

© 2011 г.

Юлия Меркулова

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

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
НА МАКРО И МИКРОЭКОНОМИЧЕСКОМ УРОВНЕ
ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

В статье раскрывается методологический подход сквозного, многоуровневого планирования, когда предприятие, отрасль, регион не рассматриваются изолированно друг от друга, а существуют в единой системе координат стратегического планирования эффективности народного хозяйства страны. Сформулированы цели, задачи, основные показатели отраслевого и регионального планирования, а также исследуются во взаимосвязи друг с другом стратегии отраслевого и регионального развития. Методологические подходы к их определению, а также к определению стратегий развития конкретных фирм на основе прогнозирования стратегических возможностей и агрессивности внешней среды (изменений рынка, спроса, покупателей, конкуренции), позволят реализовать комплексный подход к решению задач повышения эффективности хозяйствования, как на микро, так и на макроэкономическом уровне.

Ключевые слова: регион, отрасль, фирма, спрос, предложение, рынок, товар, конкуренция, стратегическое планирование, стратегия, план, программа, производство, сбыт, эффективность.

В годы перехода российской экономики на рыночные рельсы зародилась ошибочное мнение, что планирование не нужно в условиях рыночной экономики. Конечно, то жёстко централизованное планирование, которое существовало при директивной, во многом экстенсивной экономике, себя исчерпало и не может быть применимо в современных условиях, но это не значит, что рынок исключает планирование как таковое. Необходимо создать механизмы новой системы планирования, адекватные рыночной модели хозяйствования. Любой хозяйствующий субъект, чтобы иметь успех на рынке, должен вырабатывать конкурентные стратегии, а следовательно, планировать свою деятельность на долгосрочную и текущую перспективу. Поэтому, на мой взгляд, особую актуальность приобретают вопросы выработки эффективных механизмов стратегического планирования российской экономики. Стратегическое планирование в рыночной экономике – это управленческий процесс создания и поддержания сбалансированности между условиями, возможностями и стратегиями хозяйствования. Основными механизмами обеспечения данного

процесса являются: 1) анализ и прогноз; 2) определение целей и стратегий их достижения; 3) составление планов и конкретных программ их реализации. Данный подход к определению стратегического планирования применим, как на макроэкономическом уровне, так и на уровне конкретного товаропроизводителя. Это также очень принципиальный момент, на который стоит обратить внимание. При рыночной экономике планирование необходимо не только на уровне конкретного предприятия, но и на народнохозяйственном уровне тоже, но цели, задачи и содержание данного планирования будут совсем иные, чем при «плановой экономике». На мой взгляд, его можно определить следующим образом.

Стратегическое планирование на макроэкономическом уровне – это многоуровневый процесс анализа и прогнозирования спроса и предложения на товарных рынках, уровня конкуренции на них, ресурсных возможностей товаропроизводителей, определения целей и стратегий развития регионов и отраслей, формирования планов народнохозяйственного развития и программ их реализации. Таким образом, стратегическое планирование, как на макро, так и на микроэкономическом уровне хозяйствования обязательно касается следующих рыночных категорий: 1) рынка; 2) товара; 3) товаропроизводителей; 4) потребителей – покупателей; 5) спроса; 6) предложения; 7) конкуренции. Остановимся подробнее на изучении и планировании данных показателей на макроэкономическом уровне.

Особенности стратегического планирования на макроэкономическом уровне

При планировании на макроэкономическом уровне исследуется не отдельно взятый рынок или отдельно взятый товар, спрос и предложение на него, а данные рыночные категории должны изучаться в совокупности. Процесс исследования характеризуется от общего к частному. Вначале должна анализироваться эффективность структуры экономики и отдельных отраслей, затем совокупность отраслевых рынков, их особенности функционирования на региональном уровне. В первую очередь должна оцениваться прибыльность товарного предложения в целом, а затем конкурентоспособность конкретных товаров на внешних и внутренних рынках. Таким образом, вслед за планированием показателей объема валового внутреннего продукта (ВВП), национального дохода (НД), чистой прибыли государства и прочих фискальных показателей народнохозяйственного развития, на макроэкономическом уровне должны составляться планы развития отраслей и регионов. При этом, на мой взгляд, должен сохраняться централизованный, иерархический порядок управления той или иной отраслью, т.е. сохраняться вертикаль отраслевого развития, но пла-

ны развития региональных рынков продукции той или иной отрасли должны составляться с учётом географических, региональных различий в запросах покупателей. Решения о расширении рынков сбыта, в том числе об образовании новых рынков сбыта в новых регионах не всегда может приниматься на уровне отдельного хозяйствующего субъекта. Ведь, в данном случае речь идёт не только о нахождении предприятием новых покупателей его продукции в новом регионе, а о создании полноценного рынка сбыта. Чтобы, создаваемый в регионе рынок той или иной продукции был жизнеспособным, конкурентным, на него должны прийти и другие продавцы и покупатели. Данное решение должно вписываться в программу развития отрасли в целом и в программу развития региона. Например, если в регионе нет метро, то ему не нужны электропоезда для метрополитена, а если в планы развития региона входит строительство метрополитена, то такая потребность у него появляется. В то же время, отрасль будет хозяйствовать в том или ином регионе, если ей будет это выгодно. Оценить всю перспективность и целесообразность расширения рынков продукции отрасли по регионам – задача народнохозяйственного планирования. Что же такое в современных условиях отраслевое планирование? На мой взгляд, можно дать следующее определение.

Цели, задачи, показатели отраслевого планирования

Стратегическое планирование отрасли – это планирование развития её товаров (расширения ассортимента, создания новинок и прочее), их товаропроизводителей (числа, состава производителей, вхождение в отрасль новых фирм, банкротство старых и прочее), а также рынков сбыта её товаров по регионам страны и на внешних рынках. Цель отраслевого планирования – это создание конкурентоспособных товаров отрасли, способных удовлетворить потребительский спрос на внутренних рынках и завоевать ведущие позиции на мировых рынках. Соответственно основными задачами отраслевого планирования являются: 1) планирование оптимального числа, состава, товаропроизводителей отрасли и повышения эффективности их работы; 2) планирование развитие отраслевых рынков, в том числе по регионам страны; 3) планирование развития товарного предложения отрасли и удовлетворения потребительского спроса в нём на внутренних рынках; 4) планирование ассортимента и объёмов экспорта товаров отрасли. Тем самым, макроэкономический анализ рынков и тенденций их развития должен лежать в основе народнохозяйственного планирования отраслей. При макроэкономическом планировании пропорций народнохозяйственного развития важно прогнозировать показатели долевого вклада различных отраслей в ВВП и в НД страны. Целесообразно также составлять прогнозы средних темпов роста производительности труда по отраслям народного хозяйства.

Каждая из рыночных категорий планирования отрасли характеризуется своими показателями стратегий и эффективности, что отражено в таблице 1. На их базе должны составляться конкретные программы и планы текущего и стратегического развития отрасли.

Таблица 1*

Основные показатели стратегического планирования развития отрасли

Планирование отрасли	Показатели стратегии развития	Показатели эффективности
Планирование отраслевых рынков	<ol style="list-style-type: none"> 1. число рынков всего, в т.ч.: <ol style="list-style-type: none"> а) по видам продукции; б) по регионам 2. число торговых посредников, реализующих товары отрасли на том или ином региональном рынке 3. ёмкость конкретного отраслевого рынка 4. объём товарооборота на конкретном отраслевом рынке, в т.ч. по регионам 	<ol style="list-style-type: none"> 1. коэффициент оптимального числа рынков, в том числе: <ol style="list-style-type: none"> а) по видам продукции; б) по регионам 2. коэффициент оптимального числа торговых посредников на каждом из рынков 3. коэффициент оптимальности ёмкости отраслевых рынков, в т.ч.: по регионам 4. коэффициент оптимальности объёмов отраслевых продаж
Планирование отраслевых товаропроизводителей	<ol style="list-style-type: none"> 1. число предприятий, входящих в отрасль 2. состав предприятий, входящих в отрасль 3. число фирм, желающих войти в отрасль 4. число потенциальных банкротств 	<ol style="list-style-type: none"> 1. средняя по отрасли производительность труда 2. средняя по отрасли фондоотдача 3. средняя по отрасли себестоимость однотипной продукции 4. средние по отрасли объёмы производств
Планирование товаров отрасли	<ol style="list-style-type: none"> 1. конкурентоспособность отраслевых товаров на внутренних, в том числе региональных рынках 2. конкурентоспособность отраслевых товаров на внешних (мировых) рынках 3. число видов товаров отрасли 4. доля новинок в общем объёме товаров отрасли 5. конструкторско-технологическая новизна товаров отрасли по сравнению с мировыми аналогами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. уровень дифференциации товарного ассортимента отрасли 2. уровень перспективности товарного предложения отрасли по сравнению с мировыми аналогами 3. уровень экономичности конкретных товаров отрасли (издержки производства и обращения) по сравнению с мировыми аналогами 4. уровень прибыльности конкретных товаров отрасли по сравнению с мировыми аналогами
Прогнозирование потребности	<ol style="list-style-type: none"> 1. число потребительских сегментов конкретного отраслевого 	<ol style="list-style-type: none"> 1. уровень охвата различной потребительской конъюнктуры

Планирование отрасли	Показатели стратегии развития	Показатели эффективности
Планирование (покупателей) отраслевых товаров	рынка, в т.ч. в различных регионах 2. потенциальное число потребителей в каждом из потребительских сегментов 3. число новых потребительских сегментов и новых покупателей товаров отрасли	2. уровень оптимальности рыночного сегментирования 3. динамика положительных изменений (прирост или убыль) числа потребителей в различных потребительских сегментах
Прогноз конкуренции на отраслевых рынках	1. Интенсивность конкуренции на внутренних отраслевых рынках, в том числе региональных 2. Интенсивность конкуренции на внешних (мировых) рынках однотипной продукции	1. уровень оптимальности числа конкурирующих товаропроизводителей, входящих в отрасль 2. уровень оптимальности широты потребительской конъюнктуры отрасли, в т.ч.: по регионам
Планирование товарного предложения отрасли	1. показатели широты, глубины, состава, гармоничности товарного ассортимента отрасли 2. объём предложения различных видов товаров отрасли, в т.ч. по потребительским сегментам и по региональным рынкам 3. средняя цена различных видов товаров отрасли, в том числе по потребительским сегментам и по региональным рынкам	1. уровень оптимальности показателей товарного ассортимента отрасли 2. уровень оптимальности объёмов предложения различных видов товаров отрасли, в т.ч. по потребительским сегментам и по региональным рынкам 3. уровень оптимальности средней цены предложения различных видов товаров отрасли, в т.ч. по потребительским сегментам и по региональным рынкам
Прогнозирование спроса на товары отрасли	1. показатели ассортиментного спроса на товары конкретной отрасли, в т.ч.: по региональным рынкам 2. объём спроса на различные виды товаров отрасли, в т.ч.: по потребительским сегментам и по региональным рынкам 3. средняя цена спроса на различные виды товаров отрасли, в т.ч.: по потребительским сегментам и по региональным рынкам	1. уровень удовлетворения спроса по широте, глубине, составу товарного ассортимента конкретной отрасли, в т.ч.: по региональным рынкам 2. уровень удовлетворения спроса по объёму товарного предложения, в т.ч.: по потребительским сегментам и по региональным рынкам 3. уровень удовлетворения спроса по средней цене на товары отрасли, в т.ч.: по потребительским сегментам и по региональным рынкам

* – приводимые в таблице показатели уровня (коэффициента) оптимальности исчисляются путём отношения величины прогнозируемого или планируемого показателя к оптимальному его значению. Значения данного показателя должны стремиться к 1.

Планирование должно затрагивать основные характеристики любой отрасли. Основными критериями успешности развития той или иной отрасли, на мой взгляд, должны являться следующие характеристики.

