

© 2012 г.

Юлия Меркулова

(e-mail: merkul-yuliya@yandex.ru ; merkul-yuliya@live.ru)

О ФОРМИРОВАНИИ МОБИЛЬНОЙ И ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

В статье проводится теоретическое исследование эволюционного развития различных систем планирования. С учётом особенностей формирования рыночного механизма хозяйствования в России даются рекомендации по формированию мобильной системы планирования российской экономики на основе соединения механизмов ситуационного и стратегического планирования. Предлагаются конкретные ситуационные модели планирования развития региональных и отраслевых рынков, а также модели формирования фирмой товарных стратегий в различных СЗХ и оптимизации программ ресурсного обеспечения. Разработан алгоритм ситуационного выбора стратегий и формирования показателей товарного предложения фирмы. Изложены теоретические и методологические основы формирования современной, мобильной системы планирования.

Ключевые слова: ситуация, стратегия, планирование, регион, отрасль, фирма, спрос, предложение, рынок, конкуренция, покупатели, товар, ресурсы.

Переход к рыночной системе хозяйствования в нашей стране означал отказ от существовавшей долгие годы директивной, централизованной системы планирования. Однако отказ от старой системы планирования не привёл к формированию новой эффективной системы планирования, адекватной рыночным условиям хозяйствования. В 90-е годы каждый смог почувствовать на себе стихию рынка в условиях полного отсутствия какого-либо обоснованного планирования, анализа и прогноза рынков, конкуренции, покупательской конъюнктуры, спроса и прочих условий и факторов хозяйствования. В последующие годы, характеризующиеся относительной стабилизацией экономической ситуации, планирование хозяйственной деятельности в лучшем случае сводилось к использованию предприятиями маркетинговых исследований и отдельных методов анализа и прогноза ситуации на рынках. Какого-либо долгосрочного прогноза при этом, как правило, не проводилось. Планирование на макроэкономическом уровне сводилось к планированию уровня инфляции, ВВП, НД и других сводных показателей.

Между тем становится всё очевидней, что дальнейшее повышение эффективности хозяйствования напрямую связано с формированием современной, мобильной системы планирования. Безусловно, данная систе-

ма планирования должна учитывать особенности отечественного хозяйства, но и соответствовать мировым стандартам, быть не менее эффективной тех систем планирования, которые применяются за рубежом. Для формирования такой системы необходимо проанализировать опыт зарубежных стран и изучить возможности использования зарубежной теории и практики в нашей стране.

Эволюционное развитие систем планирования

В настоящее время в зарубежной и отечественной практике намечается отход от традиционных методов долгосрочного планирования, основанных на анализе достигнутого уровня развития хозяйствующего субъекта и прогнозе путём экстраполяции тенденций роста. Основная логика и мотивация такого планирования заключалась в том, что «в будущем итоги деятельности предприятия улучшаются по сравнению с прошлым». Именно такая теория лежала в основе социалистического долгосрочного планирования деятельности промышленных предприятий. Но не только. Очень интересно, что и в зарубежной практике теория долгосрочного планирования очень долгое время предполагала именно такой подход. Однако постановка целей хозяйствования на основе метода экстраполяции по восходящей линии, без учёта реальных условий хозяйствования, которые могут меняться в разном направлении, без учёта изменений ресурсных возможностей самой фирмы, которые также могут меняться, так как, например, техническая база фирмы может устаревать, а её финансовые резервы увеличиваться или уменьшаться, неизбежно приводит к необоснованности планов. Возникают неизбежные разрывы между целями, возможностями и итогами хозяйствования.

Совсем по другому принципу построено стратегическое планирование. Теория стратегического планирования преимущественно развита в теории зарубежных учёных, таких, как И. Ансофф, Д. Аакер, Р. Каплан, Д. Нортон, М. Портер и других. Отечественные учёные в своих трудах в основном опираются на опыт зарубежных стран, так как в отечественную практику хозяйствования стратегическое планирование фактически ещё не вошло. Безусловно, отдельные приёмы и методы стратегического планирования уже успешно используются отечественными предприятиями, например, такие, как маркетинг. Однако о полноценном использовании системы стратегического планирования отечественными предприятиями пока говорить рано.

Что лежит в основе стратегического планирования? «В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что буду-

щее непременно должно быть лучше прошлого»¹. При стратегическом планировании метод экстраполяции не используется. Стратегическое планирование предполагает системный анализ из нескольких стадий: 1) анализ перспектив фирмы; 2) анализ позиций фирмы в конкурентной борьбе; 3) выбор стратегии; 4) анализ возможностей дифференциации и диверсификации деятельности фирмы. Стратегические программы в отличие от долгосрочных программ включают не столько планы развития различных функциональных подразделений фирмы, сколько планы решения конкретных задач, в рамках которых происходит объединение всех функциональных подразделений фирмы для достижения общей цели.

Однако по мере усложнения хозяйственной деятельности фирм, её связей с деловым окружением, нестабильности внешней среды, зарубежные теории планирования получали своё дальнейшее развитие. Получила широкое развитие теория управления посредством выбора стратегических позиций². Если при стратегическом планировании при выборе стратегий отталкиваются от достигнутого потенциала фирмы, т.е. имеющихся у неё возможностей, то при управлении посредством выбора стратегических позиций отталкиваются от выбранной цели. При этом используется метод анализа отклонений от целей. Другими словами, фирма выбирает ту стратегию, которая лучше всего отвечает её целям. А уже в зависимости от этого планирует изменение своих возможностей. При данной системе планирования фирма уже планирует и свои стратегии, и свой потенциал одновременно. В зарубежной практике при реализации такой системы планирования часто приходится преодолевать сопротивление переменам, так как изменение возможностей внутрифирменного управления (смена управленцев, организационных структур, прочее) часто встречает сильное сопротивление внутри существующей организации. Данная система планирования предполагает использование новых методов, например таких, как мобилизация возможностей в расчёте на ожидаемый ход событий.

Зарубежные компании в развитых странах мира ведут свою практическую деятельность в условиях быстро меняющихся целей и задач. Поэтому они ограничены временными рамками решения этих задач. Таким образом, фактор времени как показатель планирования выходит на первый план. В этих условиях за рубежом получила развитие теория управления путём ранжирования стратегических задач. Эта теория тесно перекликается с теорией ситуационного планирования, так как предполагает постоянное наблюдение со стороны специального персонала за всеми из-

¹ И. Ансофф. Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989 – с. 55-57.

² Там же, с.57.

менениями и тенденциями во внешней среде, т.е. за рыночными, научно-техническими, общеэкономическими, политическими, социальными переменными. Все выявленные проблемы и задачи делятся по степени срочности, важности и сложности. Есть задачи, которые требуют постоянного контроля и прогноза, а есть и такие, которые представляют «фальшивую тревогу» и не заслуживают дальнейшего внимания. Фактически в рамках данной системы планирования и управления происходит анализ различных ситуаций и вырабатываются меры реагирования на них, а это сродни ситуационному планированию.

Планирование по слабым сигналам используется при высоком уровне нестабильности. Его суть заключается в том, что решение готовится ещё тогда, когда из внешней среды поступают лишь слабые сигналы. Самые трудные ситуации возникают тогда, когда проблема является полностью неожиданной, требует срочного решения, ставит новые задачи, не имеющие аналогов, а отсутствие правильного решения чревато для фирмы большим ущербом. В этой ситуации зарубежные компании используют систему чрезвычайных мер при стратегической неожиданности. Начинает работать коммуникационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций, перераспределяются обязанности высшего руководства, вводится в действие сеть оперативных групп¹.

Как бы фактор неожиданностей не влиял на разнообразие и дополнение систем стратегического управления, в основе их всё равно лежит система стратегического планирования. В то же время, используемые современные модели стратегического управления базируются на приёмах ситуационного планирования.

Ситуация в экономике – это положение фирмы на рынке (доля охвата рынка, конкурентный статус), финансовое положение фирмы (ее прибыльность, рентабельность), а также обстановка на рынках и с деловым окружением фирмы (с конкурентами, потребителями, поставщиками). Ситуационное планирование основывается на прогнозировании совокупности ситуаций: ситуаций развития внешней среды (развития рынков, потребительской конъюнктуры, потребительского спроса, конкурентов, поставщиков и посредников фирмы) и ситуаций развития внутренней среды (ресурсного потенциала, финансовых возможностей, организационно-управленческих возможностей, имиджевых, статусных возможностей самой фирмы). Данные ситуации могут быть предсказуемы с разной степенью вероятности. Может использоваться прогноз по слабым сигналам,

¹ И. Ансофф. Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989 – с. 57.

могут составляться прогнозы на возникновение даже непредвиденных, самых невероятных ситуаций.

Труды многих учёных посвящены развитию теории планирования и управления в зависимости от ситуации. Однако там ситуационное планирование больше сводится либо к стратегическому управлению, либо к сценарному планированию. В экономике развитых зарубежных стран в настоящее время широко используются модели стратегического управления, построенные по принципу моментального реагирования на ситуацию. Выше я о них рассказывала. Такие модели рассмотрены в книге И. Ансоффа «Стратегическое управление». Большой интерес представляет книга Д. Рингланд «Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии». Джим Рингланд исходит из того, что изменения в экономике развитых зарубежных стран в настоящее время крайне быстры и непредсказуемы. Поэтому трудно определить какой-либо ограниченный круг вариантов решений, которые бы имели «неплохой шанс» оказаться эффективными. Он пишет: «в наше время завидным постоянством отличаются лишь сами перемены. А в мире, где «правила игры» переписываются едва ли не ежедневно, планирование напоминает скорее гадание на кофейной гуще, а не принятие разумных и обоснованных решений. Сложные времена требуют мощных и эффективных инструментов»¹. Разработка будущих сценариев сродни прогнозированию ситуаций развития. В то же время это не совсем одно и то же. Сценарии будущего развития экономической ситуации и разработка «бизнес-стратегии», по Д.Рингланду, – это больше не прогноз ситуаций развития рыночных переменных и самой фирмы, а представления о различных поведеньях фирмы в условиях нестабильной экономической ситуации и быстрых перемен.

В настоящее время наблюдается огромный отрыв зарубежной системы (теории и практики) планирования хозяйственной деятельностью в условиях рынка от отечественной практики хозяйствования. Управление посредством выбора стратегических позиций или стратегическое управление по слабым сигналам в отечественной экономике затруднено, так как организационно-управленческие структуры хозяйствования не приспособлены к таким моделям, нет управленческих кадров достаточной квалификации и опыта работы. Отечественная экономика не настолько разнообразна и дифференцирована как экономика зарубежных стран, и происходящие в ней изменения не являются столь непредсказуемыми и динамичными. Кроме того, большое значение имеет разное деловое окружение и уровень мобильности хозяйственных связей. Зарубежные ком-

¹ Рингланд Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии. 2-е издание. – Москва: Диалектика, 2008, с. 86.

пании отличаются гибкостью хозяйственных связей. Они могут быстро сменить посредников, поставщиков. В отечественной экономике, конечно, такие замены возможны, так как это уже не плановая директивная социалистическая экономика, в которой все хозяйственные связи устанавливались на длительный период, но уровень мобильности, динамизма перемен значительно ниже. Кроме того, в силу особого монополизма отечественной экономики, предприятия, например, при замене поставщика комплектующих изделий или торгового посредника, часто оказываются лишены какого-либо альтернативного выбора. Тем самым, не только несовершенные системы управления, но и монополизм ограничивает простор действий отечественных компаний и диапазон выбора (замены) ими деловых партнёров.

Для отечественных предприятий существует ещё одна проблема – ограничение по ресурсам. Техническая база большинства отечественных предприятий в отличие от зарубежных является устаревшей, и требуется её кардинальное обновление. Причём, техническая отсталость отечественных компаний – это не единичный случай, а почти закономерность. А для того, чтобы компании быть маневренной в ресурсном обеспечении, надо иметь хорошие стартовые позиции. Инвестиционная активность в отечественной хозяйственной среде – ниже, чем в зарубежной. Банковская система развита слабее.

Для отечественной экономики больше подходит модель стратегического планирования, которая, на мой взгляд, должна быть расширена и усовершенствована с учётом специфики хозяйствования отечественных предприятий.

Остановимся более подробно на особенностях усовершенствованной и доработанной с учётом существующей специфики хозяйствования системы стратегического планирования для отечественной экономики.

Особенности системы стратегического планирования в отечественной экономике

Проведённые исследования показали, что методология стратегического планирования лежит в основе всех последующих теорий стратегического управления. Согласно теории стратегического планирования, стратегии хозяйствования формируются с учётом финансовых, ресурсных возможностей фирмы. Однако это не значит, что фирмы должны руководствоваться только достигнутым уровнем ресурсного обеспечения производства и не планировать изменение ресурсного потенциала. На мой взгляд, очевидно, что при выборе товарных стратегий фирма должна учитывать свой потенциал по улучшению ресурсной обеспеченности, но главным, определяющим фактором формирования товарных стратегий

должен оставаться потребительский спрос. Тем более что точно сформировать планы МТС, выбрать новые технологии, средства труда можно только тогда, когда уже выбраны товарные стратегии. Ресурсные стратегии должны обеспечивать выполнение товарных стратегий. Это очевидно. Возникает вопрос о совершенствовании и развитии механизма стратегического планирования применительно к условиям функционирования отечественных предприятий. На мой взгляд, можно выделить следующие стадии стратегического планирования отечественных предприятий:

1-я стадия – анализ ресурсной обеспеченности фирмы и прогноз перспектив её развития. Фирма должна анализировать достигнутый технический уровень, уровень материально-технического снабжения, кадрового оснащения производства, оценивать тенденции его изменения и перспективы улучшения. В результате на данной стадии планирования фирма должна определить возможный диапазон изменения финансовых и ресурсных возможностей. Например, возможный диапазон капитальных вложений, в том числе: а) диапазон внешних инвестиций; б) диапазон заёмных средств; в) диапазон средств из собственных источников финансирования фирмы. Аналогичный диапазон изменений фирме целесообразно спрогнозировать по технической базе производства, а именно: оценить возможности проведения технического перевооружения производства, его объёмы, использование различных технологий, спрогнозировать различные способы технического обновления, временные и затратные параметры такого обновления при взаимодействии с различными партнёрами. В результате итогом первой стадии планирования будет являться определение ограничений по ресурсам. Это не значит, что фирма должна ориентироваться на максимально возможные изменения ресурсного потенциала. Может оказаться, что выбранная товарная стратегия не потребует использования ресурсов в максимально возможных объёмах. Например, у фирмы есть возможности увеличить объёмы капитальных вложений (например, путём привлечения дополнительных внешних инвестиций) до неких максимально возможных объёмов, но для реализации выбранной товарной стратегии этого не требуется, а достаточен средний уровень капитальных вложений от их максимального возможного объёма;

2-я стадия – анализ и прогноз изменения потребительского спроса и рынков. Анализируется ёмкость рынков, число потребительских сегментов на них и их возможные изменения, скорость этих изменений. Прогнозируется изменение на рынках покупательской конъюнктуры, степени дифференциации их запросов и уровня платёжеспособности. В соответствии с этим определяются показатели ассортиментного спроса, диапазон качественных характеристик и ценовых параметров спроса. Таким образом, на данной стадии планирования также не даётся однозначных оценок

и рекомендаций, а лишь определяется возможный и наиболее вероятный диапазон изменений различных показателей потребительского спроса.

3-я стадия – анализ и прогноз интенсивности конкуренции, планирование конкурентного статуса фирмы, в том числе показателей: доли охвата рынка, престижности, перспективности СЗХ, размера прибылей, прочих.

