

# СИСТЕМЫ РАННЕГО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И КОНТРОЛЯ И КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА В КОНТУРЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В СИСТЕМЕ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

EARLY WARNING AND CONTROL  
SYSTEM AND COMPETITIVE INTELLIGENCE  
WITHIN THE LOOP OF STRATEGIC  
FEEDBACK IN THE INTEGRATED PLANNING  
SYSTEM OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

*K. Vasenyov*

#### Annotation

The article shows the need for creation of a system of strategic feedbacks within the system of integrated planning of an industrial enterprise for timely adaptation of adopted strategy to changes in competitive markets and considers elements of strategic feedback: strategic control, tactical control (strategic projects control), operative control, early warning / detection system, strategic competitive intelligence.

**Keywords:** integrated planning system, strategic feedback, strategic control, warning / detection system, strategic competitive intelligence, tactical control / strategic projects control, operative control.

*Васенев Кирилл Павлович*  
*Независимый*  
*исследователь*

#### Аннотация

Для системы интегрированного планирования промышленного предприятия показана необходимость создания системы стратегических обратных связей для своевременной адаптации принятой стратегии к изменениям на конкурентных рынках и рассмотрены элементы стратегической обратной связи: стратегический контроль, тактический контроль (контроль стратегических проектов), оперативный контроль, система раннего предупреждения / распознавания, стратегическая конкурентная разведка.

#### Ключевые слова:

Система интегрированного планирования, стратегическая обратная связь, стратегический контроль, система предупреждения / распознавания, стратегическая конкурентная разведка, тактический контроль / контроль стратегических проектов, оперативный контроль.

Система интегрированного  
планирования промышленного  
предприятия

Ключевыми целями при построении систем планирования промышленных предприятий являются стремления к достижению высокой степени интегрированности процессов планирования и к повышению адаптационной способности системы к динамике и неопределенности конкурентных рынков.

Интеграционные качества системы планирования проявляются в степени связанности стратегического и оперативного планирования и в способности системы операционализировать стратегии, т. е., трансформировать разработанные стратегии в конкретные мероприятия на операционном уровне.

Адаптационная способность проявляется в достиже-

нии высокой реакционной способности системы управления и, прежде всего, системы планирования предприятия к изменениям во внешней конкурентной среде. И здесь необходимо определиться с тем, какая информация из внешней среды вообще должна отслеживаться и каким образом эту информацию использовать.

*Обобщенная характеристика интегрированной системы планирования промышленного предприятия (с применением сбалансированной системы показателей (ССП) и проектно-ориентированного тактического планирования) включает следующие аспекты [1]:*

1. доминирующей подсистемой в системе интегрированного планирования выступает стратегические планирование,

2. СПП разворачивает видение, миссию и стратегии предприятия в конкретные цели, задачи, показатели и стратегически релевантные проекты для всех стратегически значимых направлений деятельности предприятия

– стратегические ориентиры транслируются в операционную деятельность,

3. проекты, программы и портфели проектов рассматриваются как способ перевода стратегий в конкретные операционные мероприятия – детальная проработка стратегических проектов в рамках проектно-ориентированного тактического планирования выполняется с применением инструментария проектного менеджмента (выбор альтернатив и оптимизация на основе объектно-ориентированного структурирования проектов),

4. системное управление стратегическими проектами и интеграция всей проектной деятельности реализуется в рамках портфельного подхода (оптимизация портфеля стратегических проектов по формализованным стратегически сориентированным критериям),

5. ССП и проектно-ориентированное тактическое планирование формируют целевые стратегически сориентированные рамочные условия для оперативного планирования, которое концентрируется на поиске и разработке конкретных мероприятий для достижения оперативных целей и на обеспечении согласованности действий функциональных подразделений, а также на планировании оперативных проектов и краткосрочных аспектов стратегических проектов.

Адаптационная способность системы управления предприятия - проблема актуализации конкурентной стратегии

Нацеленность стратегического менеджмента на разработку и реализацию именно конкурентных стратегий поднимает вопрос о своевременном и адекватном изменении стратегии при существенных изменениях на конкурентных рынках.

В общем случае стратегия – это понимание места и роли предприятия в будущем потоке событий, позволяющее сформулировать интегрированный набор действий, направленный на создание устойчивых конкурентных преимуществ [6]. Такая формулировка предполагает три способа формулирования стратегии [6]: путь стратегического мышления – креативность, предпринимательское "озарение" в понимании компании, отрасли и их окружения; второй способ – это формальное стратегическое планирование – систематический, формализованный и понятный процесс формирования стратегии; третий путь – ситуационные стратегические решения – эффективная реакция на неожиданные возможности и проблемы.