1. География отрасли. Не только конкретные товаропроизводители имеют свои СЗХ, но и каждая отрасль имеет свой «ореол» – свою географию распространения по регионам страны. Очень важно проанализировать в каких регионах отрасль имеет рынки своей продукции, как специфика покупателей различных региональных рынков влияет на ассортимент и основные показатели товарного предложения отрасли. Насколько оправданы филиалы отрасли в тех или иных регионах и как отличаются по прибыльности региональные рынки товаров отрасли. С учётом развития экономики регионов и перспектив отраслевого развития можно запланировать увеличение числа региональных рынков товаров отрасли и расширение географии их распространения по территории страны, т.е. открытие рынков в новых регионах. В то же время, если в каких-то регионах покупателей товаров отрасли немного и рынки продукции отрасли там себя не оправдывают, то отрасли целесообразно отказаться от позиционирования в эти регионах своих товаров. Тем самым, **в ходе планирования отрасли необходимо определить: как должно измениться число региональных рынков товаров отрасли (увеличиться, уменьшится или остаться неизменным), как должна изменяться география этих региональных рынков и будут ли при этом меняться масштабы этих рынков.**

2. Организационные структуры и формы функционирования отрасли. Необходимо проанализировать число предприятий, входящих в отрасль, их рассредоточение по регионам, размеры этих предприятий (крупные, средние, мелкие), формы собственности на этих предприятиях. Планы развития отрасли должны содержать конкретные показатели: 2.1) изменения числа предприятий, входящих в отрасль (увеличение за счёт вхождение в отрасль новых фирм, уменьшение за счёт банкротства ряда предприятий или слияния нескольких предприятий в одно либо число предприятий признаётся оптимальным и остаётся неизменным); 2.2) изменения состава предприятий, входящих в отрасль, т.е. если даже число предприятий, входящих в отрасль, остаётся прежним, то это не значит, что это будут те же самые предприятия. Какие-то предприятия могут объединиться в одно, при этом в отрасль могут войти новые фирмы. Таким образом, число предприятий отрасли может и не измениться, а состав поменяться; 2.3) изменения масштабов, размеров конкретных предприятий, входящих в отрасль. Например, если предприятия были средние, и в ходе процессов концентрации капиталов произошло их объединение, слияние, поглощение одного другим, то и размеры его укрупняются. Из среднего

оно становится крупным. Если же в отрасли происходят процессы дробления, разукрупнения крупных компаний и из одной фирмы выделяются несколько новых, то масштабы производств меняются, наоборот, в сторону уменьшения. В отрасли снижается число крупных предприятий, а повышается число мелких и средних фирм; 2.4) изменения форм собственности на предприятиях отрасли также необходимо прогнозировать, так как они самым непосредственным образом влияют на размеры компаний, их организационные структуры и даже изменение их числа; 2.5) рассредоточения предприятий по регионам. Данный показатель тесно связан с первым показателем планирования развития отрасли, т.е. с показателем развития региональных рынков. В то же время, этот показатель влияет на число предприятий, входящих в отрасль, их масштабы, организационные структуры функционирования. Например, планы по открытию новых предприятий в новых регионах, как и планы по переводу предприятий отрасли из одного региона в другой, по слиянию компаний, расположенных в разных регионах, могут влиять на изменение числа предприятий, входящих в отрасль, приводить к изменению их масштабов и организационных структур.

3. Финансовая обеспеченность отрасли. Для обоснованного планирования финансовых перспектив той или иной отрасли очень важно оценить: 3.1) инвестиционную привлекательность отрасли; 3.2) инвестиционную активность отрасли, т.е. насколько активно предприятия отрасли сами участвуют в приватизации или в акционерном капитале других предприятий; 3.3) размеры самофинансирования отрасли; 3.4) размеры капитальных вложений и привлеченных инвестиций в отрасль; 3.5) уровень капитализации компаний, входящих в отрасль; 3.6) прибыльность, рентабельность компаний, входящих в отрасль и отрасли в целом.

На основании такого анализа, можно определить какие предприятия отрасли себя не оправдывают и подлежат закрытию, поглощению другими или реформированию, а какие развиваются довольно успешно и обеспечивают основную долю прибыли отрасли. Для таких предприятий в отрасли может быть составлен бизнес-план, как для ведущих компаний отрасли. Они будут являться «локомотивами» всей отрасли. В отрасли могут быть составлены планы по стимулированию компаний к изысканию дополнительных источников самофинансирования. Целесообразно разрабатывать проекты по повышению инвестиционной привлекательности компаний отрасли и привлечению новых инвесторов. **Особого внимания заслуживают планы по повышению капитализации компаний отрасли и их инвестиционной активности. К тому же отчисления от прибылей, полученных предприятиями отрасли от участия в акционерном капитале других компаний, могут использоваться ими, как до-**

полнительные источники самофинансирования. На основе совокупности всех критериев можно судить о финансовых перспективах отрасли и отдельных её компаний, планировать показатели прибыли и рентабельности в среднем по отрасли.

4. Специализация отрасли. Анализ основных направлений специализации отрасли позволит сделать вывод об их оптимальности. Любая отрасль специализируется на выпуске определённых видов продукции. Специализация её может быть расширена за счёт новых направлений деятельности, а может быть и сужена в результате отказа от выпуска определённых типов продукции. Например, автомобилестроение специализируется в основном на выпуске легковых и грузовых автомобилей, а могло бы дополнить свою специализацию, выпуском машин определённого функционального назначения. В электротехнической и радиотехнической промышленности систематически происходит сужение специализации за счёт отказа от устаревающих типов продукции и расширение специализации за счёт появления совершенно новых типов товаров. Со специализацией отрасли очень тесно связано её техническое оснащение. При планировании расширения специализации той или иной отрасли следует оценить потенциал её технической базы, т.е. обладает ли она для этого соответствующими техническими возможностями и каковы её планы технической оснащённости в перспективе. Очень тесно с техническими особенностями отрасли связаны и показатели перспективности, а также стандартизации и унификации её товаров.

5. Стандартизация, унификация товаров отрасли. Оценка товаров отрасли на предмет соответствия ГОСТам, ОСТам, существующим стандартам, позволит выявить резервы по повышению экологичности, эргономичности товаров отрасли. По уровню унификации товаров отрасли, можно судить о том насколько производства отрасли являются типовыми и пригодны к применению типовых технологий. По этому показателю также можно судить о том насколько легко предприятия отрасли смогут переходить с производства одной модели на другую. При планировании следует оценить: все ли производства отрасли являются типовыми или среди них есть уникальные. Какое доленое соотношение тех и других. Этот показатель планирования позволит определиться с покупательской конъюнктурой предприятий отрасли. В плане развития стандартизации и унификации товаров различных отраслей и разработки соответствующих нормативов и ГОСТов этот показатель развития отрасли очень важно оценивать и планировать и на народнохозяйственном уровне тоже.

6. Перспективность товаров отрасли. Оценка уровня перспективности товаров отрасли по сравнению с мировыми аналогами позволит спланировать меры по повышению их конкурентоспособности и определить

основные направления ресурсного обеспечения её предприятий. **Разработка планов технического перевооружения предприятий отрасли, переход на использование более передовых технологий и материалов – задача не только непосредственных товаропроизводителей, но и народнохозяйственного уровня планирования. Так как важна глобальная оценка перспектив той или иной отрасли не только для удовлетворения потребностей внутри страны, но и на мировых рынках.**

7. Дифференциация товарного предложения отрасли. Оценка оптимальности данного показателя возможна только с учётом запросов покупателей товаров отрасли. По итогам проведённого исследования планируются показатели широты товарной номенклатуры, широты, глубины, эластичности товарного ассортимента. Даже если число товарных групп не измениться, то состав товаров, входящих в товарный ассортимент, может существенно измениться. Широта и глубина товарного ассортимента может меняться не однозначно. Одним предприятиям выгодно расширять товарный ассортимент, а другим, которые ориентируются на покупателей с узкими запросами и ограниченной платёжеспособностью, число товарных групп в товарном ассортименте (ТА) выгодно оставлять без изменения, а увеличивать число модификаций предложения одной и той же модели товара, т.е. увеличивать глубину товарного ассортимента. Очень важно оценить: все ли сегменты рынка охвачены товарным предложением отрасли, т.е. все ли группы покупателей могут удовлетворить свои потребности в товарах данной отрасли. В этом состоит суть народнохозяйственного планирования. Товары отраслей не могут быть рассчитаны только на элитных, с высокой платёжеспособностью покупателей.

Если предприятиям отрасли не выгодно производить товары широкого спроса и более дешёвые по цене, то государство должно спланировать такие меры, чтобы стимулировать их к этому. Таким образом, показатель дифференциации товарного предложения отраслей должен являться и предметом народнохозяйственного планирования, чтобы все покупательские группы могли удовлетворять свои потребности в товарах отрасли.

Стратегии отраслевого развития

При составлении планов развития отрасли должен использоваться комплексный подход, а следовательно, составляться прогнозы всех основных показателей развития отрасли. Однако в зависимости от того какой из показателей является приоритетным для повышения прибыльности и народнохозяйственной эффективности отрасли, определяется основная долгосрочная стратегия её развития.

Можно выделить следующие основные стратегии долгосрочного развития отраслей.

1. Стратегия интенсивного роста отрасли – изыскание внутренних резервов экономии и финансирования при сохранении существующих региональных рынков отраслевых товаров, направлений специализации, унификации, стандартизации отрасли. Планы по дифференциации и диверсификации, по повышению прогрессивности товарного предложения в данном случае должны достигаться в основном за счёт изыскания предприятиями отрасли внутренних резервов развития и самофинансирования.

2. Стратегия расширения отрасли. Повышение масштабов отрасли за счёт возникновения новых предприятий, увеличения числа предприятий, входящих в отрасль. При данной стратегии характерно увеличение капитальных вложений за счёт привлечения дополнительных внешних инвестиций и нахождения новых инвесторов. Расширение географии отраслевых рынков, т.е. открытие рынков товаров отрасли в новых регионах. При данной стратегии планируется диверсификация товарного ассортимента и увеличение объёмов предложения товаров отрасли. Как правило, при данной стратегии решаются задачи технического перевооружения предприятий отрасли, внедрения новейших технологий, переход на использование новых материалов и выпуск товаров, конкурентоспособных, как на отечественных, так и на мировых рынках. Это связано с освоением большого объёма капитальных вложений, что предполагает большие внешние заимствования и привлечение внешних инвесторов для решения проблем отрасли.

3. Стратегия диверсификации отрасли. При реализации данной стратегии расширяются направления специализации предприятий отрасли. В отрасль входят новые предприятия новой специализации. Расширяется товарная номенклатура и товарный ассортимент выпускаемых товаров. Одновременно углубляется ТА, т.е. увеличивается число модификаций предложения конкретных моделей продукции. Данная стратегия актуальна, когда рынок очень сегментирован по покупательским запросам, наблюдается существенное отличие платёжеспособного спроса по регионам. С учётом особенностей спроса покупателей различных региональных рынков целесообразно формировать пакеты товарного предложения для каждого из них. Соответственно, товарное предложение должно быть очень разнообразным, как по качеству, ассортименту, так и по ценам. Эта стратегия также связана с освоением значительного объёма капитальных вложений и требует привлечения дополнительных инвестиций.

4. Стратегия структурного укрупнения отрасли. Для данной стратегии характерно слияние предприятий отрасли, а также увеличение размеров предприятий, входящих в отрасль. Данная стратегия актуальна, когда

анализ показывает, что малые и средние предприятия отрасли не дают должной отдачи, они не могут конкурировать на мировых рынках. Например, такие укрупнения необходимы во многих транспортных отраслях. Чтобы повысить перспективность, конкурентоспособность отрасли необходимо её укрупнение. В данном случае оправдано слияние предприятий отрасли, переход от мелких и средних организационных форм хозяйствования к крупным предприятиям.

5. Стратегия интеграционного развития отрасли. Данная стратегия предполагает объединение предприятий отрасли с предприятиями других отраслей, с финансовыми организациями, банками и образование в результате конгломератов, финансово-промышленных групп (ФПГ). Это оправданно, когда отрасль требует больших инвестиций, капитальных вложений для решения задач диверсификации, технического перевооружения, реконструкции, повышения перспективности, конкурентоспособности товаров отрасли. Данная стратегия очень часто реализуется совместно со стратегией структурного укрупнения предприятий. Создание мощных, конкурирующих на мировых рынках компаний часто требует объединения не только предприятий одной отрасли, но и создание концернов на базе нескольких отраслей или организации финансово-промышленных групп, с включением финансовых организаций в их состав. Это повысит финансовые возможности компании, повысит её инвестиционную привлекательность, позволит решить проблемы повышения уровня капитализации, прибыльности, рентабельности отрасли.

6. Стратегия разукрупнения, растипизации отрасли. Есть отрасли, в которых крупные формы организации производства неэффективны. К ним можно отнести отрасли лёгкой промышленности. Тогда для решения задач повышения прибыльности, экономической и технологической гибкости производств, напротив, можно предпринять дробление крупных предприятий отрасли на средние и мелкие фирмы. Кроме того, целесообразно открыть широкий доступ для вхождения в отрасль новых мелких и средних предприятий, подобной специализации производства. Это позволит значительно разнообразить ассортимент товарного предложения. Мелкие и средние предприятия способны более гибко адаптироваться к спросу покупателей региональных рынков. Кроме того, как показывает практика, такие предприятия легче «выживают» в условиях экономического кризиса. В рамках данной стратегии могут решаться проблемы создания уникальных предприятий для производства товаров элитного класса, что, например, очень характерно для домов мод, где создаются уникальные модели одежды. Таким образом, при сохранении стандартных и типовых предприятий, производящих товары широкого потребления, в отрасль могут входить новые предприятия, производящие уникальные товары.

