стимулирования спроса. То же можно сказать и о продукции, эластичность которой проявляется в организационной форме контрактных или договорных связей поставщиков и оптовых покупателей. Здесь существенным элементом эластичности является время, в течение которого производитель приспособляется к изменению цен.

Вектор влияния цен на спрос находится в обратном отношении к вектору влияния дохода. Однако, из этого правила есть несколько исключений.

На эластичность товара влияет степень полезности товара. Чем важнее товар для потребления, тем он менее эластичен. Однако существует явление, называемое парадоксом Джиффена: чем дороже товар, тем больше его покупают. Рост цен снижает спрос в первую очередь на высококачественные, но дорогостоящие товары, не фигурирующие в шкале первоочередных потребностей населения. В условиях роста цен, высококачественные, но дорогостоящие товары

покупают меньше, чем диктуют требования эластичности, а взамен покупают товары первой необходимости. Это означает, что один товар в спросе замещается другим. Эффект замещаемости проявляется в том, что снижение цены делает его более, а рост - менее конкурентоспособным. Это приводит к тому, что в первом случае он теснит другой товар, а во втором становится сам более дешевым товаром. Часто предметы роскоши покупаются не столько ради их потребительских свойств, сколько ради социального значения, в частности престижности, моды и т. д.

Приведенный вариант расчета коэффициента эластичности спроса, который до некоторой степени позволяет сгладить противоречие, усиливающееся в период инфляции, когда спад спроса, вызванный ростом цен на строительную продукцию, в какой-то мере компенсируется увеличением дохода производителя. В условиях инфляции более надежным представляется моделирование эластичности спроса на продукцию от относительного уровня цен, выраженного через средний доход.

Эластичность структуры спроса, за счет вытеснения одного товара другим под воздействием ценового фактора носят название перекрестной эластичности. Существуют различные методы ее выявления. Наиболее распространенным является эмпирический коэффициент перекрестной эластичности:

$$\mathcal{E}_{x,y} = \frac{\Delta q_x}{\Delta q_y} : \frac{\Delta p_x}{\Delta p_y} \quad (1.15)$$

где:

$\mathcal{E}_{x,y}$  - коэффициент перекрестной эластичности спроса

$\Delta q_x$  - прирост спроса на товар x,

$\Delta q_y$  - прирост спроса на товар y,

p - цены соответственно товаров x и y.

Эмпирический коэффициент эластичности спроса при всей своей внешней простоте и доступности имеет один существенный недостаток: условно считается, что все изменения спроса обусловлены изменением одного факторного признака, хотя на практике на спрос одновременно влияет множество факторов.

Эластичность спроса на продукцию в зависимости от цены определяется не только по данным статистического учета, но и на основе опросов потребителей. Однако конкретный потребитель не всегда в состоянии ответить, сколько он купит товара по цене, в точности равной P. Если потребителям предложить ряд цен на товар, то они естественно выберут минимальную. Если же предложенные цены назвать предельно допустимыми, то мнения покупателей разделятся. Разделение мнений будет подчиняться закону спроса.

Существует несколько способов выявления реакции покупателей на предложенный уровень цен, отражающий эластичность спроса:

- группе экспертов задается вопрос о количестве товара, приобретаемого по цене не выше (p), вопрос повторяется для различных уровней предельной цены (Дельфи-метод), результат отражает спрос, соответствующий каждой цене.



- опрашивается определенное количество потребителей (выборочная панель), каждый респондент называет предельную цену, по которой он готов купить единицу товара, в результате чего составляется ряд распределения потребителей по уровню цен.

- отличается от второго тем, что респондент указывает не только цену приобретения единицы продукции, но и цену, по которой он приобрел бы ее в собственность. По каждому полученному распределению строится регрессионная модель и исчисляется коэффициент эластичности.

В рамках нашего исследования представляют определенный интерес выводы А.Р. Терентьева в отношении эластичности спроса на строительную продукцию - объекты недвижимости.<sup>1</sup>

Определение термина рыночной цены, как точки пересечения кривых спроса и предложения, относится к ее классическому пониманию. Такой подход действительно отражает смысл цены как равновесного значения спроса и предложения. Поэтому при пользовании этим термином всегда следует внимательно следить, насколько условия, для которых дано определение рыночной цены, выполняются в каждом конкретном случае, и само определение действительно является содержательным. Для рынка недвижимости с его особенностями здесь следует сделать важные уточняющие замечания, касающиеся важных аспектов самого понятия рыночной цены.

Вышеупомянутый классический подход к определению рыночной цены возможен, если мы не будем забывать о сохранении действующими тех условий, обстоятельств и допущений, при которых подход все еще остается справедливым, а само понятие цены не теряет своего содержательного смысла. Перечислим без комментариев лишь основные из этих предположений.

Первое требование - это однотипность предлагаемого рынку товара.

Второе - товар предлагают много продавцов, отсутствие монополии.

Третье - на рынке много покупателей и, соответственно, много сделок.

Четвертое - сами эти сделки не разделены большими промежутками времени, на периоде которых могут существенно меняться различные экономические условия.

Только в этом случае появляется реальная объективная статистика цен сделок при совершенно одинаковых начальных условиях. Случайные события сделок, когда их много, объединяются по параметру цены в набор равновероятных закономерных групп. Можно констатировать, что чем больше отклонение от некоей равновесной цены, тем меньше фактов таких сделок, меньше группа. Если цена ниже - меньше продавцов, склонных продавать, если цена выше - меньше покупателей, склонных покупать. Чем выше статистика, тем меньше разброс (или дисперсия) по цене сделок, тем острее пик равновесной цены, тем точнее устанавливается ее значение. Однако, в принципе, неопределенность для величины рыночной цены, в смысле точности ее количественного выражения, объективно существует всегда.

---

<sup>1</sup> Терентьев А.Р. Адаптивное управление инвестиционно-строительным холдингом. М.: МАКС Пресс, 2006. С. 296.

Теперь перейдем к выполнению перечисленных условий на рынке недвижимости. Для него самые важные из перечисленных параметров - однотипность, одновременность и большое число сделок, одновременно не выполняются. Либо «почти» однотипность - продажа квартир в новом готовом доме, но растянутая во времени, т.е. нет фактора одновременности. Либо большое число одновременных сделок, но по всей Москве, т.е. нет фактора однотипности товара. Более того, если рассмотреть ситуацию подробнее, то по своей сути первичный рынок недвижимости является все более олигопольным. Остается фактом - на нем действует всего несколько продавцов. Делегирование прав продажи другим организациям, играющим только на повышение, не увеличивает число реальных свободных продавцов, а только еще больше запутывает ценовую ситуацию. Таким образом, существующие особенности рынка не позволяют в принципе установить достаточно определенные или более или менее достоверные рыночные цены, так как это происходит на других рынках, и в которых нуждаются и продавцы, и покупатели. Тем не менее, имея в виду весьма сомнительную и относительную точность, да и саму правомерность применения термина рыночной цены, приходится иметь дело с тем, что есть фактически, представляя, однако, то, что за этим реально стоит.

Взглянем на предмет с другой стороны. Несомненная особенность рынка недвижимости заключается в том, что обычный человек не делает частых покупок и продаж на рынке недвижимости. Для непрофессионала покупки и продажи недвижимости являются, так или иначе, единичным явлением, а если говорить о ценах в аспекте инвестирования при долевом строительстве, то это для многих вообще загадка. «Человек с улицы» не владеет природой ценообразования и в большей мере ориентируется на свои собственные представления, на свои приоритеты, и в меньшей мере на то, что он где-то слышал или видел. Среднестатистический инвестор или покупатель на рынке недвижимости не обладает никаким опытом приобретения или инвестирования. Здесь сконцентрируем внимание. Сравнительно редкие продажи (в смысле статистики больших чисел), отсутствие достоверной информации о номиналах сделок, неоднотипность и даже неповторимость недвижимости как товара позволяют констатировать тот факт, *что для рынка недвижимости нет классически сформированных непрерывных кривых спроса и предложения. Соответственно нет и точки их пересечения.* Фактически кривые спроса и предложения представлены лишь редкими точками, которые не очень-то хотят «ложиться» на определенную, более или менее непрерывную кривую. Отсюда следует важное обстоятельство - *цены на рынке недвижимости, как точки пересечения классических кривых спроса и предложения, фактически отсутствуют.* Отсутствуют сами кривые, как математически непрерывные. В случае рынка недвижимости эта мнимая, несуществующая реально точка пересечения является фактически не точкой, а некой областью со своими законами распределения вероятности. Более того, достоверное, в смысле математически точное определение цены недвижимости, по видимому, принципиально невозможно. Возможными оказываются только разного типа приближения, основанные на статистических распределениях или диапазонах заданных вероятностей.

На рынке недвижимости существуют очень разные товары, очень разные продавцы и очень разные покупатели и сравнительно редкие сделки на душу населения, а, следовательно, будет существовать и неопределенность в цене. Это естественное разнообразие природы самого спроса отражает большой разброс в человеческих приоритетах и вкусах.

Важно акцентировать внимание на этом очень существенном обстоятельстве. Его суть заключается в том, что упомянутом большом разнообразии человеческих вкусов и приоритетов. Что это значит? Это значит, что на один уникальный товарный объект - недвижимость можно найти много покупателей по средней (или заниженной - перепродавцы) цене. При этом обязательно найдутся один-два покупателя, которым, в силу разных обстоятельств, хочется приобрести именно эту и только эту недвижимость. Такие покупатели готовы приобрести ее по цене, которая значительно отклоняется от среднестатистической цены в сторону увеличения! Если продавец не слишком связан скоростью продаж, или такого сорта покупатель «выпал» с рынка на сделку сразу, то, естественно, сделка будет заключена с повышенной ценой (относительно первоначальных намерений продавца).

В противоположность этому, в аспекте анализа процесса формирования продавцом цены на недвижимость обратим внимание на следующее. В рамках современных методов управления строительством на сегодня широко применяется проектный подход. В этом управленческом подходе к строительным процессам деньги выступают как финансовый ресурс, который необходим в известных количествах и в определенное время. Поэтому при потоковых продажах для финансирования инвестиционных проектов имеется план финансовых поступлений инвестиционной компании холдинга, адаптированный к определенным строительным фазам, соответствующим планам закупки материалов, расчетам с исполнителями и подрядчиками. В этом случае работает связка параметров: скорость продаж, цена и сложные проценты упущенной выгоды при отсутствии дополнительных операций с накопленными финансами. Так или иначе, установленная цена определяет скорость потокового инвестирования. Результатом процесса являются накопленные к определенному сроку финансовые ресурсы. Безусловная необходимость выполнения этого требования при проектом подходе становится основным регулятором цены при инвестиционном строительстве. Однако ситуация не так однозначна. Если нужный ресурс аккумулирован, то скорость продаж уже не так важна. В этом случае цена может стать свободной и определяться только параметром максимальной доходности проекта. Этот важный сигнал поступает в инвестиционную компанию холдинга и меняет ее стратегию инвестирования.

Центральным моментом оценки и анализа рыночной конъюнктуры является изучение тенденций и особенностей его развития, его устойчивости. Для определения вектора и скорости его развития строятся динамические ряды показателей-индикаторов рынка и показателей деловой активности. Исчисляются базисные, цепные и средние за период темпы роста. Целесообразно также рассчитывать компаративные темпы роста для взаимообусловленных показателей,

особенно в тех случаях, когда один показатель изменяется быстрее или медленнее другого.

Основной тенденцией развития (трендом) называется плавное и устойчивое изменение уровня явления во времени, свободное от случайных колебаний.

Для обнаружения основной тенденции развития могут использоваться следующие основные методы:

- укрупнение интервала динамического ряда;
- метод скользящей средней;
- аналитическое выравнивание ряда динамики.

К сезонным колебаниям относят все явления, которые обнаруживают в своем развитии отчетливо выраженную закономерность внутри годовых изменений, т.е. явления, более или менее устойчиво повторяющиеся из года в год колебания уровней.

Для измерения сезонных колебаний статистикой используются различные методы. Наиболее простые и часто употребляемые из них:

- метод абсолютных разностей;
- метод относительных разностей;
- построение индексов сезонности.

Применяя способ абсолютных разностей, оперируют непосредственно размерами этих разностей, а при использовании метода относительных разностей определяют отношение абсолютных размеров указанных разностей к выровненному уровню.

Индексы сезонности - это процентные соотношения фактических (эмпирических) внутригрупповых уровней к теоретическим (расчетным) уровням, выступающим в качестве базы сравнения. Кроме того, в некоторых случаях можно рассчитывать индекс сезонности по непосредственно эмпирическим данным.

$$I_s = \frac{\overline{y_i}}{\overline{y}} \times 100 \% \quad (1.16)$$

где:

$\overline{y_i}$  – средняя для каждого месяца минимум за три года,

$\overline{y}$  – среднемесячный уровень для всего ряда.

Совокупность индексов сезонности отражает сезонную волну. Для наглядного представления сезонной волны индексы сезонности представляют в виде графика. Для выделения сезонного колебания волны приобретения продукции можно определить средний уровень. Для нахождения относительных разностей абсолютные отклонения делят на общую среднюю и выражают в процентах. При вычислении индекса сезонности средний уровень соответствующего месяца относится к общей средней.

Цикличность строительного рынка связана также с жизненными циклами продукции - неотъемлемой компонентой рыночного механизма. Данное явление изучается в ходе маркетингового исследования, но является также объектом статистического моделирования и прогнозирования. Различные этапы жиз-

ненного цикла - выведение новой продукции на рынок, рост, зрелость и упадок могут быть смоделированы кривой соответствующей конфигурации, чаще всего пара-болоидальной.

Методика выявления цикличности заключается в следующем. Отбираются рыночные показатели, проявляющие наибольшие колебания, и строятся их динамические ряды за возможно более длительный период. В каждом из них исключается тренд, отражающий единую тенденцию к росту или снижению, а также сезонные колебания. Остаточные ряды, отражающие только конъюнктурные или чисто случайные колебания, стандартизируются, т. е. приводятся к единому знаменателю, обеспечивающему их сравнимость. Затем устанавливаются синхронность и взаимосвязь показателей (путем расчета коэффициентов корреляции). Многомерность связи обеспечивается разбивкой показателей на однородные кластерные группы. Нанесенные на график кластерные оценки должны показать последовательность изменений основных рыночных процессов и их движение.

В зарубежной экономической науке была разработана многофакторная статистическая прогнозная модель, получившая название экономического барометра. В нее включается набор основных факторов, характеризующих уровень развития рынка. Естественно, рынок строительной продукции является составной частью рыночной экономики и должен изучаться не только изолированно, но и в комплексе с другими компонентами рыночной экономики. Однако построение многофакторной модели типа экономического барометра, как показывает многолетний опыт, не исчерпывает проблемы интеграционной характеристики состояния и развития рынка в силу наличия множества неучтенных, случайных и невыявленных факторов. В то же время модель такого рода позволяет дать комплексную оценку закономерностей развития рынка. Параллельно решается проблема разделения динамического ряда на составляющие: тренд (общая тенденция); внут-ригодовые (сезонные) колебания; циклические (долгие и быстрые) колебания; остаточные (случайные) колебания. Весьма продуктивным направлением является использование так называемой шведской модели с лагом, что позволяет по набору индикаторов предсказать изменения конъюнктуры. Использование представленных методов исследования рынка позволяют организации объективно оценить рынок строительной продукции.

## **Глава 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ И ПЛАНИРОВАНИЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **2.1. Роль стратегического управления в развитии предпринимательской деятельности**

Стратегическое планирование и управление представляют процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач, тогда как учет особенностей управленческой деятельности при реализации стратегии позволяет более надежно достигать поставленных целей.

В экономической литературе недостаточно внимания уделяется специфике стратегического управления, что не позволяет в полной мере реализовать миссию организации, которая основана на следующих конечных продуктах стратегического управления:

- потенциале организации, который обеспечивает достижение целей в будущем;
- адаптации персонала и организационной структуры организации к изменениям условий внешней среды.

В процессе стратегического планирования важна полнота понимания его возможных источников роста потенциала организации. Так на схеме, представленной на рис. 2.1., со стороны «входа» этот потенциал состоит из сырьевых, финансовых и людских ресурсов, информации; со стороны «выхода» - из произведенной продукции и услуг, из набора правил социального поведения, следование которым помогает организации добиваться своих целей. Важно заметить, что не всякая продукция и услуги организации могут быть включены в ее потенциал, а лишь те, которые испытаны с точки зрения потенциальной прибыльности. Это означает, что продукция организации, созданная на базе новых перспективных технологий, обладает отличительными особенностями и будет пользоваться спросом на рынке.

Другим конечным продуктом стратегического управления является внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде. В предпринимательской деятельности это предполагает наличие способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, а также руководить ответными адекватными действиями, которые предполагают наличие стратегических возможностей для разработки, испытаний и внедрения новых товаров и услуг, технологий, организационных изменений. Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее структурой и качеством персонала.

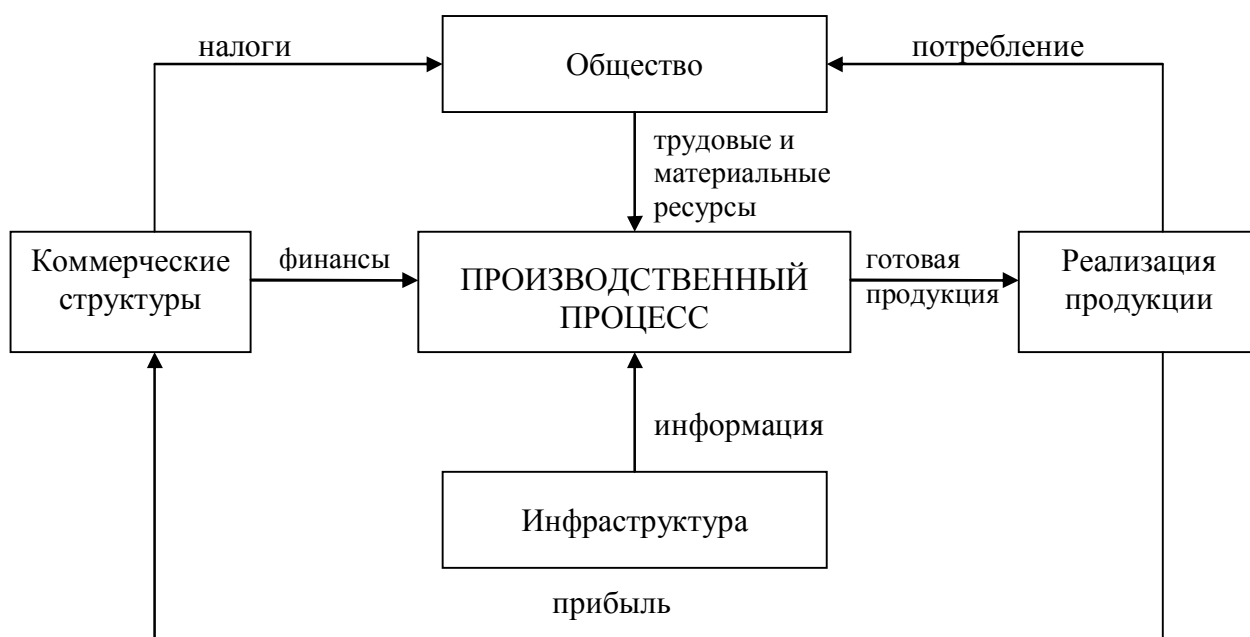


Рисунок 2 .1. Схема работы коммерческой организации

Структуру организации составляют:

- технология, производственное оборудование, сооружения, их мощности и возможности;
- оборудование, его возможности и мощности по переработке и передаче информации;
- уровень организации производства;
- структура власти, распределение должностных функций и полномочий принимать решения;
- соответствие задач отдельных групп и лиц общим целям;
- корпоративное делопроизводство;
- организационная культура, нормы и ценности, которые лежат в основе организационного поведения.

Качество персонала можно оценить по следующим критериям<sup>1</sup>:

- отношением к изменениям;
- профессиональной квалификацией и мастерством в проектировании, анализе изменений рынка;
- умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности;
- способностью решать проблемы организационных изменений;
- мотивацией участия работников в стратегической деятельности и спо-

<sup>1</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.

способностью преодолевать сопротивление.

Следовательно, деятельность по стратегическому управлению должна быть направлена на обеспечение стратегической позиции, которая обеспечивает длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. В коммерческой структуре руководитель, занимающийся стратегическими проблемами, должен обеспечивать не только постоянный прирост прибыльности, но и устойчивость организации. Его задачи состоят в том, чтобы выявить необходимость и реализовать стратегические изменения в организации; создать организационную структуру, способствующую стратегическим изменениям; подобрать и обучить специалистов, способных провести стратегические изменения в жизнь.

В отличие от стратегического, оперативное управление предусматривает использование согласованной стратегической позиции организации с целью достижения ее целей. Руководитель, занимающийся оперативными вопросами, должен уметь, используя потенциал организации, обеспечивать получение прибыли от результатов производственной деятельности. Его задачи включают определение общих оперативных задач, мотивацию, координацию и контроль как руководителей, так и исполнителей подразделений организации.

Как стратегическое, так и оперативное управление для нормального функционирования компании предполагают создание и поддержание определенного организационного подхода к подбору и воспитанию кадров. Однако эти элементы различны для двух типов управления. Если стратегическая организационная структура нацелена на изменения и является гибкой, то оперативное управление устойчиво к изменениям, нацелено на результат. Если руководитель, осуществляющий стратегическое управление, стремится к изменениям, склонен идти на риск, имеет навыки управления освоением новых направлений, то руководитель, осуществляющий оперативное управление, выступает против изменений, не склонен к риску, компетентен в анализе, координации и контроле текущей деятельности. Таким образом, система управления коммерческой организацией включает два взаимодополняющих вида управленческой деятельности - стратегическое управление, связанное с развитием будущего потенциала организации, и оперативное управление, реализующее существующий потенциал в прибыль. *Стратегическое управление требует предпринимательского организационного поведения, а оперативное управление осуществляется на базе приростного поведения.* Как показывает практика, современные организации в большей степени испытывают нужду в одновременном использовании обоих типов поведения, для чего им необходимо создавать такую структуру управления, которая бы позволила успешно развивать и предпринимательский, и приростный стили организационного поведения.

В качестве объектов стратегического управления принято выделять три группы: организации, стратегические хозяйственные подразделения (СХП) и функциональные зоны организации<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Учебное пособие. М., 1997.



Организация в этом случае рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений (стратегических хозяйственных подразделений). Стратегическое хозяйственное подразделение - это направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов<sup>1</sup>. Оно возглавляется руководителем, который несет полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность СХП. Функциональная зона организации - это сфера деятельности, представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных СХП, так и организации в целом.

Так как стратегическое управление затрагивает широкий круг задач, связанных с решением проблем, ориентированных на определение генеральных целей организации и находящихся под воздействием неконтролируемых внешних факторов, предметом стратегического планирования и управления являются:

1. Проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации. Генеральные цели ориентированы в будущее и, как правило, направлены на повышение эффективности деятельности организации путем обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов. Поэтому решения о создании новых или ликвидации старых производств, освоении новой продукции, технологии или новых рынков носят стратегический характер. Решения, относящиеся к экономии материальных, энергетических или трудовых ресурсов, имеют целью координацию текущей деятельности организации и относятся к оперативным.

2. Задачи, связанные с каким-либо видом деятельности организации, если он необходим для достижения долгосрочных целей, но в настоящий момент отсутствует или имеется в недостаточном объеме. В практике стратегического управления решение относится к стратегическим проблемам, если планируется разработка и выпуск новой продукции, приобретение нового для организации технологического оборудования, приглашение новых специалистов, расширение объемов производства.<sup>2</sup>

3. Необходимость стратегического управления чаще всего возникает в результате воздействия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии и направлении развития, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации. Осуществление постоянного мониторинга внешней среды - важное условие повышения эффективности и конкурентоспособности организации.

---

<sup>1</sup> Фишберн П. Теория полезности для принятия решений. М.: Наука, 1978. 352 с.

<sup>2</sup> Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.

Современными специалистами выделяются два направления развития стратегического управления.<sup>1</sup> Первое - это так называемое «регулярное стратегическое управление», которое является логическим развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. По существу суть этого направления - управление стратегическими возможностями организации. Это направление получило наибольшее распространение в силу того, что более глубоко и полно разработано.

Ко второму направлению развития стратегического управления можно отнести «стратегическое управление в реальном масштабе времени»<sup>2</sup>, его связывают, как правило, с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех сферах экономики, где изменения во внешнем окружении происходят с такой частотой и порой так непредсказуемы, что требуют немедленной адекватной реакции и у организации просто не остается времени на пересмотр всей стратегии. По этой причине организации вынуждены одновременно параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших оперативных задач. Эта система стратегического управления находится в стадии становления.

В последнее время содержание стратегического менеджмента как вершины науки управления в различных публикациях раскрыто достаточно подробно. В некоторых из них за основу берутся идеи известных западных ученых - И. Ансоффа, М. Портера, Дж. Пирса, Р. Робертсона, Дж. Хиггенса. Однако, при этом ряд одинаково звучащих понятий в силу специфики содержания и новизны использования в экономических знаниях нередко толкуется по-разному.

Прежде всего требует уточнения само понятие стратегического управления. По нашему мнению, смысл определения «стратегический» явно принижен, что сводит стратегическое управление к одному из направлений управленческой деятельности, возможных и доступных любому субъекту хозяйственной деятельности. Утверждается, в частности, что стратегический менеджмент отличается от менеджмента «только составом некоторых компонентов и временной ориентацией этих компонентов»<sup>3</sup>.

Большинство авторов определяют стратегическое управление как деятельность по безусловному достижению перспективных целей организации на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды. Как видим, сущность стратегического менеджмента характеризуется специфическими целями и эффективностью, приоритетным учетом внешней среды, а завоевание и удержание конкурентного преимущества

---

<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.э.н.,проф. Асаула А.Н. СПб.: Международная Академия менеджмента, 2003. 168 с.

<sup>2</sup> Гуджоян О.Л. и др. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие. М., 1997.

<sup>3</sup> Большой энциклопедический словарь / 2-е изд., перераб. и доп. М.: Большая Российская Энциклопедия; СПб.: Норинт, 1999. 1456 с.

рассматриваются как средство достижения стратегически значимых результатов.

По нашему мнению, все аспекты сущности стратегического менеджмента предполагают специфичность экономического субъекта, формирующего и претворяющего в жизнь адекватную собственной природе стратегию. Субъектом хозяйственной деятельности мы считаем участника экономических отношений, который в состоянии осуществлять собственное воспроизводство и реализовывать свой экономический интерес, обладая при этом возможностью присваивать условия и результаты производства. В этой связи очень важно понимать, что же отличает стратегического по характеру субъекта хозяйствования.

По оценкам зарубежных специалистов, лишь 5 % предпринимателей<sup>1</sup> разрабатывают и реализуют собственную стратегию, получая при этом прибыль выше средней, остальным такая стратегия недоступна. Для ее выработки и реализации организации необходимо обладать достаточной финансовой базой или высокой экономической мобильностью. Финансовая стабильность дает организации возможность противостоять ударам динамичной и непредсказуемой внешней среды, неуклонно следовать стратегическому курсу. Экономическая мобильность создает условия для эффективного маневрирования в изменяющейся обстановке, умелого уклонения от «девятого вала» рыночной стихии и последовательного продвижения к своей цели, используя скрытые возможности внешней среды и скорость принятия решений.

Представляется, что финансовая устойчивость и мобильность определяются в первую очередь ресурсами организации. В различных сферах экономики они различаются как по объему, так и по содержанию. Именно недостаток ресурсов - финансовых, материально-технических, информационных, интеллектуальных - не позволяет экономическим субъектам успешно разрабатывать и реализовывать корпоративную стратегию даже подчас в самых благоприятных внешних условиях.

Роль ресурсов в стратегическом управлении принципиально важна не только потому, что без них субъект не достигнет стратегической цели. Ресурсы - это потенциал организации. Их стратегическое значение состоит, во-первых, в заключающихся в них возможностях разрабатывать оптимальную для субъекта стратегию, используя резервы ресурсов, во-вторых, влиять на рынок через воздействие на конкурентов организации доступными средствами, в-третьих, концентрировать ресурсы на решении стратегических целей организации.

В сфере практиков принято считать, что выработка и реализация стратегии организации требуют больших затрат ресурсов. С одной стороны, это позволяет большинству экономических субъектов ставить вопрос о стратегии лишь в схоластически теоретическом плане, с другой - именно поэтому совершаются крупные стратегические ошибки. Далекое не все организации способны одинаково точно избрать стратегически выгодный для себя рынок. Ошибочно оценивая свои потенциальные возможности стабильно действовать в течение

---

<sup>1</sup> Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ./ Под ред. Ю. Н. Каптуревско-го. - СПб: Питер, 1999.-С. 73.

длительного времени, они оказываются, по существу, в чуждой для них стратегической зоне хозяйствования. Причем в данном случае речь идет не просто об обладании ресурсами или возможностях их приобретения. Огромное значение имеет качество управления, его способность стратегически рационально сочетать эти ресурсы, увязывать их с очевидной компетенцией организации. Отсюда важнейшая характеристика «стратегичности» субъекта - находить адекватную имеющимся ресурсам рыночную нишу и действовать в ней.

Разработка стратегии организации не ограничивается затратами материальных и финансовых ресурсов, а также времени. Огромное значение имеют информационные и интеллектуальные ресурсы. Разработка и реализация стратегических решений предполагают обладание огромной информацией - собираемой, систематизируемой и анализируемой в течение всего времени ведения бизнеса. Без информации невозможно выстроить стратегию, но информационные ресурсы организации тесно связаны с интеллектуальными: организация должна располагать кадрами, которые в состоянии не просто разработать очередную бизнес-план по одной из методик, но определить тенденции развития внешней среды, перспективы того или иного бизнеса, сформулировать направления своего развития, обосновать необходимость концентрации средств в стратегических целях.

При этом следует обратить внимание на организационно-структурный стратегический потенциал организации<sup>1</sup>. Элементарная и функциональная оргструктуры большинства экономических субъектов перегружают высшее руководство решением текущих задач, не позволяя в должной степени сосредоточиться на стратегических проблемах организации. Если добавить к этому характерное для российского менеджмента нежелание «делиться» правами с подчиненными, то станет ясно, почему многим руководителям объективно не хватает стратегической направленности действий.