Ведение конкурентной борьбы (войны с конкурентами) предполагает необходимость системного отслеживания и анализа действий основных конкурентов и способность своевременно и адекватно реагировать на них – не дожидаясь следующего цикла планирования. Например, путем инициации новых стратегических проектов или коррекции принятой стратегии. Потребность в анализе

деятельности конкурентов в рамках исследования внешней среды предприятия делает необходимой систему сбора информации о конкурентах (система конкурентной разведки) [10].

*Но кроме непосредственно действий конкурентов на необходимость изменения стратегии могут повлиять и другие обстоятельства:*

1. изменение принятых при стратегическом планировании предпосылок,

2. невозможность достижения запланированных в стратегическом проекте целей или существенное для стратегии изменение достигаемого результата (сроки, параметры результата, бюджет),

3. изменение или прекращение рыночных тенденций, положенных в основание реализуемой стратегии, или возникновение новых тенденций,

4. возникновение слабых сигналов (вероятнее всего, качественной природы) во внешней среде, которые потенциально могут повлиять на реализацию стратегии (например, сигналы, свидетельствующие о начале изменения ценностных установок в общественном сознании по какому-либо вопросу).

Ускоряющийся темп изменений на глобальном рынке превратил модернизацию стратегии в самостоятельную задачу – необходимы проактивные меры по постоянному улучшению операций предприятия для своевременного реагирования на быстрые изменения во множестве обстоятельств, влияющих на успех бизнеса [3, 4, 8]. Важен не только контроль выполнения поставленных до начала планового периода задач, но и своевременная (оперативная) коррекция стратегии и стратегическая перенастройка всей деятельности предприятия – с опорой на институционализированные операционализирующие стратегию взаимосвязи между подсистемами интегрированной системы планирования. Это требует создания сложной системы стратегически сориентированных обратных связей для разных уровней управления.

Авторы концепции ССП Р. Каплан и Д. Нортон рассматривают отсутствие стратегической обратной связи как один из барьеров, препятствующих эффективной реализации стратегии [4].

Система стратегического контроля

Контроль причисляют к основным функциям управления наряду с планированием. Система планирования часто трактуется как система планирования и контроля [12]. Концепция контроллинга предусматривает интеграцию систем планирования и контроля [2].

Контроль рассматривается как элемент в кибернетическом контуре регулирования деятельности предприятия [14, 15, 16].

Контроль может следовать за реализацией запланированного ("послеуправление": обратная связь после вмешательства помех, нацеленность на устранение помех), а может предварять осуществление запланированного – опережающий контроль ("предуправление": направленная в будущее опережающая связь, нацеленность на защиту от возможных помех).

В системе управления предприятия необходимо наличие систем стратегического и оперативного контроля [16]. Стратегический контроль сориентирован на предстоящие события и предусматривает контроль планирования и принятых допущений. Его задача состоит в опережающем противодействии помехам (функция предвосхищения). Оперативный контроль сориентирован на уже свершившиеся события и предусматривает проведение анализа отклонений факта от плана. Результатами оперативного контроля являются выработка корректирующих мероприятий (реактивное противодействие) и оценка выполненной работы и поведения сотрудников.

*К основным механизмам стратегического контроля относятся [8, 17]:*

1. контроль за выполнением принятых при стратегическом планировании предположений (плановых предпосылок),
2. внутригодовой контроль выполнения многолетних стратегических планов (достижение конечных и формализованных результатов – вех), мониторинг реализации стратегических проектов (контроль вех),
3. контроль за соответствием изменяющимся условиям рыночной среды положенных в основание стратегического планирования принципов ведения бизнеса.

Критерии оценки для стратегического контроля строятся на основе конкретных целей, выработанных на стадии стратегического планирования. Если цели имеют качественную (нечисловую) природу, то возможно либо формировать косвенные показатели [3], либо применять методы подготовки решений с параметрами качественной природы.

Система тактического контроля - контроль стратегических проектов

Содержание контроля проекта состоит в определении результатов деятельности на основе оценки и документирования фактических показателей выполнения работ (обычно это время, объем работ и стоимость) и сравнения их с плановыми с целью обеспечения необходимых корректирующих воздействий [7].

*Принципы построения эффективной системы контроля проектов предполагают [7, 11]:*

1. наличие конкретных содержательных, хорошо структурированных (вплоть до отдельных задач – пакетов работ) и фиксированных планов,

2. наличие информативной системы отчетности, характеризующейся методологическим единообразием, четкостью процедур и регулярностью подготовки отчетности,

3. наличие эффективной системы анализа фактических показателей и тенденций,

4. наличие эффективной системы реагирования (принятия корректирующих мер).