Планируется рост объёмов отрасли в основном при стратегиях расширения отрасли, укрупнения структуры её производства, интеграционного развития. Повышение качества, прогрессивности товаров отрасли является приоритетной задачей при стратегиях интенсивного роста, диверсификации, а также как при стратегиях структурного укрупнения отрасли, так и при стратегиях разукрупнения, растипизации. Расширение товарной номенклатуры, товарного ассортимента характерны для стратегий диверсификации, и расширения отрасли. Снижение средней цены товарного предложения отрасли можно ожидать при стратегиях диверсификации и расширения отрасли, так как пополнение товарного ассортимента отрасли более дешёвыми товарами широкого спроса будет способствовать снижению средней цены товарного предложения отрасли.

В таблице 2 приведены основные планируемые показатели и тенденции их изменения при различных стратегиях развития отрасли.

Таблица 2

Тенденции изменения основных планируемых показателей при различных долгосрочных стратегиях развития отрасли*

Стратегии (S) долгосрочного развития отрасли	Планируемые показатели развития отрасли							
	n_{p_0}	$n_{ф_0}$	$b_{ТА_0}$	$h_{ТА_0}$	$Q_{тп_0}$	$\bar{\Pi}_{тп_0}$	$\bar{RZ}_{тп_0}$	R_0
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. S интенсивного роста отрасли	↓	↓	↓	↑	↓	↑	↑	↑
2. S расширения отрасли	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↑ ↓	↑
3. S диверсификации отрасли	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↑ ↓	↑
4. S структурного укрупнения отрасли	↑	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑
5. S интеграционного развития отрасли	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
6. S разукрупнения, растипизации отрасли	↓	↑	↑	↑	↑	↓	↑	↑

* – n_{p_0} – число рынков отрасли; $n_{ф_0}$ – число предприятий, входящих в отрасль; $b_{ТА_0}$ – широта товарного ассортимента отрасли; $h_{ТА_0}$ – глубина товарного ассортимента отрасли; $Q_{тп_0}$ – объём товарного предложения в отрасль; $\bar{\Pi}_{тп_0}$ – средняя цена товаров отрасли; $\bar{RZ}_{тп_0}$ – среднее качество товарного предложения отрасли; R_0 – рентабельность отрасли; S – стратегия развития отрасли; ↑ – расширять (увеличивать); ↓ – сужать (сокращать).

Однако не существует отраслевого планирования в отрыве от регионального планирования. Отраслевые планы должны учитывать планы развития различных регионов и наоборот. Нельзя определить, что здесь является первичным. Отраслевое и региональное планирование должно осуществляться параллельно и согласованно друг с другом.

Цели, задачи, основные показатели регионального планирования

Что же такое стратегическое планирование региона. На мой взгляд, можно дать следующее определение.

Стратегическое планирование экономики региона – это стратегическое планирование удовлетворения потребности проживающего в регионе населения в товарах народного потребления (ТНП) и в основных услугах посредством развития внутригосударственных (межрегиональных) и международных экономических связей региона, его рынков, производства, инфраструктуры, коммунального хозяйства и городских служб региона, культурно-просветительской и оздоровительно-медицинской сфер, а также сферы транспорта и строительства. Таким образом, цель регионального планирования – это такое повышение эффективности хозяйства региона, которое бы приводило к повышению благосостояния, проживающего в нём населения. Тем самым, планы любого региона, на мой взгляд, должны основываться на трёх главных направлениях: 1) на социальной политике региона с учётом его особенностей; 2) на экономике городского хозяйства (коммунального хозяйства, всей его инфраструктуры, торговой сети, сети общественного питания, транспорта и бытовых услуг), обеспечивающей жизнедеятельность города; 3) на развитии экономики промышленности региона, с учётом стратегий и планов развития различных отраслей промышленности. Особое место занимают планы строительства региона, так как они затрагивают все три главных направлений его деятельности.

Основными экономическими критериями планирования экономики региона являются: 1) региональные рынки ТНП; 2) товаропроизводители ТНП, расположенные в регионе; 3) основные потребители – коренное население региона, проживающее в нём на постоянной основе; 4) неосновные (временные) потребители – мигранты, приезжие, т.е. временно проживающее население региона, постоянно меняющееся по числу и составу; 5) поставщики ТНП из других регионов России; 6) ТНП, получаемые по импорту, т.е. от международных поставщиков; 7) конкуренция на рынках ТНП; 8) рынки услуг; 9) предприятия сервиса в различных сферах услуг; 10) конкуренция на различных рынках услуг; 11) рынки ТПН; 12) поставщики ТПН; 13) потребители ТПН в регионе (основные предприятия региона).

Таким образом, при планировании экономики региона гораздо больше рыночных переменных, требующих своего прогноза и планирования. Каждая из рыночных категорий планирования региона также характеризуется своими показателями стратегии и эффективности. Это отражено в таблице 3.

Таблица 3

Основные показатели стратегического планирования развития экономики региона

Планирование развития региона	Показатели стратегии развития	Показатели эффективности
Планирование рынков региона, в т.ч.: рынков ТНП рынков ТПН рынков услуг	<p>Всего рынков региона, в том числе:</p> <p>1/ всего рынков ТНП в регионе, в т.ч. по видам товаров, 2/ число торговых точек по сбыту ТНП в регионе, в т.ч. по видам товаров и их географическое рассредоточение по районам региона</p> <p>1/ всего рынков ТПН в регионе, в т.ч. по видам товаров 2/ чисто торговых посредников по сбыту ТПН в регионе, в т.ч. по видам товаров</p> <p>1/ число разновидностей рынков услуг в регионе, их видовой состав 2/ число предприятий сферы услуги на каждом из рынков услуг</p>	<p>Уровень оптимальности числа рынков в регионе и их состава</p> <p>1/ коэффициент оптимальности числа рынков ТНП, в т.ч. по видам товаров 2/ коэффициент оптимальности торговых точек по реализации различных ТНП и их рассредоточения по региону</p> <p>1/ коэффициент оптимальности числа рынков ТПН, в т.ч. по видам товаров 2/ коэффициент оптимальности числа продавцов ТПН в регионе, в т.ч. по видам товаров</p> <p>1/ коэффициент оптимальности числа и видовой состава услуг на рынках услуг региона 2/ коэффициент оптимальности числа предприятий сферы услуг региона</p>
Прогноз потребителей региона, в т.ч.: потребителей рынков ТНП	<p>Число потребителей всего, в т.ч.: основных, временных</p> <p>1/число различных потребительских сегментов на каждом из рынков ТНП 2/потенциальное число основных покупателей в каждом сегменте рынка ТНП 3/ потенциальное число временных покупателей (мигрантов, командировочных) в каждом сегменте конкретного регионального рынка ТНП</p>	<p>1/ уровень удовлетворения потребностей на внутренних рынках региона 2/ уровень платёжеспособности населения региона (диапазон) и уровень удовлетворения спроса по цене 3/ уровень удовлетворения потребностей в ассортименте ТНП 4/ уровень удовлетворения потребностей в качестве ТНП 5/ объёмный уровень удовлетворения потребностей в ТНП внутри региона</p>

Планирование развития региона	Показатели стратегии развития	Показатели эффективности
<p>потребителей рынков услуг</p> <p>потребителей рынков ТПН</p>	<p>1/ число различных потребительских сегментов на рынках конкретных услуг</p> <p>2/ потенциальное число основных покупателей на рынках конкретных услуг</p> <p>- потенциальное число временных (мигранты, командировочные) покупателей на рынках конкретных услуг</p> <p>1/ число предприятий региона - потребителей ТПН</p>	<p>1/ уровень удовлетворения потребностей населения на предприятиях сферы услуг региона (по ассортименту, качеству, цене, объёму услуг)</p> <p>2/ уровень охвата сферой услуг всех основных потребностей жителей</p> <p>3/ уровень развитости каждого из направлений сферы услуг</p> <p>1/ уровень удовлетворения потребностей в ТПН на внутренних рынках региона</p>
<p>Планирование занятости населения регионов, развития продуктовой, промышленно-производственной базы, предприятий сферы услуг региона, в т.ч.: товаропроизводителей ТНП</p> <p>товаропроизводителей ТПН</p>	<p>1/численность работников предприятий региона по пр-ву ТНП, ТПН и в сфере услуг, в т.ч. из числа основного (временного) населения региона</p> <p>1/ число товаропроизводителей ТНП в регионе, в т.ч. по видам товаров</p> <p>2/ численность основного (временного) населения занятого на предприятиях региона по производству ТНП</p> <p>3/ число вновь создающихся в регионе предприятий по производству ТНП</p> <p>4/дополнительное число рабочих мест на создающихся предприятиях по производству ТНП</p> <p>1/ число товаропроизводителей ТПН в регионе, в т.ч. по видам товаров</p> <p>2/ численность основного (временного) населения занятого на предприятиях региона по производству ТПН</p> <p>3/число вновь создающихся в регионе по производству ТПН</p> <p>4/дополнительное число рабочих мест на создающихся предприятиях по производству ТПН</p>	<p>1/уровень занятости основного (временного) населения региона на предприятиях региона</p> <p>2/ уровень безработицы в регионе</p> <p>1/ уровень оптимальности числа производителей ТНП в регионе</p> <p>2/ средняя производительность труда у однопрофильных предприятий региона по пр-ву ТНП</p> <p>3/средняя прибыльность однопрофильных предприятий региона по пр-ву ТНП</p> <p>4/ средняя затратноёмкость у однопрофильных предприятий региона по пр-ву ТНП</p> <p>1/ уровень оптимальности числа производителей ТПН в регионе</p> <p>2/ средняя производительность труда у однопрофильных предприятий региона по пр-ву ТПН</p> <p>3/ средняя прибыльность однопрофильных предприятий региона по производству ТПН</p> <p>4/ средняя затратноёмкость у однопрофильных предприятий региона по производству ТПН</p>

Планирование развития региона	Показатели стратегии развития	Показатели эффективности
планирование развития сферы услуг	1/ число направлений (рынков) сферы услуг 2/ число предприятий на каждом из рынков сферы услуг 3/ число вновь создающихся предприятий на каждом из рынков сферы услуг 4/ число основных (временных) жителей региона, занятых на предприятиях сферы услуг 5/ дополнительное число рабочих мест на создающихся предприятиях сферы услуг	1/ уровень оптимальности числа рынков сферы услуг 2/ уровень оптимальности числа предприятий на каждом из рынков сферы услуг 3/ уровень занятости основного населения региона на предприятиях сферы услуг 4/ уровень занятости временного населения региона на предприятиях сферы услуг - средняя прибыльность предприятий на каждом из рынков сферы услуг
Планирование связей с поставщиками региона, закупок ТНП, ТПН, в том числе: а/ связей с поставщиками ТНП б/ связей с поставщиками ТПН	1/ число поставщиков ТНП в регион, в том числе: по видам товаров 2/ объёмы поставок ТНП в регион, в том числе: по видам товаров 3/ объём импортных ТНП 4/ номенклатура и ассортимент, поставляемых в регион ТНП, в т.ч. по импорту 1/ число поставщиков ТПН для предприятий региона, в том числе: по видам товаров 2/ объёмы поставок ТПН для предприятий региона, в том числе: по видам товаров 3/ объём импортных ТПН 4/ номенклатура и ассортимент, поставляемых ТПН для предприятий региона, в т.ч. по импорту	1/ уровень оптимальности числа поставщиков ТНП в регион 2/ уровень оптимальности объёмов поставок ТНП в регион 3/ уровень оптимальности номенклатуры и ассортимента, поставляемых ТНП для жителей региона 4/ уровень оптимальности импортных поставок ТНП 1/ уровень оптимальности числа поставщиков ТПН для предприятий региона 2/ уровень оптимальности объёмов поставок ТПН для предприятий региона 3/ уровень оптимальности номенклатуры и ассортимента, поставляемых ТПН для предприятий региона 4/ уровень оптимальности импортных поставок ТПН,
Планирование товарного предложения для торговой политики региона, в т.ч.: производимых ТНП для торговли внутри региона	1/ всего объём торгового оборота региона 2/ всего прибыль от продажи товаров в границах региона 3/ ассортимент, производимых ТНП, для потребления внутри региона	1/ уровень оптимальности объёма торгового оборота региона 2/ уровень оптимальности ассортимента ТНП, производимых для регионального потребления