Переход к дивизиональной оргструктуре (она характерна, например, для крупных коммерческих банков), повышая гибкость и адаптивность организации и создавая возможности концентрации внимания высшего руководства на стратегических вопросах, вместе с тем создает определенные трудности с точки зрения стратегической совместимости отдельных подразделений. Хотя трудности разработки и реализации стратегии есть и в более развитых оргструктурах, общий вывод бесспорен - их стратегический потенциал существенно различается. Поскольку оргструктура компании не должна быть более сложной, чем это необходимо исходя из ее размера, характера деятельности, технологии и территориального размещения, то большинство российских (да и западных) экономических субъектов функционируют в рамках простых оргструктур.<sup>2</sup> При этом стратегические аспекты функционирования организационных структур

---

<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.

<sup>2</sup> Казанский Ю.Н., Немчин А.М., Никешин С.Н. Строительство в США и России. Экономика, организация и управление. - СПб.: Два Три, 1995.

остаются без должного внимания, объективно затрудняя разработку и реализацию экономической стратегии.

Обладание стратегическими по сути ресурсами позволяет экономическому субъекту принципиально определить характер их использования во взаимоотношениях с внешней средой организации. Выражение «приспособление к новым условиям»,<sup>1</sup> которое часто используется для характеристики деятельности успешно развивающихся компаний, представляется нам не совсем удачным, поскольку оно создает впечатление пассивной и направленной преимущественно на внутренние изменения экономической стратегии организации. Бесспорно, приспособляемость к изменяющимся условиям среды может быть основанием для длительного и успешного существования организации. Однако *стратегия означает не столько следование за изменениями окружения и осуществление стратегических изменений в организации, сколько активное взаимодействие с внешней средой*. Стратегически активная организация должна целенаправленно воздействовать на среду, изменяя и приспособлявая ее к реализации стратегии, создавая условия для достижения стратегических целей. В определенном смысле можно утверждать, что это и будут стратегические изменения, важнейшая составная часть собственно реализации стратегии.

Воздействие на внешнюю среду организации, кроме того, предполагает и изменение макроэкономической ситуации в стране. Оно направлено в первую очередь на формирование среды непосредственного окружения организации - потребителей, поставщиков, конкурентов, региональные и муниципальные органы власти. Формы и методы этого воздействия могут быть разнообразны - реклама, выбор партнеров по бизнесу и условия сотрудничества с ними, ценовая политика, методы конкурентной борьбы и способы защиты собственных экономических интересов, влияние на органы государственной власти, привлечение средств массовой информации (в том числе создание собственных). Следует учитывать и некоторые особенности современной российской действительности, влияющие на результаты хозяйственной деятельности (коррупция, мздоимство, бесконтрольное использование бюджетных средств), создающие широкие возможности для сращивания коммерческих структур с органами власти. Таким образом, термин «приспособление к новым условиям» достаточно точно отражает сложившиеся отношения между субъектами хозяйствования, ибо высокая динамичность и трудно прогнозируемая направленность изменений внешней среды, неопределенность влияющих факторов требуют огромных ресурсов для создания потенциала противодействия угрозам и не позволяют большинству экономических субъектов сколько-нибудь значительно изменять внешнюю среду. Что безусловно сдерживает развитие стратегического планирования и управления.

Важной характеристикой любого хозяйствующего субъекта выступает цель его деятельности. Отсутствие четко выраженной цели лишает планирование и управление смысла. Стратегические цели формулируются на основе мис-

---

<sup>1</sup> Мерсер Д. НЕМ. Управление в самой преуспевающей корпорации / пер. с англ. - М.: Прогресс, 1991.

сии организации и отражают долгосрочные экономические интересы субъектов хозяйствования.

При всем разнообразии подходов к определению и структурированию сфер и стратегических целей один тезис остается решающим - для коммерческих организаций целевая ориентация так или иначе связана с прибыльностью бизнеса. Нельзя не согласиться с мнением, что все прочие цели рано или поздно будут отодвинуты экономическим субъектом на второй план и выступят лишь средством достижения прибыльности, поскольку последняя обуславливает сам факт существования (выживания, процветания) организации<sup>1</sup>. Конечно, прибыльность должна быть достаточной для реализации экономической стратегии организации. Мету достаточности теоретически возможно определить на основе концепции вмененных затрат: в долгосрочном периоде право на существование сохраняют лишь организации, доход которых позволяет компенсировать им совокупные затраты, включая прибыль. Причем высокий уровень прибыли возможен и допустим, но со стратегической точки зрения на ее получение вряд ли стоит ориентироваться, так как межотраслевая конкуренция и перелив капитала приведут к снижению сверхприбыли до среднего уровня.

Специфические условия формирования рыночной экономики в России, преобладающая сырьевая ориентация бизнеса, а также ориентация на сферу обращения, повышенный предпринимательский риск, потребности первоначального накопления капитала обуславливают в качестве наиболее приемлемых для экономических субъектов цели сверхприбыльности. Это сжимает временные рамки управленческого цикла (в краткосрочном периоде сверхприбыль нормальна и типична), текущие интересы ставятся выше перспективных, стратегические цели примитивизируются, обедняясь содержательно и «приближаясь» по времени. Более того, высказывается обоснованное мнение, что экономическая политика, генерирующая условия получения сверхприбыли, ограничивает перспективы развития предпринимательского сектора и для восстановления российской экономики необходимо в числе прочих условий выравнивание прибыльности ее различных секторов.<sup>2</sup>

Что касается определения временных параметров долгосрочного периода, то и здесь целесообразно исходить из теории микроэкономики<sup>3</sup>, а не из продолжительности производственного цикла организации: они должны быть достаточны для изменения производственных мощностей организации при усло-

---

<sup>1</sup> Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер, 1999. - 416 с.; Асаул А.Н., Батрак А.В. Финансово-строительные группы - основа региональных строительных комплексов / Экономика строительства. 2000. № 3; Багиев Г.Л., Томилов В.В., Чернышева З.А. Маркетинг и культура предпринимательства. СПб.: СПбУЭиФ, 1995.

<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.: АЛЮ ИПЭВ, 2008. 280 с.

<sup>3</sup> Блинов А.О., Шапкин И.Н. Предпринимательство на пороге третьего тысячелетия. М.: МАЭП, ИИП «Калита», 2000.<sup>15</sup> Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999. с. 73.

вии, что все факторы производства рассматриваются как переменные, а конкуренты успевают совершить маневр по проникновению в отрасль.

Таким образом, далеко не всякий субъект хозяйственной деятельности в состоянии разрабатывать и реализовывать собственную стратегию. Получение им прибыли и перспективы существования могут основываться на экономической мимикрии, приспособлении к внешней среде, следовательно, *для успешной деятельности субъект стратегического управления должен обладать достаточным потенциалом для формирования стратегии, адекватной внешней и внутренней среде, и быть в состоянии использовать свои ресурсы для перестройки внешней среды, безусловного применения ее благоприятных возможностей и предотвращения таящихся угроз, ориентации деятельности на получение достаточной прибыли в долгосрочном периоде.*

## **2.2. Особенности стратегического планирования предпринимательской деятельности**

Как показывает практика, современные условия хозяйствования не позволяют в должной мере осуществлять планирование долгосрочных целей организации. Большая часть организаций, в силу своих финансовых и производственных возможностей ограничивается оперативным планированием под заказ. В этом случае при планировании не учитываются предпринимательские риски, слабо прорабатываются альтернативные варианты реализации контракта или проекта. Часто при оперативном планировании в деятельности отдельных производственных подразделений не учитывается стратегия развития организации в целом, вследствие чего растут убытки от производственной деятельности, накапливается задолженность перед бюджетами местных органов власти, снижается мотивация повышения производительности труда отдельного работника.

Ориентация на решение оперативных задач редко приводит к устойчивому развитию организации, так как нормальное функционирование в условиях рынка возможно только при долгосрочном планировании развития. В этой ситуации стабилизировать работу на длительную перспективу можно только на основе стратегического планирования.<sup>1</sup> Процесс такого планирования можно представить в виде схемы (рис. 2.2), представляющей алгоритм поэтапного формирования показателей стратегического плана. С помощью стратегического планирования организации моделируют будущую успешную деятельность.

---

<sup>1</sup> Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб: Питер, 1999. с. 73.

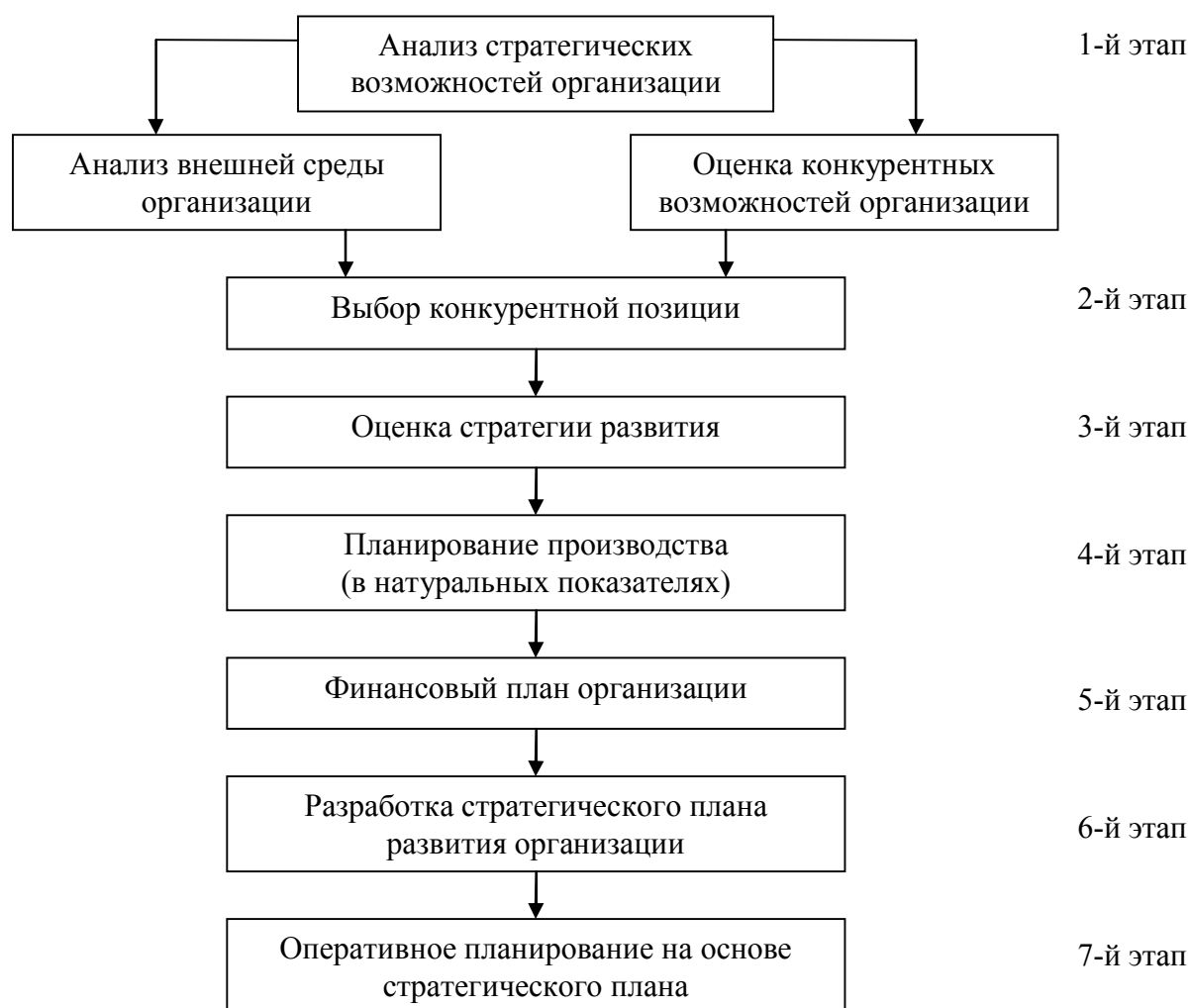


Рисунок 2.2. Процесс разработки стратегического плана организации.

В зарубежной практике при выборе стратегии развития нередко используется портфельный анализ<sup>1</sup>, который основан на том, что распределение ресурсов при планировании увязывается с уровнем доходов от результатов деятельности. Естественно, что выбор той или иной модели портфельного анализа осуществляется с учетом особенностей конкретной организации.

Достаточно часто в практике стратегического выбора применяется двухмерная матрица Бостонской Консультативной Группы (БКГ), которая отражает позиции конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом двумя переменными, одна из которых используется для измерения темпов роста рынка соответствующего продукта, а другая - для измерения относительной доли продукции организации на рынке рассматриваемого продукта. В данной модели одним из основных факторов конкурентного преимущества являются низкие затраты на производство продукции, которые поставлены в соот-

<sup>1</sup> Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Учебное пособие. М., 1997.



ветствие с объемом производства продукции, а следовательно и с тем, какую долю на рынке соответствующей продукции занимает этот объем.

Основное внимание в модели БКГ сосредоточивается на потоке денежной наличности организации, который либо направляется на проведение операций в отдельно взятой бизнес-области, либо возникает в результате таких операций.

Считается, что уровень дохода или расхода денежной наличности находится в функциональной зависимости от темпов роста рынка и относительной доли организации на этом рынке. Темпы роста бизнеса организации определяют темп, в котором организация будет использовать денежную наличность.

Принято считать, что на стадии зрелости и на заключительной стадии жизненного цикла любого производственного процесса успешный бизнес генерирует денежную массу, тогда как на стадии развития и роста бизнеса происходит, как правило, её поглощение. Отсюда следует очевидный вывод, что для поддержания непрерывности успешного предпринимательства денежная масса, появляющаяся в результате осуществления «зрелого» бизнеса, частично должна быть инвестирована в новые области бизнеса, которые в будущем обещают стать новыми генераторами дохода организации.

В модели БКГ основными коммерческими целями организации предполагаются рост нормы и массы прибыли. При этом набор допустимых стратегических решений относительно того, как можно достичь эти цели, ограничивается четырьмя вариантами:

- увеличением доли организации на рынке.
- борьбой за сохранение доли организации на рынке.
- максимальным использованием положения организации на рынке.
- постепенным уходом от данного вида предпринимательской деятельности.

Решения, которые предполагает модель БКГ, зависят от положения конкретного вида деятельности организации на рынке в стратегическом пространстве. Использование модели БКГ целесообразно в следующих случаях:

1. Если темпы роста анализируемого рынка более высокие в сравнении с другими рынками, то организация, строящая свою предпринимательскую деятельность в соответствующей области, может рассчитывать на увеличение своей доли достаточно просто. Это может быть достигнуто путем ускорения темпов роста производства работ, товаров и услуг. В этом случае для получения большей доли на рынке не требуется специальных действий, направленных на то, чтобы заставить конкурентов сокращать их объемы поставок на рынок.

2. Растущий рынок, как правило, обещает в скором будущем отдачу от инвестиций в данный вид бизнеса.

3. Повышенные темпы роста рынка снижают объем денежной наличности даже в случае довольно высокой нормы прибыли, так как требуют дополнительных инвестиций в развитие бизнеса.

При использовании модели БКГ очень важно правильно измерить темпы роста рынка и относительную долю организации на этом рынке. Измерение темпов роста рынка предлагается проводить на основе данных по виду экономической деятельности за последние 2-3 года, но не более. Относительная доля

организации на рынке представляет собой логарифм отношения объема продаж конкретной организации к объему продаж организации-лидера в этом бизнесе. В случае, если организация является лидером рынка, то рассматривается его отношение к первой следующей за ней организации. Если полученный коэффициент превышает единицу, то это подтверждает лидерство организации на рынке. В противном случае это будет означать, что какие-то производители имеют большие конкурентные преимущества по сравнению с данной в этой сфере деятельности.

Основная аналитическая ценность модели БКГ состоит в том, что с ее помощью можно определить не только стратегические позиции каждого вида коммерческой деятельности организации, но и дать рекомендации по стратегическому балансу потока денежной массы. Стратегический баланс понимается с точки зрения перспектив расходования и получения организацией денежных средств от каждой сферы деятельности в будущем.

В случаях, когда продукция, выпускаемая организацией, находится в завершающей фазе своего жизненного цикла развития, или когда рынок сужается, у организации появляются излишние финансовые ресурсы, которые не следует инвестировать в этот же вид коммерческой деятельности. Теоретически, коммерческая структура должна была бы возратить эти средства своим акционерам с тем, чтобы они затем сами выбрали, в какую сферу им следует вложить свободные средства. Однако природа управленческого персонала, а также налоговое законодательство подталкивают осуществлять инвестиции в рамках уже существующей организации, т. е. перенаправлять свой капитал на новые области бизнеса, новые рынки, новые страны.

Модель БКГ строится на ряде таких теоретических допущений, которые в определенных случаях делают ее использование для анализа не бесспорным. Прежде всего, эта модель предполагает, что более высокая доля рынка ведет к более высокой прибыли. Исследования показывают, что, действительно, корреляция между этими параметрами есть. Однако она не такая сильная, чтобы на ее основе можно было бы строить точные прогнозы. Самые главные допущения модели БКГ заключены в следующих двух посылах:

- чем выше темпы роста рынка, тем больше возможности развития;
- чем больше доля рынка продукции, тем устойчивее финансовое положение организации.

Модель БКГ предполагает, что первостепенными целями организации являются рост и прибыльность, что бизнес-области организации независимы. Если бизнес-области взаимозависимы, то модель перестает работать. Кроме того, в основе БКГ-модели лежит представление о том, что в процессе жизненного цикла развития отрасли поток денежной наличности достигает своего апогея тогда, когда рынок достигает стадии зрелости. Бизнес-область с доминантной относительной долей рынка имеет при этом максимальную прибыль. Таким образом, предполагается, что на стадии зрелости жизненного цикла отрасли организация с более высокой долей на рынке имеет наибольшие объемы производства, наименьшие издержки и может без дополнительных инвестиций получать самый высокий в данной отрасли уровень прибыли. Как уже отмечалось ранее,

в основе такого допущения лежат результаты исследования, проведенного в свое время БКГ, по определению эмпирической зависимости между объемами производства и издержками на производство единицы продукции. Найденная зависимость с некоторой степенью точности отражает связь между объемами производства и издержками. Однако с большой натяжкой можно использовать эту зависимость на связь между объемами производства и прибылью. И спорным является тезис, что объемы производства отражают конкурентоспособность организации в отдельно взятой бизнес-области. Это неверно хотя бы уже потому, что в данном случае налицо явная попытка перенести выводы, полученные при исследовании производственной функции, на функции менеджмента, маркетинга, учета, планирования и т. д.

Будучи исторически первой моделью стратегического анализа и планирования, модель БКГ испытала на себе всю силу критики со стороны как теоретиков, так и практиков стратегического планирования и управления. Обобщая все критические замечания, можно сделать следующие замечания:

1) модель БКГ строится на очень нечетком определении рынка (равно как и доли рынка) для бизнес-областей. Незначительное изменение в определении может привести к значительным изменениям в доле рынка, а далее и к совсем иным результатам анализа;

2) в сравнении с другими параметрами бизнеса значение доли рынка явно переоценено. Многие переменные оказывают влияние на прибыльность бизнеса, но в модели БКГ они просто игнорируются;

3) модель БКГ перестает работать, когда ее пытаются применить к таким отраслям, где невысок уровень конкуренции, либо незначительны объемы производства;

4) высокие темпы роста рынка - это только один, причем далеко не главный, признак привлекательности отрасли.

Успех, который сопутствовал модели стратегического анализа и планирования бизнеса, разработанной специалистами Бостон Консалтинг Групп, стимулировал методические исследования в этой области. Одна за другой начали появляться аналитические модели, несущие подобную БКГ смысловую нагрузку и даже весьма схожие с ней в основополагающей идее, но, вместе с тем, некоторым образом отличные, а в чем-то, несомненно, превосходящие ее.

В начале 1970-х годов появилась аналитическая модель, совместно предложенная корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co. и получившая название «модель GE/McKinsey»<sup>1</sup>. К 1980 году она стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса.

Модель GE/McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только «физические» факторы (такие, как объем продаж, при-

---

<sup>1</sup> Чуб Б.А., Бандурин А.В. Стратегический менеджмент организации. М., 2002. 272 с.

быль, отдача инвестиций и т. п.), но и субъективные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т. п.

Эту модель можно встретить в специальной литературе по стратегическому управлению и планированию под разными названиями. Одни названия отражают некоторый исторический аспект. Например, название «модель GE/McKinsey» говорит о том, кто разработал и предложил модель к использованию. Другие названия могут говорить о ее назначении. Например, «матрица рыночной привлекательности и конкурентных позиций». Третьи названия больше подчеркивают форму данной модели, нежели ее содержание, как, например, название «пузырьковая диаграмма».

Первоначально матрица была разработана в корпорации General Electric в попытке решить проблему сравнительного анализа ее наиболее важных видов коммерческой деятельности. Разработанная структура матрицы уже сама по себе виделась как своеобразное методическое достижение, так как с ее помощью обеспечивалось частичное решение проблемы установления общей сравнительной базы для анализа стратегических позиций видов бизнеса, которые сильно отличались друг от друга по своему характеру. Путем оценки субъективных факторов и их включения в анализ модель обеспечивала лицо, принимающее решение, большим количеством информации. Само собой разумеется, что окончательное стратегическое решение принималось не только на основании результатов позиционирования видов бизнеса на предлагаемой матрице. Однако теперь с помощью такой модели руководитель оказывался способным более квалифицированно оценивать отдельные виды бизнеса.

В качестве одного из основных достоинств модели GE/McKinsey можно отметить то, что различным факторам могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного вида предпринимательской деятельности в той или иной отрасли, что, безусловно, делает их оценку более точной.

В центре внимания модели GE/McKinsey находится выражение того, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид деятельности в краткосрочной перспективе. Таким образом, все рассматриваемые виды бизнеса организации ранжируются в качестве кандидатов с точки зрения получения дополнительных инвестиций как по количественным, так и по качественным параметрам. Для того чтобы отдельный вид бизнеса «выиграл» инвестиции в будущем, рассматриваются не только текущие объемы продаж, прибыль (т.е. строго количественные параметры), но и другие разнообразные факторы, как, например, изменчивость доли рынка и технологии, лояльность персонала, уровень конкуренции, общественная потребность (т. е. параметры, которые достаточно трудно выражаются количественно).

Матрица GE/McKinsey имеет размерность 3x3. По осям Y и X выставляются интегральные оценки, соответственно, привлекательности рынка (или отрасли бизнеса) и относительного преимущества организации на соответствующем рынке (или сильных сторон соответствующего бизнеса организации). В отличие от матрицы БКГ, в модели GE/McKinsey каждая ось координат рас-

сма­три­ва­ет­ся как ось мно­го­фак­тор­но­го, мно­го­ас­пект­но­го из­ме­ре­ния. И это де­ла­ет дан­ную мо­дель бо­лее бо­га­той в ана­литическом плане по срав­не­нию с ма­три­цей БКГ и, од­но­вре­мен­но, бо­лее ре­алистичной с точки зрения пози­ци­о­ни­ро­ва­ния ви­дов биз­не­са.

Пер­вые го­ды для по­стро­е­ния мо­дели GE/McKinsey ис­поль­зо­ва­лись 40 пе­ре­мен­ных по лю­бо­му ви­ду биз­не­са. Поз­же их чис­ло со­к­ра­ща­лось, и к 1980 го­ду та­ких пе­ре­мен­ных ос­та­лось толь­ко 15. Шесть из э­ти­х 15 пе­ре­мен­ных бы­ли ис­поль­зо­ва­ны для оцен­ки ры­ноч­ной при­влекательности (ось У), а ос­та­ви­шие­ся 9 бы­ли с­груп­пи­ро­ва­ны по двум фак­то­рам - ры­ноч­ная по­зи­ция и кон­ку­рентная мо­щадь - для опи­са­ния от­но­си­тель­но­го пре­иму­ще­ства ор­га­ни­за­ции на со­от­вет­ст­вую­щем рын­ке (ось Х) (табл. 2.1).

Ос­нов­ное вни­ма­ние в мо­дели GE/McKinsey со­сре­до­та­чи­ва­ет­ся на ба­лан­си­ро­ва­нии ин­ве­сти­ци­я­ми. Оп­ре­де­ляя по­зи­ции ка­ж­до­го от­дель­но­го ви­да биз­не­са в про­стран­стве стра­те­гичес­ких по­зи­ций ма­три­цы GE/McKinsey, вы­яв­ля­ет­ся ожи­да­е­мый вклад ка­ж­до­го из них в э­ко­но­ми­че­скую эф­фек­тив­ность ор­га­ни­за­ции в це­лом в бли­жай­шем бу­ду­щем.

*Таблица 2.1*

Ха­рак­те­ри­сти­ка пе­ре­мен­ных силь­ных сто­рон ор­га­ни­за­ции и при­влекательности рынка, ис­поль­зу­е­мых в мо­дели GE/McKinsey

Ха­рак­те­ри­сти­ки силь­ных сто­рон ор­га­ни­за­ции (ось Х)	Ха­рак­те­ри­сти­ки ры­ноч­ной при­влекательности (ось У)
От­но­си­тель­ная до­ля рын­ка Рост до­ли рын­ка Охват дис­три­бу­тор­ской се­ти Ква­ли­фика­ция пер­со­на­ла Пре­дан­ность по­требителя про­дук­ции ор­га­ни­за­ции Тех­но­ло­гичес­кие пре­иму­ще­ства Па­тен­ты, ноу-хау Мар­ке­тин­го­вые пре­иму­ще­ства Гиб­кость	Тем­пы роста рын­ка Диф­фе­рен­ци­а­ция про­дук­ции Ос­обен­но­сти кон­ку­рентности Норма при­бы­ли в от­рас­ли Цен­ность по­требителя Пре­дан­ность по­требителя тор­го­вой мар­ке

Дан­ная мо­дель не по­зво­ля­ет по­лу­чить точ­но­го от­ве­та на во­прос о том, как сле­ду­ет пе­ре­стро­ить струк­ту­ру биз­не­с-порт­фе­ля ор­га­ни­за­ции. По­иск от­ве­та на э­тот во­прос ле­жит за гра­ни­ца­ми ана­литичес­ких воз­мож­но­стей дан­ной мо­дели. В бо­ль­шин­стве слу­ча­ев мо­дель мо­жет пред­ло­жить оп­ре­де­лен­ные стра­те­гичес­кие ре­ко­мен­да­ции в фор­ме об­щих стра­те­гий. Об­щий стра­те­гичес­кий прин­цип, про­па­ган­ди­ру­е­мый мо­делью GE/McKinsey, за­к­лю­ча­ет­ся в сле­ду­ю­щем: уве­ли­чи­вать ко­ли­че­ство ре­сур­сов, вы­де­ля­е­мых для раз­ви­тия и под­дер­жа­ния биз­не­са в при­влекательных от­рас­лях, е­сли у ор­га­ни­за­ции при э­том име­ются оп­ре­де­лен­ные пре­иму­ще­ства на рын­ке, и, на­обо­рот, со­к­ра­щать на­прав­ля­е­мые в дан­ный вид биз­не­са ре­сур­сы, е­сли по­зи­ции са­мо­го рын­ка или ор­га­ни­за­ции на нем ока­зы­ва­ют­ся сла­бы­ми.

## Вариация модели GE/McKinsey, предложенная Дэйем

Привлекательность рынка	Защищайте позицию	Инвестируйте в развитие	Развивайтесь селективно
1	2	3	4
Сильная	Инвестируйте в развитие по максимуму. Концентрируйте свои усилия на сохранении сильных сторон	Боритесь за лидерство. Развивайтесь выборочно в тех направлениях, в которых вы сильны. Укрепляйте свои уязвимые участки	Сосредоточьтесь вокруг небольшого числа сильных сторон. Ищите пути преодоления слабых сторон. Бросайте бизнес, если признаки устойчивого роста отсутствуют
	<i>Развивайтесь селективно</i>	<i>Извлекайте доход</i>	<i>Небольшое расширение</i>
Средняя	Обильно инвестируйте в привлекательные отрасли. Развивайте способность противостоять конкуренции. Делайте упор на повышение прибыльности за счет увеличения производительности	Защищайте существующую программу. Сконцентрируйте инвестиции в тех сегментах, где хорошая норма прибыли и относительно небольшой риск	Ищите способы развития без высокого риска; в противном случае минимизируйте инвестиции и улучшайте организацию на уровне операции
	<i>Защищайтесь и меняйте ориентиры</i>	<i>Извлекайте доход</i>	<i>Выходите из бизнеса</i>
Слабая	Старайтесь зарабатывать сегодня. Сконцентрируйтесь в привлекательных сегментах. Защищайте свои сильные стороны	Защищайте свои позиции в наиболее прибыльных сегментах. Обновляйте ассортимент. Минимизируйте инвестиции	Продавайте бизнес тогда, когда сможете получить высшую цену. Сократите постоянные издержки и некоторое время избегайте инвестиций
	<i>Сильные</i>	<i>Средние</i>	<i>Слабые</i>
	Конкурентные позиции		

Стратегия «инвестируйте в развитие» выбирается, когда сильно привлекательный рынок предполагает возможности для роста, которых может не быть на стадии зрелости рынка. Существенные инвестиции потребуются для того, чтобы развиваться на основе своих сильных сторон и затем сохранять высокие темпы роста, характерные для таких рынков.

Другая стратегия «извлекайте доход» предполагает укрепление позиций организации в сегментах с высокой прибылью и там, где барьеры для входа конкурентов могут сохраняться, и тогда, когда позиция смещается в те сегменты, где затраты превышают доход.

Стратегическая позиция «развивайтесь селективно» используется при слабой позиции на привлекательном рынке и предполагает поиск рыночной ниши, на

которой и следует специализироваться. Если же это неосуществимо или чересчур дорого или рискованно, то следует рассмотреть возможность выхода из данного сектора бизнеса.

Стратегия «извлекайте доход» предполагает смену позиции бизнеса с целью извлечения «живых» денег при помощи незначительных инвестиций. Можно сделать небольшие инвестиции с целью повысить стоимость бизнеса, если вдруг в этом возникнет необходимость.