Анализируется интенсивность конкуренции на товарных и ресурсных рынках и тенденции её изменения. Определяется конкурентный статус фирмы и основные направления его повышения. В связи с этим большое значение имеет прогноз влияния разных видов товаров из товарного предложения фирмы на изменение конкурентного статуса фирмы. Одни виды товаров могут быть перспективные, но недостаточно прибыльные в текущей перспективе, другие, наоборот, прибыльные, но неперспективные. Фирме надо найти оптимальные решения, которые бы позволили повысить её конкурентоспособность на рынках, усилить позиции в конкурентной борьбе за покупателей, долю рынка. Новым в методологии проведения данной стадии является то, что предлагается оценивать и составлять прогнозы конкурентных позиций фирмы не только на товарных, но и на ресурсных рынках. Новый подход заключается и в том, что предлагается оценивать на перспективность не только товарное предложение фирмы, но и выбранные ею стратегические зоны хозяйствования, так как от этого тоже зависит устойчивость её позиций на рынке и её конкурентный статус;

4-я стадия – выбор товарных стратегий. В отличие от зарубежных моделей стратегического планирования на данной стадии предлагается не только расставлять приоритеты разных видов деятельности и видов выпускаемой продукции, но и фактически решать задачи многоцелевой оптимизации. На этой стадии фирмой формируются цели хозяйствования, такие, как повышение своих прибылей, конкурентного статуса, и с учётом выявленных на предыдущих стадиях диапазонов изменения различных показателей потребительского спроса, возможностей конкурентного позиционирования и ограничений по ресурсам находятся наиболее оптимальные варианты товарных стратегий. Эти стратегии не обязательно должны касаться уже выпускаемых видов товаров и видов деятельности. На мой взгляд, со стадией выбора стратегий целесообразно соединить стадию дифференциации и диверсификации, так как фирма должна всесторонне исследовать направления повышения эффективности своей деятельности. В числе вероятных стратегий должна быть стратегия разработки новых товаров, выход на новые рынки с новыми товарами.

Кроме того, повысить прибыли фирма может путём диверсификации видов деятельности. Даже без изменения профиля деятельности фирма

может включать новые направления деятельности. Например, если фирма сама не проводила НИОКР, а прибегала к помощи сторонних научных организаций, она может организовать на предприятиях свои подразделения НИОКР. Может использовать их как для своих целей, так и для выполнения заказов со стороны. Это будет новым направлением деятельности фирмы. Такую диверсификацию своей деятельности ей стоит оценить на эффективность и целесообразность. Другой пример: фирма может открыть свои магазины и сама продавать свою продукцию, одновременно с этим продавая их и через другие торговые точки. Это тоже диверсификация деятельности фирмы. Фирма, выработывая стратегию хозяйствования, также должна оценить эффективность новой для себя сбытовой политики. Другими словами, фирма, выбирая стратегии, должна оценивать и планировать перспективы своего хозяйствования не только исходя из уже имеющихся видов деятельности и выпускаемых товаров, но и с учётом расширения данных границ и стратегических зон своего хозяйствования. Конечно, если такие планы дифференциации и диверсификации позволяют осуществить имеющиеся у неё ограничения по ресурсам;

5-я стадия – определение ресурсных стратегий. Анализ делового окружения фирмы на ресурсных рынках включает оценку эффективности существующих связей с поставщиками, деловыми партнёрами, прогноз их развития и возможностей эффективных замен. Ресурсные стратегии формируются под влиянием выбранных фирмой товарных стратегий. Они должны, во-первых, способствовать выполнению товарных стратегий наилучшим образом; во-вторых, отвечать требованиям рациональности и экономичности; в-третьих, не выходить за пределы определённых фирмой ограничений ресурсных возможностей.

Технологическая стратегия должна определять основные виды базовых технологий, которые планируется использовать при выполнении конкретной товарной стратегии. Стратегия технической оснащённости производства должна определить основные направления, сроки и объёмы технического перевооружения или обновления производства. Стратегия материально-технического обеспечения производства должна обеспечить ритмичность, бесперебойность, экономичность и качество выполнения конкретной товарной стратегии. Стратегия кадрового обеспечения производства определяет структуру, основной состав, квалификацию и направления деятельности персонала при выполнении конкретной товарной стратегии. Все эти ресурсные стратегии не только связаны с товарной стратегией, но и должны быть связаны и согласованы друг с другом. Таким образом, новизна предлагаемой методологии стратегического плани-

рования при выработке ресурсных стратегий заключается в том, что не только определяются приоритетные направления ресурсного обеспечения, но и то, что само ресурсное обеспечение формируется как оптимальное. Оно должно быть оптимальным на сочетание различных ресурсов друг с другом, а также оптимальным с точки зрения обеспечения выбранной товарной стратегии. Комплексный, системный подходы, используемые при выработке ресурсных стратегий, позволят установить связь между разными видами ресурсов и оценить синергетический эффект от их совокупного использования при реализации конкретной товарной стратегии.

6-я стадия – составление планов и формирование программ выполнения стратегий. Данная стадия заключается в выработке конкретных показателей плана, их оптимизации, построении алгоритмов нахождения оптимальных решений. Все показатели плана должны быть согласованы и сбалансированы друг с другом так, чтобы выполнение одних показателей не приводило к невыполнению других. Составленные стратегические программы также должны обладать синергетическим эффектом. Они должны быть сбалансированы по выпускаемым продуктам, срокам их изготовления, ресурсам на их изготовление, а также синхронизированы и ритмичны по видам осуществляемой деятельности, по срокам материально-технического снабжения производств и по временным циклам сбыта готовой продукции на рынках. Таким образом, в составляемых программах должны быть определены не только показатели широты, глубины товарного ассортимента, объёмные, ценовые, качественные параметры предложения каждого конкретного вида товара и его модификаций, но и расписаны и синхронизированы по времени функции различных подразделений предприятия при изготовлении конкретного продукта, спланирован ими расход соответствующих видов ресурсов.

Описанная методология стратегического планирования может быть представлена схематически. На рисунке 1 показана цепочка взаимосвязей между различными стадиями анализа и прогноза в процессе стратегического планирования, а также проиллюстрирован механизм формирования стратегических программ.

Как видно по рисунку 1, стратегическая программа фирмы включает ассортиментный план производства. Для каждого вида товара, входящего в товарный ассортимент фирмы, определяется число модификаций его предложения, объём предложения, диапазон ценовых и качественных параметров предложения.

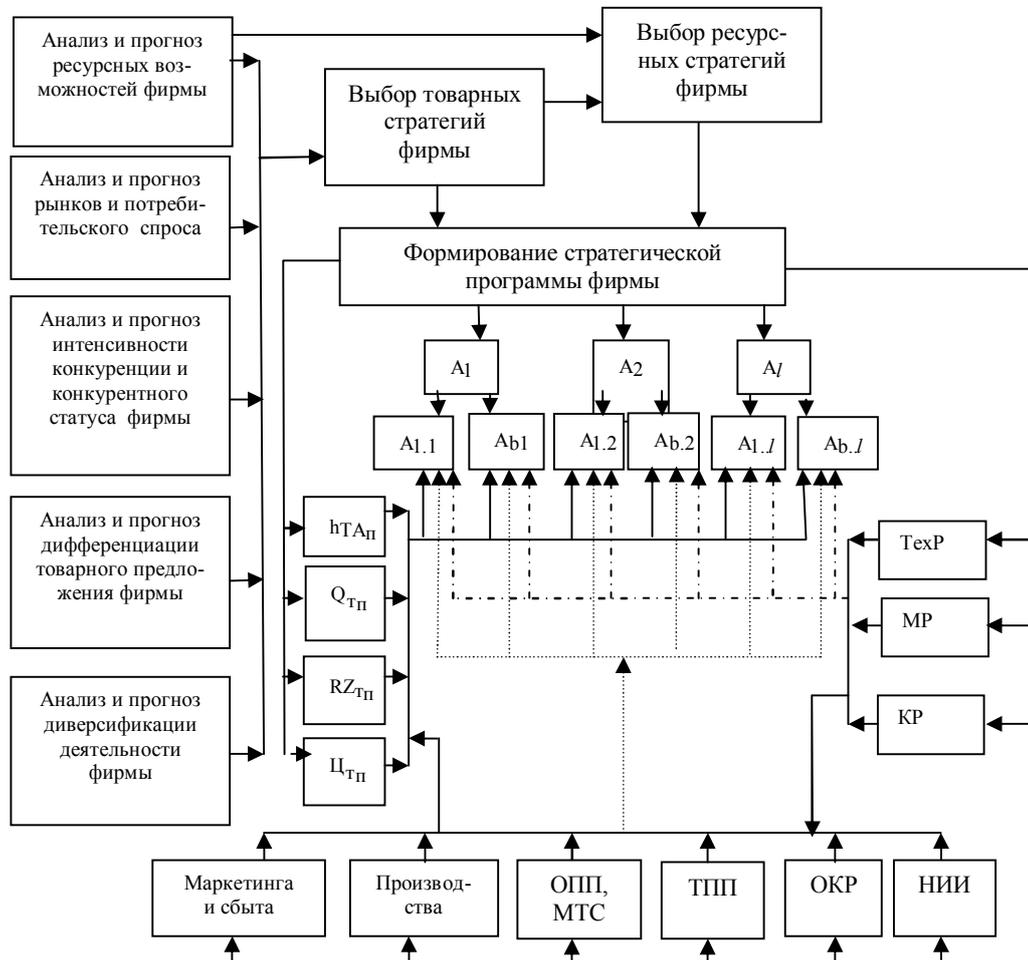


Рис. 1. Методология стратегического планирования фирмы

Условные обозначения: $TexP$ – технико-технологические ресурсы; KP – кадровые ресурсы; MP – материальные ресурсы; A_1, A_2, A_J – товарные ассортименты; $A_{1.1}, A_{b1}, A_{1.2}, A_{b2}, A_{1.J}, A_{b.J}$ – виды товаров в товарных ассортиментах; $h_{ТАП}$ – глубина товарного ассортимента; $Q_{ТП}$ – объём предложения конкретного вида товара; $RZ_{ТП}$ – качественные параметры товаров конкретного вида; $\Pi_{ТП}$ – ценовые параметры товаров конкретного вида.

В свою очередь, для каждого вида товара составляется программа ресурсного обеспечения, а именно: планируется расход материальных ресурсов, число и состав привлекаемых кадров, определяются базовые технологии, объём и состав задействованных производственных мощностей. На рисунке 1 показано, что все функциональные подразделения предпри-

ятия участвуют в изготовлении и сбыте каждого вида продукции, а следовательно, и в формировании основных показателей их товарного предложения. Тем самым, в каждом товаре заложен синергетический эффект работы всех функциональных подразделений фирмы. Однако для эффективной работы каждое из подразделений предприятия должно иметь своё ресурсное обеспечение. Поэтому ресурсное обеспечение планируется по матричному принципу, с одной стороны – по каждому виду товара в целом, а с другой стороны – на каждое функциональное подразделение, участвующее в его изготовлении и сбыте. На схеме показано, что каждый из видов ресурсов участвует в формировании и продуктовых планов фирмы, и в формировании планов каждого функционального подразделения фирмы.

Таким образом, классическая теория стратегического планирования нашла своё развитие и дополнение с учётом специфики отечественных предприятий и условий их функционирования. Предложено её расширить и усовершенствовать, включив в её состав не только методики анализа, но и прогноза, методологию определения не только товарных, но и ресурсных стратегий. В результате с помощью стратегического планирования можно не просто расставлять приоритеты разных видов деятельности и видов выпускаемой продукции, но и фактически решать задачи многоцелевой оптимизации при определении стратегий развития и планов их реализации.

Новые подходы к системе стратегического планирования позволяют её использовать для решения задач на макроэкономическом уровне планирования. Соответственно, методология, сам процесс, процедура стратегического планирования на макроуровне должна иметь в корне отличительные черты. Это объясняется тем, что стратегическое планирование на макроэкономическом уровне (на уровне отраслей, регионов) будет использоваться для решения совершенно других задач.

Цель стратегического планирования на макроэкономическом уровне – повышение экономического уровня благосостояния граждан, уровня жизни. Задачи, которые в связи с этим предстоит решать: 1) повышение платёжеспособности населения и снижение диспропорций в оплате труда; 2) повышение конкурентоспособности отечественных товаров на мировых и отечественных рынках; 3) повышение сбалансированности спроса и предложения на внутренних рынках; 4) снижение уровня инфляции и роста цен; 5) лучшее удовлетворение совокупного спроса за счёт отечественных товаров; 6) повышение эффективности отечественных предприятий; 7) развитие сферы услуг; 8) создание новых рабочих мест, развитие малого предпринимательства и новых сфер бизнеса, прочие. В соответствии с данными целями и ориентирами народнохозяйственного развития

можно определить основные направления стратегического планирования на макроэкономическом уровне. В частности, в задачи стратегического планирования на макроэкономическом уровне входит: 1) определить оптимальный объём и видовой состав импорта по отраслям; 2) определить оптимальный объём и видовой состав экспорта по отраслям; 3) сбалансировать пропорции развития отраслей группы «А» и группы «Б»; 4) определить направления развития отраслей группы «А» и группы «Б»; 5) определить основные направления развития экономик различных регионов; 6) определить основные макроэкономические показатели развития народного хозяйства; 7) определить основные точки роста, в том числе по отраслям и по регионам. Для различных отраслей и регионов они могут быть разными. Под ними могут подразумеваться основные производства, направления деятельности, бизнеса или товары, приносящие наибольшие прибыли и являющиеся наиболее перспективными.

Таким образом, можно определить основные стадии стратегического планирования на макроэкономическом уровне хозяйствования:

1-я стадия – анализ и прогноз развития регионов. Анализируется и прогнозируется хозяйство региона: производственный профиль региона; эффективность функционирующих на его территории предприятий, их отраслевая принадлежность; рынки региона; платёжеспособность населения; дифференциация потребительских запросов, потребительская конъюнктура, товарное предложение региона;

2-я стадия – анализ и прогноз развития отраслей. Анализируются и прогнозируются тенденции развития отраслей народного хозяйства: число и состав входящих в них предприятий; ассортимент выпускаемых ими товаров; конкурентоспособность товаров отрасли; эффективность и конкурентный статус предприятий отрасли;

3-я стадия – анализ и прогноз совокупного потребительского спроса на товары различных отраслей, в том числе по регионам. Анализируется основная покупательская конъюнктура товарного предложения каждой конкретной отрасли, её потребительский спрос и уровень его удовлетворения отечественной продукцией. Эти показатели анализируются и прогнозируются по каждому конкретному региону, так как могут быть большие расхождения в потребительском спросе на одни и те же товары по регионам;

4-я стадия – анализ и прогноз конкурентоспособности отечественного товарного предложения различных отраслей. Данный показатель является динамическим и потому тенденции изменения конкурентоспособности конкретных товаров различных отраслей должны прогнозироваться с учётом временных характеристик спроса. Данный показатель следует

оценивать в контексте достижения сбалансированности спроса и предложения товаров на различных, в том числе региональных рынках;

5-я стадия – выработка стратегий регионального развития. Стратегии регионального развития должны содержать основные направления развития: а) промышленности, предприятий региона; б) рынков региона; в) бизнеса региона; г) инфраструктуры и сферы обслуживания региона, а также программы занятости и социальные программы развития региона;

6-я стадия – выработка стратегий отраслевого развития. Стратегии отраслевого развития обязательно должны включать не только планы расширения или сужения отрасли, развития её предприятий, планы вхождения в отрасль новых предприятий, но и географические планы развития рынков товаров отрасли, т.е. их рассредоточения по регионам страны. Неотъемлемой частью стратегий отраслевого развития являются стратегии по ассортименту товарного предложения отраслей, по объёмам продаж, в том числе на мировых рынках. Планы позиционирования товаров отрасли на мировых рынках неразрывно связаны с планами повышения конкурентоспособности товаров отрасли. Неразрывно с этим связаны планы отрасли по ресурсному обеспечению, а именно: по проведению технического перевооружения или реконструкции предприятий отрасли, улучшению материально-технического и кадрового их обеспечения;

7-я стадия – формирование стратегических программ народнохозяйственного развития. Данные программы составляются с учётом стратегий как отраслевого, так и регионального развития. Программы отраслевого и регионального развития составляются по матричному принципу, в соответствии друг с другом и являются неотъемлемой частью народнохозяйственной программы стратегического развития.

Разработка такой методологии стратегического планирования и формирование сквозного уровня взаимосвязей в процессе планирования: регион – отрасль – предприятие, будет являться новой страницей в теории стратегического планирования. Такой подход позволит значительно повысить эффективность системы стратегического планирования.