Планирование развития региона	Показатели стратегии развития	Показатели эффективности
<p>для торговли, производимых в регионе ТНП, другим регионам и за границу</p> <p>для торговли производимых в регионе ТПН внутри региона</p> <p>для торговли, производимых в регионе ТПН, другим регионам и за границу</p>	<p>4/ объём ТНП, в т.ч.: по номенклатурным видам, производимых для потребления внутри региона</p> <p>1/ ассортимент ТНП, поставляемый за границы региона, в т.ч.: на экспорт</p> <p>2/ объёмы поставок ТНП за пределы региона, в т.ч.: на экспорт(в том числе : объём ТНП по номенклатурным видам товаров)</p> <p>1/ ассортимент, производимых ТПН, для собственных нужд региона</p> <p>2/объём, производимых ТПН, для собственных нужд региона</p> <p>1/ ассортимент ТПН, поставляемый в другие регионы страны, в т.ч.: на экспорт</p> <p>2/ объёмы поставок ТПН за пределы региона, в том числе: на экспорт</p>	<p>3/ уровень оптимальности объёма ТНП, в т.ч. по номенклатурным видам, производимых для потребления внутри региона</p> <p>1/ уровень оптимальности ассортимента и объёма ТНП, производимых на экспорт или на продажу в другие регионы, в том числе: по номенклатурным видам товаров)</p> <p>1/ уровень оптимальности ассортимента и объёма ТПН, производимых для регионального потребления</p> <p>1/ уровень оптимальности ассортимента и объёма ТПН, производимых на экспорт или на продажу в другие регионы</p>
<p>Прогноз конкуренции на региональных рынках, в том числе: на рынках ТНП</p> <p>на рынках ТПН</p>	<p>Интенсивность конкуренции на региональных рынках, в т. ч.:</p> <p>1/ число конкурирующих производителей ТНП на региональных рынках в т.ч.: по видам товаров</p> <p>2/ число потенциальных покупателей ТНП, в т.ч.: по видам товаров на региональных рынках</p> <p>1/ число конкурирующих производителей ТПН на региональных рынках, в т.ч.: по видам товаров</p> <p>2/ число потенциальных потребителей ТПН на региональных рынках, в т.ч.: по видам товаров</p>	<p>Коэффициент оптимальности уровня конкуренции на региональных рынках</p> <p>1/ уровень интенсивности конкуренции на региональных рынках ТНП среди их производителей</p> <p>2/ уровень интенсивности конкуренции на региональных рынках ТНП среди их покупателей</p> <p>1/ уровень интенсивности конкуренции на региональных рынках ТПН среди их производителей</p> <p>2/уровень интенсивности конкуренции на региональных рынках ТПН среди их покупателей</p>

Таким образом, между отраслевым и региональным планированием существует самая тесная связь, так как стратегическое планирование на этих уровнях касается одних и тех же рыночных категорий, но в первом случае с отраслевым, а во втором случае – с региональным акцентом. Суть в соединении этих двух процессов планирования заключается в том, чтобы с учётом особенностей и тенденций развития различных регионов и основных направлений развития отраслей, выработать согласованные планы развития рынков конкретных товаров. Логика такого согласованного планирования показана на схеме (рис.1).

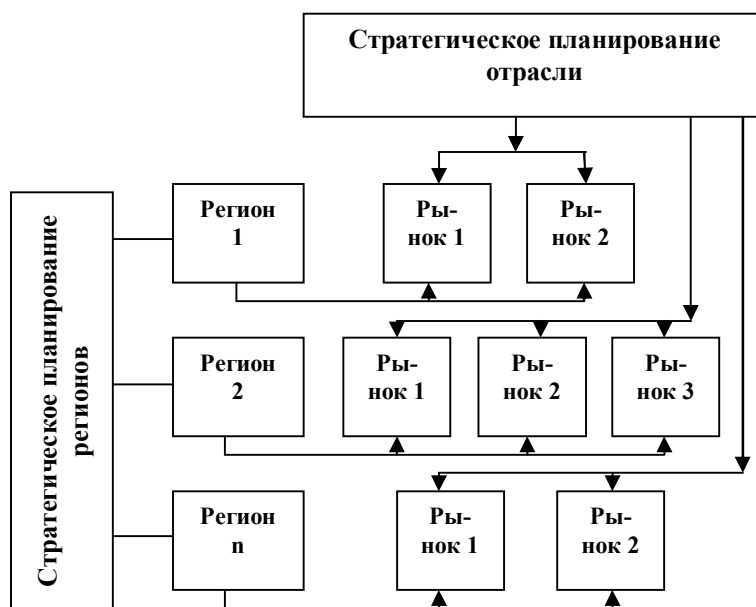


Рис. 1. Стратегическое планирование развития рынков конкретных товаров

Как видно по схеме, связь между отраслевым и региональным планированием не вертикальная, иерархическая, а горизонтальная полииерархическая. Таким образом, при выработке стратегий развития отраслей, особенно при составлении планов отрасли в различных регионах, необходимо учитывать региональные стратегии развития. Можно выделить следующие основные стратегии развития региона.

Стратегии регионального развития

1. Стратегия интенсивного развития региона. При ней дальнейшее развитие региона осуществляется в основном за счёт внутренних резервов. Данная стратегия наиболее приемлема в регионах, которые находятся на самофинансировании. Как правило, при такой стратегии развития

региона укрепляются ранее завоёванные позиции, но не планируются мероприятия по расширению торговой сети, социальной сферы, увеличению рынков, по открытию новых предприятий. Для неё не характерны большие объёмы нового строительства, прочие проекты, требующие больших объёмов капитальных вложений из городского бюджета. При данной стратегии выявляются резервы лучшего использования ресурсов региона, повышения эффективности социальной политики. Большое значение имеет улучшение работы инфраструктуры региона: транспорта, связи, сферы услуг (коммунальных, бытовых, общепита, торговой сети), объектов социальной сети (медицинских, образовательных, воспитательных, прочих учреждений). Например, от эффективности медицинского обслуживания зависит работоспособность населения, от развитости спортивных объектов, торговой сети, а также экологии региона зависит уровень и образ жизни и, в конечном счёте, здоровье населения региона. От воспитательной и образовательной политики региона зависит квалификация, воспитательный уровень кадров региона.

От рациональности, эффективности экономической политики зависит прибыль региона, его финансовые возможности. Поэтому та промышленность, которая развита на территории региона, должна приносить прибыли не только соответствующим отраслям, но и региону. Региональные рынки товаров той или иной отрасли промышленности также должны быть экономически выгодны региону. Кроме того, развивая те или иные отрасли промышленности на своей территории, регион создаёт новые рабочие места, что очень важно не только для экономики региона, но и для его социального благополучия. Интенсивное развитие экономики региона предполагает повышение отдачи от уже созданных в регионе предприятий, более экономное и более прибыльное хозяйствование.

2. Стратегия интеграционного развития региона. При данной стратегии основным направлением деятельности региона становится развитие межрегиональных связей. Создание межрегиональных концернов, развитие межрегионального сотрудничества не только с регионами нашей страны, но и с зарубежными городами в сфере социальной, культурно-просветительской, экономической деятельности. Развитие межрегиональной кооперации и координации. Данная стратегия также должна включать программы оказания взаимопомощи одного региона другому. Для дотационных регионов это особенно актуально, так как, с одной стороны, это будет помогать им решать свои финансовые проблемы, а с другой стороны, будет их стимулировать развивать деловую активность для возвращения оказанной им помощи. **Стратегия интеграционного развития очень выгодна дотационным регионам ещё и потому, что коопериру-**

ясь с другими регионами на совместном решении определённых проблем или на развитии межрегиональных рынков товаров определённых отраслей, данный регион быстрее сможет развивать свою экономику и преодолеть свою финансовую беспомощность. У него появятся резервы для решения своих социальных проблем, развития коммунального хозяйства.

3. Стратегия диверсификационного развития региона. Повышение региональных прибылей планируется достигать за счёт разнообразия и расширения направлений деятельности региона. Предполагается открытие новых предприятий на территории региона, рынков новой продукции, расширение торговых точек, предприятий сферы услуг. Такая стратегия типична для регионов, имеющих достаточные финансовые средства.

Каждый регион специализируется на выпуске определённых видов продукции. Выделяются аграрные регионы, специализирующиеся на выращивании сельскохозяйственной продукции, или ресурсные регионы, в которых добываются и перерабатываются основные природные ресурсы или регионы, в которых присутствуют крупнейшие автомобильные заводы, которые стали их «визитной карточкой», другие. При данной стратегии развития предполагается, что регион будет диверсифицировать свою экономику, чтобы характеризоваться не одним, а несколькими направлениями специализации.

Диверсификация экономики будет заключаться и в разнообразии различных экономических и организационных структур хозяйствования и существующих форм собственности хозяйствующих субъектов. Регион должен развивать, как крупные предприятия, так и предприятия среднего и малого бизнеса. Должны повыситься товарная номенклатура, товарный ассортимент на региональных рынках, как за счёт дифференциации товарного предложения, производящегося в регионе, так и за счёт ввозимого в регион ассортимента товаров.

Диверсификация должна затрагивать не только экономику, но и социальную сферу региона. Должны появляться не только товары, но и магазины, ориентированные на разные социальные группы населения. Сфера бытовых услуг или общепит также должны диверсифицироваться по уровню цен и качеству оказываемых услуг. В сфере социальных услуг должны появляться и развиваться новые направления. Однако **диверсификация в социальной сфере имеет особенности. Например, при формировании рынка медицинских услуг разнообразие должно достигаться не за счёт качества их оказания, а путём формирования различного объёма дотационных пакетов для разных групп населения. Для малоимущих групп населения (пенсионеров, инвалидов) должен датироваться и входить в медицинскую страховку больший**

объём медицинских услуг. Для них же должен быть предусмотрен больший объём различных социальных услуг. Диверсификация в социальной сфере самым непосредственным образом связаны с диверсификацией экономики региона.

Выше рассмотрены лишь основные возможные стратегии развития регионов. Однако не обязательно регион реализует только какую-то одну стратегию развития. В планы региона могут входить, как мероприятия по диверсификации экономики региона, так и по интеграционному его развитию, при этом интенсивное, экономное использование ресурсов всегда является актуальным. Другое дело, какое направление является преобладающим фактором успеха в то или иное время. Поэтому определение профилирующей, глобальной стратегии развития региона – это всегда условность, так как планы его развития всегда включают комплекс различных мероприятий. Однако отраслям, планируя открытие рынков своей продукции в тех или иных регионах, очень важно учитывать какое из направлений развития данного региона является его главной стратегией. В зависимости от этого могут меняться формы, структуры, методы экономического хозяйствования. На рисунке 2 показаны прямые и обратные связи между стратегиями регионального и отраслевого развития.

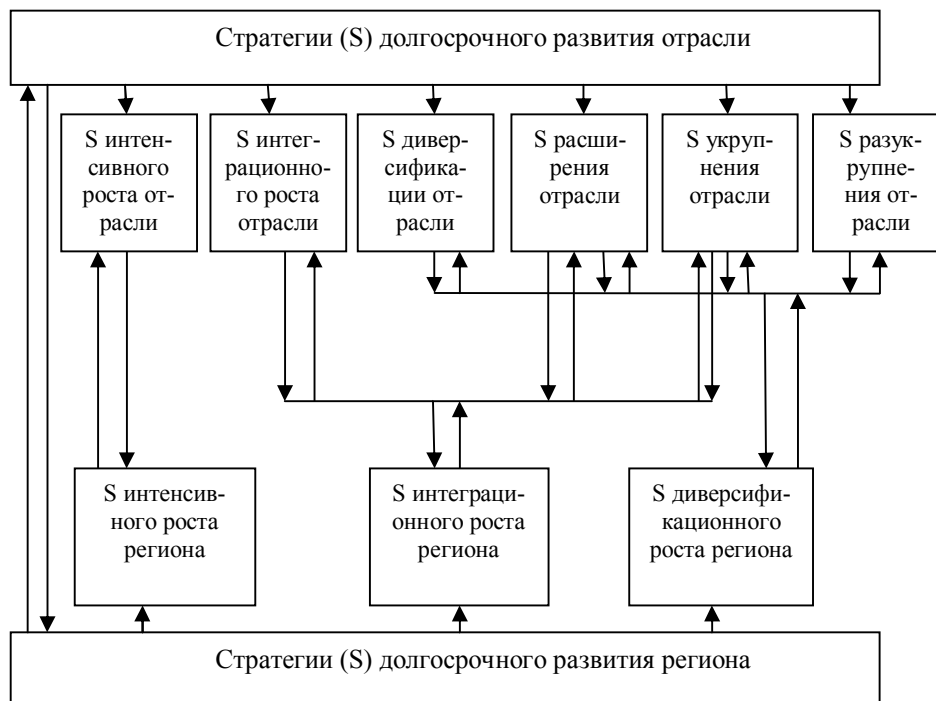


Рис. 2. Взаимосогласованное планирование стратегий развития отраслей и регионов

Как видно по рисунку, стратегия интеграционного развития региона связана со многими отраслевыми стратегиями. Это и стратегия расширения отрасли, её укрупнения, диверсификации и интеграционного развития. Стратегия диверсификационного развития региона также связана со многими отраслевыми стратегиями, а именно не только со стратегией диверсификации отрасли, но и со стратегиями её расширения, укрупнения и разукрупнения, так как разнообразие форм и структур функционирования той или иной отрасли позволит разнообразить экономику региона. В свою очередь, стратегия интенсивного развития региона вплотную связана со стратегией интенсивного отраслевого развития. Согласованность планов развития отраслей и регионов – процесс двухсторонний. Не только планы отрасли должны вписываться в планы региона, но и при планировании региональной экономики должны учитываться тенденции и перспективы развития различных отраслей и просчитываться возможный выигрыш от этого для региона.