В настоящее время используются различные варианты модификации модели GE/McKinsey (табл. 2.1-2.4), в которых увеличено число факторов и можно предложить больше вариантов стратегических решений. Так, Дэй<sup>1</sup> предлагал выбрать из стандартного списка GE/McKinsey только те факторы, которые способствуют росту прибыльности. В качестве факторов оценки привлекательности рынка и привлекательности отрасли Монисон предлагал использовать следующие (табл. 2.5).

Таблица 2.3

**Вариация оценки факторов привлекательности, предложенная Дэйем<sup>2</sup>**

Привлекательность бизнеса	Сильные стороны конкурентной позиции
А. Факторы рынка размер (в стоимостном и натуральном выражении), величина рынка продукта, темпы роста рынка, стадия жизненного цикла, разнообразие рынка, эластичность цен, покупательная способность, цикличность (сезонность) спроса	А. Позиция на рынке относительная доля рынка, темп изменения доли в зависимости от сегмента, воспринимаемая дифференциация качества, цен и обслуживания, ассортимент, имидж организации
Б. Экономические и технологические факторы интенсивность инвестирования, природа инвестирования (условия, рабочий капитал, арендные договора), способность противостоять инфляции, мощность индустрии, уровень и срок использования технологии, барьеры входа и выхода в отрасли, доступ к источникам сырья	Б. Экономическая и технологическая позиция относительная позиция по издержкам, уровень использования мощностей, технологическая позиция, запатентованные технологии, изделия, процессы
В. Конкурентные факторы тип конкурентов, структура конкуренции, угроза появления продуктов-заменителей, ощущаемые изменения среди конкурентов	В. Способности сильные стороны системы управления сильные стороны системы маркетинга, система распределения, трудовые отношения

<sup>1</sup> Чуб Б. А., Бандурин А.В. Стратегический менеджмент организации. - М., 2002. - 272 с.

<sup>2</sup> Чуб Б.А., Бандурин А.В. Стратегический менеджмент организации. М., 2002. 272 с.

Таблица 2.4

Вариация модели GE/McKinsey, предложенная Мониесоном<sup>1</sup>

Позиция отрасли	Стратегия		
	Инвестируйте в рост	Выборочно инвестируйте в рост	Инвестируйте для получения дохода
1	2	3	4
Сильная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечьте максимальные инвестиции</li> <li>• Глобальная диверсификация</li> <li>• Консолидируйте позиции</li> <li>• Соглашайтесь даже на скромную норму прибыли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Серьезно инвестируйте только в выборочные сегменты</li> <li>• Увеличивайте свою долю на рынке до максимума</li> <li>• Отыскивайте новые привлекательные сегменты для применения своих способностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Защищайте свои сильные стороны</li> <li>• Переориентируйтесь на привлекательный сегмент</li> <li>• Оценивайте оживление отрасли</li> <li>• Контролируйте получение дохода или приостановите инвестиции</li> </ul>
	Инвестируйте в рост	Выборочно инвестируйте для получения дохода	Извлекайте доход или выходите из бизнеса

Таблица 2.5

Вариация оценки факторов привлекательности, предложенная Мониесоном<sup>2</sup>

Привлекательность рынка	Привлекательность отрасли
Индекс доли рынка Доля рынка Относительная доля рынка Относительное качество продукта Относительная цена Относительные прямые издержки Патенты на технологию или изделия Относительный диапазон размеров потребителей Производительность труда Относительный средний уровень оплаты труда служащих	Темпы роста реального сектора Доля производственных объединений Доля продаж новых продуктов в общем объеме продаж Отношение затрат на исследования и опытные разработки к объему продаж Темпы роста розничных цен Отношение затрат на маркетинг к объему продаж Покупательская способность среднего потребителя
Оборудование, используемое на долевых принципах	<i>Отношение доходов к объему инвестиций</i> <i>Отношение стоимости сырья и незавершенного производства к добавленной стоимости</i>

<sup>1</sup> Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. М.:Финпресс, 1998. 192 с.

<sup>2</sup> Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. М.:Финпресс, 1998. 192 с.



	Выпускаются ли товары по индивидуальным заказам Уровень концентрации производства Индекс интенсивности инвестиций. Отношение инвестиций к объему продаж. Отношение инвестиций к добавленной стоимости Уровень использования мощностей Отношение общей балансовой стоимости организации к объему инвестиций Уровень вертикальной интеграции Доля инвестиций в расчете на одного работника
--	---

Более поздняя модель ADL/LC была разработана известной консалтинговой фирмой Артур Д. Литтл.<sup>1</sup> Ее особенность состоит в том, чтобы обеспечить специалистов оригинальной методикой стратегического анализа и планирования, дать им по возможности мощный инструмент анализа портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой организации, который можно было бы использовать как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных хозяйственных звеньев.

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL<sup>2</sup>, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из пяти конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую.

Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее.

Структура модели ADL/LC представляет собой сочетание двух параметров - четырех стадий жизненного цикла производства и пяти конкурентных позиций - составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из двадцати ячеек (рис. 2.3).

<sup>1</sup> Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. М.:Финпресс, 1998. 192 с.

<sup>2</sup> Там же.

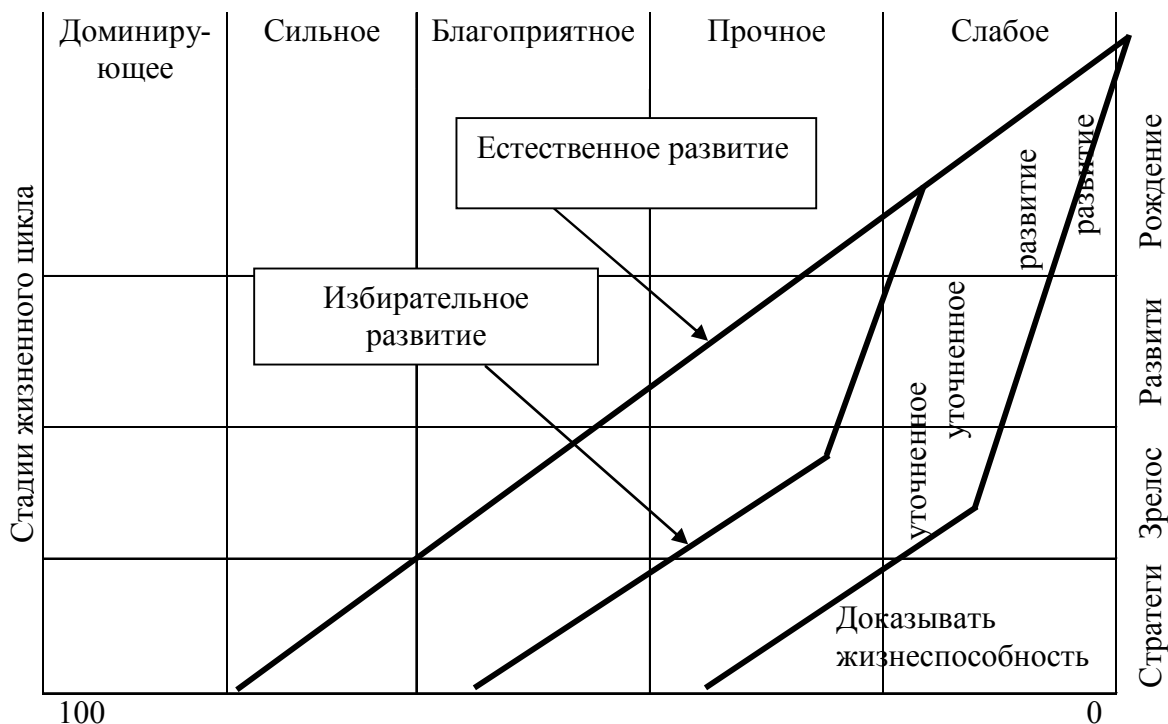


Рисунок 2.3. Матрица ADL

Положение конкретного вида бизнеса указывается на матрице наряду с другими видами деятельности организации. В зависимости от положения вида бизнеса на матрице предлагается тщательно продуманный набор стратегических решений.

Процесс стратегического планирования выполняется в три этапа. На первом этапе, который называется «естественное развитие», стратегия для вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице ADL. Область «естественного развития» охватывает несколько ячеек.

На втором этапе, в рамках каждого «естественного развития», сама точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер «избирательного развития».

Однако, «избирательное развитие» также является скорее общим стратегическим руководством, например, «избирательно инвестируйте в определенный вид бизнеса».

На третьем этапе, предложение которого уже само по себе явилось уникальным вкладом ADL в развитие методики стратегического планирования, осуществляется выбор уточненной стратегии. По существу, выбор такой стратегии - это шаг от стратегического к оперативному планированию. ADL предлагает набор так называемых уточненных стратегий, соответствующих каждому «специфическому выбору». Уточненные стратегии сформулированы в терминах хозяйственных операций, например: «развивайте бизнес за рубежом». ADL предлагает двадцать четыре таких стратегии.

Базовая концепция модели ADL состоит в том, что бизнес-портфель организации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением,

должен быть сбалансированным. Сбалансированный портфель согласно концепции модели ADL имеет следующие особенности:

1) виды предпринимательской деятельности находятся в различных стадиях своего жизненного цикла;

2) поток денежной наличности положителен или по крайней мере таков, что обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса;

3) средневзвешенная норма прибыли на чистые активы по всем видам деятельности удовлетворяет целям организации;

4) чем больше видов деятельности, занимающих ведущее, сильное или благоприятное (заметное) положение, тем лучше бизнес-портфель организации.

Портфель, состоящий только из зрелых и стареющих видов бизнеса с жизнеспособными конкурентными позициями, вероятно, будет на каком-то этапе давать положительный поток денежной наличности и высокую норму прибыли, но перспективным в более длительной перспективе его назвать нельзя. Портфель, объединяющий только зарождающиеся и растущие виды бизнеса, имеет хорошие перспективы, но может иметь отрицательный поток денежной наличности в данный момент.

Модель ADL предполагает использование специального RONA-графа для балансировки бизнес-портфеля. Этот граф опирается на два параметра - показатель нормы прибыли на чистые активы, выраженный в процентах, и уровень реинвестиций.

По оси Y в модели ADL откладывается стадия зрелости отрасли бизнеса, а по оси X - конкурентное положение вида бизнеса.

Зрелость отрасли определяется как результат влияния определенных внешних сил на бизнес и квалифицируется четырьмя стадиями жизненного цикла бизнеса.

Внешние силы в общем случае не контролируются бизнесом, хотя допускается, что возможно оказывать некоторое влияние на них при определенных условиях, например при репозиции продукта на стадии зрелости или внедрении нового продукта, основываясь на новых технологиях.

Различные стадии жизненного цикла отрасли характеризуются изменениями во времени в объемах продаж, движении наличности и прибыли производства в целом.

Четыре стадии зрелости отрасли можно охарактеризовать следующим образом.

*Рождение.* Отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке. Объем продаж быстро растет, прибыли, как правило, нет, а скорее

наоборот, только инвестиции. Поэтому поток денежной наличности здесь пока еще отрицательный. Идет поглощение денежной наличности для развития отрасли.

*Рост.* На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога». На стадии роста покупатели, доли и технологии становятся известны гораздо лучше, и вхождение в отрасль новых «игроков» оказывается гораздо более трудным делом. Объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объемы которой быстро нарастают, хотя поток денежной наличности все еще может быть отрицательным.

*Зрелость.* На данной стадии происходит полное насыщение рынка. Все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно. Зрелость характеризуется стабильностью известных покупателей, технологий, распределения долей на рынке, хотя конкуренция на рынке за его перераспределение все еще может продолжаться. Объем продаж достигает предельно высокого уровня, после чего наступает замедление роста и затем полная остановка, прибыль достигает предельно высокого уровня и остается на этом уровне или начинает немного снижаться, в то время как движение наличности становится или остается позитивным.

*Старость.* На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что новые и более качественные ее заменители начинают вытеснять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей. Главными характеристиками этой стадии являются падение спроса, уменьшение числа конкурентов и, во многих аналогичных производствах, сужение ассортимента товаров. Объем продаж резко падает, прибыли снижаются, движение наличности падает медленно; все параметры сходятся к нулю.

Конкурентные позиции вида бизнеса (ось X) можно охарактеризовать следующим образом:

*Доминирующая.* Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Позиция часто является результатом квазимонополии или сильно защищенного технологического лидерства. Такой представитель бизнеса устанавливает стандарт для отрасли и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов, которыми он может воспользоваться по собственному усмотрению.

*Сильная.* Сильный вид бизнеса обычно сам выбирает стратегии независимо от поведения своих конкурентов и имеет определенные преимущества перед ними. Относительная доля на рынке в 1,5 раза больше, чем для самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютного преимущества у такого вида бизнеса нет.

*Благоприятная.* Этот вид бизнеса имеет определенные особенности и преимущества. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне и ни один из них не доминирует. Если у него есть своя ниша, то этот вид бизнеса находится в относи-

тельной безопасности от конкурентов, и обычно ему удастся вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение.

**Прочная.** В этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном подтипе продукции. Прочный бизнес может долго сохранять такое положение, но практически не имеет шансов улучшить его.

**Слабая.** Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему в конечном счете стать центром генерации прибыли для организации. Слабость может объясняться самим видом бизнеса (он может быть слишком маленьким или могут отсутствовать важные ресурсы для его поддержания) или ошибками, допущенными в прошлом при его развитии. В любом случае такой бизнес не может выжить самостоятельно в условиях сложившейся в отрасли конкуренции.

Можно назвать еще одну позицию, положение которой не отображается моделью:

**Нежизнеспособная.** Такой вид бизнеса не будет иметь сильных сторон ни в настоящем, ни в будущем. Единственный возможный стратегический отклик для такого положения бизнеса, помимо реинвестиции - попытаться на некоторое время продлить его существование. В силу отсутствия каких-либо вариантов рассматривать эту позицию в дальнейшем не имеет смысла.

По своей структуре модель ADL - это матрица размерностью 5x4, где все виды бизнеса организации расположены в соответствии со стадиями жизненного цикла отрасли и их конкурентными позициями.

Матрица выполняет несколько функций. Помимо отображения положения всех видов бизнеса организации, каждой клетке матрицы соответствуют определенные значения:

1. Каждая клетка ассоциируется с определенной степенью прибыльности и объемом потока денежной наличности.

2. Каждая клетка подразумевает определенное стратегическое решение в отношении получения доли на рынке, стратегического положения и необходимых инвестиций.

3. Каждая клетка входит в определенную область «естественного выбора», которая в свою очередь указывает возможности «специфического выбора», а также на ряд «уточненных стратегий», которые могут быть применены в данном случае для данного вида бизнеса (табл. 2.б).<sup>1</sup>

Как показывает анализ теории и практики методов стратегического планирования в отечественных и зарубежных организациях при разработке стратегии развития важно выполнять работу в следующей последовательности:

- определить стратегические возможности организации на основе анализа внешней среды и конкурентных возможностей;

---

<sup>1</sup> Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. М.: Финпресс, 1998. 192 с.

## Уточненные стратегии, предлагаемые организацией «Артур Д. Литтл»

A	Обратная интеграция	M	Национализация рынка
B	Развитие бизнеса за рубежом	N	Методы и функции эффективности
C	Развитие производственных мощностей за рубежом	O	Новые продукты/новые рынки
D	Рационализация системы сбыта	P	Новые продукты/те же рынки
E	Наращивание производственных мощностей	Q	Рационализация продукции
F	Экспорт той же продукции	R	Рационализация ассортимента продукции
G	Прямая интеграция	S	Чистое выживание
H	Неуверенность	T	Те же продукты/новые рынки
I	Начальная стадия развития рынка	U	Те же продукты/те же рынки
J	Лицензирование за рубежом	V	Эффективная технология
K	Полная рационализация	W	Традиционная эффективность снижения стоимости
L	Проникновение на рынок	X	Отказ от производства

- на основе выбора конкурентной позиции провести анализ экономических, технологических и организационных возможностей для достижения стратегических целей;

- разработать финансовый план организации с учетом поддержания текущей деятельности и наращивания стратегических возможностей;

- системно включать в состав оперативных планов поэтапное решение стратегических задач.

## 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, ук-

---

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

репляет взаимодействие руководителей разных служб организации. А это значит, 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. Ина-

---

<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.



че говоря, руководителей мало интересовали проблемы, возникающие за воротами 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 производст-

---

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

венные ресурсы, технологические средства и финансовые возможности влияют 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

---

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

состоит в разработке вариантов желаемого будущего и нахождения путей более 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 внут-

рифирменный 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

---

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

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

процесс планирования входят выбор целей и установление требуемых путей их 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*

---

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

характеризует состав применяемых в той или иной организации методов, способов 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.

---

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

Из этих фундаментальных вопросов вытекает, что основным объектом внутрифирменного 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 разнооб-

разные организационно-управленческие воздействия с целью корректировки процесса 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 со-

ставляется план производства и единый план компании. Существует и третья схема, 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 взаимосвязка 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 руководству 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

---

<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.

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 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

---

<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.

организации и определённых ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех компании, цели должны обладать рядом характеристик<sup>1</sup>:

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>2</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>3</sup>

---

<sup>1</sup> Стратегическое планирование. Под ред. Уткина Э.А. М.: Экмос, 1998.

<sup>2</sup> Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: опыт развития и новые явления. М.: Наука, 1990.

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

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, сравнительно 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.

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

оптимальную рентабельность, она должна быть по возможности простой, чёткой 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.

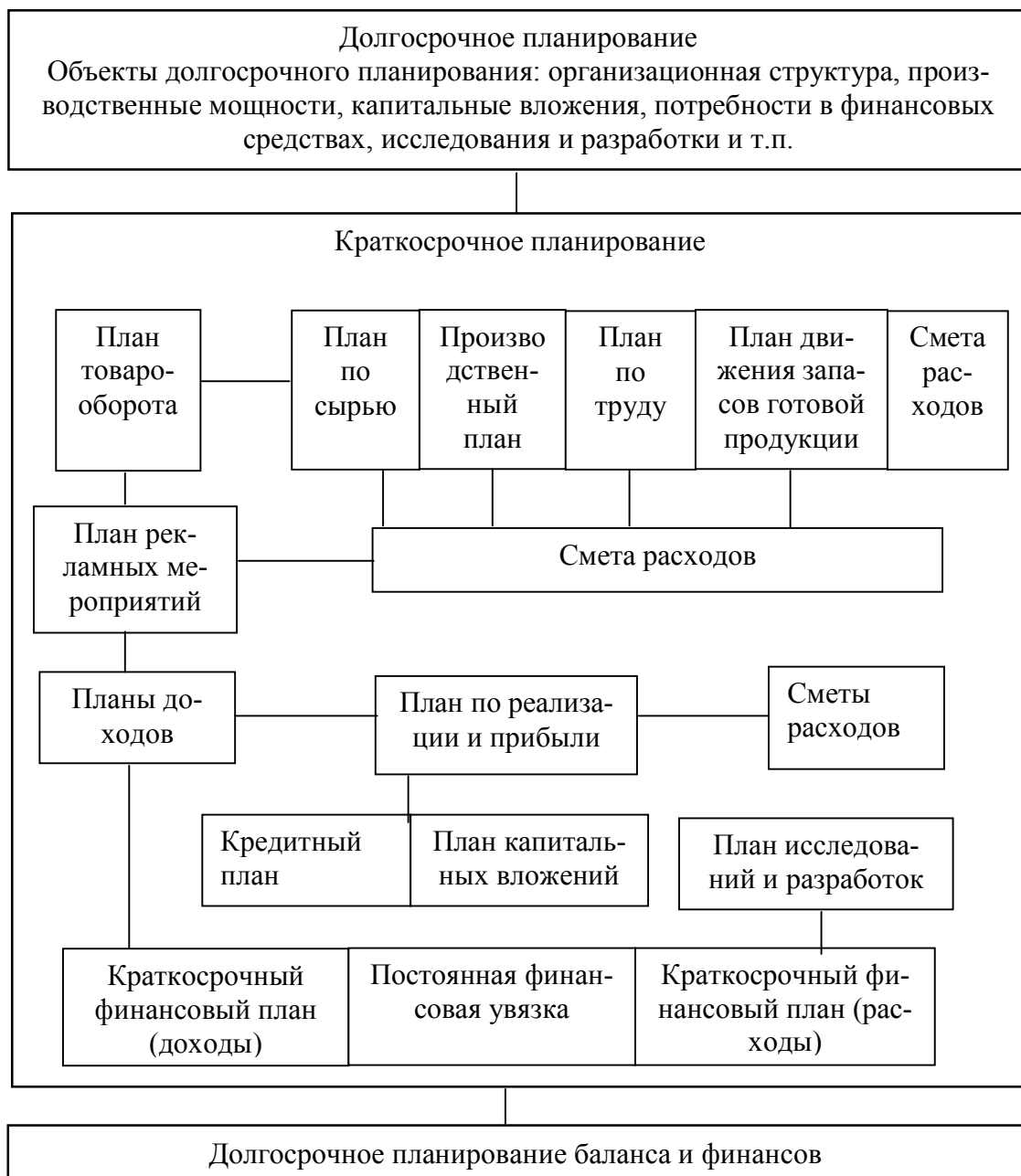


Рисунок 3.1. Структурная схема планирования в организации

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.

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 свя-

---

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



зывает 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 спланировать 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 проведённое 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 страте-

---

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

гий, 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>1</sup> и др. отмечают ряд негативных особенностей современного развития теории и практики предпринимательства в нашей стране. В частности А.Н. Асаул в своей работе<sup>2</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 «инт-

---

<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; Асаул А.Н. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А.Н. Асаул, В.И. Павлов, Ф.И. Бескиер, 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 корпорации / пер. с англ. М.: Прогресс, 1991; Файоль А. Общее и промышленное управление. - М.: Контроллинг, 1992. 112 с.

<sup>2</sup> Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: Питер, 2005.

рапренерство», 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.



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

<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.

потребности в инвестициях и кредитных средствах и привлечение их: создание бизнес-плана, соответствующего международным стандартам; расчет срока окупаемости вложенных средств, подготовка предложения для региональной инвестиционной программы и/или стратегического инвестора; определение для каждого из участников экономического эффекта от результатов реализации стратегических целей.

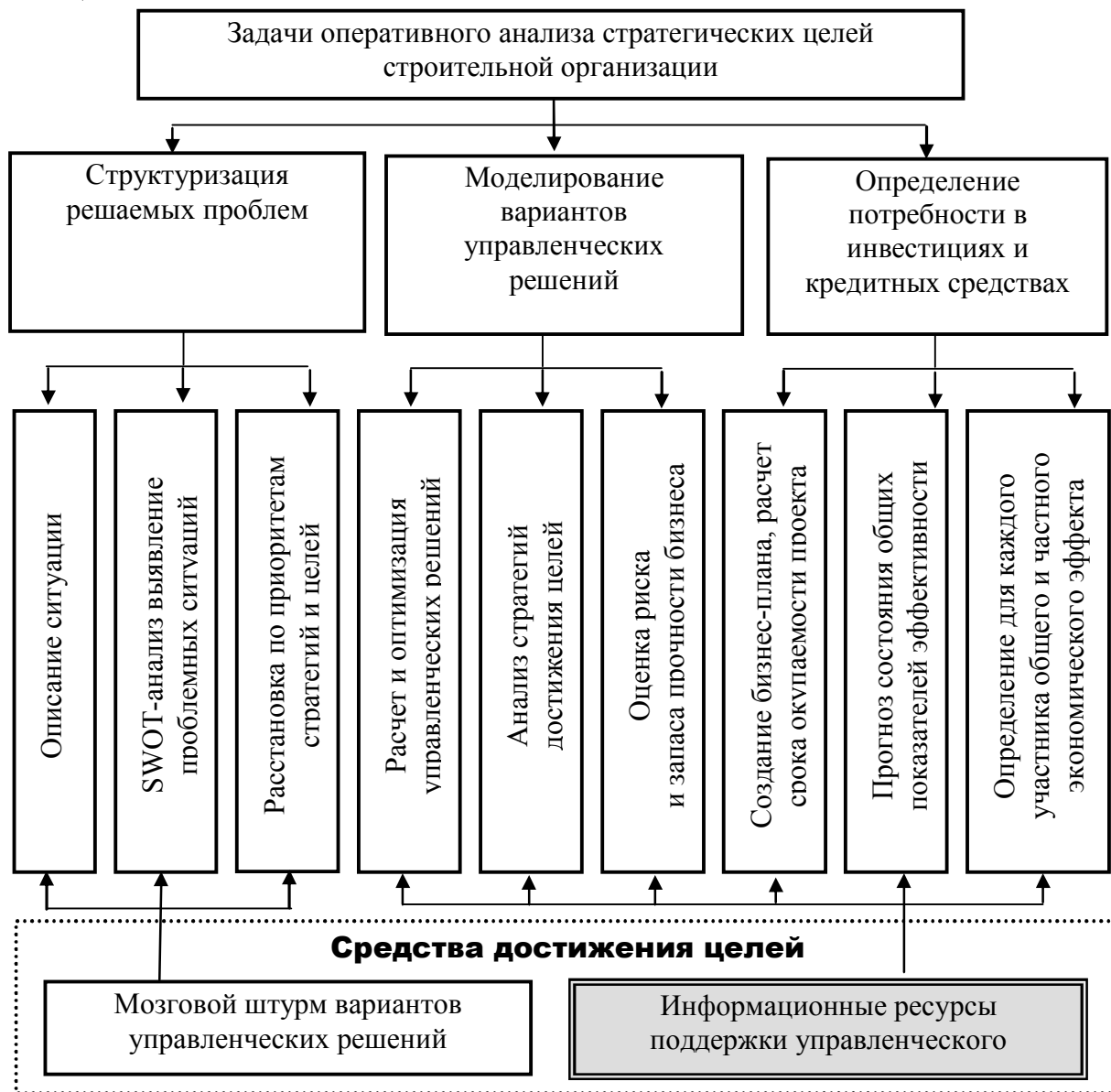


Рисунок 3.3. Структура оперативного анализа стратегических целей.

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 соответствующее техническое и информационное обеспечение. Компьютерная тех-

ника, 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; финан-

совую 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

---

<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.

газеты; книги, деловые отчеты; стенограммы совещаний; доклады на конференциях; 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.

---

<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.

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

- информационные ресурсы органов государственной власти и органов местного 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.

## ГЛАВА 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### 4.1. Способы оценки предпринимательских возможностей строительной организации

Оценку предпринимательских возможностей можно осуществить на базе результатов:

- анализа конкурентных возможностей организации (рис. 4.1.);
- оценки конкурентоспособности строительной продукции;
- оценки позиций организации на рынке.

При оценке собственных конкурентных возможностей организации рассматривается характеристика производственного потенциала, а также материальное и финансовое обеспечение относительно конкурентов. В процессе анализа исследуется организационная структура, сфера деятельности, внешнее окружение организации, оцениваются собственные потенциалы по наращиванию объемов производства или применению более эффективных технологий и конструкций. Кроме этого анализируются статистические данные работы организации за ряд предыдущих лет. Предметом анализа могут быть:

- объем реализации работ, товаров и услуг по организации в целом;
- удельный вес организации на рынке товаров, работ и услуг;
- количество подразделений, входящих в состав организации, их размер, численность и результаты хозяйственной деятельности;
- структура и объем реализуемых работ, товаров и услуг, затраты на производство единицы продукции, расход ресурсов, обеспеченность основными и оборотными фондами;
- перечень региональных рынков, на которых представлена продукция организации, а также данные о возможностях конкурирующих организаций.

Для оценки конкурентоспособности продукции используется метод, основанный на получении интегральной оценки с использованием частных показателей, дающих представление о ее конкурентных свойствах<sup>1</sup> по схеме, представленной на рис. 4.2.

Расчет индексов частных показателей конкурентоспособности можно сопоставлять с эталонным вариантом

$$j = \frac{K_i}{K_{i9}} \quad (4.1)$$

---

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

где  $K_{iэ}$  - частный показатель конкурентоспособности соответствующий «эталону».

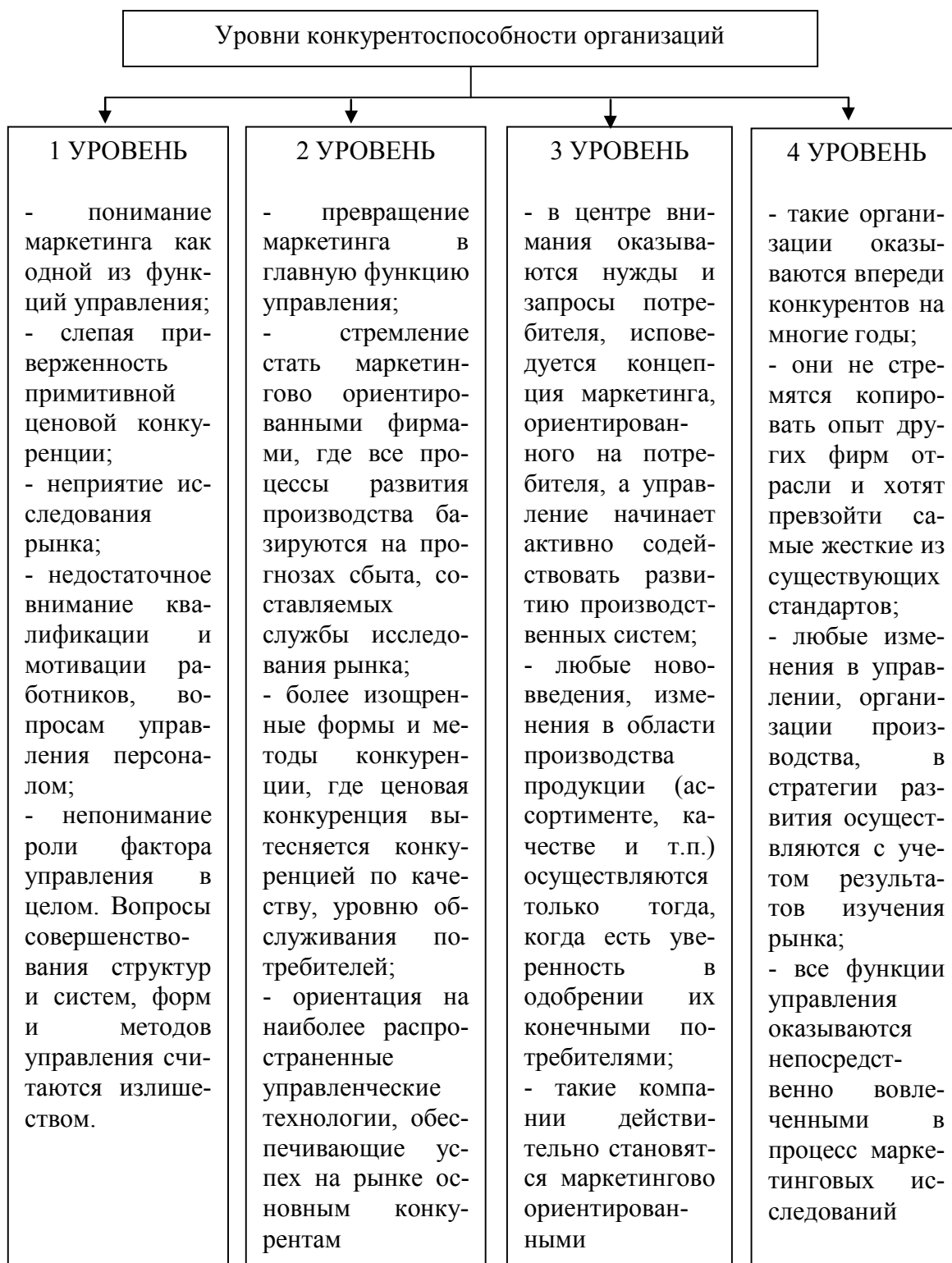


Рисунок 4.1. Конкурентные возможности организаций

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности продукции можно производить по формуле (4.2).

$$Y_k = \frac{\sum_{i=1}^n K_i * j}{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (4.2)$$

где  $n$  - число частных показателей оценки.