Однако можно ли ограничиться только стратегическим планированием деятельности хозяйствующих субъектов в нашей стране? Отечественная экономика всё больше интегрируется в мировую экономику. Следовательно, факторы риска и неопределённости будут возрастать. Поэтому модели стратегического планирования следует соединить с такими механизмами и системами планирования, которые бы позволяли учитывать, прогнозировать риски и неожиданные ситуации, разрабатывать адекватные им варианты решений. Поэтому, на мой взгляд, одновременно со стратегическим планированием следует развивать методологию ситуационного планирования в экономике. Как я уже подчёркивала, ситуацион-

ное планирование в экономике сродни сценарному планированию или моделям стратегического управления, широко развитым в зарубежных странах. Однако ситуационное планирование имеет отличные от данных моделей черты и, безусловно, будет иметь свою специфику осуществления в отечественной экономике.

Ситуационное планирование необходимо не только для того, чтобы прогнозировать различные ситуации, но и чтобы можно было предупредить самые неожиданные, слабо предсказуемые (по слабым сигналам) и вовсе непредсказуемые ситуации. К любым ситуациям фирма должна уметь адаптироваться и соответственно вырабатывать для каждой из ситуаций адаптационные программы реагирования. Среди неожиданных ситуаций могут быть тоже разные варианты: неожиданные ситуации, имеющие в прошлом аналоги решения и неожиданные ситуации, не имеющие в прошлом аналогов решения.

Как же согласуются стратегическое и ситуационное планирование? Ситуационное планирование предполагает планирование по широкому спектру возможных и даже маловозможных ситуаций. Причём, следует учесть, что вариантов развития каждой ситуации может быть много, а следовательно, и вариантов решения даже одной и той же ситуации может быть множество. По сути, ситуационное планирование – это многовариантное планирование.

Совсем иным является стратегическое планирование. Определение стратегии предполагает выбор основных ориентиров развития по продуктам фирмы и её позициям на рынках. На этой основе формулируются долгосрочные и текущие стратегии и вырабатываются планы их реализации. Как правило, фирма имеет одну долгосрочную стратегию развития и несколько текущих стратегий, соответствующих политике фирмы в отношении определённых групп товаров. Это объясняется тем, что фирмы выпускают неоднородные товары, предназначенные для удовлетворения спроса различных групп покупателей. Данные товары имеют разные временные циклы, различные зоны позиционирования на рынке и разные перспективы развития.

В то же время, ситуационное и стратегическое планирование не противоречат, а дополняют друг друга. С одной стороны, ситуационное планирование шире по своим масштабам, а с другой стороны, оно должно применяться в системе стратегического планирования. Рассмотрение различных ситуаций и выработка вариантов решения по ним лишь позволит повысить обоснованность выбора среди всех предполагаемых ситуаций развития – наиболее вероятной, а среди всех возможных вариантов решения – наиболее оптимального. Остановимся более подробно на построении ситуационных моделей планирования. Соединение этих двух

систем планирования воедино, безусловно, будет новшеством и отличительной особенностью отечественной системы планирования. Остановлюсь на понятии и методологии ситуационного планирования более подробно.

Сущность, субъект, объект и предмет ситуационного планирования в экономике

Что такое ситуационное планирование в экономике и ситуации в экономике? Причём, ситуации не вообще в экономике, а в рыночной экономике? Попробуем разобраться в этих вопросах.

На мой взгляд, ситуация в рыночной экономике – это понятие, которое включает анализ относительно постоянных статических правил хозяйствования – случившихся событий (например, налоговых правил, других законодательно установленных правил), оценку фактических состояний экономических переменных (например, предприятий, рынков) и прогноз динамических процессов (например, тенденций изменения спроса и товарного предложения, рынков, покупателей и продавцов, уровня конкуренции и т.д.) в их взаимосвязи. Другими словами, ситуация в экономике – это комплексное, многомерное и многофакторное понятие, характеризующее динамические взаимосвязи большого числа показателей развития субъектов, объектов и предметов хозяйствования, с учётом фактора неопределённости и непредсказуемости.

Что же такое субъект, объект и предмет хозяйствования в экономической системе?

Субъект хозяйствования в экономической системе – это предприятия, покупатели, продавцы, конкуренты, отрасль, регион, т.е. все те экономические единицы, которые принимают решения и вырабатывают стратегии хозяйствования.

Объект хозяйствования – это рынки, спрос, предложение, т.е. те экономические единицы, которые изучают, анализируют, прогнозируют, и в отношении которых принимают решения.

Предмет хозяйствования – это товар, ресурсы, т.е. те средства, с помощью которых добиваются реализации поставленной цели и принятой стратегии хозяйствования. Тем самым, мной фактически даны определения субъекта, объекта и предмета ситуационного планирования.

Ведь меняться во времени и в зависимости от ситуаций могут не только рынки, показатели спроса и предложения, но и выпускаемые товары (под влиянием ТНП, конкурентной борьбы, потребительских запросов), а также сами субъекты хозяйствования. Могут меняться размеры, формы организации и управления, специализация, объёмы производства хозяйствующих субъектов. Таким образом, в экономической системе мо-

делируется изменение не только объектов и предметов, но и субъектов, а это значительно сложнее, так как надо учитывать мотивацию и психологию поведения различных субъектов при выборе ими стратегий разрешения различных ситуаций. В этом особенность ситуационного планирования в экономике. Поэтому, на мой взгляд, можно дать следующее определение ситуационному планированию в экономике.

Ситуационное планирование в рыночной экономике – это анализ и прогноз развития субъектов, объектов и предметов рыночного хозяйствования, моделирование ситуаций их взаимосогласованного развития и изменения во времени, и выработка, с учётом фактора нестабильности экономической системы, оптимальных стратегий и программ.

Отечественные компании в отличие от зарубежных не имеют организационно-управленческих возможностей решать неожиданные ситуации в режиме «цейтнот». Поэтому они по возможности должны подготовиться к ним заранее. Это им поможет сделать ситуационное планирование. Целесообразно имитировать различные, даже самые невероятные ситуации хозяйствования и иметь набор вариантов их решения.

Какова же методология ситуационного планирования?

1-й этап – необходимо все возможные ситуации классифицировать. На мой взгляд, можно выделить следующие группы ситуаций: 1) обычные, часто повторяемые и предсказуемые; 2) предсказуемые с определённой степенью вероятности, повторяющиеся с определённой частотой; 3) слабо предсказуемые (по слабым сигналам); 4) непредсказуемые, но имеющие аналоги решения; 5) непредсказуемые, не имеющие аналогов решения. Все перечисленные ситуации являются динамическими. Поэтому их надо исследовать как динамические процессы;

2-й этап – необходимо применить разные подходы к исследованию возможных ситуаций. Для обычных, предсказуемых или предсказуемых с определённой степенью вероятности ситуаций целесообразно применять аналитическо-прогнозный подход. Для ситуаций, предсказуемых по слабым сигналам, целесообразно использовать прогнозно-вероятностный подход, а для непредсказуемых ситуаций – имитационно-событийный подход. Любые, даже слабо прогнозируемые ситуации целесообразно исследовать как событийно-ориентированные системы, так как в данном случае ситуация возникает из реального события, которое произошло, происходит или вероятно может произойти в будущем. Полностью непредсказуемые ситуации лучше всего имитировать в экспертных системах, т.е. в результате искусственного задания исходных данных и последующего анализа возникающих ситуаций. Это не прогнозируемые, а предполагаемые ситуации, т.е. их возникновение ничего не предвещает, но фирма помнит, что когда-то подобная ситуация возникала, а следова-

тельно, может повториться. В экспертных системах могут быть имитированы ситуации, которые вообще никогда не возникали и не имеют аналогов решения в прошлом. Однако в рамках экспертной системы можно задать такие данные изменения рынков, потребительского спроса, интенсивности конкуренции, прочих факторов, что станет возможным предположить даже самые невероятные ситуации развития событий. Для снижения своих рисков фирме целесообразно найти возможные пути решения даже самых сложных и неожиданных задач;

3-й этап – построение динамических моделей развития ситуаций. Каждую ситуацию следует проанализировать в развитии. Сложность решения экономических задач на современном этапе состоит в том, что мало предсказать возникновение той или иной ситуации, надо ещё предугадать, как она будет развиваться. А меняться ситуация может в самых разных направлениях. Это зависит от изменения интенсивности конкуренции на рынке, расширении или сужении самого рынка, изменения числа потребительских сегментов на нём, «миграции» покупателей по покупательским сегментам, изменения платёжеспособности покупателей, ценовых, качественных, объёмных показателей их спроса и прочего. Особую важность приобретает временной фактор перемен, т.е. насколько быстро будет меняться ситуация на рынке и каков шанс фирмы успеть за этими переменами? Не менее важно оценить ресурсные возможности самой фирмы при разрешении различных ситуаций;

4-й этап – оценка возможностей фирмы для реагирования на различные ситуации в их развитии. Фирме следует оценить гибкость своей организационно-управленческой структуры и резервы её совершенствования для возможностей стратегического управления в той или иной ситуации. Очень важно предвидеть какая потребуется мобилизация финансовых ресурсов и видовая ресурсная обеспеченность фирмы в различных ситуациях. Особого внимания требует соответствующая подготовленность кадров. Временной фактор также играет огромную роль. Важно оценить скорость изменения ситуаций на рынках и возможную скорость реагирования фирмы на них;

5-й этап – выработка адаптационных планов фирмы в различных ситуациях. Данные планы могут затрагивать изменение организационно-управленческой структуры фирмы, совершенствование деятельности других функциональных подразделений предприятия. В зависимости от ситуации меняются ассортиментные планы фирмы, а также стратегии и планы позиционирования товаров на рынках. Однако при планировании реакции на неожиданные ситуации речь не может идти о смене ассортиментной программы фирмы. Совершенно очевидно, что для того, чтобы сменить ассортиментные планы или наладить выпуск новых товаров,

нужно время. Поэтому для неожиданных или маловероятных ситуаций развития событий фирма может планировать только те действия, которые не требуют длительной подготовки. Например, в оперативном порядке фирма может сменить потребительские сегменты позиционирования товаров на рынках или увеличить объёмы производства одних товаров и снизить производство других. Такие решения не должны требовать длительной подготовки, фирма всегда должна быть готова принимать их по ходу развития той или иной ситуации или возникновения непредвиденной ситуации. Более сложными являются решения, связанные со сменой технологии производства или разработкой запасных вариантов модификаций выпускаемых товаров. Например, с разработкой модификаций товаров улучшенного качества или, наоборот, более дешёвых модификаций товаров. Переход с выпуска одной модификации товара на другую не должен требовать длительного времени на подготовку. Такие варианты фирма вполне может предусмотреть заранее и они, как правило, не требуют больших дополнительных затрат, но зато риски фирмы значительно снизятся. Для этого фирме целесообразно использовать гибкие технологии и легко переналаживаемые средства труда.

Ситуационное планирование предполагает ситуационное моделирование. Обобщенное описание (отображение) системы с помощью ситуаций называется *ситуационной моделью* (СМ). В связи с этим все ситуационные системы можно называть системами ситуационного моделирования (ССМ). Какие же ситуационные модели следует использовать для планирования экономических систем? Анализ экономической системы включает исследование не только основных предприятий, но и их смежников, деловых партнёров, конкурентов, а также большого числа рынков и потребителей их товаров. Решения о показателях позиционирования принимаются по огромному перечню номенклатуры и ассортимента товарного предложения предприятий, с учётом динамики спроса и товарного предложения конкурентов. Поэтому любая экономическая система в силу своей многосубъектности, многообъектности и многопредметности является большой и сложной ситуационной моделью. В экономике с успехом можно использовать аналитические ситуационные системы (АСС) и относящиеся к ним системы ситуационного управления (ССУ). Модели АСС или ССУ основаны на анализе исходных, фактических данных и определении ситуации на их основе и, как следствие, выработке решений для определённых таким образом ситуаций. Это довольно типичный и распространённый подход в экономике. В тех отраслях промышленности, где ситуационные модели начинают применяться, превалирует именно такой подход.

Однако, на мой взгляд, наиболее эффективными в рыночной экономике могут быть комбинированные системы адаптационного ситуационного моделирования. Суть такого подхода заключается в том, что анализируются не только исходные данные, но и прогнозируемые или имитационные данные очень большого числа показателей и рыночных переменных, а также огромное число взаимосвязей между ними и зависимостей их друг от друга. В результате число комбинаций возможных ситуаций резко возрастает, а выбор стратегий и решений по показателям позиционирования товарного предложения остаётся довольно ограниченным. Перед фирмой стоит задача – адаптировать свои возможности к любой из моделируемых ситуаций изменения условий хозяйствования и выбрать для каждой из них свою стратегию успеха. Такой подход позволит фирме лучше подготовиться ко всем неожиданным ситуациям изменения спроса, рынков, покупательской конъюнктуры, конкурентов и прочих факторов. Адаптированные модели относятся к динамическим ситуационным системам моделирования. Для них совершенно естественным является анализ всех экономических переменных сложной системы в динамике. Поэтому будущее, на мой взгляд, за комбинированными адаптированными ситуационными моделями планирования, в основе которых соединены аналитические, прогнозируемые и имитационные системы моделирования.

Ситуационное моделирование в отечественной экономике на настоящий момент развито слабо. Теория использования ситуационных моделей наиболее развита в информатике. Аналитические ситуационные модели в настоящее время применяются при решении прикладных задач на уровне предприятий. Однако даже такие модели не вошли широко в практику хозяйствования отечественных предприятий. Теория вопроса применительно к сложным экономическим рыночным системам в нашей стране практически не развита. Исследования отечественных авторов по этой теме в основном описывают опыт хозяйствования предприятий в США, Германии, других развитых европейских странах. В последние годы для того, чтобы лучше учесть фактор нестабильности, ситуационные модели стали использоваться в банковском деле. В то же время, с формированием и развитием рыночного механизма хозяйствования в нашей стране потребность в ситуационном планировании и моделировании возрастает, становится необходимостью при формировании конкурентных программ развития регионов, отраслей, отдельных предприятий. Считаю, что ситуационное планирование регионов, отраслей и предприятий должно быть взаимосвязанным и согласованным процессом. Нельзя считать, что построение прогнозно-событийных, имитационных моделей важно только на уровне предприятия. Отрасль тоже должна рассчитывать все

возможные ситуации своего развития и выработать стратегии экономического роста. Особый интерес представляет ситуационное планирование экономического развития региона в условиях рынка.

Ситуационное планирование на региональном и отраслевом уровне

Что же такое регион как ситуационная экономическая система? Предприятия и потребители – главные экономические субъекты региона. Региональные рынки, спрос и предложение на них – объекты регионального анализа и прогноза. Товар, как экономическая единица планирования региона, призван, с одной стороны, удовлетворять потребности населения региона, а с другой стороны, через сбыт того или иного товара реализуются экономические интересы предприятий региона и региона в целом на получение прибыли. Все рынки региона можно условно разделить на прибыльные, со средней прибыльностью и низкой прибыльностью. К тому же классификацию рынков региона можно провести и по показателю их прогрессивности. Особенностью ситуационного планирования экономики региона является то, что, как правило, предприятия региона специализируются на каком-то конкретном виде продукции и не в состоянии полностью удовлетворить как потребности региона, так и проживающего в нём населения. Поэтому экономика любого региона зависит от развитых хозяйственных связей, от торговли с другими регионами, а следовательно, от развития других регионов. При ситуационном планировании развития региональных рынков эту особенность надо учитывать. Другой особенностью регионального планирования является то, что регион должен создать условия для удовлетворения потребностей всего населения региона. Для региона стратегической зоной хозяйствования является весь регион, со всеми его рынками, их потребительскими сегментами. Если любое предприятие, как хозяйствующий субъект, в первую очередь руководствуется в своей деятельности соображениями своей прибыльности, то регион, хотя и является субъектом хозяйствования, гораздо более сложная, причём не только экономическая, но и социальная система. Поэтому главная цель экономической деятельности региона – удовлетворение потребностей проживающего в регионе населения. Конечно, чем богаче жители региона, выше уровень их жизни, тем богаче и сам регион. Однако, как я уже подчёркивала, регион не только экономическая, но и социальная система. Поэтому при прогнозировании ситуаций в экономике региона надо учитывать влияние на них социальных факторов, а именно: уровень политической нестабильности; уровень социальной защищённости разных категорий граждан региона; степень социального недовольства граждан, прочие. С другой стороны, экономические условия и тенденции развития, например, уровень безработицы,

размер средней заработной платы, условия для малого и среднего бизнеса, предпринимательства и свободного творчества, прочие, влияют на социальную среду и социальное спокойствие в регионе. При построении моделей ситуационного развития региона, как хозяйствующего субъекта, эти особенности надо учитывать.