Планы развития любой отрасли, с одной стороны, базируются на планах развития народного хозяйства в целом и планах развития конкретных регионов, а с другой стороны, на планах развития конкретных предприятий, входящих в отрасль. Очень важно, чтобы стратегии развития конкретных фирм являлись неотъемлемой органической частью стратегического плана развития всей отрасли. Планы развития отрасли и отдельных её предприятий должны быть совместимы по стратегиям, срокам и программам их осуществления. Остановимся более подробно на планировании стратегий развития конкретными товаропроизводителями.

Особенности стратегического планирования на микроэкономическом уровне

Товаропроизводители, хотя и входят в ту или иную отрасль, должны сохранять юридическую и хозяйственную самостоятельность, а следовательно они не обременены иерархическими связями отраслевой подчинённости. Не должно быть и горизонтальных объединений товаропроизводителей в рамках одной отрасли для совместной сбытовой деятельности и образований в виде трестов. Сговоры товаропроизводителей в рамках одной отрасли, в виде картельных соглашений, должны быть законодательно запрещены. В то же время, любой товаропроизводитель, входящий в отрасль, не может не учитывать планы развития отрасли. А отраслевое планирование осуществляется всегда с двух позиций. Во-первых, с позиций народнохозяйственных интересов и целесообразности; во-вторых, с позиций прибыльности, капитализации, т.е. интересов, входящих в неё производителей.

Народнохозяйственные приоритеты и хозяйственные интересы отдельных товаропроизводителей, далеко не всегда совпадают. Суть отраслевого планирования, на мой взгляд, в том и состоит, чтобы определить для товаропроизводителей некую данность: народнохозяйственные приоритеты и интересы, как условия хозяйствования, которые они не могут изменить, а должны учитывать при формировании своих планов. Таким образом, отрасль не подчиняет себе предприятия и не вмешивается в их хозяйственную деятельность, а лишь определяет для них правила игры – условия хозяйствования.

Кроме того, любой товаропроизводитель находится на территории какого-нибудь конкретного региона и, как правило, планирует реализовать свой товар на рынках не одного, а нескольких регионов. Поэтому товаропроизводитель должен учитывать планы развития рынков тех регионов, где собирается хозяйствовать. Условия хозяйствования в различных регионах могут существенно отличаться. Поэтому условия хозяйствования для товаропроизводителей, с одной стороны, определяет отрасль, а с другой – регион. Характер взаимосвязей между отраслью, регионом и конкретным товаропроизводителем в процессе планирования можно отобразить схематически (рис.3).

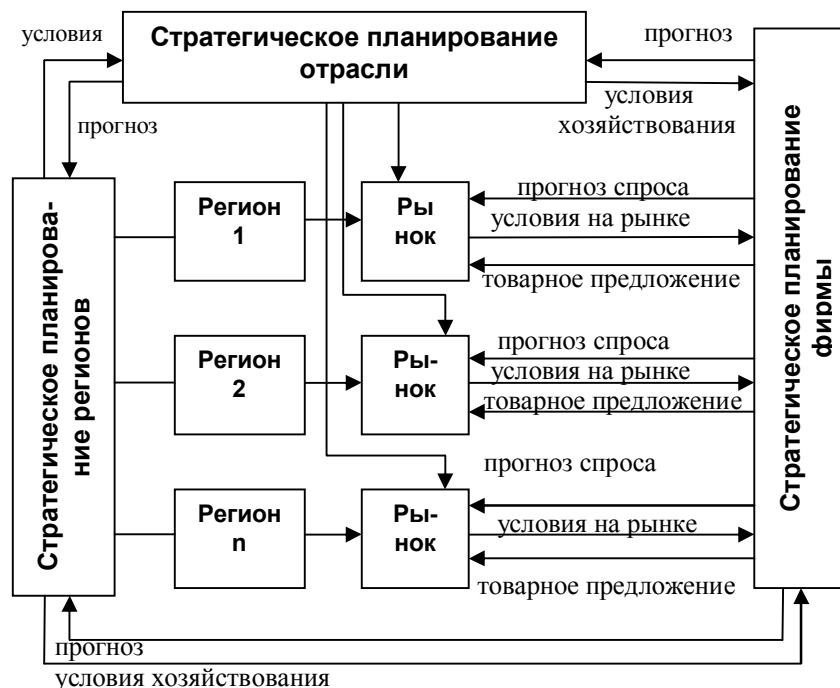


Рис. 3. Стратегическое планирование фирмы во взаимосвязи с отраслевым и региональным планированием

Как видно по рисунку 3, планы развития отрасли, к которой относится конкретная фирма и планы развития регионов, где она собирается хозяйствовать, продавая свой товар, по сути, являются теми условиями хозяйствования, которые фирма изучает, прогнозирует и учитывает при анализе своих возможностей и формировании стратегических планов развития фирмы.

Схема показывает, что в процессе стратегического планирования фирмы существуют прямые и обратные связи при анализе условий хозяйствования на тех или иных рынках. Анализ и прогноз динамики спроса, конкуренции, покупательской клиентуры, торговых посредников, производителей аналогичных товаров, имеющих выход на те же рынки, позволяет фирме получать, в виде обратной связи, данные об условиях хозяйствования на рынках данных товаров в различных регионах. На основании этого фирма вырабатывает долгосрочные и текущие стратегии и планы их реализации. Фирма определяет направления развития своего производства, его внутренние резервы, внутренние и внешние финансовые возможности, обеспеченность ресурсами, выбирает свои СЗХ, свою покупательскую конъюнктуру, тенденции развития своих товаров и их модификаций, формирует планы разработки товаров – новинок, принципиальных конструкторских и технологических усовершенствований выпускаемых товаров. **Таким образом, фирмой должно формироваться различное по объёму, ассортименту, цене и качеству товарное предложение для различных региональных рынков товаров данного вида, но с учётом общих ориентиров развития отрасли.**

Таким образом, стратегическое планирование на уровне предприятия также состоит из нескольких аналогичных стадий, что и на отраслевом и региональном уровне. Рассмотрим их содержание на уровне предприятия.

1. Информационная стадия – сбор предприятием информации о деловом окружении фирмы, её поставщиках, финансовых, торговых посредниках, рынках, конкурентах на ресурсных и товарных рынках, а также о потребителях товаров фирмы, динамике их запросов, о тенденциях изменения товаров-аналогов под влиянием НТП, потребительского спроса, конкуренции.

2. Аналитическая стадия – анализ и оценка собственных возможностей фирмы по совершенствованию товарного предложения (исследование финансовых возможностей, потенциальных инвесторов, корпоративных

связей и обеспеченности материальными ресурсами, технической базы производства и возможностей её обновления, совершенствования, кадровом потенциале фирмы, потенциале её НИОКР и маркетинга, т.е. возможностей повышения эффективности рекламной и сбытовой политики).

3. Исследовательская стадия – прогноз динамики рыночных переменных: рынков, спроса, конкуренции, делового окружения фирмы, а также внутрипроизводственных резервов развития фирмы и совершенствования её товарного предложения.

4. Рекомендательная стадия – формулирование долгосрочных и текущих стратегий развития фирмы и её товарного предложения, а именно: стратегий охвата рынков (СЗХ фирмы в текущей и долгосрочной перспективе), ассортиментной политики и товарного позиционирования.

5. Стадия планирования – разработка планов и программ реализации выбранных текущих и долгосрочных стратегий фирмы. Долгосрочные планы предприятия – это основные перспективные (на годы вперёд) направления развития его производства, изменения ассортиментной политики, масштабов производства, нового строительства, технического перевооружения, кадрового обновления, расширения или изменения стратегических зон хозяйствования фирмы (СЗХ), покупательской конъюнктуры фирмы, её делового окружения, прочее. Текущий план – это конкретный план хозяйствования фирмы, определяемый, как правило, на текущий год. В нём должны определяться следующие основные параметры: 1) основные рынки и СЗХ фирмы, основные потребители её товаров; 2) поставщики материальных ресурсов (сырья, материалов, комплектующих изделий); 3) поставщики технических средств, оборудования, приобретаемых фирмой; 4) лизинговые компании, предоставляющие фирме технику в аренду, с которыми в планируемом году следует поддерживать деловые контакты; 5) численность ППП и кадровый состав на год; 6) основные конкуренты фирмы на ресурсных рынках; 7) основные конкуренты фирмы на товарных рынках; 8) основные инвесторы фирмы в планируемом году; 9) годовые планы закупок материально-технических ресурсов и аренды техники по лизингу; 10) план кадрового обновления фирмы в течение года; 11) ассортиментный план производства на текущий год; 12) годовой объём выпуска товаров фирмы; 13) основные торговые посредники фирмы (сбытовая сеть); 14) показатели рентабельности и прибыли в планируемом году.

6. Стадия внедрения – реализация на практике разработанных текущих и долгосрочных программ развития фирмы и её товарного предложения.

Цель и логика стратегического планирования фирмой

Целью стратегического планирования любой фирмы является повышение прибыльности, рентабельности своей деятельности в результате повышения конкурентоспособности товарного предложения, роста эффективности, интенсификации её производства и сбыта. Прибыли фирмы, которые не обеспечены факторами эффективности не могут привести к её длительному успеху на рынке, усилению её конкурирующих позиций.

Тем самым, критерии успеха фирмы можно разделить на внутрипроизводственные и на внешние, определяющие статус фирмы, её конкурентоспособность на рынке. К основным внутрипроизводственным критериям успеха относятся: 1) достижения в области снижения издержек производства, себестоимости продукции, свидетельствующие об экономичности, интенсификации производства; 2) достижение высокой рентабельности производства и устойчивой стабильной прибыльности производства; 3) наличие прогрессивной технической базы, высокой технологичности производства; 4) достижение высокой деловой активности управленческих кадров и работников фирмы; 5) наличие результативных подразделений НИОКР; 6) наличие развитых подразделений маркетинга, осуществляющих эффективную сбытовую и рекламную политику; 7) наличие развитых и устойчивых корпоративных связей с поставщиками сырья, комплектующих изделий, а также с институтами подготовки и переподготовки кадров, с компаниями финансового лизинга, т.е. наличие у фирмы устойчивых позиций на ресурсных рынках. К внешним факторам успеха фирмы относятся показатели статусности фирмы на товарных рынках, а именно: 1) доля охвата рынка продукцией фирмы; 2) число и престижность стратегических зон хозяйствования фирмы (СЗХ); 3) перспективность покупательских сегментов, где фирма позиционирует свой товар; 4) уровень конкурентоспособности товаров фирмы. Исходя из этого, можно определить логику планирования на микроэкономическом уровне хозяйствования. Логика ещё со средневековых времён является методом экономики. Она широко применяется в экономических исследованиях. Логика стратегического планирования фирмы, на мой взгляд, заключается в определении критериев её успеха на основе анализа и в выработке способов их достижения. На рисунке 4 показаны логика анализа и планирования стратегической позиции фирмы. Тем самым, можно судить о характере взаимосвязи между анализом и планированием при определении стратегий фирмы. Вместе они создают основы для стратегического управления.

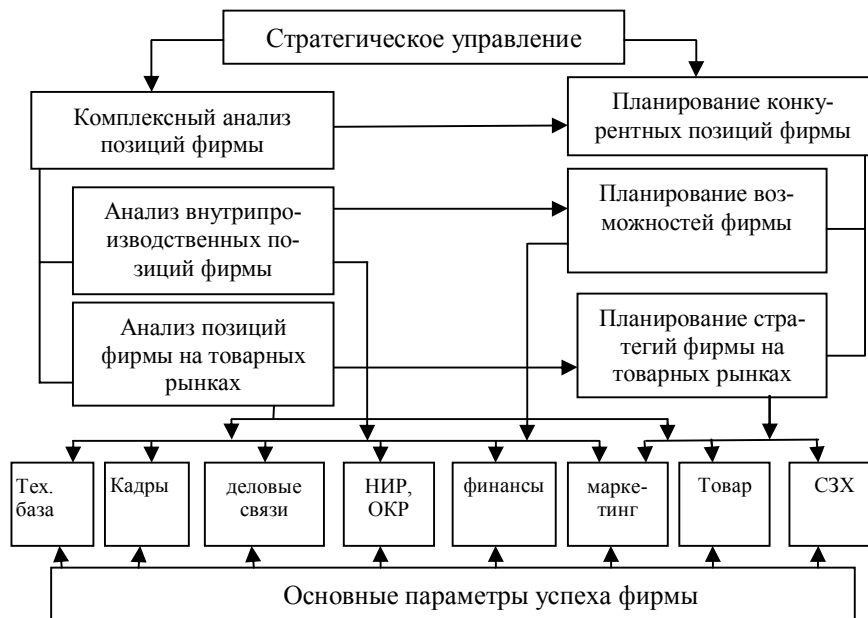


Рис. 4. Логика анализа и планирования конкурентной позиции фирмы

Таким образом, можно выделить следующие основные параметры, влияющие на конкурентные позиции фирмы:

1) технический уровень развития производства, его техническая база в огромной степени определяют возможности предприятия по внедрению последних достижений НТП, новых технологий, выпуску товаров нового поколения и, тем самым, их технические преимущества перед конкурентами;

2) кадровый потенциал предприятия, в том числе управленческие кадры, профессиональный уровень подготовки работников, их деловая активность определяют возможности предприятия по подготовленности кадров к решению самых сложных задач и обыгрыванию конкурентов;

3) деловые связи. Под ними подразумеваются связи с поставщиками сырья, материалов, комплектующих изделий, с лизинговыми компаниями, с финансовыми учреждениями, с инвесторами, со сбытовыми посредниками. От устойчивости и выгодности этих контактов зависят ритмичность производства, скорость реализации продукции и оборачиваемости капиталов, прогрессивность технической базы, финансовая устойчивость компании;

4) НИОКР – от наличия на фирме собственной эффективной научно-исследовательской и опытно-конструкторской базы зависят возможности предприятия по изобретению ноу-хау, новейших технологий, материалов,

и, в конечном счёте, товаров, не имеющих аналогов на рынках. Это позволит любой фирме чувствовать свою независимость, устойчивость и обеспечивать себе значительные преимущества перед конкурентами;

5) финансовая политика предприятия – это не только связи с инвесторами и финансовыми организациями, запланированные объёмы капитальных вложений и кредиторских заимствований, но и планы самофинансирования производства, т. е. развитие фондов развития производства за счёт отчислений от прибыли. К финансовой политике предприятия относятся и планы по повышению экономичности производства, снижению себестоимости продукции, увеличению прибылей и рентабельности производства. По запланированному уровню рентабельности производства и от размеров его собственных фондов финансирования производства, можно судить о финансовой состоятельности предприятия, о его кредитоспособности.