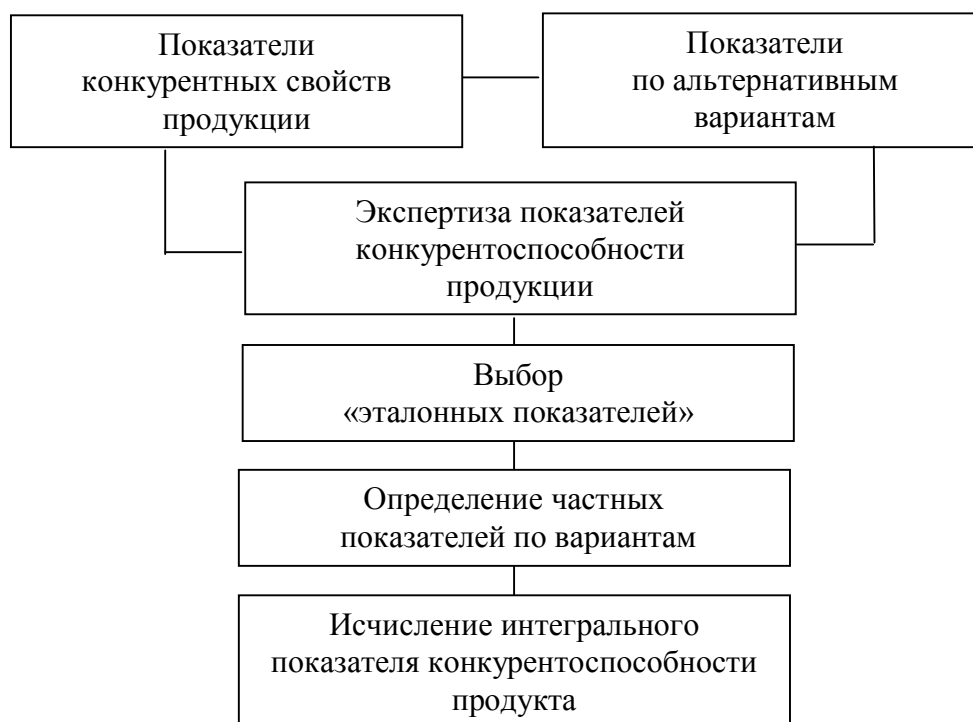


Рисунок 4.2. Схема интегральной оценки конкурентоспособности организации

Данный показатель может использоваться для сравнительной характеристики продукции у каждого производителя.

Для получения экономического эффекта от результатов реализации продукции применяется показатель прибыли, который позволяет более точно определить преимущества производства той или иной продукции.<sup>1</sup>

$$E_i^{\max} = (P_i * Q_i - \sum_{j=1}^n f_j * x_j - FC - R_j * B_i) * (1 - T) \quad (4.3)$$

где:

$E_i^{\max}$  – максимально возможная чистая прибыль организации;

<sup>1</sup> Асаул А.Н. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе / А.Н. Асаул, АВ. Батрак. М.: АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001. С. 168.



$P_i$  – цена за единицу продукции;

$Q_i$  – количество единиц реализованной продукции;

$f_j$  – цена единицы  $j$ -го фактора производства

$x_j$  – общее количество  $j$ -го фактора производства, используемого в производственном процессе;

$FC$  – платежи, фиксированные организацией;

$R_i$  – средняя ставка кредита, выплачиваемая по процентам;

$B_i$  – общая сумма кредита;

$T$  – ставка корпоративного налога.

Кроме этого можно произвести оценку возможностей организации производства с помощью так называемой стратегической матрицы.<sup>1</sup> Это позволяет принять решение о выборе одной из возможных стратегий:

- стратегия атаки на участников рынка при благоприятной для производства позиции (С1);
- стратегия обороны при средней, неопределенной позиции (С2);
- стратегия отступления при неблагоприятной позиции (С3).

Стратегическая матрица в маркетинге - это пространственная модель, отражающая позицию организации на рынке в зависимости от комбинации действия двух факторов, характеризующих рыночную ситуацию, и ее собственные возможности.

Первым опытом использования матриц в стратегическом маркетинговом планировании была модель, предложенная в 1957 г. американским исследователем *И. Ансоффом*.<sup>2</sup> Идея, заложенная в ней, была развита и усовершенствована исследователями *Бостонской консалтинговой группы*, а впоследствии и другими маркетингологами. В ряде матриц в качестве переменных используются всего два фактора, выбираемых в зависимости от поставленных целей, но в дальнейшем была высказана перспективная идея заменить их двумя комплексами факторов. По каждому из комплексов может быть исчислена многомерная средняя, позволяющая дать интеграционную характеристику каждой совокупности. Так, ситуация на рынке может быть охарактеризована темпами роста общего объема продажи товаров на рынке, товарных запасов, колебаниями цен, показателем интенсивности конкуренции, а также емкостью рынка, средней нормой прибыли и т. д. Собственные возможности организации, или ее конкурентоспособность, можно отразить долей, занимаемой ею на рынке, уровнем конкурентоспособности товара, кредитно-финансовым потенциалом организации, эффективностью товародвижения, квалификацией маркетинговой службы, имиджем компании и т. д.

Набор факторов может меняться в зависимости от типа рынка, вида товара, размера организации и от информационных возможностей. Расчет многомер-

---

<sup>1</sup> Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб: Питер, 1999. С. 73.

<sup>2</sup> Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер, 1999. 416 с.

ной средней по совокупности количественных и качественных величин может быть заменен балльной многомерной оценкой: *стратегическими индексами*, которые исчисляются по следующей формуле (4.4).

$$\bar{B} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i \times W_i}{\sum_{i=1}^n W_i} \quad (4.4)$$

где:

$\bar{B}$  – средний балл (стратегический индекс) по  $i$ -й совокупности факторов;

$B_i$  – балл, присвоенный экспертным путем каждому  $i$ -му фактору в зависимости от его величины или силы действия;

$W_i$  – ранг или вес каждого фактора в зависимости от роли, которую он играет в комплексе (определяется на основе экспертных оценок).

Стратегический индекс рыночной ситуации (A) определяет координаты, располагающиеся по оси ординат, а стратегический индекс собственных возможностей (конкурентоспособности) фирмы (B) – по оси абсцисс (рис. 4.3). Решения о поведении на рынке (C) принимаются на основе того, на какое поле (квадрант) матрицы, образованное комбинацией действия факторов, по своим параметрам попадает данная фирма. Минимальное число квадрантов должно быть четыре, хотя в принципе матрица может содержать любое число квадрантов. Оптимальным числом квадрантов считаются 9-16, так как в противном случае результаты трудно интерпретировать. Количественные оценки в целях упрощения можно заменить эквивалентными качественными, например, хороший, высокий (ранг 1), плохой, слабый (ранг 2).

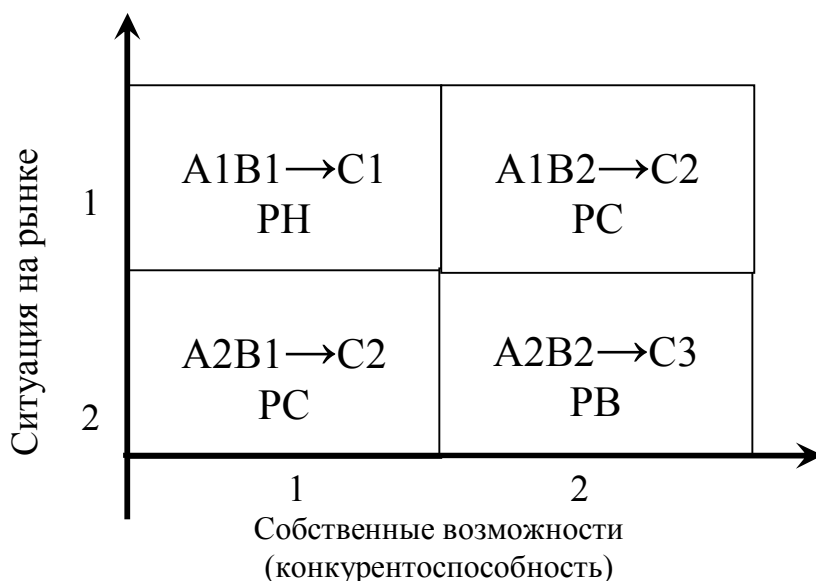


Рисунок 4.3. Матрица оценки конкурентоспособности организации

В процессе оценки конкурентных позиций организации на рынке анализируется состояние конкурентов. Концентрация производителей отражает относительную величину и количество организаций, действующих в отрасли. Чем меньше их число, тем выше уровень концентрации. При одинаковом их числе на рынке чем меньше отличаются они друг от друга по размеру, тем ниже уровень концентрации.

Таблица 4.1

**Оценка позиции организации на рынке**

Комбинация Факторов	Рекомендуемая стратегия	Уровень риска	Рейтинг позиции
1	2	3	4
A1B1>C1	<b>Стратегия атаки:</b> Соответствует комбинации благоприятной рыночной ситуации и хороших собственных возможностей	РН низкий	$\sqrt{A \times B}$
A1B2>C2	<b>Стратегия обороны:</b> Соответствует комбинации благоприятной рыночной ситуации и слабых собственных возможностей	РС средний	$\sqrt{A \times B}$
A2B1>C2	<b>Стратегия обороны:</b> Соответствует комбинации неблагоприятной рыночной ситуации и хороших собственных возможностей	РС средний	$\sqrt{A \times B}$
A2B2>C3	<i>Стратегия отступления:</i> Соответствует комбинации неблагоприятной рыночной ситуации и слабых собственных возможностей	РВ высокий	$\sqrt{A \times B}$

На основе стратегических индексов можно определить рейтинг позиции организации: он исчисляется как средняя геометрическая из произведения двух стратегических индексов, формула (4.5).

$$C = \sqrt{A \times B} \quad (4.5)$$

Позиция организации на рынке, уровень коммерческого риска ее операций и выбор стратегии прямо обусловлены комбинацией двух комплексов факторов (стратегических индексов, табл. 4.1).

На практике вместо расчета интегрированных показателей - стратегических индексов часто ограничиваются всего двумя факторами, наиболее существенно представляющими характеризующие рыночные явления и процессы, например темп роста продаж на рынке и доля рынка данной организации и т. п.

Уровень концентрации влияет на поведение на рынке строительной продукции: чем выше уровень концентрации, тем в большей степени производители зависят друг от друга. Результат самостоятельного выбора организацией объема выпуска и цены продукции определяется ответной реакцией действующих на рынке конкурентов. Уровень концентрации влияет на склонность к со-

перничеству или сотрудничеству: чем меньше производителей действует на рынке, тем легче им осознать взаимную зависимость друг от друга и тем скорее пойдут они на сотрудничество. Поэтому можно предположить, что чем выше уровень концентрации, тем менее конкурентным будет рынок.

Определение уровня концентрации само по себе не представляет большой проблемы. Но для использования показателей концентрации производителей строительной продукции необходимо предварительно ответить на два существенных вопроса:

- 1) каковы границы рынка, который мы анализируем;
- 2) что служит показателем «размера» фирмы на анализируемом нами рынке.

Показатели концентрации основаны на сопоставлении размера фирмы с размером рынка, на котором она действует. Чем выше размер фирмы по сравнению с масштабом всего рынка, тем выше концентрация производителей на этом рынке. В практике применяются четыре основных показателя, характеризующих размер фирмы относительно размера рынка строительной продукции:

- 1) доля продаж организации в общем объеме реализации;
- 2) доля работников организации в численности занятых в производстве данного вида строительной продукции;
- 3) доля стоимости активов в стоимости активов всех поставщиков, действующих на строительном рынке;
- 4) уровень прибыли в организации по отношению к среднему уровню всех производителей конкретного вида строительной продукции.

Результаты расчета показателей концентрации могут существенно зависеть от выбора меры «размера» организаций. Например, если крупные производители используют более капиталоемкие технологии по сравнению с мелкими, то уровень концентрации, измеренный по доле стоимости активов в стоимости активов отрасли, будет больше уровня концентрации для той же отрасли, но измеренного по уровню продаж или занятости.

Уже сам по себе размер крупнейших строительных организаций может служить характеристикой концентрации на рынке. Именно этот критерий лежит в основе определения монопольной ситуации в России (свидетельством монополизма служит контроль не менее 35 % рынка), в Великобритании (соответственно не менее 25 % рынка).

В качестве показателя количества производителей на рынке можно использовать индекс концентрации, который измеряется как сумма рыночных долей фирм, действующих на рынке (4.6).

$$G_k = \sum Y_i \quad (4.6)$$

где:

$i=1,2:\dots,k$

$Y_i$  – рыночная доля поставщика;

$k$  – количество организаций, для которых рассчитывается показатель.

Индекс концентрации измеряет сумму долей крупнейших фирм на рынке. Для одного и того же числа организаций чем больше индекс концентрации, тем дальше рынок от совершенной конкуренции.

Однако знания этого показателя недостаточно для характеристики рынка строительной продукции, так как он не позволяет определить размер организации, которые не попали в выборку  $k$ , а также об относительной величине этой выборки, что дает погрешность в расчетах. По этой причине при изменении числа организаций, попавших в выборку, меняются показатели индекса концентрации.

Использование индекса Херфиндаля-Хиршмана (ННІ) позволяет учитывать все организации-участники рынка. Он определяется как сумма квадратов долей всех поставщиков, действующих на рынке, формула (4.7).

$$\text{ННІ} = \sum Y_i^2 \quad (4.7)$$

где:

$i = 1, 2 \dots n$ .

ННІ принимает значения от 0 (в случае идеальной конкуренции, когда на рынке бесконечно много производителей, каждый из которых контролирует ничтожную долю рынка) до 1 (когда на рынке действует только одна организация, производящая 10 % выпуска). При расчете рыночной доли в % ННІ будет принимать значения от 0 до 10 000. Чем больше значение индекса, тем выше концентрация продавцов на рынке.

Основное преимущество данного индекса - способность чутко реагировать на перераспределение долей между продавцами, действующими на рынке. Он представляет сопоставимую информацию об их возможности влиять на рынок в условиях разных рыночных структур.

Значение ННІ прямо связано с показателем дисперсии долей фирм на рынке: формула (4.8).

$$\text{ННІ} = n \times \delta^2 + \frac{1}{n} \quad (4.8)$$

где:

$\delta^2$  - показатель дисперсии долей фирм на рынке.

Дисперсия долей поставщиков на рынке позволяет разграничить влияние на величину ННІ числа поставщиков и распределения рынка между ними. Измеряет степень неравенства размеров фирм, действующих на рынке, которая определяется по известной формуле<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Верстина Н.Г., Еленева Ю.Я. Обеспечение конкурентоспособности строительных предприятий на основе стоимости подхода к их реконструкции / Экономика строительства. 2004. № 4.

$$\delta^2 = \sum \frac{(Y_i - \bar{Y})^2}{n} \quad (4.9)$$

где:

$\bar{Y}$  – средняя доля поставщика на рынке =  $1/n$ , причем  $n$  - число фирм на рынке.

Если фирмы на рынке контролируют одинаковую долю, показатель дисперсии равен нулю, и значение НИИ обратно пропорционально числу фирм на рынке. При неизменном числе поставщиков на рынке, чем больше различаются их доли, тем выше значение индекса.

Нередко этот показатель зарубежные специалисты заменяют показателем дисперсии логарифмов рыночных долей<sup>1</sup>:

$$\delta^2 = \frac{\sum (Y_i - \ln \bar{Y})^2}{n} \quad (4.10)$$

Оба показателя имеют одинаковый экономический смысл, а отличаются лишь размерностью и значениями.

Чем больше неравномерность распределения долей, тем более концентрированным при прочих равных условиях является рынок строительной продукции. Дисперсия применяется в качестве вспомогательного инструмента анализа, так как не дает характеристику относительного размера фирм, причем скорее для оценки неравенства в размерах фирм, чем уровня концентрации.

Индекс энтропии  $E_i$  показывает среднюю долю фирм, действующих на рынке, взвешенную по натуральному логарифму обратной ей величины:

$$E_{\mathcal{O}} = \sum Y_i * \ln \left( \frac{1}{Y_i} \right) \quad (4.11)$$

где:

$i=1,2:\dots n$ .

Индекс энтропии представляет собой показатель, обратный концентрации: чем выше его значение, тем ниже концентрация производителей на рынке. Энтропия измеряет неупорядоченность распределения долей между участниками рынка: чем выше показатель энтропии, тем ниже возможности производителей строительной продукции влиять на рыночную цену. Для сравнения показателей энтропии часто используют относительный показатель энтропии, называемый индексом Джини:

<sup>1</sup> Верстина Н.Г., Еленева Ю.Я. Обеспечение конкурентоспособности строительных предприятий на основе стоимости подхода к их реконструкции / Экономика строительства. 2004. № 4.

$$E_d = \frac{1}{n} \times \sum Y_i \times \ln\left(\frac{1}{Y_i}\right) \quad (4.12)$$

Индекс Джини представляет собой статистический показатель, основывающийся на кривой Лоренца. Кривая Лоренца, отражающая неравномерность распределения какого-либо признака, для случая концентрации организаций на рынке показывает взаимосвязь между количеством производителей на рынке и долей рынка, подсчитанной нарастающим итогом, от мелких до крупнейших фирм. Пример построения кривой Лоренца для рынка А показана на рис. 4.4. Характеристика рынка А приведена в табл. 4.2.

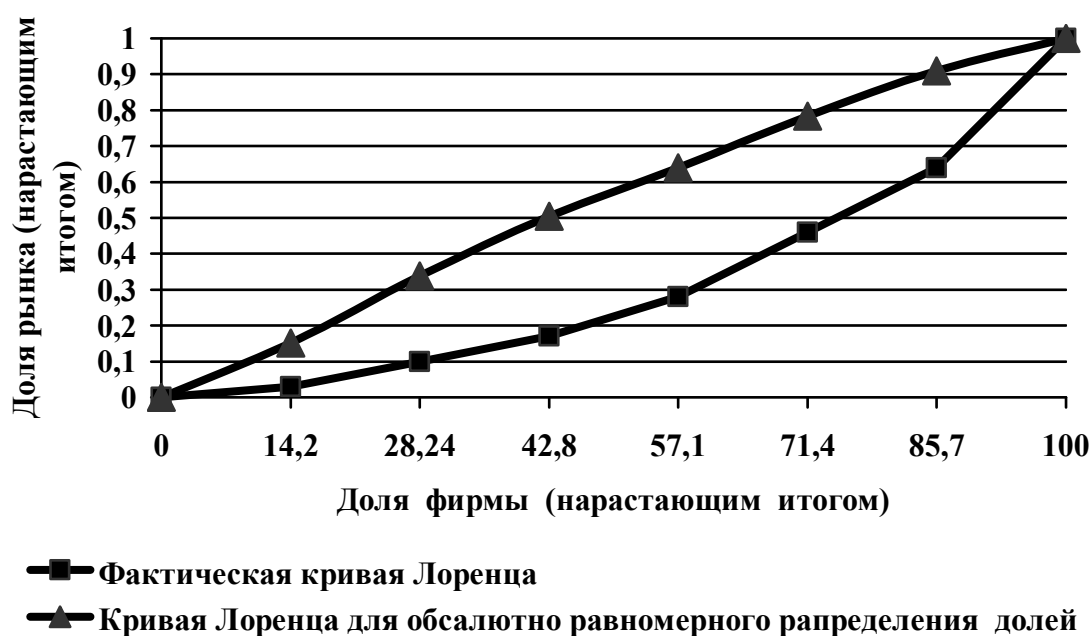


Рисунок 4.4. Кривая Лоренца для рынка А.

Таблица 4.2

### Характеристика рынка А

Организация (по убыванию долей)	Рыночные доли	Суммарная нарастающая (рыночная доля)
1	0.3	0.3
2	0.2	0.5
3	0.15	0.65
4	0.1	0.75
5	0.1	0.85
6	0.075	0.925
7	0.075	1.0

Индекс Джини представляет собой отношение площади, ограниченной фактической кривой Лоренца и кривой Лоренца для абсолютно равномерного распределения к площади треугольника, ограниченного кривой Лоренца для абсолютно равномерного распределения долей и осями абсцисс и ординат.

Расчет индекса Джини показывает, что в данном случае он составляет приблизительно 0,18. Чем выше индекс Джини, тем выше неравномерность распределения рыночных долей между организациями, и, следовательно, при прочих равных условиях выше концентрация на рынке.

При использовании индекса Джини для характеристики концентрации строительного рынка продавцов следует учитывать два важных момента. Первый связан с концептуальным недостатком индекса. Он характеризует, как и показатель дисперсии логарифмов долей, уровень неравномерности распределения рыночных долей.

Следовательно, для гипотетического конкурентного рынка, где 10 000 фирм делят между собой рынок на 10 000 равных долей, и для рынка дуополии, где две фирмы делят рынок пополам, показатель Джини будет одним и тем же. Второй момент связан со сложностью подсчета индекса Джини: для его определения необходимо знание долей всех фирм в отрасли, в том числе и мельчайших.

Важной оценкой конкурентоспособности строительных организаций является система ценообразования строительной продукции. Цены - сложная система, составной элемент рыночного механизма. Рынок делает цены гибкими, чутко реагирующими на изменение различных факторов. Либерализация ценообразования и перспектива стабилизации экономики России позволяют надеяться и в дальнейшем использовать математические модели расчета цены строительной продукции, при этом следует учитывать прогнозные оценки (с учетом прогноза условий и факторов, влияющих на цены строительной продукции). Особое значение приобретают показатели динамики цен, учитывающие изменения качества строительной продукции. Система показателей статистики цен отражает диалектическое единство анализа цен в статике и динамике, сочетание синтетического и аналитического подхода к изучению указанных проблем, включает показатели государственной статистики цен и статистики цен рыночных структур. Перечень таких показателей представлен в табл. 4.3.

*Таблица 4.3*

**Система показателей статистики цен и ценообразования**

Блоки показателей	Показатели	Субпоказатели
Уровень цен	Индивидуальный уровень Средний уровень Общий уровень	Расчетная цена единицы строительной продукции Средняя цена на дату и за период: по видам строительной продукции; по территории, в том числе городу и селу; по субрынкам; по группам покупателей Рентабельность строительной продукции по видам, по производителям, по регионам



Структура цены	Себестоимость, плановые накопления, наценки, скидки, налоги	Удельный вес каждого элемента - в конечной цене строительной продукции; соотношение сметных и розничных цен; соотношение структурных элементов сметной стоимости
Соотношение цен	Коэффициенты соотношения цен на единицу строительной продукции регионов, субрынков, производителей	Отношение цен товаров к базовой цене; степень отклонения соотношении цен от базовых; степень устойчивости соотношении в динамике
Вариация цен	Показатели вариации цен в зависимости от места размещения, качества и др. потребительских свойств строительной продукции	Распределение цен реализации строительной продукции в пределах товарной группы; уровень территориальной колеблемости цен (группировка регионов или поселений по уровню цен); уровень устойчивости цен в динамике (коэффициент аппроксимации трендовой модели); уровень сезонных и циклических колебаний цен; степень различий цен покупок в социальных группах населения (группировки потребителей по уровню цен покупки)
Динамика цен	Показатели динамики отдельных видов строительной продукции	Индивидуальные индексы изменения цен на строительную продукцию; групповые индексы цен; общий (сводный) индекс цен; индекс средних цен; тренд цен
Соответствие цены качеству строительной продукции	Показатели влияния качества строительства на цену, динамику качества, динамику цен	Коэффициенты эластичности; индексы; экспертные оценки
Эластичность спроса на строительную продукцию	Показатели зависимости цен от социально-экономических факторов, зависимости цен одних товаров от цен других	Эмпирический коэффициент эластичности; коэффициент перекрестной эластичности

В практике анализа ценовой конкуренции используются две концепции регистрации цен. В основе первой, получившей название преискурантной методики, лежит строго документированный и сплошной учет цен, который в известной мере был оправдан в условиях политики стабильных цен, сравнительно узкого и малоизменяющегося ассортимента товаров. Практически регистрировались не сами цены, а только изменения цен. По мере расширения объема и ассортимента товаров стали накапливаться серьезные ошибки: происходило неучтенное (скрытое) повышение цен, обусловленное появлением якобы «новых» видов товаров, и скрытое нарастание инфляционных процессов, так как не считались изменением и не учитывались в индексе новые цены на ранее не выпускавшиеся разновидности товара, временные цены на товары улучшенного качества, уценка залежалых товаров и т. п. Эта концепция считалась основной в ус-

ловиях централизованной плановой экономики; в рыночных условиях она применяется на коммерческих организациях с хорошо поставленным учетом.

С конца 80-х годов в связи с либерализацией цен, началом перехода к рынку официальное признание получила выборочная концепция регистрации цен, согласующаяся с международной практикой.

Опыт наблюдения за рыночными ценами в начале перестройки позволил в 1988-1989 гг. государственной статистике оперативно перейти на выборочную систему регистрации цен, основанную на следующих принципах:

- отказ от массового документированного учета, практически невозможного в условиях различных форм собственности, и переход к ограниченному использованию документов;
- отказ от сплошного учета цен и переход к использованию выборочного метода во времени, пространстве и товарной массе;
- формирование потребительской корзины, т. е. набора товаров-представителей;
- введение системы поправок на изменение качества товаров;
- полный охват всех форм и деятельности.

Анализ цен на строительную продукцию осуществляется в статике и динамике: только оценив базу сравнения, можно делать вывод о характере их изменения. Таким образом, оценка уровня цен - первый этап в статистическом изучении цен.

Уровень цен - обобщающий показатель, характеризующий состояние цен за определенный период времени, на определенной территории, по совокупности видов строительной продукции и отдельных видов с близкими потребительскими свойствами.

Показатель уровня цен дает возможность получить средние показатели по субъекту федерации, как по основным ресурсам, так и видам строительной продукции, что позволяет определить тенденцию ценообразования.

При этом можно рассчитать индивидуальный уровень цены на вид строительной продукции - это абсолютная величина - например, стоимость 1 м<sup>2</sup> общей площади в жилом доме из изделий ДСК. Выбор формулы для расчета средней цены 1 м<sup>2</sup> такого жилья зависит от наличия информации о стоимости квартир подобного типа в регионе или населенном пункте. Затем, если известен объем продажи в натуральном или стоимостном выражении, используются формулы соответственно средней арифметической формулы (4.13):

$$p = \frac{\sum_i^n p_i * q_i}{\sum_i^n q_i} \quad (4.13)$$

и средней гармонической взвешенной:

$$\bar{p} = \frac{\sum_i^n p_i * q_i}{\sum_i^n \frac{p_i * q_i}{p_i}} \quad (4.14)$$

где :

$p_i$  – цена  $i$ -й разновидности строительной продукции (или  $i$ -го региона, сложившейся на  $i$ -ю дату);

$q_i$  – количество  $i$ -го вида строительной продукции

Оценка уровня цен на строительную продукцию кроме констатации состояния на момент или за отрезок времени и дифференциации уровня цен («высокий», «низкий» и т. п., по ряду определяющих признаков) включает характеристику структуры цены и закономерностей поведения рыночных цен: взаимное влияние уровней цен строительных материалов, затрат на эксплуатацию строительных машин и механизмов, затрат на заработную плату работников, накладных расходов, плановых накоплений и т. д.

Важной задачей статистики цен в строительстве является изучение их структуры, связи структурных элементов. Если в твердой цене элементы затрат устанавливаются нормативно и жестко зафиксированы, то в свободной рыночной цене, а отчасти и в регулируемой, структурные элементы затрат на строительные работы складываются под воздействием комплекса факторов. Пропорции между элементами затрат подчиняются рыночным закономерностям, зависят от конъюнктуры рынка, одновременно испытывают регулирующее воздействие государства в виде налоговой политики и административного регулирования уровня цен на отдельные виды ресурсов.