Моменты проведения контроля технических параметров целесообразно совмещать с плановым завершением важных работ в области проектирования и разработки или с объединением результатов выполнения нескольких задач. Иначе можно завершить проект в срок и без перерасхода бюджета, но с неприемлемым результатом.

Релевантная со стратегической точки зрения информация тактического контроля касается сохранения соответствия результатов и параметров реализации стратегического проекта принятым стратегическим целеустремлениям, а также включает предпосылки стратегического проекта.

Контроль структуры портфеля стратегических проектов предусматривает удержание актуального стратегического соответствия всей совокупности реализуемых проектов.

Система оперативного контроля

Система оперативного контроля и анализа призвана обеспечить контроль за исполнением принятого бюджета и обеспечить возможность выработки корректирующих мероприятий по итогам сравнения план / факт и анализа причин отклонений [5].

*Для встраивания бюджетного контроля в информационную систему предприятия сам процесс контроля должен проводится на регулярной основе и в повторяющейся последовательности действий [16]:*

1. определение контролируемых показателей, сопоставление фактических и запланированных значений, фиксация отклонений,

2. аналитическое определение причин отклонений, расчет локальных отклонений в зависимости от влияющих величин и по областям возникновения,

3. оценка отклонений в отношении причин их возникновения, ответственности и последствий,

4. выработка корректирующих мероприятий, корректировки в системе целей.

Система раннего предупреждения / распознавания

Система раннего предупреждения – это особая информационная система, благодаря которой руководство

предприятия получает сведения о потенциальных опасностях, грозящих из внешней среды и / или внутренней среды самого предприятия, с тем, чтобы своевременно и целенаправленно реагировать на "угрозы" соответствующими мероприятиями [12, 13]. Соответствующие контрмеры предприятия могут реализовываться в рамках активного и пассивного кризисного менеджмента [13]. Активный кризисный менеджмент включает предвосхищающие, превентивные действия предприятия. Пассивный кризисный менеджмент предполагает применение целевых мероприятий для преодоления (достижения контроля) острых кризисов (ликвидация последствий). Система раннего предупреждения является дополнением к системе стратегического контроля.

*Выделяют три ступени развития систем раннего предупреждения [2]:*

1. использование информации из внутренних информационных систем предприятия (например, из управленческого и финансового учета),
2. наблюдение и оценка "слабых сигналов", под которыми понимается слабо структурированная информация, позволяющая сделать предварительные выводы о тенденциях развития,
3. усиление способности к адаптации предприятия путем развития способностей лиц, принимающих решения, и повышение чувствительности к изменению стратегических предпосылок.

Пример структурирования внешних и внутренних областей наблюдения в системе раннего предупреждения предприятия приведен в [12] (с. 152, рис. 45). Опережающие показатели деятельности самого предприятия в рамках системы раннего предупреждения могут включать коэффициенты, негативное изменение которых несет очевидные существенные угрозы для успешного развития предприятия в долгосрочной перспективе – стратегические коэффициенты риска (табл. 1).

Если информационная система сориентирована не только на контроль за рисками, но и на выявление благоприятных шансов, то используются такие обозначения, как система раннего распознавания (и даже разведки) [12].

Под стратегическим радаром понимают дальнейшее развитие системы раннего предупреждения [13]. Применение стратегического радара требует нового мышления, которое характеризуется отказом от количественных параметров и простой причинной логики [13]. Стратегический радар должен быть способен воспринимать "слабые сигналы качественной природы". "Слабыми сигналами" могут быть, например, изменения в системе ценностей в обществе [13].

В настоящее время системы раннего прогнозирования не получили должного распространения даже в экономически развитых странах (в т.ч. из-за недостаточного развития моделей, лежащих в основе программного обеспечения) и во многих случаях реализуются децентрализованно и неформально (например, в ходе встреч с клиентами, посещения выставок и т.д.) [2]. Формализованные системы раннего предупреждения характерны преимущественно для крупных концернов [12].

#### Стратегическая конкурентная разведка

Для сбора информации для анализа конкурентов рекомендуется создать систему сбора конкурентной информации (система конкурентной разведки) [9, 10]. Система нацелена на активные сбор, аккумулирование и систематизацию полевых и публикуемых данных [10].

Источниками полевых данных могут быть: агенты по сбыту, инженерный персонал, оптовые и розничные каналы, поставщики, рекламные агентства, бывшие работники конкурентов, профессиональные собрания, торго-

Таблица 1. Система раннего предупреждения. Стратегические коэффициенты риска [16] с изм.