6) маркетинг характеризует управленческую структуру всего предприятия, его возможности по организации сбытовых и рекламных мероприятий. От эффективности маркетинга фирмы во многом зависит эффективность организации и управления производством, а также каналы товародвижения, имидж, статус фирмы, престижность марки, под которыми реализуются товары. А следовательно, от маркетинга зависят, как внутрипроизводственные факторы успеха, так и конкурентные позиции фирмы на товарных рынках;

7) товар – основной показатель конкурентоспособности фирмы. Под данным показателем подразумевается номенклатура, ассортимент товарного предложения, объёмы, цены предложения конкретных товаров в различных потребительских сегментах рынка, а также качество предлагаемых товаров. Данные показатели характеризуют продуктово-рыночные стратегии фирмы, её конкурентные позиции на рынке;

8) СЗХ – выбранные фирмой стратегические зоны хозяйствования характеризуют конкурентные позиции фирмы на рынке. От престижности СЗХ, перспективности хозяйствования в тех или иных потребительских сегментах рынка, а также доли рынка, на который имеет выход фирма, т.е. от числа СЗХ и охвата покупателей в них зависят реальные объёмы и цены сбыта фирмой своих товаров, её прибыли. Поэтому для повышения конкурентных позиций фирмы так важно правильно выбрать СЗХ, добиться возможности хозяйствовать в наиболее прибыльных и престижных СЗХ.

Успех (провал) стратегии фирмы зависят от соответствия (несоответствия) трёх переменных: уровня изменчивости среды (И), агрессивности стратегии фирмы (А) и внутренней готовности (Г) фирмы к изменениям. Для оптимальной потенциальной прибыльности,

агрессивность фирменной стратегии должна соответствовать изменчивости окружения. Под агрессивностью следует понимать уровень изменений коренного характера, которые фирма вносит в сменяющиеся поколения её продукции, технологии и концепции маркетинга ($I=A$). Для достижения потенциальной прибыльности, готовность общего руководства фирмы к изменениям должна соответствовать агрессивности выбранной стратегии ($G=A$). Готовность к изменениям характеризует степень подготовленности руководства, управляющего состава фирмы к резкому изменению условий хозяйствования, т.е. готовность осмыслить, принять и преодолеть любые изменения условий, в том числе и кризисные ситуации. Для этого должны быть созданы соответствующие возможности. Фирма должна быть готова к изменениям по всем компонентам. Процесс управления стратегическими возможностями следует строить на основе прогнозирования изменения условий, стратегий и возможностей. **На основе выявления разрывов стратегий от условий, а возможностей от стратегий, фирмы должны разрабатывать варианты преобразования либо стратегий, либо возможностей, либо и тех и других. Ликвидация разрывов между условиями, стратегиями и возможностями требует составления программ преобразования возможностей и стратегических программ развития фирмы.**

Какие же существуют варианты преобразования возможностей. В практике хозяйствующих субъектов стран с развитой рыночной экономикой распространены следующие основные варианты:

1) Сохранить свои преобладающие позиции по охвату рынка в тех СЗХ, в которых фирма имеет наибольшую долю прибыли, а в других СЗХ согласиться на локальный оптимум результатов. Это решение приемлемо, если предложение фирмы не отличается большим разнообразием, а конкуренция на рынке невелика.

2) Сократить число СЗХ и сформировать их сбалансированный набор, чтобы обеспечивать прибыли сокращённым ассортиментом товаров и обходится однородным портфелем общего руководства. Ряд фирм периодически могут прекращать свою деятельность в определённом направлении или сужать ассортимент товарного предложения из-за того, что они перестают согласовываться со схемой управления, с возможностями (готовностью) фирмы.

3. Рассматривать фирму, как конгломерат, где каждый филиал (отделение) имеет возможность разрабатывать свой собственный управленческий профиль и принимать решения об изменении числа и состава СЗХ и о формировании товарного предложения для них. В компетенции руководства фирмы остаются правовые и финансовые вопросы, а стратегические отдаются на усмотрение филиалов, между которыми нет синергети-

ческих звеньев. Общая эффективность фирмы рассчитывается как сумма деятельности всех филиалов.

4. Управление фирмой продолжается, как взаимосвязанным и интегрированным целым, но разрабатываются индивидуальные профили преобразования возможностей для различных СЗХ. Многогранный управленческий потенциал позволяет повысить фирме прибыли не только в уже освоенных СЗХ, но и разработать схемы завоевания позиций в новых СЗХ.

Программы преобразования возможностей должны согласовываться со стратегическими программами её будущего развития, которые также должны работать на ликвидацию существующих разрывов. Можно выделить три типа программ.

Первый тип программ перехода к новой линии поведения на конкурентных рынках согласуется с первым вариантом программы преобразования возможностей. Второй тип программ пересмотра стратегических зон хозяйствования (СЗХ) фирмы должен согласовываться со вторым вариантом преобразования возможностей фирмы. Третий тип программ развития функционального потенциала фирмы, расширения СЗХ и прибыльности хозяйствования в уже освоенных СЗХ должен согласовываться с 3 и 4 вариантами преобразования возможностей. Целью программы конкурентной стратегии фирмы является найти оптимальное направление деятельности фирмы с точки зрения обеспечения её эффективности, конкурентоспособности и в краткосрочной и в длительной перспективе. Определение продуктово-рыночных стратегий фирмы предполагает определение числа и состава СЗХ в текущей и в долгосрочной перспективе, а также определение стратегий позиционирования товаров в каждой СЗХ, конкретизация которых и составляет текущие планы фирмы.

Любой комплексный текущий план должен включать три основных раздела: по товару, производству и сбыту, а также смету на реализацию всех программ и контроль за их осуществлением.

1 раздел – «План по товару» включает:

1.1) Ассортиментный план производства, определяющий широту, глубину, состав товарного ассортимента (ТА);

1.2) План объёма товарного предложения, характеризующий расширение или сужение объёма производства товаров в плановом периоде;

1.3) План ценообразования на товары фирмы, характеризующий уровень цен на товары и границы их изменения в плановом периоде;

1.4) План качества товарного предложения (ТП), характеризующий планы производства новинок, конструкторско-технологических улучшений выпускаемых товаров, повышения результативности целевой функции выпускаемых товаров.

2 раздел – «Планы по производству» включают:

2.1) Планирование структуры организации и управления;

2.2) Планирование НИОКР;

2.3) Планирование технического развития и модернизации технической базы производства;

2.4) Планирование материального обеспечения, развитие связей с поставщиками материальных ресурсов

2.5) Планирование кадрового обновления производства;

2.6) Финансовый план производства, включающий планы по инвестициям, по прибыли и рентабельности.

3. 3 раздел – «План по сбыту» включает:

3.1) Планирование каналов товародвижения, число и состав торговых посредников;

3.2) Планирование рекламных мероприятий и маркетинговых мероприятий по исследованию рынков, спроса, конкурентов и пр.;

3.3) Планирование сервисных мероприятий.

В свою очередь, эти планы тесно связаны с программами использования возможностей фирмы по продукту, производству и сбыту, т.е. с программами, раскрывающими возможности и резервы маркетинга, НИОКР, технологической подготовки производства, кадрового и материально-технического обеспечения производства, производственной, финансово-экономической деятельности, а также с возможностями общего руководства. Программы преобразования возможностей фирмы по продукту раскрывают резервы фирмы по изменению широты, глубины, состава товарного ассортимента фирмы, изменению объёмов производства, появлению новинок – товаров нового поколения, принципиально более высокого качественного уровня и показателей результативности, а также резервы фирмы по снижению издержек производства, себестоимости продукции. Эти программы преобразования возможностей создают необходимые условия для эффективного функционирования всех подразделений предприятия и планомерного осуществления ими общей программы стратегии фирмы.

Рисунок 5 показывает процесс определения стратегий фирмы под влиянием изменения условий и преобразования её возможностей.

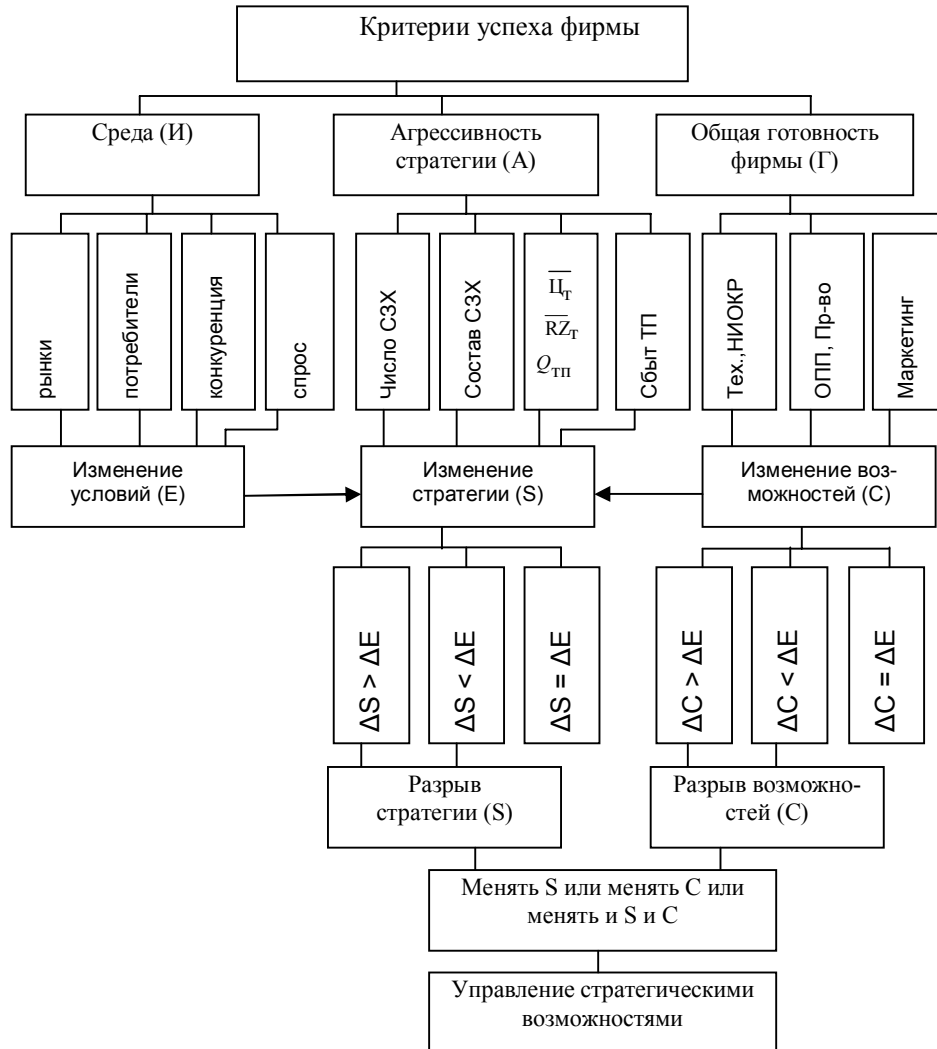


Рис. 5. Управление процессом преобразования возможностей и стратегий фирмы

(условные обозначения: $ТП$ – товарное предложение S – стратегии; C – возможности; E – условия; I – изменчивость среды; A – агрессивность стратегии; Γ – готовность фирмы к преобразованиям; $Q_{ТП}$ – объём товарного предложения; \bar{P}_T – средняя цена товарного предложения; \bar{KZ}_T – среднее качество определённого товарного предложения (средняя результативность целевой функции определённого ассортимента товаров); ΔS – уровень изменения стратегий; ΔE – уровень изменения условий; ΔC – уровень изменения возможностей; $\Delta <$ – разрыв (между изменением стратегий и условий, условий и возможностей) меньше, $\Delta >$ – разрыв больше).