На рисунке 2 приведена одна из возможных моделей ситуационного планирования развития рынков региона.

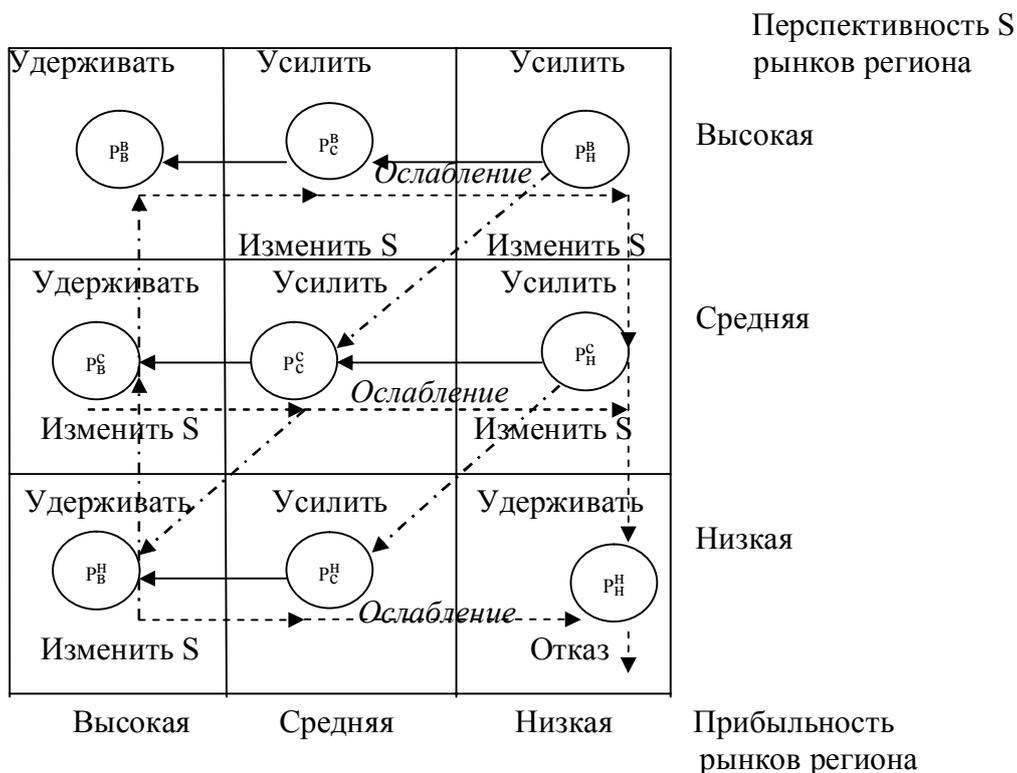


Рис. 2. Ситуационная модель планирования развития рынков региона

Условные обозначения:

—> — процессы повышения прибыльности региональных рынков при реализуемых ими стратегиях развития;

-----> — процессы снижения прибыльности и перспективности региональных рынков;

-----> — ситуации возможного изменения стратегий хозяйствования в сторону усиления на тех или иных региональных рынках;

Текст, выделенный курсивом, обозначает изменение ситуации, а не стратегии рынка; P – рынок региона;

R_B^B – высокоприбыльный рынок региона, имеющий высокие перспективы в будущем (например, реализующий перспективные товары, спрос на которые будет возрастать);

R_C^B – рынок региона средней прибыльности, но имеющий хорошие перспективы в будущем стать высокоприбыльным, так как реализует перспективные товарные и торговые стратегии.

R_H^B – рынок региона с низкой прибыльностью в текущем периоде, но позиционирующий перспективные товары, которые в будущем могут пользоваться большим спросом. Вторая и третья ситуации довольно типичны для рынков, на которых позиционируются новинки. Эти товары ещё широко не известны, но по мере роста их популярности спрос на них будет увеличиваться, и прибыльность рынков, на которых позиционируются эти товары, будет повышаться;

R_B^C – рынок региона, на котором реализуются хорошо известные товары, традиционно пользующиеся высоким спросом, и потому характеризующийся высокими прибылями;

R_C^C – рынок региона, на котором реализуются товары совпадающей средней прибыльности и перспективности, и повышение перспективности торговых стратегий данного рынка в будущем не прогнозируется;

R_H^C – рынок региона, отличающийся низкой прибыльностью при средней перспективности позиционируемых товаров. Такая ситуация чаще всего возникает тогда, когда с рынка по тем или иным причинам ушли покупатели. Например, в результате насыщения спроса или понижения платёжеспособности покупателей, которые были постоянными покупателями данного рынка, но так как товар ещё не потерял своей перспективности, при изменении условий можно ожидать опять притока покупателей на данный рынок и повышение его прибыльности.

Следующая группа рынков характеризуется низкой перспективностью товарных стратегий и реализуемых товаров. Это, как правило, товары невысокого качества, ориентированные на спрос низкооплачиваемой группы потребителей. Однако спрос на рынках таких товаров может быть ничуть не ниже спроса на рынках дорогих и изысканных, перспективных товаров. Поэтому рынки таких товаров по своей прибыльности также можно классифицировать, как высоко-, средне- и низкоприбыльные.

R_B^H – рынок региона, реализующий товары массового спроса, приносящие высокие прибыли в текущем периоде. Данные товары не претендуют на роль «законодателя мод», в перспективе спрос на них может и вовсе исчезнуть, но эти товары способны удовлетворить массовый текущий спрос. К таким товарам могут, например, относиться и сезонные товары или товары, ажиотажный спрос на которые вызван особыми обстоятельствами. Следует учитывать, что не только товары, но и сам рынок может оказаться временным, если не усилит торговую стратегию;

R_{E}^{H} – рынок региона, реализующий товары, спрос на которые имеет устойчивую тенденцию к снижению, например, выходящие из моды, устаревающие модели товаров, и потому не имеющие перспектив в будущем, но приносящие в текущем периоде неплохие прибыли – на среднем уровне. Таким рынкам также надо работать над усилением своих торговых стратегий;

R_{H}^{H} – рынок региона, отличающийся низкой прибыльностью и перспективностью, так как на нём продаются товары, которые и в текущем периоде мало пользуются спросом, и в будущем рост спроса на них не ожидается. Рынки таких товаров могут стать убыточными, и региону надо либо отказываться от них, либо реагировать, чтобы этого не произошло. Например, сменить продавцов и ассортимент товаров на таких рынках.

Таким образом, по горизонтали построенной матрицы задана перспективность стратегии рынков региона, а по вертикали – их прибыльность. Под рынками имеется в виду в данном случае совокупность торговых точек региона, реализующих товары определённого вида. Такой подход позволит региону определить: рынки каких товаров приносят региону наибольшие прибыли, какие рынки товаров являются достаточно рентабельными, перспективными, прибыльными, а какие находятся на грани убыточности для региона и в отношении которых надо принимать соответствующие меры. Конечно, такое деление весьма условно, так как одна и та же торговая точка может реализовать разный по ассортименту, перспективности, качеству, цене и прибыльности товар. В то же время, у каждой торговой точки есть своя стратегия хозяйствования и ориентация на определённый круг покупателей. Взять хотя бы, к примеру, магазины продуктов питания. Есть дорогие супермаркеты, реализующие стратегию качественных товаров по высоким и очень высоким ценам, есть магазины, ориентированные на покупателя среднего достатка, и выделяется сеть магазинов, ориентированных на удовлетворение потребностей людей с невысокими доходами. И в каждой из этих групп есть магазины прибыльные, а есть убыточные. Ведь и дорогой супермаркет может оказаться нерентабельным, продавая дорогие импортные товары, не пользующиеся спросом, и маленький магазинчик может вести прибыльное хозяйство. Продукты питания от отечественных производителей часто значительно более высокого качества, а цены на них ниже. Поэтому всё зависит от ассортимента товаров, их поставщиков, сроков годности, соотношения качества и цен, сроков реализации товаров и прочих факторов. Все эти факторы и характеризуют перспективность хозяйствования той или иной торговой точки (рынка). Аналогичные примеры можно привести с рынками бытовой техники, одежды, обуви, прочих товаров. Таким образом, перспективность рынка в предлагаемой модели фактически определяет

перспективность проводимой торговой стратегии, характеризующейся совокупностью различных критериев: соотношением качественных и ценовых показателей позиционируемых товаров, уровнем их новизны, сроков их реализации, прочих факторов.

Однако данная модель не только позволяет анализировать перспективность и прибыльность рынков региона и делать прогнозы их развития, отталкиваясь от фактических, исходных данных, но и рассматривать рынки в динамике, имитируя возможные изменения условий, покупателей, продавцов, конкурентов, спроса и предложения с учётом фактора нестабильности системы. Планирование развития рынков не от достигнутого, а с учётом динамики развития, позволит повысить обоснованность прогнозов. Для осуществления такого механизма планирования необходимо не только анализировать сложившуюся конъюнктуру, потребительский спрос, интенсивность конкуренции, эффективность существующего предложения региональных рынков, конкурентный статус предприятий региона и самого региона, но и изучать динамику изменения этих показателей, а в ряде случаев имитировать ситуации их возможного изменения. На рис. 2 стрелками показаны динамические процессы изменения стратегий региона в отношении тех или иных региональных рынков. Пунктирной линией показаны возможные процессы снижения прибыльности и перспективности региональных рынков, в результате которых тот или иной рынок может стать окончательно невыгодным для региона, и он от него отказывается. Сплошной линией прогнозируются ситуации возможного повышения прибыльности региональных рынков при реализуемых ими стратегиях развития. Штрихпунктирной линией проиллюстрированы ситуации возможного изменения стратегий хозяйствования в сторону усиления на тех или иных региональных рынках и за счёт этого рост их прибыльности. Регион заинтересован в повышении перспективности прибыльных рынков. В то же время, региональные рынки, проводящие перспективные торговые стратегии, но имеющие чрезвычайно низкие прибыли в текущем периоде, могут прибегнуть к смене стратегий, заменив в данном случае более перспективные стратегии на менее перспективные, но зато более прибыльные. С помощью построенной модели можно планировать не только реакцию того или иного рынка и его торговой стратегии на изменение ситуации, но и планы региона в отношении конкретного рынка в зависимости от ситуаций его развития. Мной приведён пример лишь одной из возможных моделей экономического развития региона. На её основе показан методологический подход к ситуационному планированию экономики региона.

В неразрывной связи с региональным планированием должно осуществляться отраслевое планирование. Отраслевое планирование также, на

мой взгляд, должно отходить от традиционных приёмов прогнозирования вариантов развития отраслей от достигнутого уровня. Построение адаптированных моделей развития отраслей с элементами имитационного моделирования поможет оптимизировать процесс планирования. Рассмотрим методологический подход к построению одной из таких моделей.

На рис. 3 представлена одна из возможных моделей ситуационного планирования развития отрасли.

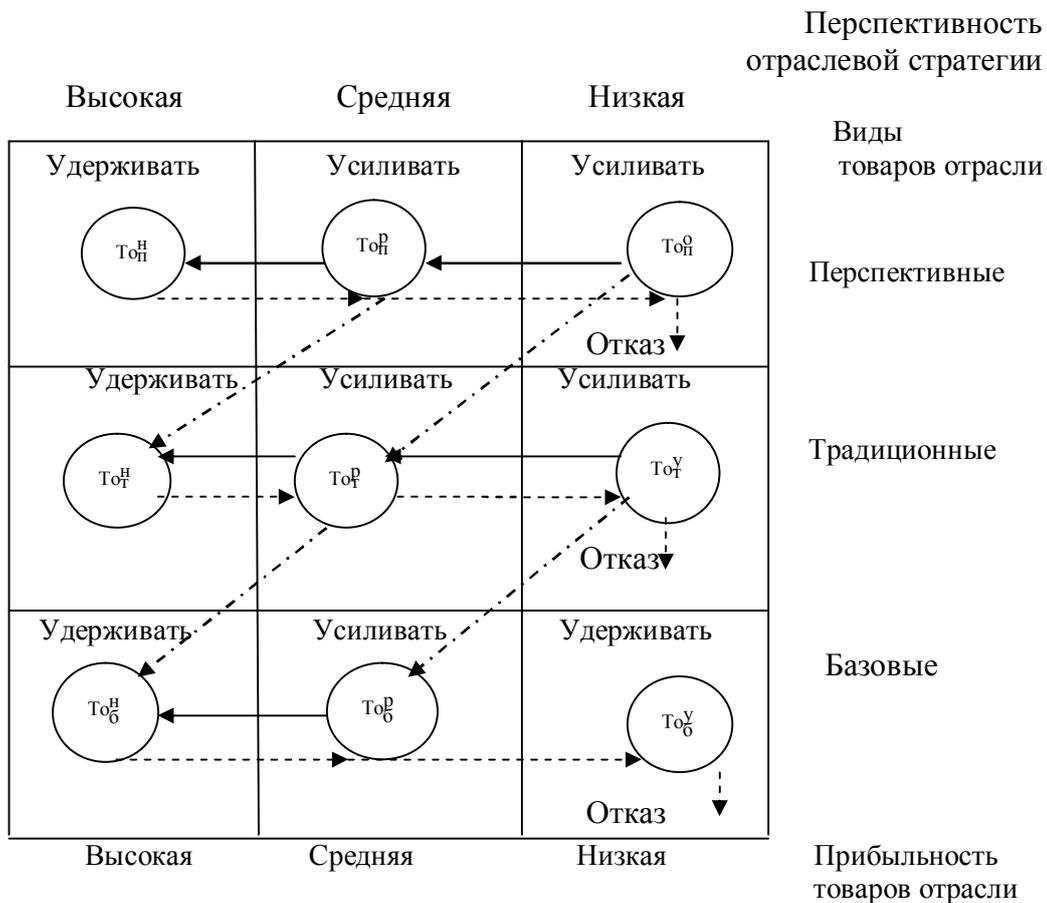


Рис. 3. Ситуационная модель планирования развития отрасли

Условные обозначения:

To – товары отрасли;

To_{Π}^H – новинки отрасли, претендующие на роль «законодателей мод» на рынке, являющиеся «локомотивами» всей отрасли;

To_{Π}^P – перспективные, распространённые, хорошо известные товары отрасли, пользующиеся хорошим спросом;

$To_{П}^0$ – опытные образцы перспективных товаров, не получивших ещё широкого распространения и не пользующихся большим спросом, или новинки, пользующиеся избирательным, ограниченным спросом из-за высоких цен;

$To_{Т}^H$ – новые модификации традиционных товаров отрасли, пользующиеся повышенным спросом;

$To_{Т}^P$ – распространенные, широко известные традиционные товары отрасли, пользующиеся хорошим спросом;

$To_{Т}^Y$ – устаревающие традиционные товары отрасли, спрос на которые падает;

$To_{Б}^H$ – новые модификации базовых товаров отрасли, на которые возникает повышенный спрос;

$To_{Б}^P$ – распространенные и широко известные базовые товары отрасли, на которые держится неплохой спрос;

$To_{Б}^Y$ – устаревающие модификации базовых товаров отрасли, спрос на которые падает;

—► – процессы усиления (повышения прибыльности, перспективности) отраслевых стратегий по каждому основному виду отраслевых товаров;

----► – процессы снижения прибыльности и перспективности конкретных видов товаров отрасли;

-----► – ситуации возможного усиления отраслевых стратегий в сторону повышения их прибыльности, сопровождающиеся сменой приоритетов с выпуска одних видов товаров на выпуск других видов товаров.