Изучение структуры цен начинается с группировки строительной продукции по потребительскому назначению и другим признакам. Затем на основе выборочных обследований по кругу товаров-представителей или товарных групп выявляются характерная структура и сопоставимые показатели соотношения структурных элементов (чаще оптовых и розничных цен) в разрезе отдельных рынков и в среднем по всем рынкам. В последнем случае допустимы экспертные оценки и косвенные характеристики. Строится цепочка соотношений (по видам строительной продукции  $u$  и  $p$ )

$$\frac{P_{\text{опт}}^{\Gamma}}{P_{\text{опт}}^{\beta}} \rightarrow \frac{H^{\Gamma}}{H^{\beta}} \rightarrow \frac{P_{\text{розн}}^{\Gamma}}{P_{\text{розн}}^{\beta}} \rightarrow \frac{\Pi^{\Gamma}}{\Pi^{\beta}} \quad (4.15)$$

и собственно соотношение их доли

$$\left( \frac{H^{\Gamma}}{H_{\text{розн}}^{\Gamma}} : \frac{H^{\beta}}{H_{\text{розн}}^{\beta}} \right) \rightarrow \left( \frac{P_{\text{опт}}^{\Gamma}}{P_{\text{розн}}^{\Gamma}} : \frac{P_{\text{опт}}^{\beta}}{P_{\text{розн}}^{\beta}} \right) \rightarrow \left( \frac{\Pi^{\Gamma}}{P_{\text{розн}}^{\Gamma}} : \frac{\Pi^{\beta}}{P_{\text{розн}}^{\beta}} \right) \quad (4.16)$$

где  $\Pi$  - прибыль;

$H$  - налоги.

Оценка состава элементов сметных затрат сопровождается изучением влияния на него различных факторов, определяющих размер и соотношение элементов цены строительной продукции (сметной, себестоимости, цены продажи и т. п.). Такой анализ осуществляется методами регрессионного моделирования и изучения корреляционной зависимости. В качестве результативного признака выступает размер или соотношение элементов сметной стоимости.

С целью выявления закономерностей формирования структуры цен вида строительной продукции, влияния различных факторов на общую стоимость строительства рассчитываются коэффициенты вариации различных элементов сметной стоимости по совокупности объектов, вариации соотношений структуры цены по различным рынкам, по разновидностям продукции, по регионам или организациям-поставщикам.

Изучение структуры сметной стоимости в статике сопровождается выявлением тенденции изменения абсолютных и относительных размеров отдельных элементов затрат, которые имеют различные векторы для разных видов строительной продукции. Такой анализ использует традиционные методы изучения динамики: построение тренда, ряда цепных или базисных индексов, скользящей средней.

При изучении цен на строительную продукцию в динамике определяется тенденция их изменения во времени. Тренд, вокруг которого варьируют цены, рассматривается как общая закономерность динамики цен, отражающая совокупное влияние основных социально-экономических факторов и жизненный цикл строительной продукции (цикличность спроса и предложения). Основные способы статистического выявления тренда хорошо известны - это механическое сглаживание и аналитическое выравнивание.

После выявления тренда оценивается характер распределения колебаний вокруг него - случайный или периодический - с помощью критерия поворотных точек Кендэлла и коэффициента автокорреляции отклонений от тренда с лагом один год. При наличии одной основной причины колебания уровня цен по форме соответствуют колебаниям этой причины (например, сезонные колебания цены на строительные материалы должны повторить аналогичные колебания спроса). В результате интерференции колебаний (наложения их влияния друг на друга) возникает случайно распределенная во времени колеблемость цен. Так называемые случайные колебания цен объясняются также влиянием ряда факторов, которые просто невозможно учесть, а также наличием случайных отклонений основных факторов, влияющих на динамику цен; в интенсивности случайных колебаний проявляется и степень стихийности рынка. Если длинный временной ряд разбить на отдельные характерные периоды, то вычисленные для каждого периода коэффициенты вариации пригодны для сравнения между собой и приблизительной характеристики тенденции динамики колеблемости.

Цель конъюнктурного анализа не исчерпывается констатационными оценками фактически сложившейся ситуации и выявлением причинно-

следственных связей в сфере рынка работ, товаров и услуг. Конъюнктурный анализ должен завершаться прогнозом дальнейшего развития рынка строительной продукции, в первую очередь спроса и предложения.

Прогнозирование спроса и предложения - это научно обоснованное предсказание развития спроса и предложения в будущем на основе изучения причинно-следственных связей,  $S''$ , тенденций и закономерностей.

Наиболее простым способом прогноза является экстраполяция, т.е. распространение тенденций, сложившихся в прошлом, на будущее. Однако существуют определенные ограничения подобного метода прогнозирования. Главное из них заключается в невозможности учитывать вероятные изменения условий, определяющих рыночную ситуацию. В то же время необходимо признать, что любой прогноз как предвидение будущего опирается на информацию, полученную в прошлом. К тому же многие рыночные процессы обладают некоторой инерционностью. Особенно это проявляется в краткосрочном развитии, что оправдывает использование методов экстраполяции при наличии соответствующих предпосылок.

В то же время более глубокий прогноз, особенно на отдаленный период, должен максимально принимать во внимание вероятность изменения условий, в которых будет функционировать рынок строительной продукции. Искусство прогноза как раз заключается в умении предвидеть изменение социально-экономической и демографической обстановки. При этом не исключается многовариантность прогноза в заданных границах достоверности. Разрабатываются сценарии развития, исходящие из различных вариантов изменения условий. Может быть поставлена несколько иная цель: разработать определенные ориентиры развития рынка, например, жилья в Санкт-Петербурге, которые нужно достичь к определенному сроку. В этом случае прогноз представляет своеобразную ожидаемую траекторию развития.

Непременным требованием к прогнозированию рыночных процессов является комплексность: одновременное составление прогнозов всего комплекса основных параметров рынка, хотя не исключается разработка прогноза только одного из них, наиболее важного для маркетинговых целей, в частности прогнозирование спроса на строительную продукцию.

В известной мере прогнозными являются расчеты производственного и потребительского потенциала рынка. Расчет потенциала рынка идет параллельно с прогнозированием спроса и предложения.

В зависимости от охвата объектов исследования прогноз может быть глобальным, региональным, локальным (системным). Иначе говоря, он может охватывать весь строительный рынок страны или ограничиваться рынком определенного региона, он может также охватывать локальный рынок отдельной организации. Он может рассматривать рыночную ситуацию в целом или же его предметом будет рынок отдельного вида строительной продукции.

Прогнозы рыночной конъюнктуры спроса на строительную продукцию различаются по срокам:

- оперативный (на декаду, месяц, квартал, полугодие);
- краткосрочный (на год);

- среднесрочный (до пяти лет);
- долгосрочный, или перспективный (от пяти лет и более).

Прогнозы могут быть точечными, когда результат выражается в виде одного уровня, интервальными и многовариантными, когда результат представляется в виде интервала или варьирующей величины. Точность прогноза зависит:

- от надежности и полноты информации о рыночных процессах и факторах, определяющих их уровень и развитие;
- от степени устойчивости рынка и экономики в целом (чем менее устойчив рынок, тем меньше степень надежности прогноза);
- от адекватности прогнозной модели (т. е. от правильности выбора вида модели, от степени аппроксимации ею эмпирических данных);
- от технической вооруженности прогноза (от типа ЭВМ, качества программ, алгоритмов и т. п.).

Существуют различные приемы и методы прогнозирования. Чаще других в прогнозировании спроса и предложения строительной продукции применяются следующие:

- аналоговые модели, когда в качестве прогноза рассматриваются благоприятные показатели рыночной ситуации в каком-либо регионе или стране;
- имитационные модели, когда вместо реальных данных используются построения, созданные по специальной программе с помощью ЭВМ;
- нормативные, или рационализированные, прогнозные расчеты, например, проистекающие из рационального бюджета или рациональных рекомендуемых норм потребления (этот метод больше подходит для рынка средств производства, где большую роль играют производственно-технические нормативы и прочие детерминанты, чем для потребительского рынка, где потребности проявляются в форме статистических закономерностей);
- прогнозирование по экспертным оценкам (обычно Дельфи-метод);
- методы экстраполяции: техническое, механические способы сглаживания динамических рядов, трендовые модели;
- методы статистического моделирования (парные и многофакторные уравнения регрессии);
- прогнозирование по коэффициентам эластичности.

Важным моментом прогнозирования является проверка надежности и точности прогноза. Рассчитывается ошибка прогноза, т. е. его отклонение от фактического уровня. Мерой качества прогноза служит показатель

$$M = \frac{m_{\phi} - m_i}{m_{\phi}} \quad (4.17)$$

где:

$m_{\phi}$  — число подтвердившихся прогнозов;

$m_i$  — число не подтвердившихся прогнозов.

Представленные в данном параграфе методы оценки предпринимательских возможностей строительных организаций в условиях рынка, с нашей точки

зрения, позволяют определить реальный потенциал и обосновать стратегию развития.

#### **4.2. Оценка возможностей строительной организации в региональном инвестиционно-строительном комплексе**

При оценке конкурентных возможностей строительной организации на рынке строительной продукции следует учитывать следующие особенности:

строительного производства как специфического вида хозяйственной деятельности;

специфику региона как хозяйственной системы, обладающей географическими, климатическими, финансовыми и другими особенностями.

Особенности строительства как вида экономической деятельности состоят в том, что его продукция (здания, сооружения) велика по размерам, многообразна, сложна, материалоемка, связана с другими отраслями. Кроме этого, строительная продукция характеризуется значительными единовременными затратами и длительным сроком строительства. Здания и сооружения служат многие годы и в процессе эксплуатации часто устаревают скорее морально, чем из-за физического износа.

Строительное производство территориально закреплено и состоит из большого количества видов работ, в процессе которых происходит непрерывная смена рабочих мест. При этом средства труда перемещаются по ходу производства после завершения работ или сдачи объекта в эксплуатацию. В строительстве, в связи с непрерывностью производственного процесса и организацией его каждый раз на новом месте, возрастают транспортные расходы, затраты на сооружение временных зданий и сооружений. Специфика организации строительных работ оказывает влияние на уровень производительности труда, ее необходимо учитывать при планировании, материально-техническом обеспечении, оплате труда и финансовом обеспечении производственного процесса.

Перечисленные выше характерные черты и особенности оказывают серьезное влияние на развитие этого вида деятельности и экономическую эффективность работы каждой организации. Вместе с тем следует учитывать особенности строительного производства как объекта управления. Эти особенности обусловлены рядом объективных факторов, связанных с характером строительных работ, уровнем их технического оснащения, назначением и спецификой строительной продукции, содержанием и формами организации труда в отрасли.<sup>1</sup>

Необходимость и характер работы по совершенствованию управления является объективным отражением процессов, которые происходят в материально-техническом обеспечении, технологии и методах управления. Современное управление имеет ряд особенностей, учет которых необходим при обосновании

---

<sup>1</sup> Управление в строительстве. Учебник для вузов / Васильев В.М., Панибратов Ю.П. и др. М.: АСВ, 1994.

рекомендаций по совершенствованию методов планирования развития организации и использования производственных ресурсов.

Первая тенденция отражает комплексный подход и целевой характер планирования управления. Динамика современной экономики, высокие темпы научно-технического развития повышают значение координации деятельности всех участников хозяйственной деятельности как со стороны администрации региона, так и со стороны аппарата управления организации. Анализ практики управления строительством убеждает в том, что *объектом управления для коммерческой организации должен быть процесс достижения стратегических целей организации*, которому подчиняются промежуточные цели оперативного управления.

Вторая тенденция - перспективный подход. Для успешного решения долгосрочных целей следует учитывать стратегические планы развития субъекта федерации, отдельных отраслей и населенных пунктов. В значительной степени это обусловлено тем, что стратегические цели организации не могут быть достигнуты без тщательной подготовки аппарата управления и необходимых ресурсов.

Третья тенденция - программно-целевое планирование стратегии развития организации, при котором хозяйственные ситуации описываются в виде определенных систем, позволяющих принимать обоснованные управленческие решения.

Специфику субъекта федерации как особенной хозяйственной системы при оценке возможностей строительной организации нужно рассматривать с учетом уровня его экономического развития и места в системе государственного управления. Известно, что регион как хозяйственная система представляет собой часть территории, с комплексом связей и зависимостей между государственными и коммерческими организациями. В этом случае основным объектом хозяйственного регулирования в условиях перехода к рыночной экономике и многообразия форм собственности выступает субъект Федерации. Именно это звено обладает всеми признаками системы, в первую очередь свойством целостности. Каждый регион в качестве звена региональной экономики обладает такими полномочиями в экономической, финансовой, правовой сферах, которыми не располагают звенья более низкого уровня системы территориального деления - город, район, сельский населенный пункт. Эти права закрепляют те особые свойства, которые приобретает субъект федерации в качестве хозяйственной системы<sup>1</sup>.

Региональная экономика как мезоуровень - среднее звено между макро- (государство в целом) и микроуровнем (территориальные образования в рамках субъекта Федерации) - обладает характерными особенностями. Будучи подсистемой народного хозяйства региональная экономика не может рассматриваться как изолированная ее часть, соответственно неправомерно возводить в абсолют

---

<sup>1</sup> Яковлев В. А. Концепция, методы и модели повышения эффективности управления мегаполисом (агломерацией) в современных условиях. М.: ГУУ, 1999.



экономическую самостоятельность регионов - она имеет вполне определенные границы.

Регионы как промежуточный элемент сферы жизнедеятельности непосредственно реализуют социально-экономическую политику государства, через регионы осуществляется управление всей страной, в регионах находит воплощение государственная стратегия. Соответственно региональное управление выступает проводником общероссийских интересов с учетом, разумеется, специфики региона. Это не исключает особых аспектов управления. Наоборот, учет особенностей позволяет избежать жесткой централизации и бюрократизации хозяйственной жизни. Эффективность управления тем выше, чем свободнее в рамках единого экономического механизма субъект хозяйствования может распоряжаться своими ресурсами. Иначе говоря, жесткая система управления менее эффективна, ибо ограничивает свободу низовых органов управления, нарушает закон обратной связи и в конечном счете ведет к нарушению саморегуляции. Региональное управление как раз и призвано устранить недостатки жесткой централизации.

Следует выделить три особенности регионального управления: взаимоотношения региона и федерального центра; взаимоотношения региона и местного самоуправления (городов, районов и т.д.); обеспечение комплексности развития региона как единого хозяйственного механизма (собственно региональное управление).

Во взаимоотношениях между федеральным центром и регионами используется принцип разделения предметов ведения и делегирования полномочий, закрепленный рядом нормативных актов. Центр тяжести здесь все более смещается в сторону косвенных методов регулирования - таких, как денежно-кредитная и амортизационная политика, налоговая система, использование внебюджетных целевых фондов. Особое внимание уделяется методам регулирования внешнеэкономических взаимоотношений (таможенные пошлины, экспортные премии, государственное страхование экспортных кредитов от рисков и т. п.). Вместе с тем сохраняются и традиционные формы централизованного управления, что зачастую нарушает декларируемые права регионов.

Проблема управления экономикой региона должна рассматриваться в рамках концепции местного самоуправления в целом. Последняя не сводится только к поиску оптимальных форм и методов взаимодействия региональных и муниципальных органов власти. Важным моментом организации самоуправления является определение функций самих территориальных органов различных уровней исходя из целей и задач развития всего региона. В соответствии с действующим законодательством им принадлежат основные функции регулирования рыночных отношений в пределах территории, бюджетно-финансовой политики и оперативного управления хозяйством.

Центр тяжести в реализации социально-экономической политики сегодня сместился в регионы. Здесь решается проблема жизнеобеспечения населения, региональные органы управления несут главную ответственность перед населением и центром за положение в регионе. В этом и заключается смысл децентрализации управления - передать значительную часть прав и соответствующую

щую долю ответственности местным органам, что способствует объективному развитию самоуправления и вместе с тем предъявляет новые требования к региональной политике.

Кроме того, именно на уровне хозяйства субъекта Федерации обеспечивается полный цикл воспроизводства по всем его фазам и факторам. В частности, в границах региона возможно полное воспроизводство трудовых ресурсов, включая инженерные и научные кадры.

Региональное хозяйство как мезоуровень, в отличие от организации, не может быть обречено на ликвидацию, на юридическое, принудительное (в судебном порядке) прекращение его функций. Особенностью функционирования этого хозяйства в случае неблагоприятных обстоятельств является невозможность нормального воспроизводства экономических, демографических и природных процессов, что выражается в депрессивности региона. Сам факт наличия депрессивности противодействует реализации всех конституционных прав людей, проживающих на его территории, что чревато ростом социальной напряженности и не исключает социального взрыва. Соответственно экономическая политика региона должна предусматривать в качестве основы стратегии разработку комплекса антидепрессивных мер на всех уровнях управления. Депрессивными районами считаются территориально-производственные структуры, в которых производственно-ресурсная база перешла в фазу устойчивого спада, исключающего возникновение новых стимулов развития. При этом речь идет о компактных территориях, в пределах которых наблюдаются повышенные темпы спада производства, снижение уровня жизни и рост безработицы, а также нарастание прочих негативных явлений (демографических, экологических и т. п.) по сравнению с общероссийскими, макрорегиональными. По мере обретения регионами реальной самостоятельности (обособление хозяйственных и финансовых структур, децентрализация управления) формируется новая собственно региональная сфера интересов и ответственности. И хотя эти интересы - только часть мотивационных факторов, они являются основой жизнедеятельности, поскольку реализуются на конкретной территории в специфических для нее условиях.

Жизнедеятельность региона - постоянный фактор, она не может быть прекращена. Поэтому региональные интересы - это прежде всего потребность в стабильном характере воспроизводства и постоянном сохранении и приумножении потенциала региона. Иначе при нарушении стабильного процесса воспроизводства регион может перейти в разряд депрессивных. Для восстановления же подорванного потенциала депрессивного региона требуются десятилетия (в отличие от воссоздания отдельной организации), а затраты многократно выше, чем на поддержание стабильного характера воспроизводства.

К наиболее значимым показателям развития региона относятся:

- соответствие уровня и образа жизни населения государственным и другим стандартам;
- наличие региональных бюджетно-финансовых и прочих материальных источников (собственности и др.);
- потенциальные возможности для использования имеющихся ресурсов,

мест приложения труда, интеллекта;

- наличие инфраструктуры для развития внутри- и межрегиональных связей;

- природоресурсный и экологический потенциалы региона;

- стабильность общественно-политической и национально-этнической ситуации.

Вместе с тем, проведение реформ регионального характера должно соответствовать правильно сформулированным государственным интересам, по крайней мере, не противоречить общему вектору реформирования.

Наряду с региональными интересами важнейшее критериальное значение для оценки ситуаций в регионах имеют цели их развития, воплощаемые в форме подготовленных управленческих решений и действий. Эти цели могут не совпадать в точности с региональными интересами, но необходимо обеспечить их принципиальное соответствие. Последнее выступает как база оценок и обоснований принятия решений и действий.

Особенности влияния уровня развития региона на хозяйственную деятельность организаций наиболее ярко проявляются на рынке строительной продукции Санкт-Петербурга. Так, на строительном рынке Санкт-Петербурга в настоящее время зафиксировано более 11 тысяч организаций различных форм собственности, причем доля частной собственности составляет 69,8 %, государственной только 6,1 %. Деятельность строительных организаций регламентируется Законом Санкт-Петербурга № 191-35 от 30.08.1998 г. (в редакции от 10.12.2004 г. № 33-7) «Об инвестициях и недвижимости в Санкт-Петербурге». Данный Закон определяет условия и порядок осуществления инвестиционной деятельности, направленной на застройку земельных участков, на завершение незаконченного строительства объектов, реконструкцию зданий, сооружений, их частей, находящихся в распоряжении Санкт-Петербурга, в целях получения прибыли<sup>1</sup>.

Согласно условиям, прописанным в Законе, алгоритм согласования строительства, например, жилого дома, складывается из следующих этапов:

1 этап. Получение информации об объекте инвестирования в Комитетах и службах города об имущественных и других условиях строительства.

2 этап. Получение инвестором-застройщиком прав на объект инвестирования и разрешения на строительство после заключения договора с Комитетом управления городским имуществом и получение права на выполнение проектно-изыскательских работ.

3 этап. Выполнение проектно-изыскательских работ. Согласование и государственная экспертиза проекта на соответствие действующим нормам и правилам.

4 этап. Строительные работы по объекту и сдача в эксплуатацию.

5 этап. Государственная регистрация прав собственности на объект законченного строительства.

---

<sup>1</sup> Об инвестициях в недвижимость Санкт-Петербурга / Закон Санкт-Петербурга № 191-35 от 30.08.1998 г. (в редакции от 10.02.2004 г. № 33-7).

Кроме этого на практике существует еще шестой этап, который Законом не предусмотрен, но очень важен для частной организации, которая выступает в роли инвестора и застройщика. Это продажа объекта недвижимости потребителю. Нередко этот процесс достаточно продолжителен во времени, что ослабляет финансовое положение строительной организации.

Единый перечень работ и мероприятий по объектам недвижимости, связанный с вопросами землепользования, правилами застройки и благоустройства, организацией строительства, реконструкции и капитального ремонта, представлен в приложении А.

По результатам проведения конкурса на обладание земельным участком под застройку собственник обязан получить разрешение на строительство в Комитете по градостроительству и архитектуре Администрации Санкт-Петербурга. Для получения разрешения на строительство собственник земельного участка предоставляет в Комитет по градостроительству и архитектуре следующие документы:

- нотариально заверенную копию свидетельства о государственной регистрации прав;

- нотариально заверенную копию свидетельства о праве собственности на земельный участок или копию договора аренды земельного участка, заключенного в КУГИ;

- другие акты о правах на недвижимое имущество, выданные до введения в действие Федерального Закона «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ними»;

- заверенную копию учредительных документов для юридических лиц, удостоверение личности для граждан;

- заключение Комитета по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры (КГИОП) в случае, если объект недвижимости включен в список объектов, отнесенных к недвижимым памятникам культуры и истории или находится в границах зон охраны памятников истории и культуры;

- задание на проектирование;

- копию приказа председателя Комитета по градостроительству и архитектуре КГА об утверждении границ землепользования;

- КГА подготавливает архитектурно-планировочное задание на выполнение предпроектных проработок.

Для подготовки и издания распоряжения председателя КГА на проведение проектно-изыскательских работ собственник объекта недвижимости представляет в КГА заявление и следующие документы:

- договор аренды земельного участка;

- предпроектные предложения, согласованные с КГА;

- задание на проектирование с указанием сроков проектирования и согласованное с Главным управлением по делам ГО и ЧС Санкт-Петербурга;

- лицензия проектной организации или согласие на проведение архитектурного конкурса.

Управление застройкой города подготавливает проект распоряжения председателя КГА справку согласований.

После получения необходимых согласований КГА издает распоряжение о предоставлении права собственнику объекта недвижимости на строительство нового объекта и ведение необходимых для этого проектно-изыскательских работ.

Продолжительность подготовки распоряжения председателя КГА определена 20 рабочих дней<sup>110</sup>, затем можно приступать к выполнению проектно-изыскательских работ, которые выполняются на основании исходно-разрешительной документации. К ней относятся;

- Распоряжение губернатора Санкт-Петербурга о разрешении проектирования и строительства объекта недвижимости, предоставленного на инвестиционных условиях или целевым образом;

- Распоряжение КГА о предоставлении собственнику недвижимости право на строительство нового объекта и ведение необходимых для этого проектно-изыскательских работ;

- Разрешительное письмо КГА;

- Архитектурно-планировочное задание (АПЗ);

- Разрешение на инженерное обеспечение объекта;

- Технические условия Главного управления по делам ГОиЧС;

- Разрешение на проведение топографо-геодезических работ и инженерно-геологических изысканий для строительства.

Предпроектная документация разрабатывается для обоснования размещения объектов, не предусмотренных утвержденной градостроительной документацией, или в случае изменения функционального назначения объекта, отклонения его объемно-пространственной характеристики от утвержденных градостроительных регламентов или проекта застройки территории, а также изменения эколого-гигиенических характеристик объекта.

Разрешение на разработку предпроектной документации заказчику выдает КГА (разрешительное письмо) с указанием градостроительных условий и требований к размещению объекта, составу и порядку согласующих организаций. По объектам, состоящим в списках памятников истории и культуры, а также в случае размещения проектируемого объекта в границах зон охраны памятников, КГИОП выдает предварительное архитектурно-планировочное задание.

Для объектов жилищно-гражданского назначения обоснования могут разрабатываться в объеме требований к эскизному архитектурному проекту.

Указание о составе и содержании предпроектной документации дается КГА в разрешительном письме. Состав и содержание обоснований должны быть достаточны для:

- оценки застройщиком (инвестором) экономической и коммерческой эффективности объекта строительства, целесообразности выполнения проектно-изыскательских работ;

---

<sup>1</sup> Об инвестициях в недвижимость Санкт-Петербурга / Закон Санкт-Петербурга № 191-35 от 30.08.1998 г. (в редакции от 10.02.2004 г. № 33-7).

- оценки органами власти, органами государственного контроля и надзора социально-экономических, экологических последствий, влияния на историко-культурную среду строительства объекта;

- проведения необходимых согласований и экспертизы.

Для рассмотрения инвестиционных предложений частных застройщиков обоснования инвестиций выполняются в виде предпроектных проработок, состав и содержание которых определяются распоряжением губернатора Санкт-Петербурга.

Процесс согласования, экспертизы и утверждения проектно-сметной документации в Санкт-Петербурге длится несколько месяцев, что подтверждается данными табл. 4.4, составленной на основании нормативных сроков.

Таблица 4.4

### Согласование, экспертиза и утверждение проектной документации

Наименование организаций	Стадия проектирования		Сроки согласований	Примечание
	Проект	Рабочая документация		
1	2	3	4	5
Главный архитектор г. Санкт-Петербурга	+	-	15	Сроки предоставления выписки из решения Градостроительного совета.
Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников (КГИОП)	+	По требованию	7-10	Для объектов реконструкции и нового строительства
Управление государственной инспекции безопасности дорожного движения (ГИБДД)	+	=	3	
Управление садово-паркового хозяйства	+		5-10	
Центр государственного санитарно-эпидемиологического надзора	+	-	20-45	
Комитет по благоустройству и дорожному хозяйству	Проект регламента	+	7-10	
Разрешение на вскрытие уличных дорожных покрытия	-	+	5-10	
Главное управление по делам ГОиЧС	+	-	7-10	
Государственная противопожарная служба по Санкт-Петербургу (УГПС)	+	-	10	Согласование компенсирующих мероприятий в случае отступления от норм, нормативов

Главное управление природных ресурсов и охраны окружающей среды	+		20-45	Срок установлен для объектов жилищно-гражданского строительства
Эксплуатирующие организации, выдавшие технические условия на инженерное обеспечение	—	+	15-25	
Управление государственного энергетического надзора по Санкт-Петербургу	-	+	7-10	
Отдел подземных сооружений КГА	-	+	7-10	Согласование на производство земляных работ, допускается по отдельным видам работ
Служба государственного строительного надзора и экспертизы г. Санкт-Петербурга. Управление экспертизы. Отдел выдачи разрешений на строительство и ввод объектов в эксплуатацию.	+	-	90 по жи- лью -45	20 дней - подготовка предварительного заключения 10 дней - подготовка окончательного заключения. Сроки снятия замечаний не более 20 дней (заказчик, проектировщик)

Как показывает практика, проведение согласований разрешительной и проектно-сметной документации по отдельным объектам ОАО «Главстройкомплект» может достигать около года (рис. 4.5-4.6).

Несмотря на недостатки нормативно-правовой базы и длительность процесса согласования имущественных, проектно-изыскательских и экспертных вопросов, по мнению некоторых авторов в Санкт-Петербурге, как субъекте федерации, сформирована конкурентная среда.<sup>1</sup> Особенно активно конкурируют строительные организации на рынке жилья.

<sup>1</sup> Вахмистров А.И., Асаул Н.А. Роль корпоративных объединений в системе управления региональным строительным комплексом. СПб: Стройиздат, 2003. - 296 с.