Можно выделить следующие основные показатели, характеризующие программы фирмы:

1) планово-оценочные показатели, характеризующие эффективность работы фирмы. К ним относятся показатели производительности труда, фондоотдачи, материалоемкости, прибыли, рентабельности производства. По ним фирма может делать вывод об узких местах производства, о своём конкурентном статусе, производственном потенциале и преимуществах фирмы перед конкурентами. Данные показатели используются для разработки стратегии роста фирмы в будущем, для внесения корректировок в осуществляемую стратегию, а также для составления комплекса мероприятий по обыгрыванию конкурентов на рынке, для контроля за прибыльностью своей деятельности;

2) планово-расчётные показатели характеризуют основные параметры её продуктивно-рыночной стратегии, а именно:

- число и состав СЗХ фирмы;
- широту, глубину ТА и ассортиментный состав товаров для каждой СЗХ;
- значения объёмов товарного предложения для каждой СЗХ.;
- значения средней цены и качества (целевой функции) товаров определённого ассортимента, позиционируемых в конкретной СЗХ;
- значения основных затрат, связанных с изготовлением и реализацией каждого вида товара.

Показатели текущего плана не должны противоречить показателям долгосрочного плана. Выбор направления изменения (снижения, повышения) или неизменность того или иного показателя зависит от его первоначального соответствия реализуемой товарной стратегии. Поэтому прежде чем планировать конкретные значения того или иного показателя, фирме необходимо определиться со стратегиями своего развития.

Планирование стратегий развития фирмы

Выработка предприятием своих стратегий заключается в установлении общих направлений деятельности, которые бы обеспечили фирме успех на рынке. Стратегия всегда формулируется в обобщённом виде и раскрывает дальнейшие перспективы развития предприятия. При планировании долгосрочных стратегий развития любая фирма должна учитывать в своей деятельности планы развития конкретных регионов и отраслей и, в первую очередь, планы развития той отрасли, к которой она относится. Поэтому долгосрочные стратегии развития фирмы перекликаются с отраслевыми стратегиями развития. В экономической теории выделяются следующие долгосрочные стратегии роста фирмы.¹

¹ Филип Котлер. Основы маркетинга. -М.: Прогресс, 1991, с.52-584

1. Стратегия интенсивного роста. При ней фирма планирует свой рост за счёт внутренних резервов. Основной акцент делается на планах рационального использования ресурсов и своевременной смены ресурсных стратегий. Большое значение имеет рационализация хозяйственных связей с поставщиками ресурсов. Данная стратегия предполагает составление планов по изысканию внутренних резервов роста производства (без больших дополнительных капитальных вложений) и по усовершенствованию продукции (повышению её экономичности, результативности целевой функции, т.е. качественных параметров). При данной стратегии должны составляться планы по повышению экономичности производства и снижению себестоимости выпускаемой продукции. Эта стратегия выбирается фирмами, которые решили позиционировать свой товар в прежних или в незначительно обновлённых СЗХ.

2. Стратегия интеграционного роста. При ней фирма планирует проекты по интеграции, как с другими предприятиями отрасли (например, создание концернов, объединений при сохранении юридического лица каждого из участников), так и с предприятиями, представляющими деловое окружение фирмы (с поставщиками ресурсов, с торговыми посредниками). Данная стратегия типична для предприятий при отраслевых стратегиях интеграции и укрупнения организационных структур хозяйствующих субъектов, входящих в отрасль. При стратегии интеграции фирма получает значительные финансовые возможности и сможет лучше мобилизовать все ресурсы, привлечь больше инвестиций для своей производственной программы. Фирма сможет осуществить планы по техническому перевооружению производства, начать производство продукции нового поколения, высокого качества, отвечающей требованиям мировых стандартов. Выбор данной стратегии чаще всего связан со значительным расширением зон позиционирования товаров фирмы, когда фирма хочет получить выход на новые рынки, в том числе на мировые рынки.

3. Стратегия диверсификационного роста. На мой взгляд, фирма выбирает данную стратегию, когда имеет планы значительно расширить ассортимент своих товаров, причём не только за счёт новых товаров отрасли, но и за счёт товаров других отраслей. При данной стратегии фирма может иметь планы частичного или полного перепрофилирования производства на выпуск новой продукции, например, смежных отраслей, а также планы значительного обновления и расширения товарного ассортимента уже в рамках действующего отраслевого производства за счёт его технического перевооружения или реконструкции. Данная стратегия характерна для фирм, которые решили полностью изменить или значительно обновить набор своих СЗХ.

Фирма может в своей деятельности либо ориентироваться на одну из трёх стратегий роста, либо составлять комплексную стратегию развития, представляющую из себя комбинацию различных вариантов интенсивного, интеграционного и диверсификационного роста фирмы.

Методологические подходы к выбору долгосрочной стратегии роста фирмы заключаются в исследовании целой группы показателей. Это показатели, определяющие стратегию фирмы, а именно:

- 1) показатель инвестиционной активности и состоятельности;
- 2) показатель стратегических возможностей;
- 3) показатель достижения цели
- 4) показатель конкурентоспособности товара
- 5) показатели активности внешней среды

Таким образом, предполагается, что существует некий стратегический норматив возможностей, обозначим его C_S и уровень достижения цели (стратегии), обозначим его S_Φ .

Инвестиционную активность и состоятельность фирмы характеризует показатель объёма капитальных вложений. Можно предположить, что фирма планирует некий оптимальный норматив капитальных вложений. Тогда отношение фактического объёма капитальных вложений к оптимальному нормативу будет характеризовать уровень достижения норматива капитальных вложений.

$$I_{kv} = \frac{Q_{kv\,fact}}{Q_{kv\,opt}} \quad (1)$$

где: I_{kv} – уровень достижения норматива капитальных вложений;

$Q_{kv\,fact}$ – объём фактических капитальных вложений фирмы;

$Q_{kv\,opt}$ – оптимальный (нормативный) объём капитальных вложений фирмы.

Стратегические возможности фирмы характеризует отношение показателей объёма товарного предложения фирмы к совокупным затратам на его изготовление и сбыт. По отношению фактических значений показателя стратегических возможностей фирмы к их оптимальным значениям можно судить об уровне (индексе) стратегических возможностей фирмы.

$$C_S = \frac{Q_{ТПФ}}{C_{ЗТПФ}} \quad (2) \quad I_{c_s} = \frac{C_{s\,fact}}{C_{s\,opt}} \quad (3)$$

где: C_S – показатель стратегических возможностей фирмы;

$Q_{ТПФ}$ – объём товарного предложения фирмы;

$СЗ_{ТПФ}$ – совокупные затраты фирмы на изготовление и сбыт её товарного предложения;

I_{CS} – уровень (индекс) оптимальности стратегических возможностей фирмы;

$C_{S fact}$ – фактические возможности фирмы по объёму товарного производства на единицу совокупных затрат;

$C_{S opt}$ – оптимальные прогнозируемые возможности фирмы по объёму товарного производства на единицу совокупных затрат.

Показатель стратегических возможностей фирмы можно детализировать. Например, отношения фактических значений показателей производительности труда, фондоотдачи, материалоотдачи к оптимальным значениям данных показателей также свидетельствует о стратегических возможностях фирмы.

$$C_{S \in \left\{ \frac{w_{fact}}{w_{opt}}, \frac{f_{fact}}{f_{opt}}, \frac{m/o_{fact}}{m/o_{opt}} \right\}} \quad (4)$$

где: w_{fact} ; w_{opt} – производительность труда, соответственно фактическая и оптимальная;

f_{opt} ; f_{fact} – фондоотдача, соответственно фактическая и оптимальная;

m/o_{fact} ; m/o_{opt} – материалоотдача, соответственно фактическая и оптимальная.

Данные показатели являются дополнительными критериями, характеризующими возможности фирмы по достижению поставленных целей.

Достижение цели или стратегии фирмы характеризуется достигнутым показателем рентабельности производства. В данном случае рентабельность целесообразно исчислять традиционным способом, отношением прибыли фирмы к затратам на её достижение. А отношение фактически достигнутой рентабельности к запланированным оптимальным значениям данного показателя, будет означать уровень (индекс) достижения цели.

$$S_{\Phi} = \frac{\Pi_{\Phi}}{CЗ_{\Phi}} = R_{\Phi} \quad (5) \quad I_S = \frac{R_{\Phi fact}}{R_{\Phi opt}} \quad (6)$$

где: S_{Φ} – стратегия фирмы;

R_{ϕ} – рентабельность фирмы;

Π_{ϕ} – прибыль фирмы;

$CЗ_{\phi}$ – совокупные затраты фирмы, затраченные на получение прибыли;

$R_{\phi fact}$ – фактическая рентабельность фирмы;

$R_{\phi opt}$ – прогнозируемая оптимальная рентабельность фирмы;

I_S – уровень (индекс) достижения фирмой цели (стратегии).

Конкурентоспособность товара фирмы можно определить отношением результативности целевой функции товара к его цене. Каждая фирма планирует оптимальную результативность и цену товара, т.е. характеристики его конкурентоспособности. Отношение фактически достигнутых данных величин к их оптимальным значениям будет характеризовать уровень (индекс) конкурентоспособности товара.

$$K_{ks_T} = \frac{RZ_T}{\Pi_T} \quad (7) \quad I_{ks_T} = \frac{K_{ks_T fact}}{K_{ks_T opt}} \quad (8)$$

где: K_{ks_T} – коэффициент конкурентоспособности товара;

RZ_T – результативность целевой функции товара;

Π_T – цена на товар;

$K_{ks_T fact}$ – фактически достигнутый коэффициент конкурентоспособности товара;

$K_{ks_T opt}$ – оптимально запланированный коэффициент конкурентоспособности товара;

I_{ks_T} – уровень (индекс) достижения оптимальной конкурентоспособности товара.

Активность внешней среды характеризуется показателями интенсивности конкуренции на ресурсных и на товарных рынках.

$$Ik_p = \frac{m}{p} \quad (9) \quad Ik_T = \frac{m}{n} \quad (10)$$

где: m – число товаропроизводителей, фирм – покупателей ресурсов и продавцов товара;

n – число покупателей товара;

p – число поставщиков ресурсов на том или ином ресурсном рынке;

I_{k_T} – интенсивность конкуренции между товаропроизводителями на товарных рынках;

I_{k_P} – интенсивность конкуренции на ресурсных рынках между товаропроизводителями – покупателями ресурсов.

Отношение фактического уровня интенсивности конкуренции на рынках к их прогнозируемым значениям, позволит сделать вывод о том, насколько выше или ниже прогнозируемой, активность на товарном или ресурсном рынках.

$$I_{икр} = \frac{I_{кр\ fact}}{I_{кр\ прог}} \quad (11) \quad I_{икт} = \frac{I_{т\ fact}}{I_{т\ прог}} \quad (12)$$

где: $I_{икр}$ – уровень (индекс) интенсивности конкуренции на ресурсном рынке;

$I_{икт}$ – уровень (индекс) интенсивности конкуренции на товарном рынке;

$I_{кр\ fact}$ – фактическая интенсивность конкуренции на ресурсном рынке;

$I_{кр\ прог}$ – прогнозируемая интенсивность конкуренции на ресурсном рынке;

$I_{т\ fact}$ – фактическая интенсивность конкуренции на товарном рынке;

$I_{т\ прог}$ – прогнозируемая интенсивность конкуренции на товарном рынке.

Безусловно, интенсивность конкуренции, как на ресурсных, так и на товарных рынках, влияет на конкурентный статус фирмы. Чем выше интенсивность конкуренции между товаропроизводителями за поставщика качественного и относительно недорогого ресурса и за покупателей его товаров, тем больше усилий он должен приложить и большими возможностями обладать для достижения цели. Интенсивность конкуренции влияет и на уровень конкурентоспособности товаров фирмы. Чем меньше фирм, позиционирующих на рынке аналогичные товары, тем ситуация более предсказуемая, а вероятность неожиданностей меньше. В этой среде легче изучить потенциальных конкурентов, спрогнозировать их возможности и новинки, а следовательно, легче спланировать преимущественные особенности своего товара, повышения капитализации производства.

Тем самым, как внешние, так и внутренние факторы опосредованно через систему показателей определяют конкурентный статус фирмы при реализации выбранной стратегии развития, а тот, в свою очередь, влияет на последующую стратегию роста фирмы. В зависимости от достигнутых

показателей развития и прогнозируемых данных об изменении рынков, покупательской конъюнктуры, спросе и конкуренции на них, а также с учётом имеющихся внутренних резервов развития, источников финансирования, привлечения капитальных вложений, фирма делает вывод о сохранении или смене стратегий развития. Это показано на рисунке 6.