Среди основных товаров отрасли выбраны следующие виды: базовые, традиционные, перспективные. К перспективным относятся новинки отрасли, претендующие на роль «законодателей мод» на рынке, являющиеся «локомотивами» всей отрасли. Они являются высокоприбыльными. Однако к этому же виду товаров могут относиться товары, не приносящие больших текущих прибылей. Например, товары нового поколения, но уже давно находящиеся на рынке, хорошо известные покупателям, пик спроса на которые уже прошёл, могут приносить более скромные прибыли, а новинки, выпущенные опытной партией, характеризующиеся высокой ценой и низким спросом, могут и вовсе иметь очень низкие прибыли или не приносить прибыль вообще. В то же время, отрасль учитывает, что данные товары перспективные, выпущенные с новейших технологий и потому всячески поддерживает их производство, в расчёте на долгосрочную отдачу с таких товаров.

Другое дело традиционные товары. Это товары, традиционно выпускаемые отраслью. Например, товары, рассчитанные на определённую возрастную конъюнктуру или рассчитанные на узкопрофессиональные потребности. Это могут быть также товары, рассчитанные на определённый

ную национальную конъюнктуру, женскую или мужскую покупательскую аудиторию. Среди этих видов товаров следует выделять: 1) товары-новинки или новые модификации товаров, улучшенной конструкции и технологии изготовления; 2) распространённые товары, давно присутствующие на рынке, на которые удерживается хороший спрос; 3) устаревающие товары, спрос на которые падает. Соответственно этому изменяется перспективность стратегии отрасли в отношении этих товаров. Ставка делается на наиболее прибыльные новинки, а от устаревающих товаров отрасль отказывается.

В любой отрасли есть базовые товары. Это те товары, которые являются родоначальниками, составляют основу отрасли. На их основе разрабатываются другие модели продукции. Однако это не значит, что базовые модели должны оставаться в неизменном виде. Они также должны постоянно дорабатываться, улучшаться. Могут создаваться новые модификации базовых моделей продукции. Одни из них будут отличаться большей новизной и прогрессивностью, другие – являться более известными, распространёнными. Тем самым, разные модификации базовых моделей продукции могут отличаться по перспективности для отрасли и по прибыльности. От устаревающих модификаций следует уходить, постепенно отказываться, а новинки – рекламировать. В результате по прибыльности такие базовые модели могут ничем не уступать традиционным и даже перспективным видам товаров.

Рисунок 3 показывает, что если тот или иной товар отрасли уже не приносит должной прибыли и теряет свою перспективность, то усиление стратегии отрасли может происходить как в рамках конкретного вида товара отрасли (сплошная линия), так и путём отказа от производства одного вида продукции в пользу производства другого вида продукции (штрихпунктирная линия). Модель позволяет определить, при каких ситуациях целесообразно разрабатывать новые модификации производимых видов товаров, а при каких – в корне менять ориентиры производства и переходить на изготовление других видов товаров. Такие решения, конечно, надо принимать с учётом изменения рынков и потребительского спроса. Отрасль не может не учитывать планы входящих в неё предприятий. В то же время, приняв решение о перспективности одних видов товаров и неэффективности других, отрасль может создать определённые стимулы или благоприятные условия для перехода предприятий с производства одних на производство других видов продукции. Отрасль также может стимулировать планы НИОКР предприятий для непрерывного обновления, с учётом конкуренции и рекламаций покупателей, выпускаемых видов товаров, создание их новых улучшенных модификаций. Одновременно построенная модель позволяет спрогнозировать процессы ус-

таревания каждого из видов товаров отрасли, заканчивающиеся отказом от их производства.

Планирование развития отрасли не от достигнутого, исходного уровня, а в результате динамического развития всей системы, повысит обоснованность прогнозов. Рассматривая отрасль как взаимосвязанную систему, следует прогнозировать:

во-первых, ситуации, влияющие на расширение или сужение отрасли. Масштабы отрасли, расширение её в результате вхождения в неё новых предприятий зависят не только от её конкурентоспособности, уровня капитализации, т.е. от факторов успешности и эффективности, но и от субъективных факторов, определяющих стратегии хозяйствования. Например, от степени монополизации экономики и установленных ограничений (барьеров) для вхождения в отрасль;

во-вторых, ситуации, влияющие на темпы и масштабы развития предприятий, входящих в отрасль. Например, под влиянием роста потребительского спроса или расширения рынков, потребительской конъюнктуры, предприятия отрасли могут принимать решение о своём расширении, увеличении масштабов производства или об открытии новых специализированных производств;

в-третьих, ситуации, влияющие на темпы концентрации производства и капиталов. Например, мелкие фирмы не могут конкурировать с крупными предприятиями. Если конкуренты, в том числе и на мировых рынках, укрупняются, то это неизбежно вызовет ускорение процессов концентрации производства и капиталов в соответствующих отраслях;

в-четвёртых, ситуации, влияющие на изменение товарного ассортимента отрасли. Как правило, любая отрасль имеет в своём составе базовые, традиционные и перспективные виды товаров, но процентное соотношение их может быть разным. Это зависит от объёмов и временных циклов спроса на тот или иной вид товара. Расширение или сужение товарной номенклатуры и товарного ассортимента (ТА), а также изменение глубины ТА, зависит от темпов дифференциации потребительского спроса, изменения числа потребительских сегментов на рынке, а также от темпов и динамики изменения числа, состава потребительской конъюнктуры, её потребительского спроса.

Таким образом, рынки, спрос, покупатели, конкуренты – основные факторы, которые определяют ситуации возможного развития отрасли. При планировании надо определить степень вероятности возникновения каждой из них и спрогнозировать наиболее оптимальные адаптационные модели реагирования. Отрасль не должна заниматься детальным планированием ценовых, объёмных, качественных показателей конкретных товаров. Это задача конкретного предприятия, выпускающего их. Отрасль

планирует общие направления и ориентиры развития, в том числе по видовой и ассортиментной составляющей товарного предложения отрасли, пропорциям и масштабам производства различных видов продукции. Предложенная адаптационная модель как раз отвечает этим целям. Она позволяет спрогнозировать переход от одной модификации конкретного вида товара к другой, а также сокращение производства одних видов товаров и увеличение других. Главными ориентирами при этом являются перспективность и прибыльность товаров отрасли. Такие планы составляются для различных ситуаций развития рынков, изменения покупательской конъюнктуры и потребительского спроса. Для каждой возможной ситуации должны составляться свои адаптационные модели.

Однако наибольшая потребность в составлении моделей ситуационного планирования существует на уровне предприятия. Каждое предприятие имеет своё деловое окружение, которое может меняться неоднозначно. Собственные ресурсы и возможности фирмы также надо анализировать в динамике. Только на основе изучения динамики условий и возможностей можно определить перспективные стратегии развития фирмы. Рассмотрим, какие динамичные адаптационные модели для ситуационного планирования могут быть приняты на уровне предприятия.

Ситуационное планирование на уровне предприятия

В зарубежной экономической практике на уровне предприятия давно широко применяются матрицы принятия решений, отражающие позиции фирмы в конкуренции. Широко распространена матрица БКГ – Бостонской консультативной группы¹, которая предложила использовать для перспектив фирмы показатель роста объёма спроса. Этот показатель задаёт вектор матрицы по вертикали, а по горизонтали определяется доля рынка, на которую имеет выход фирма. Тем самым, для каждой СЗХ «делается оценка будущих темпов роста, подсчитывается доля рынка» и даются рекомендации фирме по удержанию позиций в каждой из СЗХ. Большую известность получила матрица, разработанная консультативной группой Мак-Кинзи (Mc Kinsey) совместно с корпорацией Дженерал Электрик (General Electric). В отличие от матрицы БКГ матрица Мак-Кинзи применима во всех стадиях жизненного цикла спроса и технологии и при самых разных условиях конкуренции. При ней используются не статические, а динамические показатели результативности. Вместо показателя роста объёма в ней используется параметр привлекательности СЗХ, а вместо относительной доли рынка – будущий конкурентный статус.²

¹ И. Ансофф. Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989, с. 87.

²² Там же, с.102

Однако данная матрица более трудоёмкая и сложная в использовании.

Я предлагаю расширить действие подобных матриц и использовать их не только для определения прибыльности своих позиций в различных СЗХ, но и для планирования изменения качественных и ценовых характеристик товарного предложения, в зависимости от меняющихся ситуаций в потребительских сегментах рынка. Для этого в предложенной мной матрице по вертикали я предлагаю использовать показатель качественно-го класса спроса, а по горизонтали – показатель перспективности (прибыльности) стратегии фирмы. Тем самым, с одной стороны, данная матрица позволяет рассматривать программы по товару и рынку в динамике, а с другой стороны, позволяет оценить изменение прибыльности не только различных СЗХ в разные фазы спроса, но и изменение прибыльности различных товаров в разные периоды времени (рис. 4).

Качественный
уровень спроса

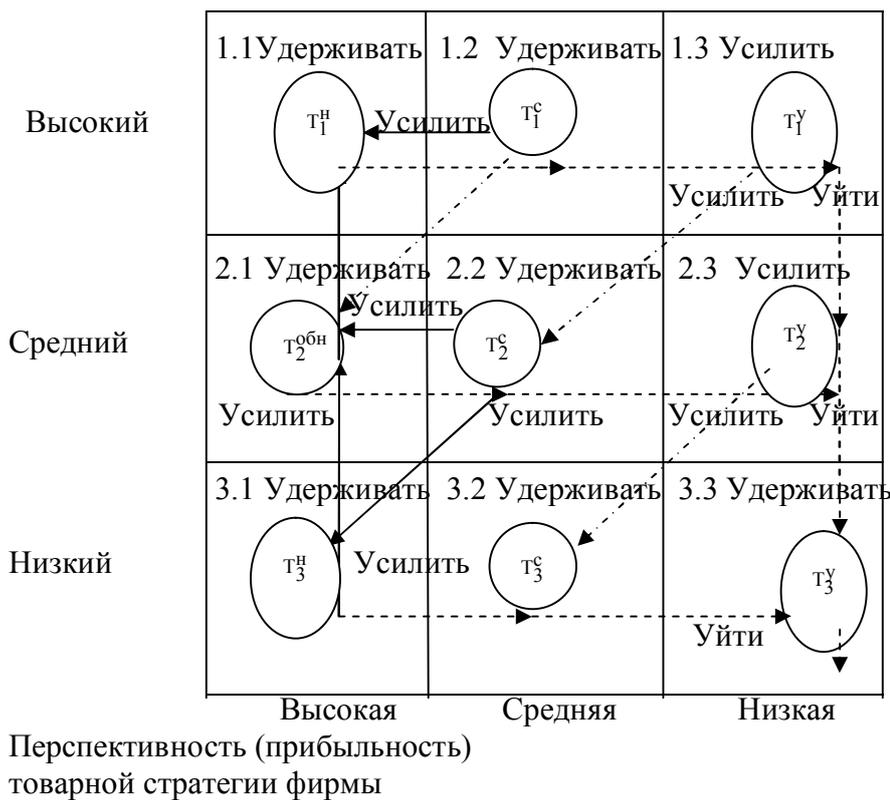


Рис. 4. Ситуационная модель выбора предприятием стратегических зон хозяйствования и товарной стратегии в них

Введём для обозначения основных товарных групп, позиционируемых в различных СЗХ, следующие условные обозначения:

T_1^H – товар нового поколения, повышенного спроса и очень высокого (первого) класса качества, относящегося к высшему уровню потребности, позиционируемый по повышенным ценам. Очевиден рост объёмов спроса на данный товар;

T_1^C – товар высокого (первого) класса качества, но хорошо известный, пользующийся стабильным спросом и позиционируемый по стабильно высоким ценам;

T_1^Y – устаревающие модели товаров экстра-класса и потому позиционируемые по более низким ценам, чем другие товары данного класса;

$T_2^{обн}$ – товары среднего качественного класса, но прошедшие конструкторско-технологические усовершенствования, и потому позиционируемые по более высоким ценам, пользующиеся более высоким спросом;

T_2^C – хорошо известный покупателям товар среднего качества, позиционируемый по средним ценам;

T_2^Y – товар среднего уровня качества, но несколько пониженных потребительских свойств и позиционируемый по пониженным ценам (завоевание покупателей ценой за счёт незначительного ухудшения качества товара);

T_3^H – экспериментальные товары-новинки в данном качественном классе третьего уровня, позиционируемые по более высоким ценам, чем обычно товары данного качественного класса потребности;

T_3^C – товары массового производства и массового спроса (ширпотреб), невысокого качества и цены, предназначенные для широкого распространения;

T_3^Y – устаревающие модели товаров широкого спроса, пониженных потребительских свойств и цены.

————▶ – усиление с изменением товарной стратегии;

-----▶ – усиление без изменения товарной стратегии путём позиционирования выпускаемого товара в другой СЗХ;

-----▶ – уход с товаром с рынка из той или иной СЗХ.

Таким образом, предлагаемая мной матрица, по своей сути, является динамической, так как позволяет оценивать перспективность (прибыльность) стратегий фирмы в их развитии. Причём, характеризует не только перспективность той или иной СЗХ, но и перспективность той или иной товарной стратегии и возможности фирмы по её корректировке и переходу из одной СЗХ в другую. При этом сами СЗХ характеризуются не только объёмными, но и качественными, ценовыми особенностями спроса. Тем самым, перспективность СЗХ оценивается с позиций не одного показателя: объёма сбыта, а с позиций совокупности показателей. Показатель

качественного уровня спроса позволяет сделать вывод сразу по нескольким параметрам спроса и судить не только о прибыльности той или иной СЗХ, но и о её перспективности, престижности. Тем самым, данная матрица позволяет сделать вывод о закономерностях развития спроса и формирования с учётом определённых возможностей фирмы товарного предложения. На рис. 4 приведена ситуационная модель выбора предприятием стратегических зон хозяйствования и товарной стратегии в них.

Под стратегическими зонами хозяйствования подразумеваются потребительские сегменты рынка, которые выделены с учётом качественных запросов и уровня платёжеспособности покупателей. В каждом из трёх товарных секторов, в котором преобладают покупатели, соответственно с высокими, средними и низкими качественными запросами, выделено три потребительских сегмента, с учётом уровня платёжеспособности покупателей. Таким образом, условно выделено 9 потребительских сегментов, а следовательно, 9 СЗХ. Тем самым, данная матрица позволяет по СЗХ сразу судить о качественном и ценовом уровне спроса и планировать динамику товарного предложения. В каждом потребительском сегменте позиционируется товар, отличный по ценовым и качественным параметрам. Поэтому выбор СЗХ диктует свои требования к выбору соответствующей товарной стратегии. Таким образом, сформулированы, по сути, основные товарные стратегии фирмы в различных СЗХ. Тем самым, выбирая ту или иную СЗХ, фирма сразу определяет, на выпуск какого товара ей следует ориентироваться. Этим предлагаемая матрица отличается от матриц, разработанных зарубежными учёными. Престижность потребительского сегмента рынка не всегда определяет прибыльность фирмы. Например, наиболее престижно позиционировать товары в потребительских сегментах наиболее высокого качественного уровня спроса. В то же время, в потребительском сегменте 1.2 или 1.3 фирма может получить прибыли меньше, чем в потребительском сегменте 3.1.