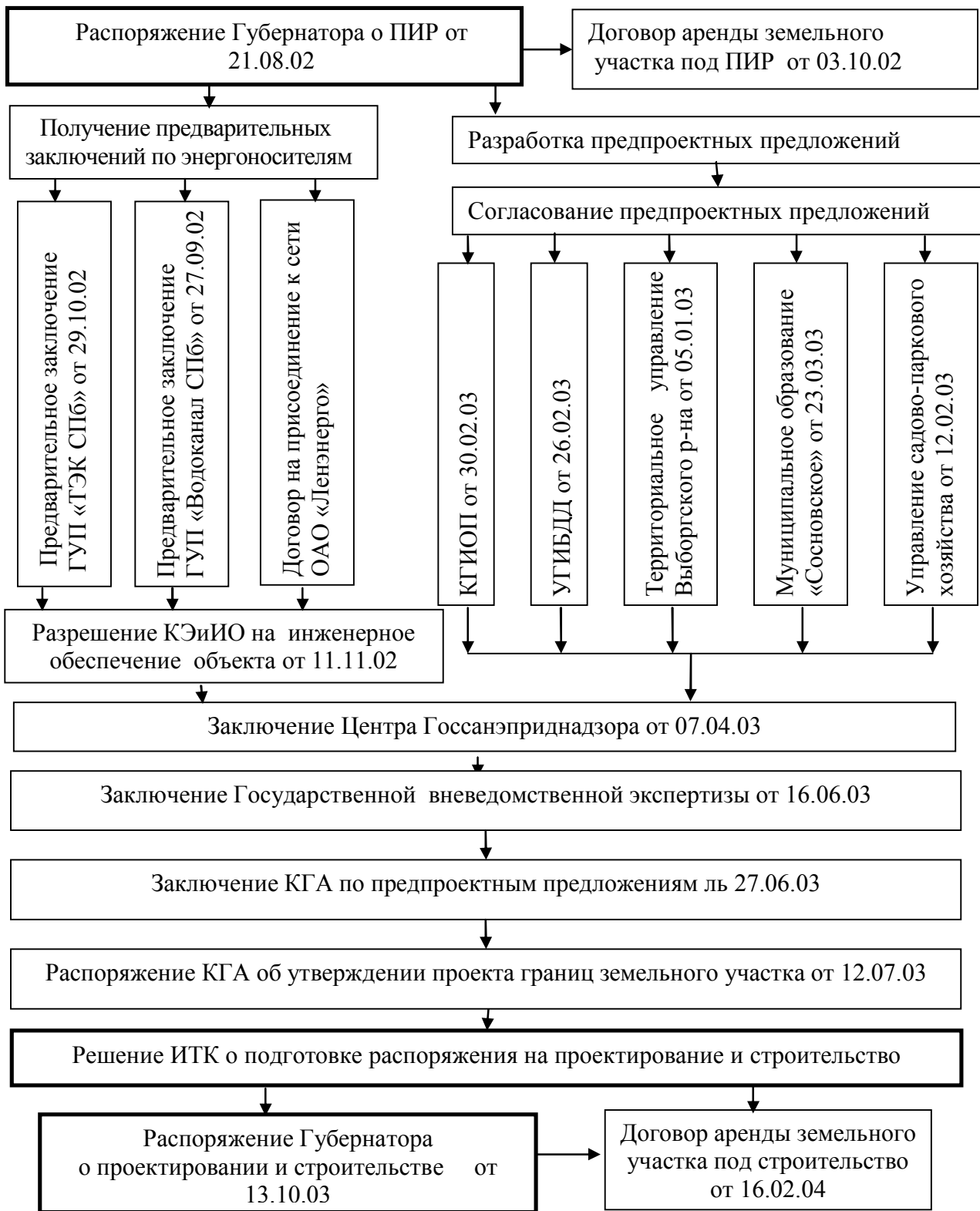


Рисунок 4.5. Этапы согласования разрешительной и проектно-сметной документации. Этап I – предпроектные предложения



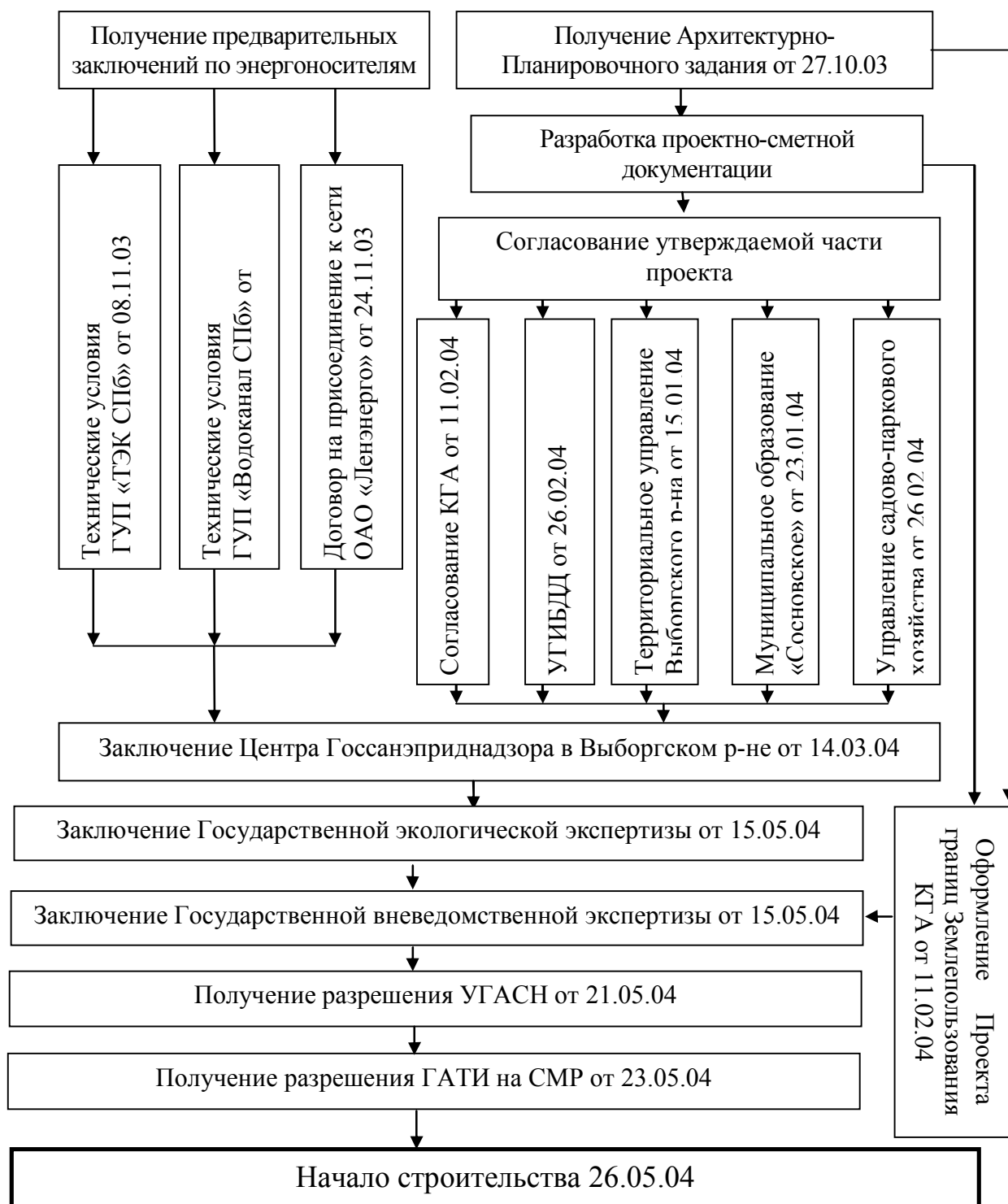


Рисунок 4.6. Этапы согласования разрешительной и проектно-сметной документации. Этап II – рабочее проектирование

В связи с недостаточным финансированием жилищного строительства в Санкт-Петербурге со стороны местного и федерального бюджетов крупные строительные организации часто выступают в роли застройщика, т. е. берут на

себя всю ответственность за финансирование и реализацию проекта. Как видно из табл. 4.5, объем жилья, построенного за счет бюджетных средств, постоянно снижается.

Таблица 4.5.

Объемы строительства жилья

Объемы строительства, тысяч м <sup>2</sup>	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.
1	2	3	4	5
Введено всего, тыс. м <sup>2</sup>	1080,09	1118	1213	1757,9
Из них построено нового*	990,3**	1033	1116	1714
Ввод жилья за счёт бюджета*	198,06**	164,3**	51,336	60,5
Программа ЖСК за счет средств городского бюджета	6,1512	18,7762	34,4872	0
Средства ЖСК*	20,2	5,4	41,7	0
Средства муниципального жилищного займа*	10,4	13,2	2,9	26,2
За счёт средств инвесторов (с уч. индив. строит.)*	959,7	952,8	999,5	1552
Индивидуальное строительство*	35,9**	47,3**	67,5	75
коттеджное	14,9	10,3	1,1	65,1
Панель	188,16	351,22	358,236	579,332
Кирпич	514,96	386,342	399,528	406,218
кирпично-монолитный	180,23	351,22	358,236	579,332
Монолит	89,13	39,254	40,18	149,12
Элита	59,4	82,6	24,3	65
ЛенСпецСМУ застройщик*	53,499	76,588***	100,369	139,118
ЛенСпецСМУ, генподрядчик*	52,499		56,766	129,918
Строймонтаж, застройщик*	6,027^	22,659**;	15,436	94,389
Строй монтаж, ген под рядчик*	16,318		15,436	77,941
Петербургстрой, застройщик*	19,672	41,03***	12,102	24,015
Петербургстрой, генподрядчик*	38,784		15,935	
ЛЭК Инсайт застройщик*	18,678	28,3113	33,283	65,294
ЛЭК Инсайт генподрядчик*	27,809	34,94325	38,329	65,294
Петротрест, застройщик*			25,600	103,545
Петротрест, генподрядчик*	26,239			119,518
Трест 47 застройщик *	16,152	23,20165	28,233	36,335
Трест 47, генподрядчик *	16,152	23,4752	28,233	41,806
Строительный трест, застройщик*	36,624	97,152***	76,148	28,695
Строительный трест, генподрядчик*	66,576		86,747	42,418

Блок, застройщик*				44,243
Блок, генподрядчик*	19,672	17.1113	12.713	38.048
Стройкомплекс, застройщик*	14,453	25,13105	34.942	23.124
Профит, застройщик*	29,567	22.8629	16.244	28.715
Профитстрой, генподрядчик*	12.27	15.07925	16.244	28.715
Стройимпульс, застройщик*	5.73	11.3836;	14.789	28.212
Стройимпульс, генподрядчик*	5.73	11.3836	14.789	28.212
ДСК-3, застройщик*	54.195	31,326	8.457	
ДСК-3, генподрядчик*			11.331	38,557
РОССТРО застройщик*	15,416	18.62675	21.081	22.981

Примечание – \*по данным обзоров Каплана Е.Л. "Инвестиционно-строительный комплекс Санкт-Петербурга и Ленинградской области в 2000 году", в 2001, 2002 и 2003 гг. \*\* по данным Санкт-Петербургского Комитета Государственной Статистики \*\*\* "Обзор рынка недвижимости Санкт-Петербурга за 2001 год" из издания "Горячая линия недвижимости"

В этой ситуации искусственно создается барьер для входа на рынок жилищного строительства применительно к малым и средним организациям, что вынуждает их выступать в роли субподрядчиков при крупных генподрядных организациях.

Следовательно, учитывая организационно-правовые и финансовые барьеры для входа новых организаций на рынок жилищного строительства Санкт-Петербурга, стратегию развития можно охарактеризовать как приростную, несмотря на наличие конкуренции в сфере сбыта.

## Глава 5. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### 5.1. Стратегическое планирование развития строительной организации

Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей организации и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач. Содержание внутрифирменного планирования как функции управления организацией состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и рыночного спроса. Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития организации. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей организацией. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями организации, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт, сервис. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке. Если перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития организации, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на практическое достижение намеченных целей исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом данном этапе развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретных условий реализации.

Уровень и качество планирования определяются следующими важными условиями: компетентностью руководства организации на всех уровнях управления; квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях; наличием информационной базы и обеспеченностью программными продуктами.

Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку мер и мероприятий (образа действий); методы достиже-

ния целей; обеспечение базы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование - это начальный этап управления, однако оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций (рис. 5.1). Планирование направлено на оптимальное использование возможностей организации, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий. Система планов в организации представлена на рис. 5.2.

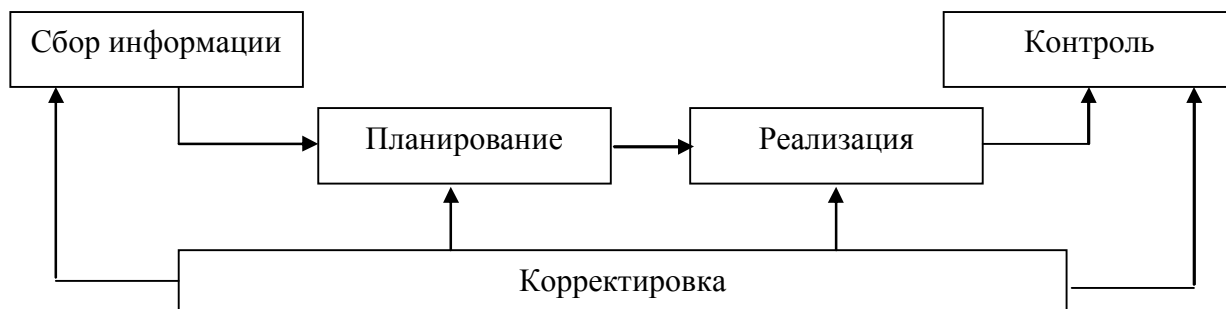


Рисунок 5.1. Общая схема процесса управления организацией

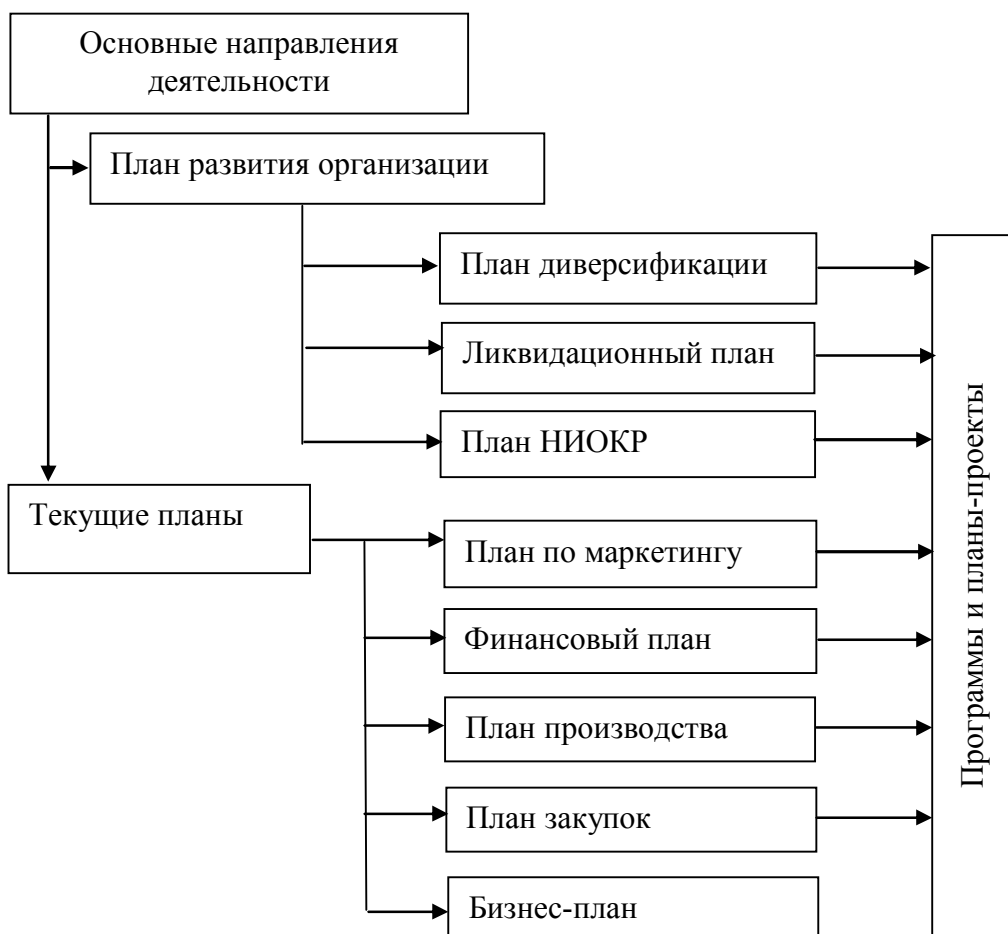


Рисунок 5.2. Система планов организации

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое, среднесрочное, текущее.

Стратегическое планирование обеспечивает организации выполнение главных целей деятельности организации, охватывает период до 10 лет, осуществляется при возможности привлечения дополнительных ресурсов.

Среднесрочное планирование основано на планировании отдельных проектов, объектов или результатов деятельности на 2-3 года.

Текущее планирование основано на определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач в течение одного года. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии.

Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться организация в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития организации на плановый период. При разработке стратегического плана развития организации принимается во внимание:

- анализ перспектив развития организации, с учетом факторов внешних воздействий и опасностей на стратегическое планирование организаций и возможности их предвидеть методами анализа (рис. 5.3);
- оценка позиций в конкурентной борьбе;
- выбор стратегии и определение приоритетов по конкретным видам деятельности (рис. 5.4);
- обоснование направлений диверсификации.

На рис. 5.5. представлена схема стратегического планирования, которая демонстрирует, что миссия организации на рынке является основой для выработки стратегии. Текущие планы ориентируют подразделения организации в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, в то время как *стратегические планы закладывают основы будущей прибыльности.*

Стратегический план обусловлен стратегией развития организации. В нем содержатся решения относительно текущей производственной деятельности и обоснования выбора новых направлений. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления организацией. Обычно стратегический план не содержит полного перечня количественных показателей. Среднесрочные планы охватывают срок, наиболее удобный для обновления производственных ресурсов и ассортимента продукции. В них формируются основные задачи на установленный период, например, производственная стратегия организации, стратегия сбыта, финансовая стратегия и т.п. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели. В нем приводятся детальные сведения о продуктах, капиталовложениях, источниках финансирования. Он разрабатывается в производственных подразделениях. Практическим способом разработки среднесрочных планов может быть бизнес-план развития организации.

Группы факторов	В чем проявляется влияние факторов	Факторы угроз и опасностей	Коэффициент степени и возможности предвидения и уменьшения воздействия угроз и опасностей
Экономические	1. Удорожание работ;	+	1,0
	2. Уменьшение прибыли;	+	0,5
	3. Дефляция;	+	0,0
	4. Инфляция;	+	0,0
	5. Налоги.	+	0,0
Политические	1. Уменьшение социальной стабильности общества;	+	0,5
	2. Групповые выступления;	+	0,5
	3. Забастовки;	+	1,0
	4. Пассивность властей.	+	0,0
Рыночные	1. Уменьшение заказчиков;	+	1,0
	2. Снижение объемов работ;	+	1,0
	3. Понижение надежности фирмы.	+	1,0
Производственно-технологические	1. Техническая оснащенность производства;	+	0,5
	2. Снижение научно-технического потенциала;	+	0,5
	3. Недостаточность средств для финансирования научных исследований.	+	0,5
Конкурентные	1. Снижение конкурентоспособности;	+	0,5
	2. Необходимость контроля за действиями конкурентов.		
Международные	1. Снижение авторитета;	+	0,5
	2. Снижение экономической мощности.	+	0,5
Социальные	1. Снижение жизненного уровня;	+	0,0
	2. Ухудшение демографической ситуации;	+	0,0
	3. Снижение гражданской активности.	+	0,0

Рисунок 5.3. Факторы внешних воздействий и опасностей на стратегическое планирование организаций и возможности их предвидеть методами анализа

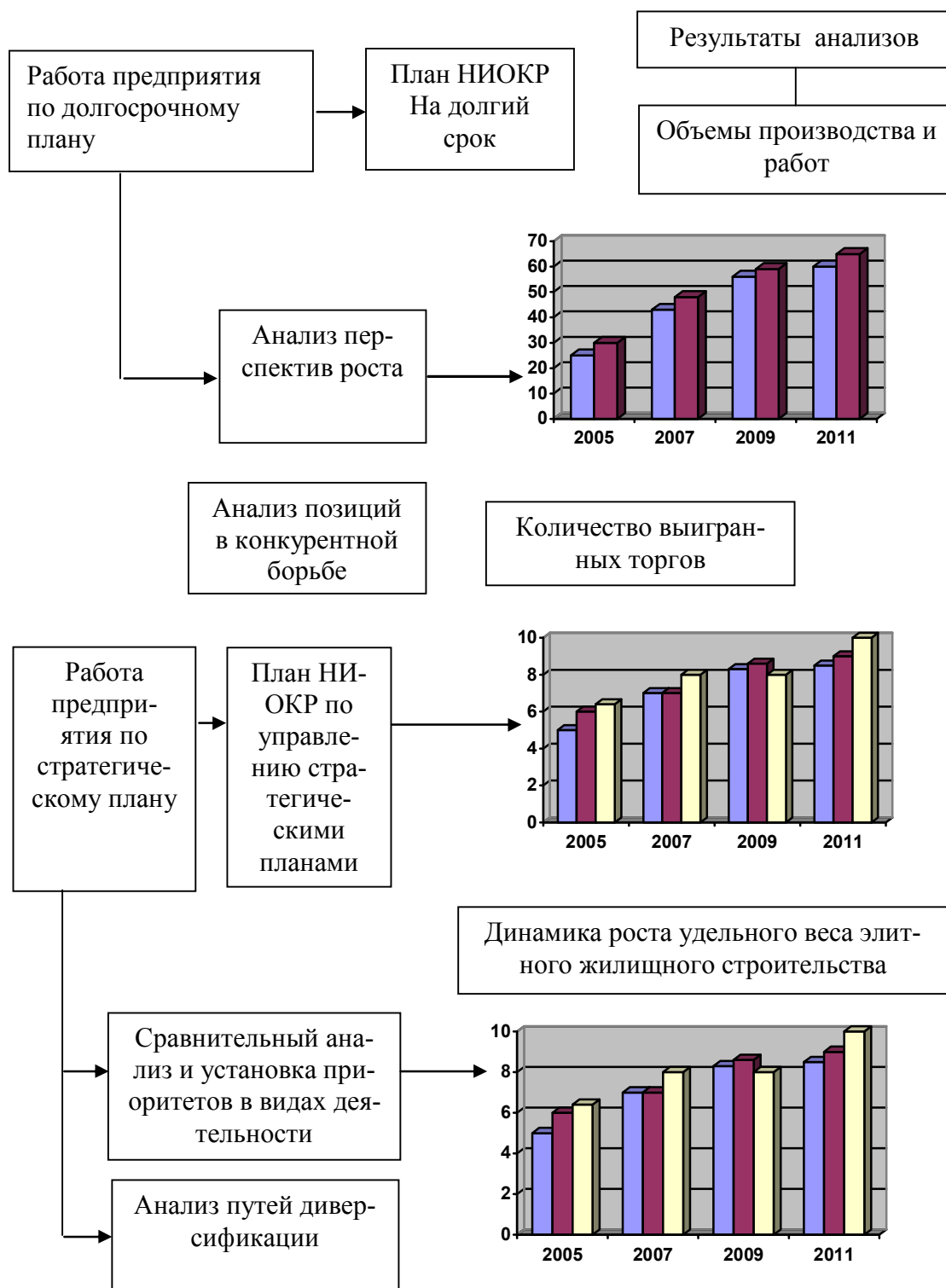


Рисунок 5.4. Выбор стратегии и определение приоритета по конкретным видам деятельности





Рисунок 5.5. Схема стратегического планирования развития организации.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки деятельности организации в целом и ее отдельных подразделений. Основными элементами текущего плана являются календарные планы.

Бизнес-план организации описывает цели и задачи, которые необходимо решить в текущем году и на перспективу. В нем содержатся: оценка сильных и слабых сторон организации, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг.

Бизнес-план организации:

- дает возможность определить жизнеспособность строительной организации в условиях конкуренции;
- содержит программу развития организации;
- служит важным инструментом для оценки финансового состояния на всех этапах предполагаемого развития.

При составлении бизнес-плана необходимо оценить возможности и проблемы, которые могут возникнуть в будущем, как с реализацией строительной продукции, так и с производством. Этот процесс называется определением (или оценкой) общего положения. Имея такую оценку, приступают к постановке целей и задач. Этот процесс, в свою очередь, состоит из двух частей. Во-первых, устанавливается перспектива наращивания объемов строительной продукции, во-вторых, определяются главные стратегические цели. Установив цели, необходимо определить пути их достижения. Для этого необходимо выработать стратегию и составить планы, которые формируют ядро бизнес-плана (рис. 5.6).



Рисунок 5.6. Процесс бизнес-планирования

Обоснованный бизнес-план, как правило, является существенным фактором обеспечения длительного присутствия организации на рынке и прибыльности ее деятельности (табл. 5.1).

## Блок-схема назначения и применения бизнес-плана

Наименование раздела	Состав раздела	Цель	Задача анализа и оценки
Резюме	Результаты и выводы бизнес-плана - предполагаемого проекта. Новизна производства. Новизна предполагаемой продукции. Сведения об объеме продаж, выручке, затратах, прибыли. Срок возврата кредитов.	Объективная оценка продукции, деятельности организации.	Результаты анализа и оценки объема продаж, затрат. Оценка риска, прибыли.
Исходные данные и характеристика	Функциональные особенности, местоположение, условия использования территории.	Основания для анализа и расчетов.	
Прогноз конъюнктуры рынка	Современное состояние и тенденции макроэкономических процессов в инвестиционной сфере.	Прогноз коммерческой деятельности привлекаемых фирм.	
Стратегия маркетинга	Маркетинговая ситуация, программа осуществления стратегии. Потенциальные потребители. Рыночная конъюнктура. Цены. Каналы сбыта. Реклама. Прогноз новой продукции. Ценообразование. Ценовые показатели.	Влияние положительных и отрицательных факторов спроса, покупательской способности, формирование ценовой политики.	Анализ состояния рынка. Анализ изменения цен, внешних и внутренних факторов, эффективности рекламы, сильных и слабых сторон фирмы.
Конкуренция	Потенциальные конкуренты: оценка объема их продаж, доходов перспектив внедрения моделей, основных социально-экономических характеристик, уровня качества и дизайна их продукции, политики цен конкурентов.	Сравнительный анализ (отдельных групп показателей деятельности конкурентов). Анализ цели, стратегии конкурентов, их сильных и слабых сторон.	
Товар (услуга)	Описание продукта (услуги): потребительские свойства товара, отличие товаров конкурентов, степень защищенности патентами, прогноз цен и затрат на производство, организацию сервиса.	Оценка потребительских свойств товара. Анализ товаров конкурентов. Анализ цен и затрат на производство продукции.	
Определение Затрат	Единовременные и текущие затраты, дисконтирование, прогнозирование инфляции с определением по источникам финансирования.	Объемы и структура затрат по видам, источникам и направлениям.	
План производства	Производственный процесс (его описание). Перечень базовых операций по обработке и сборке. Поставка сырья, материалов, комплектующих изделий с полным перечнем условий (по цене, количеству, качеству). Оборудование, здания, сооружения. Трудовые ресурсы. Затраты на производство продукции.		

Организация работ и финансирование	Блоки и этапы программ, организация работы, установление форм собственности, виды и источники финансирования. Определение величины и источников получения средств. Обоснование полного возврата средств и получения доходов.	Блок-схема организации работ (последовательность) и финансирование по периодам организации проекта (программа). Анализ средств по источникам. Анализ платежеспособности организации. Анализ сроков окупаемости вложений.	
Рынок сбыта	Положение дел в отрасли. Потенциальные потребители. Рыночная конъюнктура.	Оценка положительных дел в отрасли. Анализ темпов прироста по виду экономической деятельности потенциальных потребителей.	
Определен доходов	Виды производства, себестоимость работ (услуг), условия ценообразования, налогообложения, получение валового и чистого дохода с учетом дисконтирования и индекса инфляции.	Объем производства, себестоимость работ (услуг) и т.п.	
Финансовый план	Прогноз объемов реализации. Баланс денежных расходов поступлений. Таблица доходов и расходов. Сводный баланс активов и пассивов предприятия. График движения безубыточности.	Финансовый анализ деятельности предприятий. Анализ баланса денежных расходов и поступлений. Анализ безубыточности, доходов и затрат. Выявление внутрихозяйственных резервов для укрепления финансового положения.	
Формирование потока чистых средств	План и структура управления (например, недвижимостью на данной территории), источники водоснабжения, электроэнергии и т.п.	Баланс финансовых расходов и поступлений с учетом всех видов необходимых налогов.	
Оценка экономической, коммерческой, социальной эффективности	Расчетные показатели и их интерпретация: сроки окупаемости затрат, рентабельность инвестиций, точка безубыточности проекта и другие показатели.	Экономическая, коммерческая, бюджетная, социальная эффективность инвестиций.	
Страхование коммерческого риска	Типы риска, условия их возникновения, возможный ущерб. Слепые стороны предприятия. Вероятность появления новых технологий. Альтернативные стратегии. Меры профилактики рисков. Программа страхования и внешнего страхования от рисков.	Механизм предотвращения риска, формы и условия страхования.	Анализ рисков по источникам и причинам. Анализ риска статистическим, экспертным и комбинированным методами. Анализ выбора инвестиционных решений.

Планирование объемов работ по Проекту, сводный график реализации и финансирование Проекта.

Основной целью планирования Проекта является обеспечение достаточности финансовых ресурсов для его реализации генеральным подрядчиком на всех этапах осуществления: от принятия решения о строительстве до срока сдачи объектов.

Основными задачами планирования являются:

- определение основных этапов реализации Проекта;
- составление рабочих планов - графиков выполнения работ на каждой стадии реализации Проекта;
- разработка сводного графика реализации Проекта;
- определение ресурсов, необходимых для выполнения работ на каждой стадии реализации Проекта;
- разработка бюджета реализации Проекта, обеспечивающего наличие необходимых денежных средств в течение всего периода его планирования.

Согласно сводным сметным расчетам, этапы строительства подземных пешеходных переходов включают подготовительные работы, основные строительные работы, работы по благоустройству и озеленению территорий, работы по возведению временных зданий и сооружений, проведение технического надзора, проектно-изыскательные работы, работы по выносу, прокладке и подключению инженерных сетей, непредвиденные расходы.

Укрупненными этапами строительства являются подготовительные работы, основные строительные работы и восстановление благоустройства.

Продолжительность укрупненных этапов по объекту строительства:

*Таблица 5.2*

**Продолжительность укрупненных этапов строительства объектов**

Наименование объекта / Этап строительства	Подземный пешеходный переход у ст. метро «Пр. Просвещения»
Подготовительные работы	1-2 месяца
Основные строительные работы	1-12 месяцев
Восстановление благоустройства	13-14 месяцев
Итого	14 месяцев

Рабочий график выполнения работ строительства по объекту на каждой стадии реализации Проекта представлен в календарном плане работ (табл. 5.3).

Объем потребности в финансировании строительства подземного пешеходного перехода у ст. метро «Пр. Просвещения» составляет 390 479 тыс. р.

Финансирование Проекта осуществляется за счет бюджетных средств согласно графику финансирования Проекта по каждому объекту строительства (см. табл. 5.4). График финансирования детализирует целевое назначение и использование финансовых средств в каждый период планирования.

Таблица 5.3.

## Календарный план работ строительства подземного пешеходного перехода у ст. метро «Пр. Просвещения»

Наименование работ	Ед. измерения	Кол-во	Стоимость работ в текущих ценах, тыс.руб.	Продолжительность (мес.)													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Подготовительные работы</b>																	
- ремонт покрытий дорожной одежды на трассах объезда	м кв.	210 000	107 000														
- устройство строительной площадки	компл	1	1 900														
- демонтаж трамвайных путей	пм	500	2 100														
- демонтаж контактной сети	пм	1 000	1 600														
- разборка а/б покрытия	м кв.	2 500	600														
<b>Основные строительные работы</b>																	
Вынос инженерных сетей из-под пятна застройки: канализация, водопровод, теплосеть, эл. кабели, телефонная канализация, оптоволоконные кабели	пм	2 550	11 450														
Переустройство ТП	компл	1	3 400														
Крепление котлована: устройство свай - буронабивных	шт	590	29 500														
- грунтоцементных (ПФЗ)	шт	620	30 249														
Разработка грунта в котловане	м куб.	17 400	4 800														
Устройство основных конструкций, сооружение обделки:																	
- устройство основания, бе-	м куб.	1 500	13 670														

Наименование работ	Ед. измерения	Кол-во	Стоимость работ в текущих ценах, тыс.руб.	Продолжительность (мес.)													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
тониrowание полов																	
- бетонирование стен	м куб.	1 380	20 130														
- сооружение плиты перекрытия	м куб.	1 700	22 400														
Подключение наружных и прокладка внутренних инженерных сетей: канализация, водопровод, электро-снабжение, телефонизация и радиофикация	пм	1 750	12 400														
Архитектурно-отделочные работы	компл	1	56 200														
<b>Восстановление благоустройства</b>																	
- дорожные работы	м кв.	4 500	5 500														
- благоустройство территории	мкв.	7 000	2 500														
<b>Итого</b>			<b>325 399</b>														
<b>Итого с учетом лимитированных затрат и НДС, удержания возвратных сумм</b>			<b>390 479</b>														

Таблица 5.4.