Сбыт / рынок / продукты	Производительность / рентабельность	Структура капитала / ликвидность
<ul style="list-style-type: none"> <li>- рынок (объем, потенциал, количество клиентов);</li> <li>- доля рынка (относительно рынка и конкурентов);</li> <li>- концентрация рынка;</li> <li>- рост выручки (количественный и по стоимости);</li> <li>- структура выручки (продукты, клиенты, продавцы);</li> <li>- продуктовые и процессные инновации;</li> <li>- количество новых продуктов по сравнению с конкурентами;</li> <li>- индекс удовлетворенности клиентов;</li> <li>- количество и доля успешных проектов;</li> <li>- количество, доля и коэффициент Time to Volume успешных новых технологий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рентабельность (ROS, ROE, ROCE, ROI);</li> <li>- производительность сотрудников (выручка, издержки, результат на одного сотрудника);</li> <li>- возрастная структура персонала;</li> <li>- текучесть кадров;</li> <li>- доля издержек на персонал;</li> <li>- доля постоянных издержек</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коэффициент финансового левериджа;</li> <li>- коэффициенты концентрации собственного капитала и финансовой устойчивости;</li> <li>- коэффициенты ликвидности;</li> <li>- структура дебиторской и кредиторской задолженности по срокам</li> </ul>

вые ассоциации, фирмы по исследованию рынков, специалисты по инженерному анализу, специалисты по рынку ценных бумаг и т.д. Источниками публикуемых данных могут быть: издания, выходящие в местах расположения конкурентов, объявления о найме работников, правительственные документы, выступления менеджеров, аналитические доклады, отчеты, предоставляемые правительству и государственным органам регулирования, патентная информация, судебная информация и т.д.

На практике приняты разнообразные способы организации этой работы: группа по анализу конкурентов в составе отдела (стратегического) планирования, координатор конкурентной информации, неформализованный сбор информации самим разработчиком стратегии [10]. М. Портер обращает внимание, что анализ конкурентов слишком важен, чтобы вести его бессистемно [10].

## ВЫВОДЫ

Эффективность конкурентной стратегии (при ведении конкурентной борьбы) зависит от способности системы управления предприятия (прежде всего, системы планирования) как оперативно воспринимать информацию о функционировании конкурентных рынков (положенные в основание стратегии предположения, слабые сигналы об изменениях тенденций, действия конкурентов), так и своевременно трансформировать такую информацию в конкретные собственные действия. Обеспечение необходимой чувствительности системы управления к изменениям конкурентной рыночной среды достигается созданием в кибернетическом контуре управления предприятием систем стратегического контроля, предупреждения / распознавания, стратегической конкурентной разведки, тактического контроля (контроля реализации стратегически релевантных проектов) и оперативного контроля.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Васенев К.П. Построение системы интегрированного планирования на промышленном предприятии для турбулентных рыночных условий // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2017. №4. С. 118–141.
2. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг: Пер. с нем. / под ред. проф., д.э.н. С.Г. Фалько. – М.: Изд-во НП "Объединение контроллеров", 2014. – 416 с.
3. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник. – 3 изд. – М.: Омега-Л, 2008. 464 с.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2014. – 320 с.
5. Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. Контроллинг: учебник. – 3 изд. / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: ИД "ФОРУМ": ИНФРА-М, 2013. 336 с.
6. Константинов Г.Н. Стратегический менеджмент. Концепции. М.: Бизнес Элайнмент, 2009. 239 с.
7. Мазур И.И. и др. Управление проектами: учеб. пособие. – 10 изд. / под ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. М.: Омега-Л, 2014. 960 с.
8. Пирс II Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.
9. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения: учеб.-практич. пособие. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 448 с.
10. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 453 с.
11. Романова М.В. Управление проектами: учеб. пособие. – М.: ИД "ФОРУМ": ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
12. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
13. Bramseman R. Handbuchcontrolling: Methoden und Techniken. – 2. ueberarb. u. erw. Aufl. – Muenchen; Wien: Hanser, 1990. 388 S.
14. Klenger F. Operatives Controlling. – Muenchen; Wien: Oldenburg, 1989. – 471 S.
15. Langguth Heike. Strategisches Controlling. – Ludwigsburg-Berlin: Verlag Wissenschaft und Praxis, 1994. – 295 S.
16. Schierenbeck H., Lister M. Value Controlling: Grundlagen wertorientierter Unternehmensfuehrung. – 2. unveraend. Aufl. – Muenchen; Wien: Oldenburg, 2002. 523 S.
17. Ziegenbein K. Controlling. – 4. ueberarb. Aufl. – Ludwigshafen (Rhein): Kiehl, 1992. – 469 S.

© К.П. Васенев, (vasenevkr@bmail.ru), Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»,



"Ни о чем не думает лишь тот,  
кто ничего не читает."  
Д.Дидро

Реклама