Отличительной особенностью разработанной матрицы является и то, что она позволяет фирме не только планировать программы позиционирования выпускаемых товаров, но и прогнозировать будущие решения по удержанию, усилению или изменению продуктово-рыночных стратегий. Безусловно, такие решения принимаются в зависимости от ситуации и имеющихся у фирмы возможностей, в том числе внутренних финансовых резервов и возможностей привлечения дополнительных инвестиций. Тем самым, представленная модель предлагает фирме следующие варианты действий:

1) удерживать свои позиции в завоеванных и хороших с точки зрения прибыльности сегментах рынка. Такими сегментами являются, конечно, наиболее престижные и прибыльные сегменты: 1.1, 2.1, и не такие

престижные, но прибыльные сегменты, такие, как 3.1. Потребительские сегменты 1.2, 2.2, 3.2 не такие прибыльные и престижные. Если у фирмы нет достаточных резервов для усиления в них товарных стратегий, то она должна стремиться удерживать в них завоеванные позиции. При этом фирма свои СЗХ не меняет;

2) усилить товарные стратегии и завоеванные позиции в результате смены или расширения СЗХ. При выборе фирмой данного варианта действий возможны различные комбинации выбора СЗХ. Во-первых, фирма может удерживать завоеванные позиции, долю рынка в уже освоенных СЗХ и одновременно усиливать свою стратегию по ряду товаров, пытаясь с ними завоевать покупателей в новых СЗХ. Такой маневр предпринимается тогда, когда фирма готова к частичной смене или к дополнению товарных программ новыми товарами. Однако чтобы реализовать такие товарные стратегии, фирма должна обладать большими финансовыми возможностями, а при средних доходах, которые фирма получает, позиционируя товары в потребительских сегментах средней или, тем более, низкой доходности, это проблематично. Поэтому на матрице такие усиления стратегии показаны только для высокодоходных потребительских сегментов и потребительского сегмента 2.2. Например, позиционируя свои товары в высокоприбыльных потребительских сегментах 3.1 и 2.1, фирма, с одной стороны, будет удерживать свои позиции, а с другой стороны, может стремиться повысить престижность своей марки и начнёт выпускать товары, пусть даже небольшими партиями, соответствующие элитному классу потребности, которые будет позиционировать в потребительском сегменте 1.1. Это будут уже совсем иные товары, чем те, которые она позиционирует в сегментах 2.1 или 3.1. Тем самым, фирма усилит свои позиции на товарном рынке.

Во-вторых, фирма может полностью поменять СЗХ и товарные стратегии. Например, при привлечении внешних инвестиций весьма вероятен переход из потребительского сегмента 1.2 в 1.1. При этом фирма, как правило, полностью меняет товарную стратегию. Позиционируя товар в потребительском сегменте 2.2, фирма может изыскать дополнительные средства, провести конструкторско-технологические усовершенствования товара и перейти в потребительский сегмент 2.1. При недостатке средств для такой товарной политики, фирме целесообразно рассмотреть возможность перехода на выпуск качественного экспериментального ширпотреба, т.е. на товары более низкого качественного уровня, но обладающих новизной и пользующихся широким спросом. При решении вопроса о смене товарных стратегий и программ фирме следует оценить условия, возможности, риски, потери и выигрыши. В результате подсчётов может оказаться, что фирме выгоднее оставаться в прежнем потребительском

сегменте и не менять товарных стратегий, так как полученные дополнительные прибыли не окупят вложенных затрат.

В-третьих, фирме целесообразно менять не товарную стратегию, а стратегическую зону хозяйствования, т.е. потребительский сегмент позиционирования выпускаемого товара. Такой переход рационален, только если в результате него фирма повышает свои прибыли. Например, объём спроса в потребительском сегменте 1.2 ограничен. С устареванием товара спрос взыскательных покупателей начинает падать, а прибыли фирмы – снижаться. Но если фирма начнёт позиционировать данный товар в потребительском сегменте 2.1, она может значительно увеличить объёмы сбыта, так как в нём покупатели не так взыскательны к качеству товара и к тому же имеют высокую платёжеспособность. Поэтому число покупателей, заинтересованных в товаре, резко возрастёт, а фирма повысит свои прибыли. При смене СЗХ фирме важно определить в каком другом потребительском сегменте её товар может пользоваться спросом. Например, устаревающие модели товаров, позиционируемые в потребительском сегменте 2.3, не могут пользоваться спросом в сегменте 2.1, так как там позиционируются качественно улучшенные современные товары. На рис. 4 штрихпунктирной линией показаны наиболее вероятные варианты усиления позиций фирмы, в том числе без изменения товарных стратегий только путём смены СЗХ. Так, если в потребительских сегментах с очень высокими качественными запросами покупателей товары, позиционируемые в сегменте 1.3, уже являются устаревшими, то у покупателей среднего уровня спроса в потребительском сегменте 2.2 они могут пользоваться большим спросом. А товары из сегмента 2.3, на которые падает спрос у покупателей среднего класса, могут пользоваться хорошим спросом на дешёвых рынках среди широкого круга покупателей. Таким образом, наибольшей совместимостью обладают товары, позиционируемые в потребительских сегментах 1.2 и 2.1, 1.3 и 2.2; 2.3 и 3.2;

3) уйти с рынка. Пунктирной линией на матрице показаны пути ухода товара с рынка, а фирмы из определённой СЗХ. Любая новинка, появляющаяся в любом из секторов качественного спроса, со временем становится устаревающей моделью, потребительский спрос на которую падает, и фирма с данным товаром постепенно уходит с рынка. Взамен снятых с производства товаров разрабатываются новые. Модель показывает, как происходит постепенный кругооборот товарной стратегии фирмы. Вначале фирма стремится усилить свои товарные стратегии, повысить свои прибыли от выпускаемых товаров, затем удержать завоёванные позиции и, наконец, выбрать вариант наиболее безболезненного ухода морально устаревающего товара с рынка. Как видно, товары, позиционируемые в низкоприбыльных для фирмы сегментах рынка, либо должны найти дру-

гие сегменты позиционирования, либо если у фирмы нет возможностей для освоения новых СЗХ или усиления товарных программ, постепенно уйти с рынка. Товары, перешедшие из более прибыльных в менее прибыльные сегменты рынка, могут ещё какое-то время продержаться как наследники на рынках, но они обречены на постепенный уход с рынка.

Рассмотренная модель ситуационного планирования показывает позиции и перспективы товаров фирмы в различных СЗХ. При этом следует иметь в виду, что фирма может выпускать разные по качеству и цене товары и хозяйствовать не в каком-то одном, а в нескольких потребительских сегментах рынка. Одни товары фирмы могут быть более перспективные и прибыльные, другие – менее. Намечая уход с одним товаром, фирма должна готовить ему замену, позиционируя другие товары в более перспективных и прибыльных сегментах рынка. Неразрывно с продуктовыми связаны ресурсные стратегии развития фирмы.

Ситуационные модели оптимизации программ ресурсобеспечения фирмы

Матрицы стратегических зон ресурсопотребления (СЗР) по аналогии с матрицами стратегических зон хозяйствования фирмы (СЗХ), на мой взгляд, должны включать 9 сегментов, формирующих различное по качеству и цене предложение, соответственно: технологических, материальных и кадровых ресурсов, необходимых для осуществления производственной программы фирмы. Следует учитывать, что в настоящее время всё больше не количество, а качество приобретаемых ресурсов определяет стратегию ресурсопотребления фирмы. Например, технологическую стратегию определяет видовой, качественный состав применяемых технологий и соответствующих им средств труда. Совершенно очевидно, что при определении зон закупок на ресурсных рынках фирма руководствуется реализуемыми товарными программами и выбранными зонами хозяйствования на товарных рынках. Планы по производству товаров определённого качества диктуют свои требования к качеству закупаемых ресурсов. Поэтому при построении моделей оптимального ресурсопотребления мной это учитывалось, и по вертикали задавался вектор качественного уровня предложения ресурсных рынков.

Какой же показатель должен определять данные матрицы по горизонтали? На мой взгляд, это должен быть показатель перспективности (прибыльности) конкретной ресурсной стратегии фирмы. Данные модели будут динамические, так как позволят фирме корректировать свои ресурсные стратегии в зависимости от предложения ресурсных рынков и с учётом реализуемой товарной стратегии. При этом фирма может менять стратегические зоны приобретения ресурсов, сужать или расширять зоны

ресурсопотребления. Отличительной особенностью и достоинством данных матриц является то, что с помощью них фирма получает представление о качественных и ценовых характеристиках ресурсов, предлагаемых в различных зонах того или иного ресурсного рынка, и о динамике их изменения. Это позволит фирме планировать переход из одной зоны стратегического потребления в другую и таким образом повышать прибыльность своей ресурсной стратегии в границах, обозначенных товарной стратегией. Однако построение матриц для планирования потребления каждого из ресурсов будет иметь свои особенности.

На рис. 5 приведена модель оптимизации технологической стратегии фирмы и выбора стратегических зон приобретения технологий и средств труда. По вертикали матрицы задан вектор различных видов предлагаемых технологий и средств труда, а по горизонтали – с одной стороны отражён качественный уровень различных технологий и обеспечивающих их средств труда, а с другой стороны – вектор перспективности (прибыльности) технологической стратегии фирмы.

Качественный уровень технологии на ресурсных рынках

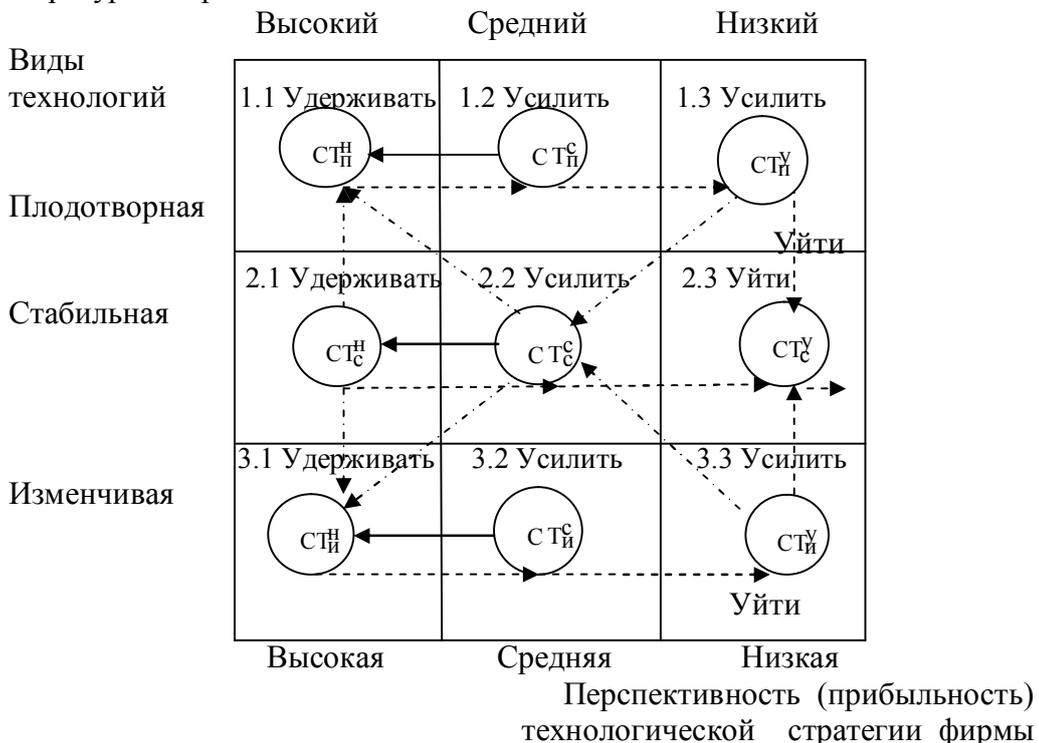


Рис. 5. Ситуационная модель оптимизации технологической стратегии фирмы и выбора стратегических зон приобретения технологий и средств труда

Условные обозначения к матрице:

$СТ_{II}^H$ – плодотворная технология ноу-хау и соответствующие ей средства труда нового поколения, повышенного спроса и очень высокого качества, относящегося к первому уровню потребности и позиционируемые по повышенным ценам;

$СТ_{II}^C$ – перспективная плодотворная технология, но не ноу-хау и соответствующие ей средства труда высокого класса качества, хорошо известные, пользующиеся стабильным спросом и позиционируемые по стабильно высоким ценам;

$СТ_{II}^Y$ – плодотворные, но уже широко распространённые технологии и соответствующие им средства труда хорошего качества. Технологии и СТ уже давно позиционируемые на рынке и потому морально устаревающие, реализуемые по более низким ценам, чем другие технологии и СТ данного класса;

$СТ_{II}^H$ – новая стабильная технология, перспективная и высокопроизводительная и соответствующие ей средства труда нового поколения, позиционируемые по повышенным ценам;

$СТ_{II}^C$ – стабильная передовая технология, но не ноу-хау и соответствующие ей передовые средства труда хорошего качества, пользующиеся повышенным спросом;

$СТ_{II}^Y$ – стабильная широко распространённая технология и соответствующие ей средства труда, давно позиционируемые на рынке, морально устаревающие и реализуемые по более низким ценам;

$СТ_{II}^H$ – изменчивая технология ноу-хау и соответствующие ей средства труда нового поколения, повышенного спроса и высокого качества, позиционируемые по повышенным ценам;

$СТ_{II}^C$ – перспективная изменчивая технология, но не ноу-хау и соответствующие ей средства труда хорошего качества, но уже известные на рынке и потому позиционируемые по более низким ценам;

$СТ_{II}^Y$ – морально устаревающие изменчивые технологии и средства труда, спрос на которые падает, реализуемые по низким ценам;

—► – усиление технологических стратегий путём приобретения более прогрессивных технологий и средств труда в границах одного вида технологий;

----► – уход от использования непрогрессивной технологической стратегии;

----► – усиление технологических стратегий путем смены вида технологий и средств труда.

Зоны предлагаемых технологических ресурсов данной матрицы поделены на сегменты позиционирования плодотворной, стабильной и изменчивой технологии и соответствующих им средств труда. Это позволяет фирме – покупателю сразу определиться, какую технологию она соби-

рается использовать, и соответственно, какие сегменты рынка технологий для неё представляют интерес. В свою очередь, каждый из видов технологий представлен товарами различного уровня качества.

В матрице условно принято, что в каждом товарном сегменте ресурсного рынка технологий имеется три сегмента и соответственно три уровня качества различных технологий и соответствующих им средств труда. Перспективность, прибыльность технологической стратегии фирмы также условно поделена на три группы значений: высокую, среднюю и низкую. Совершенно очевидно, что какую бы технологическую стратегию фирма не реализовывала, постепенно применяемая технология и средства труда будут устаревать, и соответственно, прибыльность технологической стратегии будет падать. Дойдя до низшего предела прибыльности, фирме надо либо усиливать технологическую стратегию, принимая технологическую модернизацию выпускаемого товара, либо вообще уходить с рынка этого вида технологии, переходя на использование новых видов технологий, и соответственно, выпуск новых поколений продукции. Такой уход показан на матрице пунктирной линией.

Если фирма имеет достаточные инвестиционные ресурсы, она может усилить свои технологические стратегии. Как правило, дополнительными капитальными вложениями обладают фирмы, имеющие достаточно высокий технический уровень производства, так как, не имея никакой базы и заделов, очень сложно переходить на использование передовых технологий. Поэтому если фирма использует технологии и средства труда средней перспективности и прибыльности, то она с успехом может рассмотреть возможности усиления технологической стратегии в рамках данного вида базовой технологии. У неё для этого накоплены достаточные технологические резервы. Например, перейти с устаревающей стабильной технологии на более современную, перспективную стабильную технологию. При этом, как правило, товарная стратегия фирмы не меняется, а лишь усовершенствуется (модернизируется) выпускаемый фирмой товар. Такие усиления технологических стратегий показаны на матрице сплошной линией.

Однако фирмой могут предприниматься и другого рода усиления технологических стратегий. Они показаны на матрице штрихпунктирными линиями и характеризуются тем, что усиление технологической стратегии происходит не в рамках используемой базовой технологии, а в результате её замены на другой вид базовой технологии. Например, фирма чаще всего отказывается от использования стабильных технологий, переходя на изменчивые или плодотворные технологии производства. Такие переходы предпринимаются, чтобы повысить перспективность, прибыльность технологической стратегии фирмы, а также тогда, когда фирма пе-

переходит к реализации принципиально новых товарных программ. Рис. 5 показывает, как в результате перехода фирмы от закупок стабильной технологии в ресурсном сегменте 2.2 к закупкам плодотворной технологии в ресурсном сегменте 1.1 или изменчивой технологии в ресурсном сегменте 3.1, она повышает свои прибыли со средних до высоких. Гораздо реже встречаются ситуации, когда плодотворную или изменчивую технологию фирма меняет на стабильную технологию. В то же время, фирмы, использующие уже не приносящие должной прибыли устаревающие плодотворные и изменчивые технологии, но не имеющие финансовых возможностей усиления технологических стратегий в рамках данных базовых технологий, могут улучшить своё положение, перейдя на закупку хорошо известных, но качественных стабильных технологий.