## График финансирования Проекта строительства подземного пешеходного перехода у ст. метро «Пр. Просвещения»

Наименование работ	Ед. измерения	Кол-во	Стоимость работ в текущих ценах, тыс.руб	Продолжительность (мес.)													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Подготовительные работы</b>			<b>113200</b>	<b>56600</b>	<b>56600</b>												
- ремонт покрытий дорожной одежды на трассах объезда	53500	210000	107000	53500	53500												
- устройство строительной площадки	компл.	1	1 900	950	950												
- демонтаж трамвайных путей	пм	500	2 100	1050	1050												
- демонтаж контактной сети	пм	1 000	1 600	800	800												
- разборка а/б покрытия	м кв.	2 500	600	300	300												
<b>Основные строительные работы</b>			<b>204199</b>	<b>954</b>	<b>7988</b>	<b>7988</b>	<b>15550</b>	<b>14416</b>	<b>15616</b>	<b>16551</b>	<b>19054</b>	<b>22786</b>	<b>11521</b>	<b>25571</b>	<b>18104</b>	<b>14050</b>	<b>14050</b>
Вынос инженерных сетей из-под пятна застройки: канализация, водопровод, теплосеть, эл. кабели, телефонная канализация, опто-волоконные кабели	пм	2550	11 450	500	700	900	1000	1100	1424	1424	1100	1000	900	900	500		
Переустройство ТП	компл	1	3 400		1000	1399	1000										
Крепление котлована: устройство свай - буронабивных	шт	590	29 500		4000	6000	9500	6000	4000								
- грунтоцементных	шт	620	30 249				5000	10124	10124	5000							



Наименование работ	Ед. измерения	Кол-во	Стоимость работ в текущих ценах, тыс.руб	Продолжительность (мес.)													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
(ПФЗ)э																	
Разработка грунта в котловане	м куб.	17 400	4 800						900	1500	1500	900					
Устройство основных конструкций, сооружение обделки:																	
- устройство основания, бетонирование полов	м куб.	1 500	13 670							6835	6835						
- бетонирование стен	м куб.	1 380	20 130								10065	10065					
- сооружение плиты перекрытия	м куб.	1 700	22 400									7000	8401	7000			
Подключение наружных и прокладка внутренних инженерных сетей: канализация, водопровод, электро-снабжение, телефонизация и радификация	пм	1 750	12 400									2500	3700	3700	2500		
Архитектурно-отделочные работы	компл.	1	56 200											10000	18100	18100	10000
<b>Восстановление благоустройства</b>			<b>8 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8 000</b>	<b>8 000</b>
- дорожные работы	м. кв.	4 500	5 500													2750	2750
- благоустройство	м.кв.	7 000	2 500													1250	1250

Наименование работ	Ед. измерения	Кол-во	Стоимость работ в текущих ценах, тыс.руб	Продолжительность (мес.)													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
территории																	
<b>Итого</b>			<b>325 399</b>	<b>57100</b>	<b>62300</b>	<b>8299</b>	<b>16500</b>	<b>17224</b>	<b>16448</b>	<b>14759</b>	<b>19500</b>	<b>21465</b>	<b>13001</b>	<b>21600</b>	<b>21100</b>	<b>22100</b>	<b>14000</b>
Итого с учетом лимитированных затрат и НДС, удержания возвратных сумм			<b>390 479</b>	<b>68520</b>	<b>74760</b>	<b>9 959</b>	<b>19800</b>	<b>20669</b>	<b>19738</b>	<b>17711</b>	<b>23400</b>	<b>25758</b>	<b>15601</b>	<b>25920</b>	<b>25320</b>	<b>26520</b>	<b>16800</b>

Помесячный график потребности строительства подземного пешеходного перехода у ст. метро «Пр. Просвещения» в бюджетном финансировании по объектам строительства представлен также на рис. 5.7.

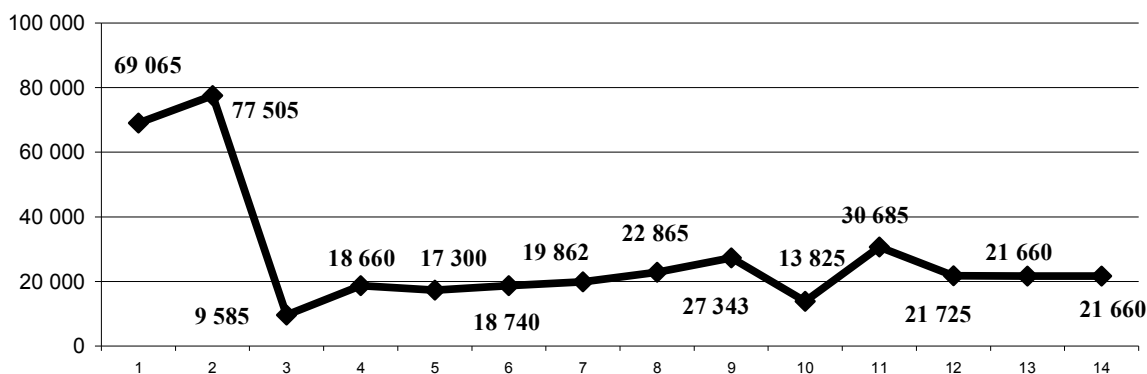


Рисунок 5.7. Потребность строительства подземного пешеходного перехода у ст. метро "Пр. Просвещения" в бюджетном финансировании, тыс. руб.

В связи с тем, что практическая реализация разработки стратегии организации, особенно строительного профиля, в настоящее время методически разработана недостаточно, важность представленного исследования можно проиллюстрировать на примере ОАО «Главстройкомплекс», являющегося крупным участником рынка жилья в Санкт-Петербурге.

Методический подход к формированию стратегии развития ОАО «Главстройкомплекс» основан на следующих предпосылках:

1. Доля рынка жилья, возводимого в Санкт-Петербурге в 2003 г., составила 2,78 % и будет сохраняться в последующие 5 лет. Таким образом, объемы ввода общей жилой площади в 2004-2008 гг. можно представить в виде табл. 5.5:

Таблица 5.5

Прогноз роста объемов ввода жилья силами ОАО «Главстройкомплекс»

№ п/п	Ввод жилья, тыс. м <sup>2</sup>	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
1.	Всего в Санкт-Петербурге	1 906,32	2 203,16	2 351,58	2 351,58	2 500,0
2.	В т.ч. силами ОАО «Главстройкомплекс»	52,99	57,12	61,25	65,37	69,5

2. Рост стоимости затрат на производство 1 м<sup>2</sup> общей площади в 2004 г. составил 21 % в год, в последующие годы, по мере насыщения рынка составит 8%.

3. Структура затрат на производство 1 м<sup>2</sup> прогнозируется в следующем

виде:

Таблица 5.6

Прогноз изменения структуры затрат на производство 1 м<sup>2</sup> общей площади в жилых домах, возводимых силами ОАО «Главстройкомплекс»

№ п/п	Структура затрат, %	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
1	2	3	4	5	6	7
1.	Основная заработная плата	10,6	10,89	11,19	11,50	11,82
2.	Основные строительные материалы	69,9	71,85	71,86	71,35	71,11
3.	Эксплуатация строительных машин и механизмов	7,1	7,29	7,49	7,21	7,12
4.	Прочие прямые затраты	6,0	3,41	2,96	3,3	2,75
5.	Итого прямые затраты	93,6	93,44	93,35	93,36	92,8
6.	Накладные расходы	4,2	4,3	4,18	4,25	4,00
7.	Итого себестоимость	97,8	97,74	97,68	97,61	96,8
8.	Плановые накопления	2,2	2,26	2,32	2,39	3,2
9.	Всего затрат	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

4. Основные показатели работы, прогнозируемые для ОАО «Главстройкомплекс» на 2004-2008 гг. можно представить в следующем виде:

Таблица 5.7

Прогноз роста 1 м<sup>2</sup> общей площади на объектах ОАО «Главстройкомплекс»

№ п/п	Материал жилых домов	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
1.	Кирпич	750,2	810,22	875,03	945,04	1 020,64
2.	Монолитный железобетон	726,0	748,08	807,903	872,56	942,36
3.	Изделия ДСК	617,1	666,47	719,78	777,37	839,56
4.	Индивидуальная застройка (коттеджи)	1331,0	1 437,48	1552,48	1 676,68	1 810,81

Для анализа деятельности организации используется открытая и общедоступная информация, содержащаяся в бухгалтерской отчетности: бухгалтерские балансы; отчеты о финансовых результатах; отчет о прибылях и убытках; отчеты о движении денежных средств; приложения к балансам.

Схема анализа активов и пассивов балансов, т. е. структур баланса, составляющих элементов и параметров, а также действий по управлению основными, оборотными средствами и соотношением собственных и заемных капиталов представлена на рис. 5.8.

## Основные показатели работы ОАО «Главстройкомплекс» на 2004-2008 гг

№ п/п	Наименование показателя	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
1	2	3	4	5	6	7
1.	Ввод жилья, тыс. м <sup>2</sup>	52,99	57,12	61,25	65,37	69,5
2.	Общий объем СМР, тыс. руб.	557 454	646 027	751 537	866 152	994 545
3.	Численность работников, чел.	824	890	961	1 038	1 121
4.	Средняя заработная плата на 1 чел. в месяц, руб.	9 597	9 866	10 142	10 426	10718
5.	Балансовая прибыль, тыс. руб.	12 264	14 600	17 436	20 701	31 825

Анализ финансовых результатов (прибылей и убытков) организации проводится по отчетным данным («отчета о прибылях и убытках»). Схема анализа прибылей и убытков, т. е. объектов анализа — доходов и расходов, структур показателей и управляющих действий по оптимизации ассортимента строительной продукции, маркетингу, ценообразованию, управлению затратами представлена на рис. 5.9.

Одним из главных условий нормальной деятельности организации является обеспеченность денежными средствами, оценить которую позволяет анализ денежных потоков. Для этого отчетные данные о движении денежных средств («отчет о движении денежных средств») группируются по следующим денежным потокам:

- от основной (операционной) деятельности: движение денежных средств в процессе производства и реализации продукции;
- от инвестиционной деятельности: доходы и расходы от инвестирования средств и реализации внеоборотных средств;
- от финансовой деятельности: получение и выплата кредитов, выпуск акций и т. д.

Порядок анализа использования денежных потоков, т. е. структура денежных потоков, и действия по управлению денежными средствами в процессе финансирования инвестиционной деятельности представлена рис. 5.10.

Анализ позволяет структурировать денежные потоки и получить ответы на вопросы: откуда получены и на что использованы денежные средства; достаточно ли полученных средств для текущей деятельности или необходимы кредиты; хватает ли средств для инвестиционной деятельности; каковы источники прибыли и как она использована; в состоянии ли организация расплатиться по текущим долгам.

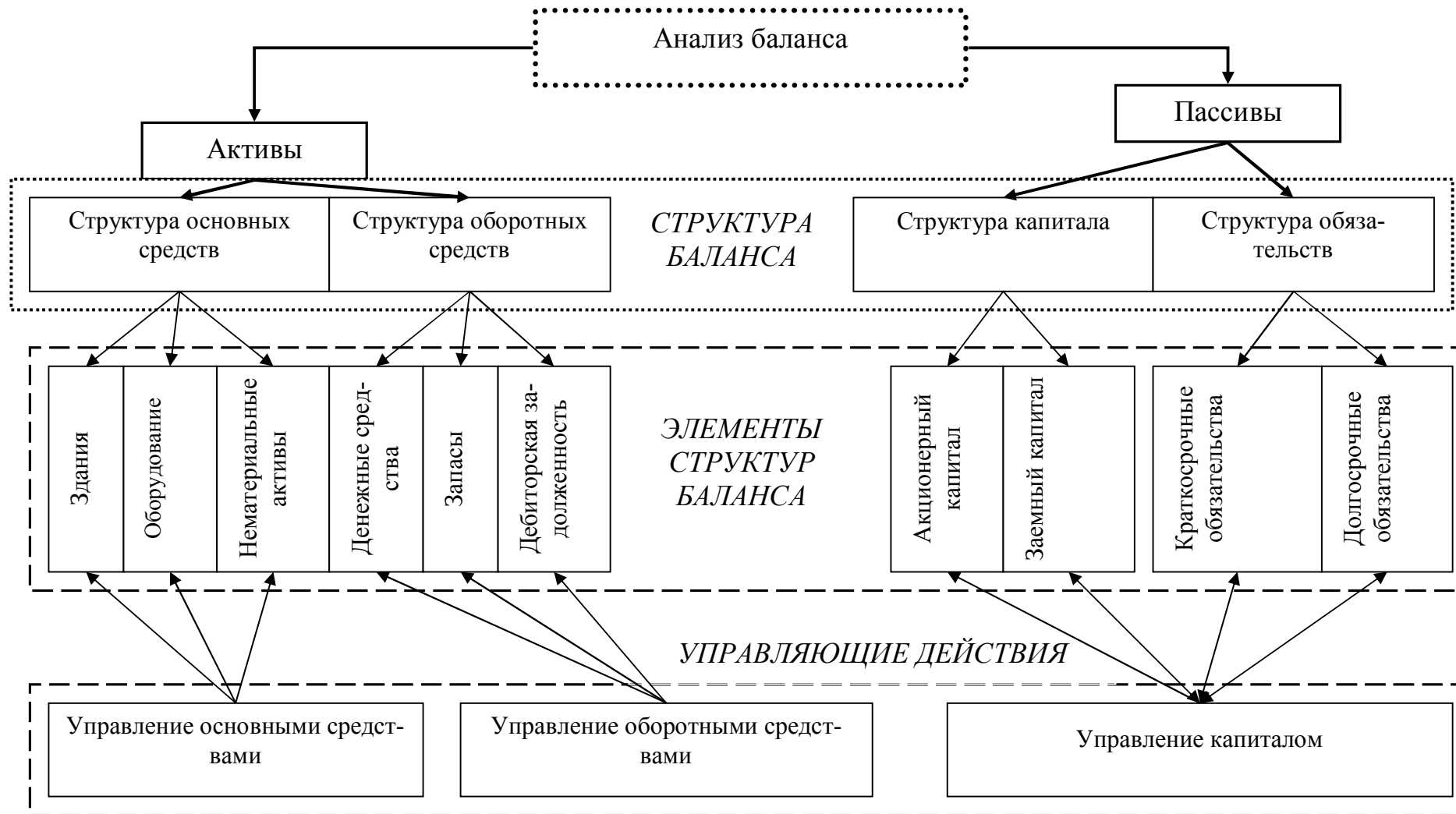


Рисунок 5.8. Схема анализа баланса организации



Рисунок 5.9. Схема анализа рентабельности работ

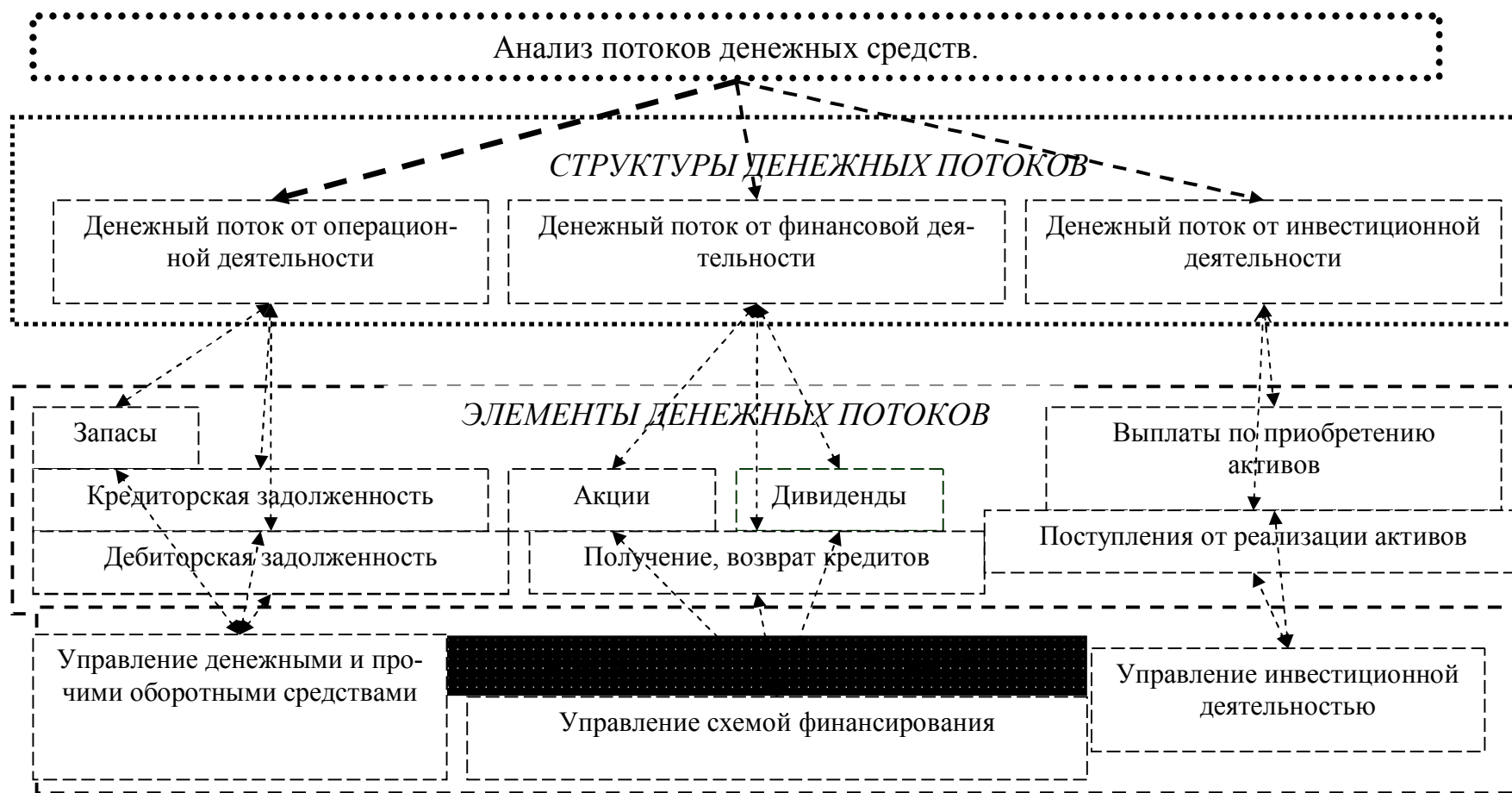


Рисунок 5.10. Схема анализа потоков денежных средств



Сами по себе финансовые показатели не несут полной информации, на основании которой можно принимать окончательные решения. Анализируя их за какой-то период времени и сравнивая со значениями аналогичных показателей конкурентов, действующих в жилищном строительстве, можно оценить тенденции развития организации и эффективного управления.

Применительно для рынка жилья Санкт-Петербурга основными стратегическими показателями организации могут быть:

- доля рынка организации в составе основных производителей жилья;
- возможность выдержать ценовую конкуренцию среди участников рынка;
- способность предложить потребителю лучшие условия оплаты, гарантийного обслуживания и эксплуатации жилой площади;
- финансовая устойчивость в условиях неравномерного поступления средств за выполненные работы.

## **5.2. Разработка стратегии развития строительной организации на основе оценки ее предпринимательских возможностей**

Планирование стратегии организации, с одной стороны, является подсистемой стратегического управления, с другой - оно представляет сущностную основу процесса стратегического планирования, которое отличается от него лишь этапами реализации и последующей оценки стратегии. Поэтому в дальнейшем изложении допускается отождествление понятий «планирование стратегии» и «стратегическое планирование».

*Стратегическое планирование — это процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.* Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача заключается в обеспечении нововведений и организационных изменений в достаточном объеме для адекватной реакции на изменения во внешней среде. Планирование стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно оно заканчивается установлением общих направлений, следование которым обеспечивает рост и укрепление позиций организации. Процесс стратегического планирования требует как формальных, так и неформальных процедур его реализации. Чтобы разобраться и правильно оценить взаимосвязи, взаимодействие и взаимообусловленность всех подразделений организации, видов ее деятельности и достаточно сложную систему планов, процесс планирования нужно организовать и формализовать (рис. 5.11).



Рисунок 5.11. Схема стратегического планирования деятельности предприятия

Как известно, руководители среднего звена управления строительной организации весьма неохотно отвлекаются на решение стратегических задач. Все свое рабочее время они затрачивают на решение оперативных вопросов, от которых зависят результаты их деятельности и соответствующее поощрение. Вместе с тем часто встречаются факты, когда многие ценные идеи стратегического характера выдвигались людьми, которые никогда ранее этими вопросами не занимались. Формализация процесса планирования и включение в функциональные обязанности руководителей среднего звена подготовки информации стратегического характера гарантирует, что многие перспективные предложения не пройдут мимо внимания специалистов, занимающихся разработкой стратегии организации. Очень важно создать систему стимулирования за пред-

ложения, связанные с разработкой новой технологии, продукции, освоения новых рынков<sup>85</sup>.

Включение в систему планирования современных компьютерных технологий, экономико-математических методов и моделей позволяет значительно поднять средний уровень плановой работы в организации и обоснованность принимаемых стратегических решений. Таким образом, формализация процесса планирования позволяет приобщить к стратегическому мышлению широкий круг руководителей и специалистов среднего звена, т. е. дает возможность пройти им «школу» более высокого уровня управления. В принципе, процесс стратегического планирования мало чем отличается от процесса принятия решений.<sup>86</sup> Здесь также нужно не только принимать решения, но и постоянно решать задачи, связанные с выбором альтернативных действий. Это относится к выбору миссии и целей организации, самой стратегии, распределению ресурсов, выбору стратегических задач. Поиск альтернативных решений во многом обусловлен адаптивным характером стратегического планирования. Адаптивность - неперенное условие стратегического плана, реализуется через ситуационный подход к планированию и предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые может переходить организация. Это реакция на перемены, происходящие в ее внешнем окружении.

Сущность процесса планирования стратегии сводится к поиску ответов на вопросы:

1. Каково настоящее положение организации, какова стратегическая ситуация на рынке строительной продукции?
2. Какие стратегические цели поставлены руководством организации?
3. Какие препятствия могут возникнуть на пути к поставленной цели?
4. Что и как нужно сделать, чтобы достичь стратегических целей?

Модели процесса стратегического планирования представляют различную степень агрегирования и дезагрегирования отдельных этапов. На рис. 5.12. представлена схема процесса стратегического планирования. Этапы, выделенные на рисунке, составляют собственно процесс планирования стратегии. На первый взгляд, последовательность процесса стратегического планирования выглядит достаточно просто. Но эта простота кажущаяся, поскольку из-за наличия обратных связей между разными этапами работа над каждым из них может повторяться несколько раз, а их очередность только показывает последовательность начала каждого этапа. Сложность процесса планирования определяется и содержанием каждого этапа, требующего проведения большого объема исследовательской работы.

---

<sup>85</sup> Асаул А.Н. Культура организации - ресурс для развития бизнеса / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. СПб.: Гуманистика, 2007. 216 с.

<sup>86</sup> Подробно см. Асаул А.Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева; под ред. засл. строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. СПб: АЛО «ИПЭВ», 2007. 224 с.



Рисунок 5.12. Процесс стратегического планирования

Процесс планирования стратегии развития строительной организации обусловлен рядом трудностей при его освоении. Основная трудность связана с тем, что процесс принятия предварительных решений находится в зависимости от структуры полномочий в организации. Алгоритм стратегического планирования представлен на рис. 5.13.

Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в организации тип взаимоотношений и может войти в противоречие с политикой руководства. Естественная реакция на это - борьба против любых нововведений, нарушающих традиционные взаимоотношения и структуру полномочий. Другая существенная проблема заключается в том, что внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними видами деятельности (оперативным управлением), обеспечивающими получение прибыли, и новыми. В организациях на первых стадиях внедрения стратегического планирования нет ни соответствующей мотивации, ни склонности мыслить стратегически. Следующая проблема связана с тем, что организации обычно не располагают необходимой для эффективного стратегического планирования информацией ни о себе, ни о внешнем окружении. К тому же, как правило, отсутствуют у них и компетентные управляющие, способные заниматься выработкой и реализацией стратегии.

Альтернативность - важнейшая отличительная черта процесса планирования стратегии, связанная с необходимостью вести постоянный стратегический выбор. Основными элементами этого выбора являются миссия и цели, стратегии, стратегические задачи, программы, ресурсы и способы их распределения.

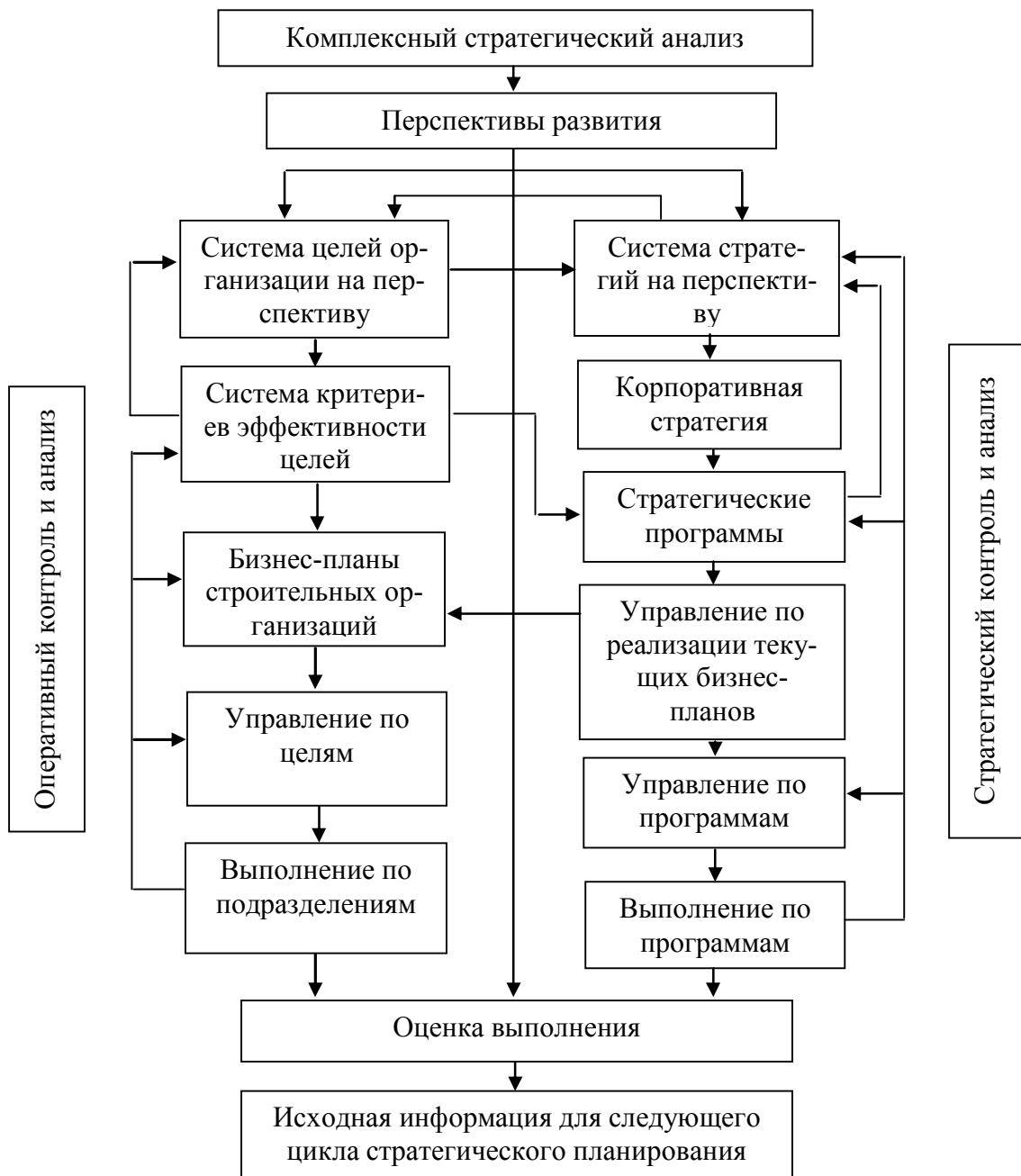


Рисунок 5.13. Алгоритм стратегического планирования

Понимание взаимосвязи элементов стратегического выбора важно для осознания сложности процесса планирования стратегии и необходимости создания системы стратегического управления, помогающей преодолеть эти сложности. На рис. 5.14 приведены элементы стратегического выбора, между которыми существуют определенные взаимосвязи.

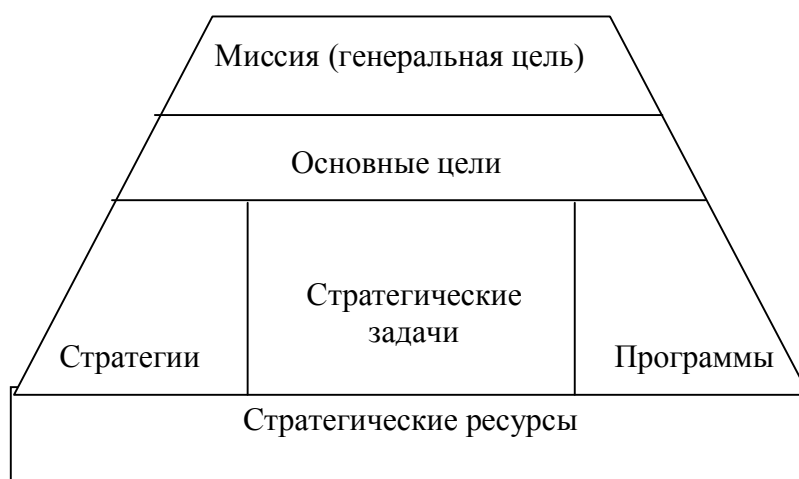


Рисунок 5.14. Взаимосвязанные элементы стратегического выбора

На вершине иерархической пирамиды находится миссия (генеральная цель) организации. Генеральная цель детализирует общественный статус организации и создает ориентиры организации для определения целей и стратегий на различных уровнях управления. В основании миссии расположены основные цели, которые разрабатываются в обеспечение миссии и в ее рамках.