В том случае, если фирма реализует технологию, будь то стабильная, изменчивая или плодотворная, приносящую ей высокие прибыли, то стратегия фирмы – удерживать позиции с этой технологией. Выбирая стратегию внедрения новых технологий, фирме следует быть готовой к технологической модернизации всего производственного процесса, так как иначе технологический процесс не будет синхронизирован по производительности труда и по времени осуществления операций. В то же время, в будущем весьма вероятны ситуации, когда фирма для производства различных видов товаров будет использовать разные виды технологий и соответствующие им средства труда. Смешанная технологическая стратегия может оказаться весьма эффективной. Так как при ней фирма будет позиционировать на разных рынках товары разных поколений и принципиально различного технологического уровня новизны. Наиболее типичными такие смешанные технологии будут, когда фирма давно пользуется стабильными технологиями и, не отказываясь от них совсем, продолжая с них выпускать товары, одновременно внедряет либо изменчивые, либо плодотворные технологии и соответствующие им средства труда, налаживая с них выпуск товаров нового поколения.

Технологические стратегии нельзя рассматривать изолированно от других ресурсных стратегий. Очень тесно с технологическими стратегиями и прогрессивностью технической базы производства связаны программы фирмы по материально-вещественному составу выпускаемых товаров. На рис. 6 представлена ситуационная модель оптимизации программ материального обеспечения производства и выбора стратегических зон их приобретения на ресурсных рынках.

По вертикали матрицы задан вектор различных видов предлагаемых материальных ресурсов, а по горизонтали – с одной стороны отражён качественный уровень различных материальных ресурсов, а с другой

стороны – вектор перспективности (прибыльности) стратегии обеспечения фирмы материальными ресурсами.

Под материальными ресурсами понимаются сырьё, материалы, комплектующие изделия, которые фирма приобретает на ресурсных рынках для нужд своего производственного процесса. Зоны предлагаемых материальных ресурсов данной матрицы поделены на сегменты позиционирования передовых прогрессивных, традиционных и экспериментальных материальных ресурсов. Это позволяет фирме – покупателю сразу определить, какой вид материальных ресурсов она собирается использовать, и соответственно, какие сегменты ресурсного рынка материалов и комплектующих изделий для неё представляют интерес. В свою очередь, каждый из видов материальных ресурсов представлен материалами и комплектующими изделиями различного уровня качества.

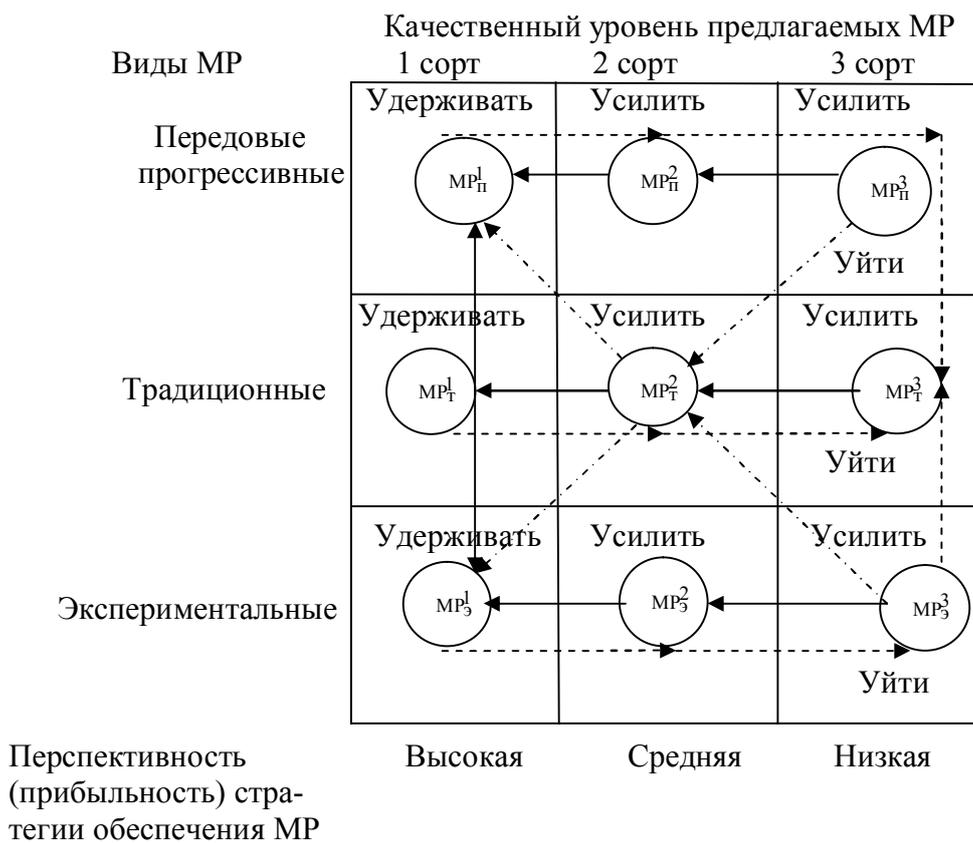


Рис. 6. Ситуационная модель оптимизации программ материального обеспечения производства и выбора стратегических зон их приобретения на ресурсных рынках

Условные обозначения к матрице:

MP_1^1 – передовые, прогрессивные материальные ресурсы (материалы, комплектующие изделия), как правило, новинки 1-го сорта;

MP_2^2 – передовые, прогрессивные материальные ресурсы (материалы, комплектующие изделия) 2-го сорта;

MP_3^3 – передовые, прогрессивные материальные ресурсы (материалы, комплектующие изделия) 3-го сорта;

MP_1^1 – традиционные материальные ресурсы (материалы, комплектующие изделия) 1-го сорта;

MP_2^2 – традиционные материальные ресурсы 2-го сорта

MP_3^3 – традиционные материальные ресурсы 3-го сорта;

MP_1^1 – экспериментальные материальные ресурсы 1-го сорта

MP_2^2 – экспериментальные материальные ресурсы 2-го сорта;

MP_3^3 – экспериментальные материальные ресурсы 3-го сорта;

—▶ — усиление стратегии материального обеспечения производства за счёт закупки материалов более высокого сорта;

----▶ — усиление стратегии материального обеспечения производства за счёт изменения видов закупаемых материальных ресурсов;

----▶ — уход от стратегии использования низкокачественных и морально устаревающих материалов.

Качественный уровень материальных ресурсов определён мной традиционным способом, а именно, в соответствии с утверждённой ГОСТом сортностью: 1-й, 2-й, 3-й сорта. Первый сорт соответствует высшему уровню качества, 2-й – среднему, а 3-й – низшему. К 3-му сорту могут относиться не только материалы более низкого качества, но и устаревающие материалы, спрос на которые затухает. Сортностью определяется и цена товара. Материалы более низкого качественного уровня являются более дешёвыми. Тем самым, в каждой зоне ресурсопотребления есть дорогие, умеренные по ценам и дешёвые товары. Довольно распространённой является ситуация, когда фирма приобретает материалы и комплектующие изделия во всех товарных секторах – зонах ресурсопотребления, т.е. закупает и перспективные, и экспериментальные, и традиционные материалы. Эти материалы могут использоваться как для изготовления разных товаров фирмы, так и входить в материально-вещественный состав конкретного товара. Аналогично фирмой могут использоваться как более качественные и дорогие материалы, так и менее качественные и более дешёвые. Объёмы, ассортимент закупок материальных ресурсов определяются производственной необходимостью, товарной стратегией фирмы. Поэтому фирма, выбирая стратегическую зону материалопотребления, должна решать двуединую задачу: во-первых, закупить материальные ре-

сурсы в необходимом количестве и ассортименте; во-вторых, оптимизировать эти закупки по качеству и цене.

Закупая материальные ресурсы в перспективных, прибыльных зонах ресурсного рынка, фирма будет стремиться удерживать свои позиции в них как можно дольше. Усиление позиций фирмы за счёт закупок более прибыльных материалов может достигаться двумя путями: во-первых, в результате смены вида приобретаемых материальных ресурсов, что показано на рисунке 6 штрихпунктирной линией, во-вторых, в результате повышения сортности, качества материалов, что показано сплошной линией. Пунктирными линиями показаны схемы ухода тех или иных материальных ресурсов с рынка. Любые материалы, комплектующие изделия также имеют свой жизненный цикл спроса. Их моральное устаревание заключается в снижении их качества – сортности. Поэтому наблюдается постепенный переход различных материалов из разряда высокосортных в низкосортные, что показано на матрице пунктирной линией. К тому же, в ходе такого морального устаревания чаще всего перспективные и экспериментальные товары переходят в разряд традиционных. По мере снижения сортности традиционных материалов намечается отказ фирмы от использования таких материалов и их постепенный уход с рынка. Неразрывно с технологической и материально-технической стратегиями фирмы связана стратегия кадрового обеспечения фирмы.

На рис. 7 представлена ситуационная модель оптимизации программ обеспечения фирмы трудовыми ресурсами и выбора стратегических зон их приобретения на ресурсных рынках.

По вертикали матрицы задан вектор различных видов предлагаемых трудовых ресурсов, а по горизонтали – с одной стороны отражён качественный уровень трудовых ресурсов, определяемый их квалификацией, а с другой стороны – вектор перспективности (прибыльности) стратегии обеспечения фирмы трудовыми ресурсами. Зоны предлагаемых трудовых ресурсов данной матрицы поделены на сегменты позиционирования кадров различного направления деятельности, а именно: на управленцев, специалистов различного профиля, рабочих. Это позволяет фирме – покупателю сразу определить, какого вида трудовые ресурсы она собирается использовать, и соответственно, какие сегменты рынка трудовых ресурсов для неё представляют интерес. В свою очередь, каждый из видов трудовых ресурсов представлен работниками различной квалификации.

В матрице все кадры делятся на работников высокой, средней и низкой квалификации. Соответственно, выделяются рабочие высокой, средней и низкой квалификации. Специалисты также бывают разной степени образованности, опытности, и следовательно, уровня квалификации. Среди управленческих кадров выделяются управленцы высшего, среднего и

низшего звена, различающиеся масштабом решаемых задач, количеством подчинённых людей и уровнем квалификации. Эти критерии лежат в основе построения матрицы (рис. 7). Перспективность (прибыльность) стратегии фирмы определяется по трёхуровневой шкале, как высокая, средняя и низкая.

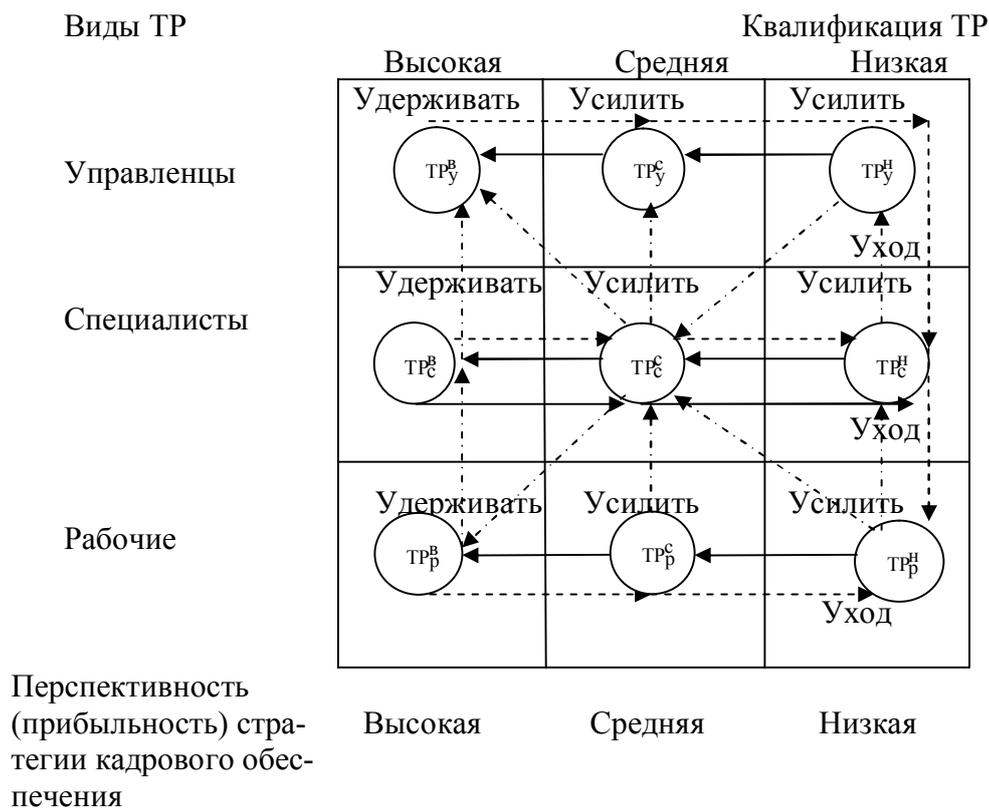


Рис. 7. Ситуационная модель оптимизации программ обеспечения фирмы трудовыми ресурсами и выбора стратегических зон их приобретения на ресурсных рынках

Условные обозначения к матрице:

ТР^в_у – управленцы высокой квалификации, представленные руководителями, менеджерами высокого звена управления;

ТР^с_у – управленцы средней квалификации, руководящие кадры среднего звена управления;

ТР^н_у – управленческие кадры низшего звена управления, в том числе молодые специалисты;

TR_C^B – специалисты высокой квалификации и высшего уровня образованности;

TR_C^C – специалисты средней квалификации;

TR_C^H – молодые специалисты, а также специалисты недостаточного образования или ограниченной трудоспособности в силу здоровья, возраста или по другим причинам;

TR_P^B – рабочие высокой квалификации;

TR_P^C – рабочие средней квалификации;

TR_P^H – рабочие низкой квалификации;

—► – усиление стратегии кадрового обеспечения фирмы за счёт повышения квалификации привлекаемых трудовых ресурсов;

-----► – усиление стратегии кадрового обеспечения фирмы за счёт изменения кадрового состава, т.е., например, снижения числа управленческих кадров и повышения числа специалистов высокой квалификации или, например, снижения числа рабочих за счёт роста производительности труда и повышения числа специалистов или управленцев высокой квалификации;

-----► – уход от стратегии использования работников низкой квалификации, дешёвой рабочей силы, специалистов устаревающих взглядов и образования.

Совершенно очевидно, что оплата труда того или иного работника зависит от вида его деятельности и его квалификации. Чем выше уровень образования, трудоспособности работника и спроса на него, тем выше его зарплата, т.е. «цена» работника. Особенности использования фирмой трудовых ресурсов заключаются в том, что данный ресурс способен меняться в течение всего времени его использования. Например, любая категория работников может повышать свою квалификацию, набираться опыта, повышать образовательный уровень. Поэтому возможен переход работников не только из одной квалификационной группы в другую, но и из одного видового состава – в другой. Например, рабочие могут переходить в специалистов, получив соответствующее образование, а специалисты – в управленцев. Любой фирме следует иметь кадровый резерв, так как она должна учитывать, что любой работник может повысить свой профессиональный уровень, перейти на другую работу, заболеть, иметь социальные, семейные проблемы или, наконец, состариться и уйти на пенсию. В отличие от всех остальных, трудовой ресурс – живой ресурс, способный меняться. Делая ставку на специалистов высокой квалификации, фирма должна быть готова к высокому уровню оплаты труда. Поэтому, как правило, любая фирма имеет в своём составе не только работников различных видовых групп (рабочих, специалистов, управленцев), что обусловлено логикой производственного процесса, но и работников

различной квалификации, поручая им задачи различного уровня сложности и ответственности. Другое дело, какие работники преобладают в кадровом составе предприятия: высококвалифицированные или низкоквалифицированные. Используя дешёвую рабочую силу в погоне за быстрой прибылью, фирма, безусловно, проигрывает в качестве труда и в долгосрочных перспективах своего развития. Ставка фирмы на высококвалифицированные кадры себя оправдывает, и данную кадровую стратегию фирма стремится удерживать. Имея средние и низкие прибыли с работниками средней квалификации, фирма стремится усилить свои кадровые стратегии. На матрице сплошными стрелками показано усиление кадровой стратегии фирмы за счёт использования более квалифицированных работников, а штрихпунктирными линиями – за счёт видового изменения кадрового состава фирмы.

Ситуационные модели позволяют прогнозировать изменение кадровой стратегии во времени и планировать усиление стратегий за счёт использования более квалифицированных работников или за счёт видового изменения кадрового состава фирмы. Например, имея переполненный состав специалистов, фирма может решить сократить их число, а усилить состав менеджеров кадрами высокой квалификации, увеличить число высококвалифицированных рабочих. Снижение прибылей фирмы за счёт излишней численности рабочих и их низкой производительности труда приводит к иной корректировке кадровой стратегии фирмы. Работники низкой и средней квалификации, управленцы низшего звена могут быть заменены на специалистов хорошей квалификации. Пунктирными линиями показаны процессы естественного старения кадров и постепенный переход работников в разряд работников низкой трудоспособности. Матрица иллюстрирует постепенный уход фирмы от стратегии использования данных кадров.

Спрос в трудовых ресурсах зависит от реализуемой фирмой товарной стратегии. Фирмы, специализирующиеся на выпуске нетрадиционных, экспериментальных образцов продукции, как правило, нуждаются в дефицитных специалистах редких специальностей. Вместе с тем, эти производства склонны к риску, элемент новаторства, свежих идей играет в их деятельности большую роль. Поэтому они больше, чем какие-либо другие фирмы заинтересованы в использовании молодых специалистов, в подготовке собственных кадров. Фирмы, заинтересованные в выпуске стандартной продукции хорошего качества и не склонные к риску, желающие сохранить и дальше реализуемую ими продуктивно-рыночную стратегию, будут отдавать предпочтение проверенным, опытным, надёжным и достаточно производительным кадрам традиционной специализации и хорошей квалификации. Спрос на кадры традиционной специали-

зации и хорошей квалификации наиболее стабилен и предсказуем. На такие кадры всегда держится довольно высокий спрос. Если же фирма обладает достаточно высокой платёжеспособностью и реализует прогрессивную продуктово-рыночную стратегию, то наряду с данными специалистами, она привлекает высокообразованных, квалифицированных специалистов нового поколения и новых специальностей. Со сменой продуктово-рыночной стратегии фирма меняет не только технологическую и материально-техническую стратегии обеспечения производства, но и кадровую стратегию, в большей или в меньшей степени обновляя свой кадровый состав. Для этого фирме надо оценивать уровень нестабильности и непредсказуемости на ресурсных рынках. На факторы нестабильности, изменчивости на любом ресурсном рынке оказывают влияние НТП, динамика изменения спроса и предложения, числа и состава поставщиков и потребителей, уровень инфляции, конкуренции, особенности финансирования и кредитования предприятий, инвестиционная активность, изменение организационных форм и структур хозяйствования, развитие институтов финансового лизинга, прочие. Однако рынок трудовых ресурсов имеет свои особенности.

Изменения квалификации, специализации, образованности, опытности, видового состава и цены рабочей силы, происходящие под влиянием общих тенденций научно-технического прогресса, психологического, культурного, образовательного, социально-политического развития и прочих тенденций развития общества, являются гораздо более предсказуемыми и определёнными, чем изменения, происходящие в сознании и поведении каждого отдельно взятого человека под влиянием его среды, образа жизни, особенностей личной судьбы и индивидуального восприятия действительности. Поэтому учёт индивидуальных, личностных особенностей работника является самой сложной задачей при планировании стратегических программ обеспеченности фирмы трудовыми ресурсами.

Ситуационные модели оптимизации программ обеспечения фирмы технологическими, материальными и трудовыми ресурсами и выбора стратегических зон их приобретения на ресурсных рынках обеспечат многовариантность выбора программ ресурсообеспечения фирмы, повысят обоснованность выбора среди них оптимального. Кроме того, станет возможным планировать изменение ресурсных стратегий во времени, с учётом реализуемых товарных стратегий, предложения ресурсных рынков и конкуренции на них.

Таким образом, предложенные мной модели ситуационного планирования заключаются в том, что позволяют менять зоны позиционирования товаров и товарные стратегии, а также зоны ресурсопотребления в зависимости от ситуации. Разработка различных вариантов хозяйст

ния в зависимости от ситуации на рынке, безусловно, позволит предприятиям легче адаптироваться в условиях экономической нестабильности и слабой предсказуемости рынка, конкуренции, спроса. На этой основе можно разработать конкурентные программы фирмы. Алгоритм ситуационного выбора стратегий и формирования показателей товарного предложения фирмы представлен на рис. 8.

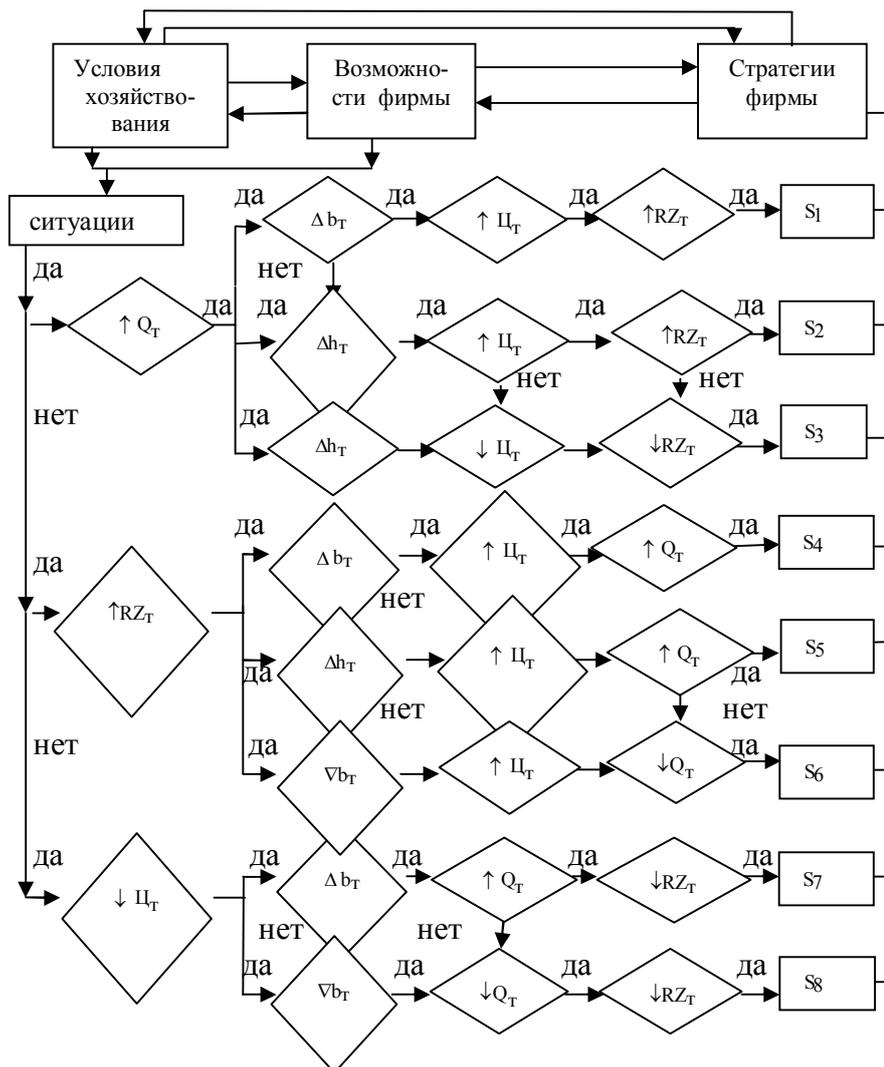


Рис. 8. Алгоритм ситуационного выбора стратегий и формирования показателей товарного предложения фирмы

Условные обозначения: Π_T - цена предложения товара; RZ_T - результативность целевой функции предлагаемого товара; Q_T - объём предложения товара; Δb_T ; Δh_T - расширение и углубление товарного ассортимента; ∇b_T ; ∇h_T - сокращение

и сужение ТА; $\uparrow\downarrow$ - повышение, снижение; S- стратегия; s_1 - стратегия широкого проникновения на рынок s_2 - стратегия глубокого проникновения на рынок и активного маркетинга; s_3 - стратегия глубокого проникновения на рынок и пассивного маркетинга; s_4 - стратегия производства новинки; s_5 - стратегия совершенствования товара; s_6 - стратегия выборочного проникновения на рынок; s_7 - стратегия наследника на рынке; s_8 - стратегия удержания позиций на рынке.

Как видно по рис. 8, условия хозяйствования влияют на возможности фирмы. Вместе они оказывают влияние на стратегии фирмы, на её товарное предложение и планы его позиционирования в различных сегментах рынка. Стратегии и планы, в свою очередь, влияют на динамику спроса, на развитие рынков, интенсивность конкуренции, т.е. на условия хозяйствования, а также на размер затрат и получаемого дохода, прибыль и рентабельность фирмы, т.е. в конечном итоге на её будущие финансовые, ресурсные возможности. Таким образом, между условиями, возможностями и стратегиями, товарными программами фирмы существует система прямых и обратных взаимосвязей. В определённом временном диапазоне определяются различные ситуации хозяйствования, исходя из которых фирма определяет основную динамику изменения основных показателей товарного предложения и формирует текущие товарные стратегии. Как же осуществляется фирмой ситуационное планирование?

Алгоритм иллюстрирует один из возможных методологических подходов ситуационного планирования. Все ситуации изменения потребительского спроса на рынке могут быть связаны с тремя основными потребностями, а именно: либо с потребностью потребителей приобретать более качественные товары; либо с их потребностью в увеличении объёмов закупок; либо с понижением их платёжеспособности и стремлением приобрести более дешёвые товары. Соответственно можно выделить три основных профилирующих показателя спроса. Это спрос на результативность целевой функции товара, т.е. качество товара, объём спроса на товар и цена спроса на товар. Задача фирмы – определить, какой из этих запросов потребителей является решающим в конкретной сложившейся ситуации на рынке и в конкретном его потребительском сегменте, который она выбрала в качестве зоны своего хозяйствования. В зависимости от этого фирма выбирает главный показатель позиционирования товара. Например, если в качестве главного фирма выбрала объём товарного предложения, после этого она должна принять решение о значениях других основных показателей товарного предложения: 1) по широте и глубине товарного ассортимента; 2) по качеству – результативности целевой функции товара; 3) по цене предложения товара. Добиваться одной и той же цели, например, увеличения объёмов сбыта, можно реализуя разные

текущие стратегии и даже изменяя показатели товарного предложения в разном направлении. Например, если фирма стремится расширять стратегические зоны своего хозяйствования, завоевывать покупателей на новых рынках, то для неё важнейшим показателем успеха становится показатель увеличения широты товарного ассортимента, т.е. добавления в него новых видов товаров. Этому, как правило, сопутствует повышение качества товарного предложения, но и рост цен предложения товаров. Данная стратегия широкого проникновения на рынок и активного маркетинга предполагает широкую рекламную кампанию, которая всегда необходима при продвижении товаров на новые рынки и завоевания новых покупателей.

Однако увеличивать объёмы сбыта товаров можно и не меняя СЗХ, а добиваясь повышения доли охвата уже освоенных потребительских сегментов рынка. В том случае, когда фирма заинтересована усилить свои позиции в прежней стратегической зоне хозяйствования, т.е. реализовать стратегию глубокого проникновения на рынок, для неё становится важнее не столько расширять, сколько углублять товарный ассортимент, т.е. добавлять в него дополнительные модификации ранее выпускаемых товаров. Эта стратегия позиционирования также предполагает повышение качества товарного предложения, хотя и допускает добавление в него более дешёвых модификаций товара для большего охвата разных групп покупателей данного сегмента рынка. Поэтому стратегия глубокого проникновения на рынок в зависимости от ситуаций со спросом и предложением в конкретных потребительских сегментах может иметь два варианта осуществления. Первый вариант – в сочетании с активным маркетингом, повышением качественного уровня предлагаемых товаров и уровня цен на них. Второй вариант – в сочетании с пассивным маркетингом, когда фирма стремится увеличить долю охвата конкретного потребительского сегмента рынка за счёт охвата покупателей с более низкой платёжеспособностью, выпуская для них дешёвые модификации товара ограниченного функционального назначения, более низкие по качеству. Это хороший пример, когда одна и та же долгосрочная стратегия роста объёмов сбыта товаров может реализовываться через различные текущие стратегии, и, тем самым, при различных ситуациях на рынке иметь различный механизм осуществления.

Какие же текущие стратегии становятся решающими, когда главной целью фирмы является повышение качества позиционируемых товаров? В первую очередь, это стратегии изготовления новинок и совершенство-

вания товара. К ним может примкнуть и стратегия выборочного проникновения товара на рынок, так как она предполагает работу фирмы на спрос избирательного покупателя. Повышение качества, результативности целевой функции товара при каждой из вышеназванных стратегий связано с повышением цены предложения товара. Однако по другим показателям позиционирования могут быть различия. Со стратегией изготовления новинок органично сочетаются планы фирмы по расширению товарного ассортимента и увеличению объёмов сбыта товаров. Тогда как при стратегии совершенствования качества выпускаемых товаров фирма имеет более умеренные планы по увеличению объёмов сбыта товаров и стремится уже не столько расширять, сколько углублять ассортимент выпускаемых товаров. Эти мероприятия менее затратные, не требующие смены основной технологии производства и масштабного технического перевооружения, а могут привести к значительному расширению покупательской конъюнктуры.

При стратегии выборочного проникновения на рынок используются совсем иные подходы. При ней фирма не расширяет, а, наоборот, сужает ассортимент позиционируемых товаров, так как работает на избирательного покупателя. Фирма готова изготовить товар, удовлетворяющий требованиям самого высокого потребительского спроса. При данной стратегии фирма, как правило, работает на покупателей с высокой платёжеспособностью, а потому затраты на повышение качества товара и сокращённые объёмы сбыта компенсируются очень высокими ценами. Алгоритм показывает, как в зависимости от ситуаций фирма выбирает ту или иную стратегию, главная цель которой – повышение качества товара.

Особо следует остановиться на стратегиях, для которых главным профилирующим показателем является снижение цены предложения товара. Это стратегия наследника на рынках, так как, как правило, фирма вытесняет с рынка конкурентов путём установления значительно более низких цен на товары. При этом качество позиционируемых товаров либо остаётся неизменным, либо незначительно снижается, а объёмы сбыта растут, так как фирма захватывает нишу, оставленную конкурентами, и значительно увеличивает число покупателей своего товара. Фирма может проводить такую стратегию по достаточно широкому ассортименту товаров. Такая стратегия выбирается, когда на рынке не очень высокая интенсивность конкуренция, большая ёмкость рынка, спрос достаточно дифференцирован, конкуренты легко могут найти новые зоны позиционирова-

ния своих товаров, а товары фирмы достаточно популярные и пользуются хорошим спросом.

Снижение цены предложения товаров является основным показателем успеха и при стратегии удержания позиций на рынке. Эту стратегию фирма выбирает, как правило, на поздних стадиях спроса на товар, когда товар уже морально устаревает, и спрос на него падает. Чтобы продлить жизненный цикл спроса на товар фирма прибегает к снижению цены. Однако при этом качество товара тоже снижается до допустимого уровня, а объёмы сбыта, хотя фирма и удерживает на прибыльном для себя уровне, имеют тенденцию к постепенному падению.

Разработанные модели и алгоритмы выработки оптимальных стратегий в зависимости от динамично меняющихся условий и возможностей хозяйствования раскрывают механизмы ситуационного планирования на уровне предприятия. Они позволяют выбрать наиболее вероятные ситуации развития событий и определить основные показатели и критерии успеха для их разрешения, т.е. через ситуационное планирование осуществить переход к стратегическому планированию деятельности предприятия.

Предложенные в статье методологические подходы использования механизмов ситуационного и стратегического планирования, на мой взгляд, должны лежать в основе мобильной современной системы планирования российской экономики. Они в полной мере отвечают нуждам времени, специфике российской экономики, способны как на макроэкономическом (региональном, отраслевом) уровне, так и на уровне предприятий эффективно решать проблемы прибыльного хозяйствования.