Стратегии разрабатываются с целью реализации миссии и целей организации. На рис. 5.14 стратегия организации представлена в виде трех стадий. Это так называемая поэтапная стратегия, при которой внимание специалистов организации последовательно сосредоточивается на выделенных проблемах. Однако это не означает, что вторая стратегия начнет осуществляться после завершения первой, а третья - после второй. Очередность стратегии здесь означает лишь то, что вторая стратегия начнет осуществляться после начала первой, а третья - после начала второй, т. е. стратегии могут реализовываться и параллельно.

Стратегические задачи связаны с проблемами, которые возникают как во внешней среде организации, так и внутри нее при реализации выбранной организацией стратегии.

*Стратегическая задача* - это проблема, связанная с предстоящим событием вне организации или внутри нее, которое может повлиять на способность организации достигать поставленных целей. Стратегические задачи<sup>87</sup> разделяют на задачи, связанные с новыми открывающимися возможностями или сильными сторонами организации, которые важно использовать, и задачи, связанные с внешними угрозами или слабыми сторонами организации.

Задачи имеют конкретное измерение и временную привязку (в нашем примере соотношенную с поэтапной стратегией и различными программами).

*Программа* - это комплекс мер, направленный на реализацию выбранной стратегии или стратегической задачи, сбалансированный по срокам, исполни-

<sup>87</sup> Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер, 1999. 416 с

телям и ресурсам. Каждая программа включает различные проекты или работы, в ходе которых решается общая задача.

В основании пирамиды (рис. 5.14) лежат стратегические ресурсы, необходимые для достижения генеральной и локальных целей организации, реализации стратегии и для выполнения отдельных программ и проектов. Критерии отнесения ресурсов к стратегическим носит двоякий характер. Во-первых, с точки зрения того, является ли или может являться уровень обеспеченности данных видами ресурсов одним из основных факторов возникновения проблемной ситуации в системе. Во-вторых, является ли данный вид ресурсов (его наличие или отсутствие) определяющим с точки зрения возможности выработать и реализовать стратегию решения проблемы.

В рамках стратегического планирования представляется целесообразным рассматривать следующие виды ресурсов:

1) технические ресурсы (производственное оборудование, инвентарь, производственная инфраструктура и т. п.).

2) технологические ресурсы (освоенные технологии, наличие конкурентоспособных идей, научные и технологические заделы и др.).

3) кадровые ресурсы (квалификационный, демографический состав работников с учетом их мотивации, их способность адаптироваться к изменению целей организации).

4) пространственные ресурсы (производственные помещения, территории организации, коммуникации, возможность расширения и пр.).

5) ресурсы организационной структуры системы управления (управляющая система, скорость прохождения информации, в том числе управляющих воздействий, и т. п.).

6) информационные ресурсы (располагаемая информация о состоянии функциональных подсистем организации и внешней среды, состав и полнота информации, качество и скорость обработки, возможность расширения информационной базы и повышения достоверности и т. п.).

7) финансовые ресурсы (объем и состав активов, ликвидность, структура задолженности, наличие кредитных линий и пр.).

8) ресурсы сырья и материалов (основные и вспомогательные материалы, комплектующие, долгосрочные договора с поставщиками и т. п.).

Каждое сочетание указанных видов ресурсов представляет собой потенциальный вариант функционирования системы<sup>88</sup>.

Выбор миссии и целей организации является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании. Миссия и цели служат ориентирами для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывают определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

Формальных процедур выбора целей немного, и они меняются гораздо реже, чем стратегии. В качестве рекомендаций можно предложить следующий

---

<sup>88</sup> Стратегическое развитие предпринимательства в реальном секторе экономики / Под ред. Г.Б. Клейнера. М: Наука, 2002. С. 448.

алгоритм формирования целей строительной организации, состоящий из шести шагов:

1. *Осознание важности формулирования и представления целей как необходимого условия успешного развития организации.* Самой распространенной ошибкой при выборе целей развития организации является отношение к ним как к чему-то очевидному и predetermined. Поэтому большинство организаций не имеют четко сформулированных и документально зафиксированных целей. Организации, в которых не обсуждаются генеральные и хозяйственные цели, во многом теряют способность достижения согласия среди сотрудников относительно общих целей развития. Основное правило при выборе целей, особенно генеральных, - привлечение к их разработке сотрудников и открытое обсуждение альтернатив. Это создает условия для сплочения основной массы сотрудников вокруг общей цели, а другим показывает, что они могут поискать возможность удовлетворить свои экономические и социальные запросы в других организациях.

2. *Формулирование целей.* Для формулирования генеральной цели организации основополагающим является наличие у руководства организации видения, т. е. представления о том, чем организация является в настоящем, какой она должна стать в будущем, к чему нужно стремиться, какую пользу она должна приносить обществу.

Видение - это идеальное представление, желаемый образ организации, комплексное осмысление событий и стратегической ситуации будущего. Оно мотивирует коллектив сотрудников на достижение желаемого образа организации.

Цели организации разрабатываются в поддержку генеральной цели и congruentны (соразмерны) с ней. Они должны обладать рядом характеристик. Так, цели должны быть, прежде всего, измеримыми, реальными (достижимыми), взаимоподдерживающими, хорошо мотивированными. Цели должны быть такими, чтобы стоило их желать и стремиться к ним. Для того чтобы сформировать весь комплекс целей организации и не пропустить важные, желательно предварительно выделить стратегические хозяйственные подразделения и определить значимые функциональные зоны (целевые зоны) организации. Такими функциональными зонами могут быть: реализация строительной продукции и услуг; снабжение (закупки); производство строительной продукции и услуг; финансы; работа с персоналом и его мотивация; внешние и внутренние коммуникации; НИОКР и т. д. На каждом этапе развития организации приоритет может быть отдан любой из перечисленных функциональных зон. Это зависит от индивидуальных характеристик руководителей организации и конкретной стратегической ситуации в данный момент. По существу здесь должны быть выделены те функциональные зоны, в которых руководство планирует добиться значительных изменений.

3. *Логическое построение целей.* На этом шаге все цели развития строительной организации логически увязываются в определенную систему. Здесь решается главная задача - обеспечение взаимоподдержки целей, а это, в свою очередь, служит условием их достижимости.



4. *Привлечение сотрудников к формулированию целей.* Цель, в выработке которой принимали активное участие сотрудники организации, сплачивает их и выступает сильным мотивом в последующих действиях по ее достижению. Успех в этой работе будет еще более заметным, если каждая цель будет сопровождаться планом конкретных мероприятий, направленных на реализацию цели, с указанием сроков их выполнения и личной ответственности каждого сотрудника.

5. *Наглядное представление целей.* Гласность и наглядность представления целей важна не только для сотрудников организации, но и для ее партнеров и общества в целом. Четко сформулированные и наглядно представленные цели способствуют сплочению сотрудников, повышению репутации и созданию положительного имиджа организации.

6. *Составление «целевого портрета» организации.* Чтобы составить коллективный целевой портрет организации, можно организовать специальный семинар сотрудников.

На выбор целей огромное влияние оказывают индивидуальные ценности и цели сотрудников организации. В первую очередь учитывается мнение и ценности, которыми руководствуются высшее руководство и собственник организации. Высшее руководство длительное время сохраняет верность определенным ценностям, которая проявляется в выборе типа управления, а также в целях организации.

Теория и практика стратегического планирования и управления показывают действенность нескольких методов организации выработки целей организации. Все они основаны на мнениях экспертов. Среди них такие известные методы, как «мозговая атака», метод Дельфи, ориентации группы, «сценариев будущего». Первые три метода достаточно хорошо описаны в специальной литературе. Метод «сценариев будущего» в стратегическом управлении занимает особое место. Однако в открытой литературе он встречается редко, так как практические сценарии содержат много конфиденциальной информации, и организации стараются их не публиковать.

*Сценарий* - это описание картины будущего, состоящей из согласованных, логически взаимоувязанных событий и последовательности шагов, с определенной вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию (образу организации в будущем). Как правило, сценарии представляют собой качественное описание, хотя и детализированное, содержащее отдельные количественные оценки. Этим они отличаются от обычных прогнозов, в большинстве которых упор делается на количественные показатели. Сценарии развития разрабатываются для отраслей, организации в целом и их стратегических хозяйственных подразделений, функциональных зон деятельности, важнейших факторов окружающей среды, рынков. Этот метод весьма полезен при выборе миссии и целей организации, определении стратегии развития, при прогнозировании на 10-20 лет, когда теряют свое значение сегодняшние достижения и возрастает спектр новых возможностей. Сценарии должны из настоящей ситуации развить картины будущего организации. Работа эта ведется систематически и с учетом основополагающего принципа стратегического управления - альтернативности

выбора. Поэтому разрабатывается не один сценарий, а несколько вариантов, что позволяет руководителям организации видеть возможные последствия выбора того или иного направления развития. В демонстрации множества картин будущего и вариантов развития и состоит цель метода сценариев.

В табл. 5.9. представлен алгоритм формирования сценариев, обобщающий опыт в этой области.

Возможна разработка двух типов сценариев. Первый тип сценариев содержит описание последовательности шагов, ведущих к прогнозируемому состоянию (образу) организации, а также факторов и событий, оказывающих решающее влияние на этот процесс. Второй тип сценариев содержит описание возможных последствий для организации, если она достигнет прогнозируемого желаемого образа. Существует несколько подходов к разработке сценариев, но все они предполагают три общих положения.

1. Исходным пунктом разработки «сценариев будущего» всегда должна быть точная оценка настоящей стратегической ситуации организации. Такая оценка ведет к пониманию динамики воздействующих факторов: значение каких факторов падает и каких возрастает по всему временному горизонту.

2. Для воздействующих факторов с неопределенными тенденциями развития должны быть выполнены специальные прогнозы и сделаны рациональные предложения экспертов.

3. Должно быть разработано множество альтернативных «сценариев будущего», представляющих собой определенную логическую картину. При этом должно соблюдаться обязательное условие - альтернативные сценарии не должны содержать противоречий, т. е. взаимоисключающих шагов и событий.

Таблица 5.9

Алгоритм разработки «сценариев будущего»

Этапы	Содержание
1	2
1. Установление предмета исследования и его структурирование	Установление предмета исследования (например, строительство элитного жилья). Определение показателей (индикаторов), посредством которых можно охарактеризовать предмет исследования. Какая дополнительная информация необходима. Анализ фактического состояния предмета исследования.
2. Определение существенных факторов, влияющих на предмет исследования, их структурирование	Отбор факторов и альтернатив (методами экспертизы, «мозговая атака» и т. д.). Определение направления и силы воздействия факторов (позитивное и негативное влияние). Определение структуры влияющих факторов на предмет исследования. Графическое представление взаимосвязей.
3. Определение тенденции развития	Прогноз фактического состояния предмета исследования (выполняется на основе методов экспертизы, прогнозов динамики отдельных факторов, общедоступных экономических, научно-технических и тому подобных прогнозов). Выявление факторов с явной и неявной тенденцией развития. Определение и обоснование альтернатив развития для областей с неявным развитием.
4. Разработка и выбор альтернатив	Разработка альтернативных сценариев и их проверка на комплексность, логику и непротиворечивость. Отбор двух-трех вариантов по выбран-

тивных сценариев будущего	ному критерию. Проверка отобранных вариантов на необходимое разнообразие, устойчивость и высокую степень вероятности.
5. <i>Интерпретация выбранных сценариев развития. Учет возможных противодействующих событий</i>	Прогноз развития выбранных сценариев (разработка множества альтернатив для различных временных горизонтов - до 2010 г., 2020 г. и т. д.). Разработка детальной расширенной редакции отобранных сценариев. Определение результатов противодействия событий, которые могут повлиять на ход развития (например, новая технология). Разработка «сценария будущего» с учетом влияния противодействующих событий.
6. Разработка окончательного варианта сценария и снижение степени риска возможных потерь	Формулировка «сценария будущего» с учетом всех вновь открывающихся факторов и событий. Оценка влияния отклонений от основной идеи сценария (например, что делать производителю элитного жилья, если по сценарию основную часть их прогнозируется сбывать в крупных городах, а правительство города ужесточает технические требования к застройщику и вводит строгие нормы ограничения уплотнительной застройки). Оценка возможных отклонений от первоначального образа организации.
7. Перенос сценария на практическую основу	Формулирование стратегии развития строительной организации. Разработка системы планов развития организации (стратегический план, планы развития, текущие планы, программы и проекты).

Известно, что до последнего времени методологию «сценариев будущего» использовали исключительно крупные организации, в том числе в различных областях науки, техники и экономики России. В настоящее время сценариям уделяется все большее внимание, их можно использовать в планировании деятельности строительных организаций.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения исследования получены следующие основные научные результаты:

1. Уточнены ключевые понятия и направленности стратегического плана развития строительных организаций.

2. Определены основные показатели развития строительной организации на перспективу. К таким показателям относятся: повышение контролируемой доли рынка, рост прибыли, формирование уровня цен на строительную продукцию с учетом условий конкуренции, снижение уровня затрат на единицу продукции и т. д.

3. Систематизированы методики отечественных и зарубежных авторов по анализу конкурентных возможностей организации, оценке конкурентоспособности строительной продукции, а также по оценке позиций строительной организации на рынке.

4. На основе анализа методов стратегического планирования можно сформулировать следующую последовательность такого планирования для конкретной организации:

1 -й этап - определить стратегические цели организации на основе анализа внешней среды и конкурентных возможностей;

2-й этап - на основе выбора конкурентной стратегии выполнить анализ экономических, технологических и организационных возможностей организации для достижения стратегических целей;

3-й этап - разработать финансовый план организации с учетом поддержания текущей деятельности и наращивания стратегических возможностей;

4-й этап - системно включать в состав текущих планов решение стратегических задач.

5. Выявлены основные направления повышения конкурентоспособности строительной организации:

- снижение затрат на производство продукции и цены реализации по отношению к конкурентам;

- применение результатов НИОКР для улучшения качества строительства;

- увеличение срока гарантии на сданные в эксплуатацию объекты;

- заключение контракта на эксплуатацию завершенных строительных объектов.

6. Представлены методы исследования рынка строительной продукции, основанные на использовании зарубежного опыта и отечественной практики, позволяющие при разработке стратегии развития учитывать особенности рынка строительной продукции, возможности строительной организации и конкурентов.

Обоснован методический подход к стратегическому планированию развития строительных организаций

8. Разработан алгоритм развития строительной организации на основе оценки ее предпринимательской возможности:

- обоснование миссии организации на строительном рынке;

- формирование стратегии развития на базе оценки конкурентных возможностей организации и рынка строительной продукции;

- разработка стратегического плана развития на основе стратегии развития;
- формирование среднесрочных и текущих планов хозяйственной деятельности строительной организации на базе стратегического плана.

9. Для обеспечения автоматизации расчетов показателей стратегического плана строительной организации в книге рассмотрен пример внедрения Автоматизированной системы стратегического планирования (АССП).

10. Предложена методика стратегического планирования с целью повышения конкурентоспособности отечественных строительных организаций, позволяющая более объективно оценивать собственные возможности и обоснованно выбирать стратегию развития.

**Единый перечень работ и мероприятий по объектам недвижимости,  
связанный с вопросами землепользования, правилами застройки и благоустройства,  
организацией строительства, реконструкции и капитального ремонта.**

	Сроки	Новое строительство и реконструкцией	Индивидуальный коттедж	Перепланировка реконструкция квартиры	Примечания
<b><u>Вопросы землепользования</u></b>					
1. Оформление правоустанавливающих документов на земельные участки и прочно связанную с ними недвижимость, постановка на государственный учет.	6 месяцев	+	+	—	Гражданский кодекс РФ, чЛ (стат. 130, 131, Главы 14,17); Земельный кодекс (Главы 5,6, 7); ФЗ «О государственной регистрации прав на недвижимость» от 21.07.1997 №122-ФЗ (стат. 17,25, 27 (сервитуты))
2. Оформление границ земельного участка и заключения об ограничениях и сервитутах, устанавливаемых в отношении земельного участка (или его части).	3 месяца	+	+	-	
3. Организация землеустроительных работ согласно закрепленным границам земельного участка.	2 месяца	+	+	-	

<p>Правила застройки и благоустройства. Строительство, реконструкция и капитальный ремонт <i>/. Подготовка исходных данных для обоснования намечаемого проектирования:</i> - разработка технического задания на проектирование;</p>	2 месяца	+	+	+	Градостроительный кодекс РФ от 07.05.1998; Градостроительный кодекс Ленинградской области, принят ЗС ЛО 26.05.1998; Закон Санкт-Петербурга «О регулировании градостроительной деятельности в Санкт-Петербурге» от 30.12.2003 №778-116
- сбор сведений о техническом состоянии существующей застройки в зоне влияния строительства;		+	+	-	
- изыскательские работы на территории объекта и в пределах зоны влияния строительства, обследование и мониторинг близлежащих зданий (при необходимости);		+	+	+	
- техническое обследование существующих зданий и сооружений;		+	+	-	
- разработка проектно-расчетных обоснований, гарантирующих сохранность существующих зданий и сооружений (геотехническое обоснование);		+	+	+	
<p>2. <i>Производство топографо-геодезических работ по данному объекту.</i></p>	1/2 месяца	+	+	-	

<b>3. Разработка проекта границ землепользования.</b>	1 месяц	+	+	-		
<b>4. Проведение информирования населения:</b>	1,5 месяца	По предписанию органа архитектуры (КГА или Администрации территориального района)			-	Закон Санкт-Петербурга «О регулировании градостроительной деятельности в Санкт-Петербурге» от 30.12.2003 №778-116;  Закон Санкт-Петербурга «О порядке участия граждан и их объединений в обсуждении и принятии решений в области градостроительной деятельности на территории Санкт-Петербурга» от 15.03.2004 №114-20;  Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 20.10.2004г. №1712 «Об утверждении регламента подготовки и проведения общественных обсуждений проектов градостроительных решений»
а) разъяснительная работа с осуществляемым строительством, в том числе с использованием средств массовой информации;						
б) проведение общественных слушаний;						
в) проведение социологических исследований для изучения и учета общественного мнения в связи с планируемым строительством (для центральных исторически сложившихся районов).						
<b>5. Получение разрешения на разработку предпроекта</b>	2 месяца	+	+	-		
<b>6. Получение ТУ для проектирования инженерных сетей:</b>	3 месяца				+	Распоряжение Комитета по энергетике и инженерному обеспечению от 31.07.2001 N 20 "Об утверждении "Положения о порядке привлечения средств потребителей за выделение энергоресурсов и присое-
- электроснабжение;						
- теплоснабжение;						
- водоснабжение, водоотведение;						
- газоснабжение;		+	+	+		





- ГИБДД;	3 ме- сяца	+	-	-	27.12.2000 №1008 « О порядке проведения государственной экспертизы и утверждения градостроительной, предпроектной и проектной документации»;  НПБ 03-93 "Порядок согласования органами государственного пожарного надзора Российской Федерации проектно-сметной документации на строительство" (Приказ МВД России от 6 декабря 1993 г. N 521);  СНиП 11-04-2003 "Инструкция о порядке разработки, согласования, экспертизы и утверждения градостроительной документации" (Приказ Госстоя России от 29.10.2002 №150)
- Муниципальное образование;		+	+	-	
- Администрация района;		+	+	-	
-СЭС;		+	+	-	
- УСГТХ КБДХ;		+	+	-	
- УГПН (пожарный надзор);		+	+	-	
- Главный архитектор города.		+	-	-	
<b>9. Получение архитектурно-планировочного задания (АПЗ).</b>	1 месяц	+	-	-	Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 27.07.2004 №1322 «Порядок проектной подготовки капитального строительства в Санкт-Петербурге»
<b>10, Получение разрешения на производство подготовительных работ</b> (в органе Государственного архитектурно- строительного надзора РФ и ГАТИ)	1/2 месяца	+	-	-	
<b>11. Выполнение рабочего проекта</b>	3 ме- сяца	+	+	+	Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 27.07.2004 №1322 «Порядок проектной подготовки капитального строительства в Санкт-Петербурге»; ГОСТ 21.101-97 «Основные требования к проектной и рабочей документации» (Постановление Госстроя России от 29.12.97

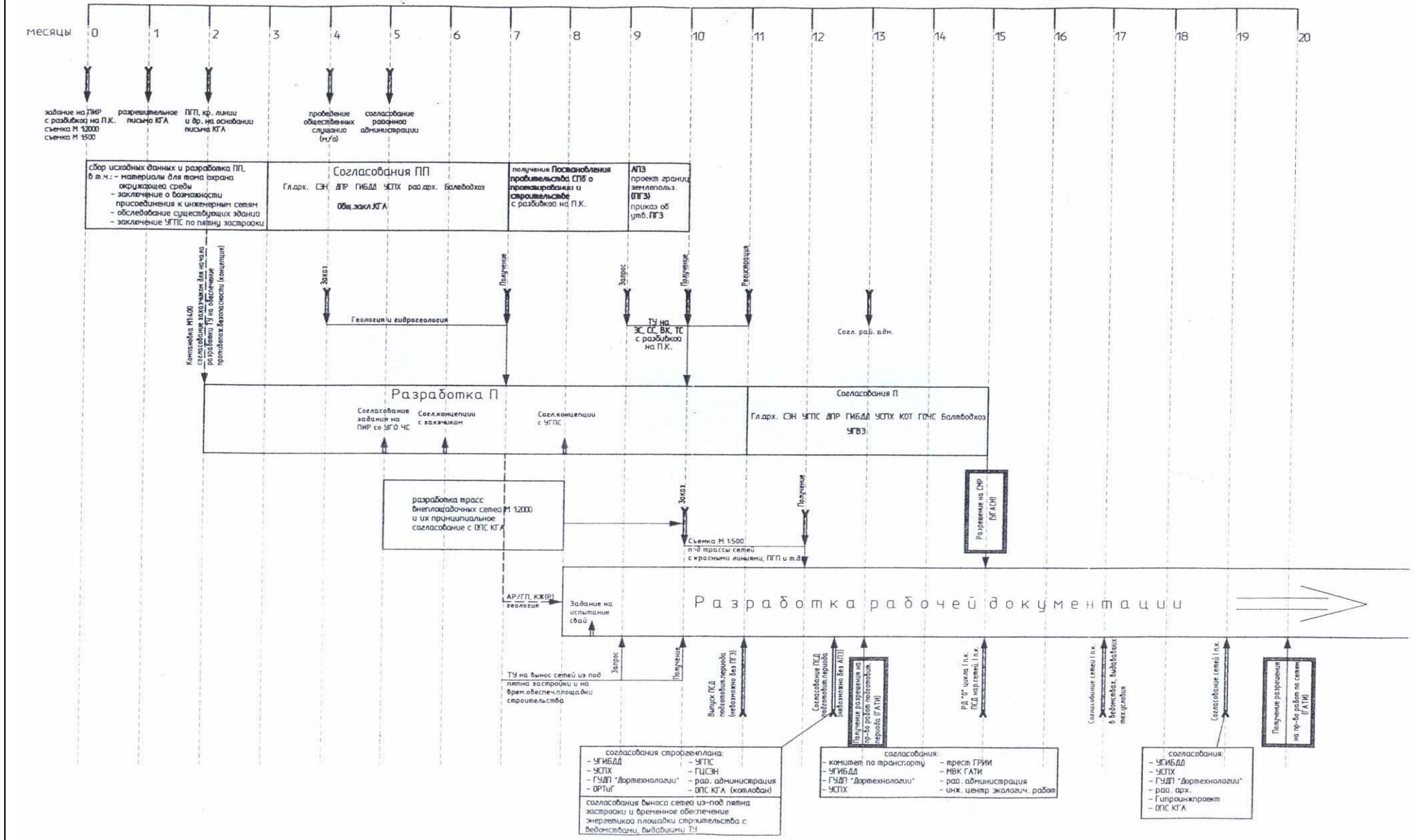
					<p>№ 18—75)4  СНиП 11-04-2003 "Инструкция о порядке разработки, согласования, экспертизы и утверждения градостроительной документации" (Приказ Госстоя России от 29.10.2002 №150);  ТСН 30-305-2002 «Градостроительство. Реконструкция и застройка нецентральных районов Санкт-Петербурга» (Распоряжение Губеонятоп Санкт-Петербурга от 22.2002 №251-ра);  Распоряжение Администрации Санкт-Петербурга от 15.05.2003 N 1112-ра "Об утверждении Правил обращения со строительными отходами в Санкт-Петербурге";  СНиП 21-01-97 "Пожарная безопасность зданий и сооружений" (Постановление Министерства строительства РФ от 13.02.1997 №18-7)</p>
<b>12. Согласование проекта:</b>					
- государственная экологическая экспертиза;		+	+	-	ФЗ «Об экологической экспертизе» от 23.11.1995 №174-ФЗ;
- государственная вневедомственная экспертиза;		+	-	-	Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 27.07.2004 №1322 «Порядок проектной подготовки капитального строительства в Санкт-Петербурге»;
- санэпидемстанция (СЭС);		+	+	+	
- Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры (при		+	-	+	Постановление Правительства РФ от 27.12.2000 №1008 « О порядке проведения

необходимости)	4 ме- сяца				государственной экспертизы и утверждения градостроительной, пред проектной и проектной документации»;	
- ГИБДД;		+	-	-		
- Управление Госпожнадзора России;		+	+	+		Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 24.02.2004 N 224 "О Главном управлении по делам гражданской обороны и чрезвычайным ситуациям Санкт-Петербурга";
- ГУ ГО и ЧС;		+	-	-		
- «Энергосбыт» ОАО «Лен-энерго» («Петроэлектросбыт»);		+	+	+		Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 20.04.2004 N 652 «Об утверждении Положения об Управлении государственной вневедомственной экспертизы»;
- отдел подземных сооружений КГ А;		+	-	-		
- ГУП «Дортехнологии»;		+	-	-		НПБ 03-93 "Порядок согласования органами государственного пожарного надзора Российской Федерации проектно-сметной документации на строительство" (Приказ МВД России от 6 декабря 1993 г. N 521);
- УСПХ КБДХ;		+	+	-		
- ГУП «Водоканал-СПб»		+	+	-		СНиП 11-04-2003 "Инструкция о порядке разработки, согласования, экспертизы и утверждения градостроительной документации" (Приказ Госстоя России от 29.10.2002 №150)
- ГУП «ТЭК СПб» («Петербургтеплоэнерго»);		+	+	-		
- Муниципальное образование;	+	+	+	Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 26.10.2004 №1747 «О службе государственного строительного надзора и экспертизы Санкт-Петербурга»;		
- Администрация района;	+	+	-			
- ПИБ	+	+	+	Распоряжение мэра Санкт-Петербурга от 18.02.1994 N 142-р "Положение о порядке		
<b>13. Получение разрешения по объектам жилищно-гражданского строительства на все виды строительных работ:</b> а) Управление Госархстройнадзора Комитета по градостроительству и архитектуре	1 месяц	+	-	-		

мерии СПб;					выдачи разрешений на выполнение строительно-монтажных работ на объектах строительства и реконструкции на территории Санкт-Петербурга и подчиненных ему территориях"
б) Городская административно- техническая инспекция (ГАТИ);		+	-	-	
в) Администрации районов города.		+	+	-	
<b>14. Сдача инженерных сетей объекта в эксплуатацию:</b> - система электроснабжения (испыта- тельная электротехническая лаборатория, «Энергонадзор», «Энергосбыт» /«Петроэлектросбыт»);	2 ме- сяца	+	+	+	<b>ФЗ «Об электроэнергетике» от 26.03.2003 №35-ФЗ</b>
- система теплоснабжения ( ГУП «ТЭК СПб»/ ОАО «Ленэнерго»/ « Петербургте- плоэнерго»);		+	+	+	
- водоснабжение, водоотведение (ГУП «Водоканал СПб»);		+	+	-	
- газоснабжение ( «Ленгаз»)		+	+	+	
<b>15. Сдача законченного строительством объекта:</b> - рабочая комиссия;	1 месяц	+	+	+	Распоряжение Губернатора Ленинградской об- ласти от 17.03.1997 №51-рг «Об ут- верждении временного порядка положения о порядке приёмки в эксплуатацию закон- ченных строительством объектов на террито- рии Ленинградской области»; ТСН 12-316-2002 Санкт-Петербурга от
- государственная комиссия.		+	-	-	

					16.01.2003 «Приёмка и ввод в эксплуатацию законченных строительством объектов недвижимости»
<i>/6. Оформление паспорта на объект недвижимости в ПИБ.</i>	1 месяц	+	+	+	Гражданский кодекс РФ, ч.1 (стат. 130, 131, Главы 14);
<b><i>17. Государственная регистрация объекта недвижимости.</i></b>	2 месяца	+	+	+	Земельный кодекс РФ (Главы 5,6,7); ФЗ «О государственной регистрации прав на недвижимость» от 21.07.1997 №122-ФЗ

Ориентировочный график проектирования и получения разрешительной документации I года строительства



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	5
<b>Глава 1. РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	
1.1. Возможности развития предпринимательской деятельности в современных условиях	6
1.2. Методы исследования рынка строительной продукции	13
<b>Глава 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ И ПЛАНИРОВАНИЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	
2.1. Роль стратегического управления в развитии предпринимательской деятельности.	38
2.2. Особенности стратегического планирования предпринимательской деятельности	47
<b>Глава 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</b>	
3.1. Планирование – центральное звено в системе управления организацией	64
3.2. Информационное обеспечение стратегического планирования.	84
<b>Глава 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
4.1. Способы оценки предпринимательских возможностей строительной организации	96
4.2. Оценка возможностей строительной организации в региональном инвестиционно-строительном комплексе	113
<b>Глава 5. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
5.1. Стратегическое планирование развития строительной организации	126
5.2. Разработка стратегии развития строительной организации на основе оценки ее предпринимательских возможностей	146
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	157
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b>	159