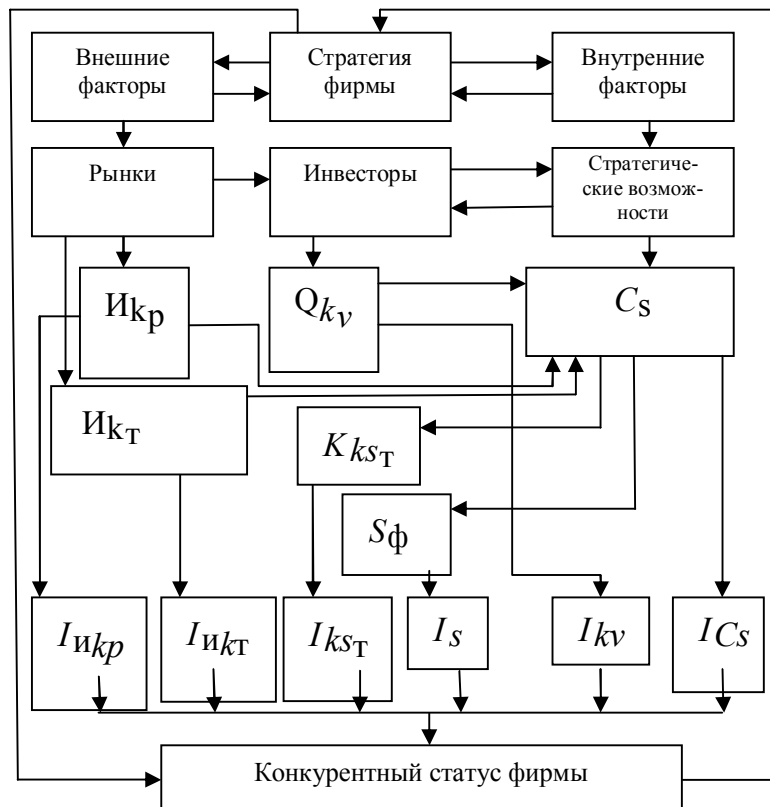


Рис. 6. Планирование конкурентного статуса фирмы

Выведенные мной показатели инвестиционной активности, стратегических возможностей, конкурентоспособности товара и достижения цели при прогнозируемой активности внешней среды, являются теми ориентирами, которые позволяют фирме определиться с выбором долгосрочных стратегий развития. Можно построить соответствующий алгоритм планирования долгосрочных стратегий развития. Пример такого алгоритма представлен на рис. 7.

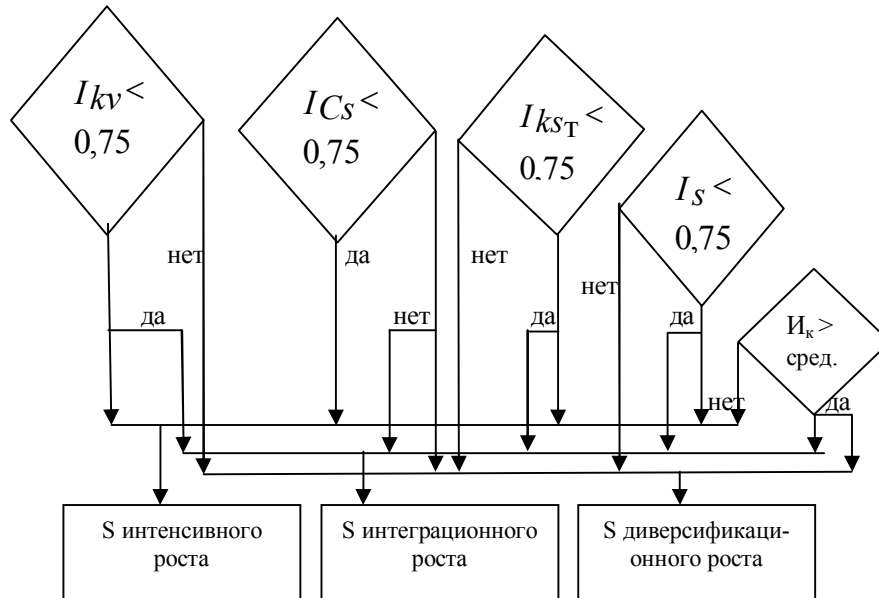


Рис. 7. Алгоритм планирования стратегий в зависимости от показателей конкурентного статуса фирмы

Как видно по рисунку 7, если объём капитальных вложений фирмы недостаточно высок, показатель стратегических возможностей и конкурентоспособности товаров фирмы значительно ниже оптимальных при невысокой (ниже средней) конкуренции на рынке, то фирме целесообразно выбирать стратегию интенсивного роста. Условно принято, что показатели значительно ниже оптимальных, если их значения меньше 0,75. Если значения исчисленных индексов от 0,75 до 1, то будем считать, что они приближены к «оптимальным». Стратегию интеграционного развития фирме целесообразно выбирать, когда она имеет достаточные резервы, возможности для смены стратегии, но нуждается в дополнительных инвестициях, отстаёт по конкурентоспособности товаров и при высокой интенсивности конкуренции на рынках имеет невысокие значения индекса достижения цели. В том случае, когда индекс достижения цели достаточно высок, конкурентоспособность товара находится на высоком уровне, фирма имеет высокие внутренние возможности и объём финансирования, то при высокой интенсивности конкуренции на рынках, фирме целесообразно выбирать стратегию диверсификационного роста. Однако какую бы долгосрочную стратегию фирма не реализовывала, при любой из них, она должна определиться со стратегиями по продукту и по рынку. Во-первых, фирма должна решить: будет она работать в старых СЗХ или

надо искать выход на новые рынки, стоит ей сужать или расширять границы позиционирования своих товаров. Во-вторых, фирма должна определиться с товарным предложением, а именно: 1) следует ей сужать или расширять товарную номенклатуру и товарный ассортимент; 2) каков должен быть состав данного товарного ассортимента, будет он включать старые или новые товары или товарный ассортимент будет в основном прежним, но лишь дополненный новыми товарами; 3) по какому пути следует менять товарное предложение: улучшать его качество или, напротив, реализовывать стратегию низких издержек и низкой цены.

Среди возможных текущих стратегий фирмы по продукту следует выделить:

- стратегию дифференциации;
- стратегию низких издержек и низкой цены;
- стратегию узкой специализации.

Стратегия дифференциации товарного предложения предполагает расширение товарной номенклатуры и товарного ассортимента, включение в него товаров-новинок, расширение границ позиционирования товаров, завоевание новой покупательской конъюнктуры. Тем самым, станет возможным обыгрывание конкурентов за счёт более разнообразного товарного предложения, индивидуальных особенностей предлагаемых товаров. Это будет стимулировать спрос и позволит увеличить объёмы, расширить рынки сбыта товаров фирмы.

Стратегия низких издержек и низкой цены актуальна, когда можно поднять спрос на товары фирмы, снизив цену. При ориентации на широкую покупательскую конъюнктуру, такая стратегия позволяет не только увеличить объёмы сбыта, но и расширить рынки сбыта, завоевав выход на новые рынки. Фирма добивается преимущества перед конкурентами за счёт более дешёвого производства и сбыта продукции.

Стратегия узкой специализации, как правило, предполагает качественное усовершенствование товара, повышение цены его продаж и ориентацию на высокооплачиваемого покупателя. Товары позиционируются в дорогих сегментах рынка. Фирма добивается превосходства над конкурентами путём использования преимуществ и особой исключительности продукта, произведённого для избирательного покупателя и реализуемого на относительно узких сегментах рынка. Некоторое снижение объёмов продаж компенсируется высокой ценой продаж. Однако данная стратегия может использоваться и при производстве товаров, предназначенных для удовлетворения узкопрофессиональных, национальных, возрастных и прочих, ограниченных определёнными рамками, запросов покупателей.

Таким образом, каждая из продуктовых стратегий может означать либо мероприятия по усовершенствованию в том или ином направлении

товарного предложения, либо создание товаров – новинок. Стратегия разработки новых товаров заключается в том, что фирма решила создать товар, которого ещё нет на рынке. Фирма может реализовать данную стратегию либо путём проведения собственных исследований, либо заполучить её со стороны. Например, приобретя в собственность фирму – изобретателя новинки, патент или лицензию. Для создания товара – новинки фирма должна обладать необходимыми технологическими и экономическими возможностями. Прежде, чем выбирать данную стратегию, фирма должна спрогнозировать свои риски и выгоды, оценить уровень заинтересованности покупательской конъюнктуры в новинке и интенсивность конкуренции на рынке. Если себестоимость новинки не будет вступать в противоречие с планируемым уровнем цен и рентабельности, то тогда выбор данной стратегии фирмы оправдан. Однако при данной стратегии не всегда можно рассчитывать на текущую прибыль. Поэтому фирма должна прогнозировать не только текущую, но и перспективную прибыльность продуктовых программ. Наиболее часто фирма решает создавать товар-новинку при стратегии дифференциации товарного предложения, предполагающей расширение товарного ассортимента. Создание новинок улучшенного качества может быть актуально и при стратегии узкой специализации. Но нельзя исключать и того, что, стремясь удешевить товар, фирма решит создать принципиально новую дешёвую модель.

Если у фирмы нет амбиций создавать новинку и достаточных для этого ресурсных возможностей, объёма капитальных вложений, то она делает ставку на существующие модели. При этом возможны три варианта действий:

1) фирма добивается снижения издержек производства, а следовательно, цен на товары и, тем самым, повышения объёмов спроса на выпускаемые модели. Такая программа чаще всего реализуется при стратегии низких издержек и низких цен;

2) фирма добивается роста своих прибылей за счёт роста цен на товары в результате повышения качества выпускаемых товаров. Стратегия узкой специализации, как правило, предполагает меры по повышению качества товаров. Фирма работает на потребности ограниченного избранного круга покупателей и должна под них планировать свои продуктовые программы;

3) фирма не изменяет цен и качества выпускаемых товаров, а добивается повышения объёмов сбыта путём интенсификации сбыта посредством рекламы, сервисных мероприятий.

С текущими стратегиями в отношении продукта самым тесным образом связаны текущие стратегии в отношении рынка. Среди сбытовых стратегий расширения сбыта наиболее распространённой являются стра-

тегия активного маркетинга, а среди стратегий по работе на избранных сегментах рынка – стратегия пассивного маркетинга. Стратегия активного маркетинга предполагает полное или частичное изменение СЗХ, а также значительное расширение СЗХ, активные мероприятия по стимулированию сбыта, увеличению объёмов продаж, широкие рекламные мероприятия, типичные для расширения рынков сбыта. Стратегия пассивного маркетинга предполагает изыскание резервов повышения эффективности своего хозяйствования в старых СЗХ, поддержание объёмов и цен сбыта на прибыльном для фирмы уровне при весьма скромных затратах на стимулирование сбыта. Данные сбытовые стратегии можно детализировать следующим образом:

1) Стратегия интенсивного маркетинга предполагает установление высокой цены при высоком уровне затрат на стимулирование сбыта. Эта стратегия обеспечивает быстрое проникновение товара на рынок и выбирается фирмой в основном для позиционирования новых товаров.

2) Стратегия выборочного проникновения на рынок предполагает невысокие объёмы продаж при установлении высоких цен и низком уровне затрат на стимулирование сбыта. Данная стратегия характерна для узкоспециализированных производств, для фирм, позиционирующих свои товары на узко ограниченных, например, профессиональных сегментах рынка. Может применяться и для позиционирования элитных товаров экстракласса, не требующих большой рекламы и предназначенных для высоко платёжеспособных покупателей.

3) Стратегия широкого проникновения на рынок характеризуется установлением на товар низкой цены при высоком уровне затрат на стимулирование сбыта. Однако может использоваться и для позиционирования дешёвых товаров, улучшенного качества, пользующихся широким спросом или для позиционирования товарного предложения, расширенного ассортимента. Обязательным условием использования данной стратегии являются достаточные объёмы производства, необходимость в широком распространении товара, спрос на который велик. Стратегия может привести к наиболее быстрому проникновению на рынок и к завоеванию максимальной доли рынка.

4) Стратегия «наследника на рынках» предполагает позиционирование товаров фирмы в тех сегментах рынка, из которых ушли конкуренты. Для вытеснения конкурентов фирма, как правило, идёт на установление низкой цены на товар при незначительных затратах на стимулирование сбыта. Данная стратегия применима при позиционировании товаров, находящихся в стадии затухания спроса, а также товаров, которые уже давно на рынке и всем хорошо известны.

Какие же наблюдаются наиболее распространённые взаимосвязи между долгосрочными и текущими стратегиями фирмы?

Стратегия интенсивного роста, предполагающая глубокое внедрение товаров фирмы на рынок, чаще всего интегрируется со стратегиями регрессивной или горизонтальной интеграции, усиливающими контроль фирмы над поставщиками ресурсов и конкурентами. С ними согласуется долгосрочная стратегия концентрической диверсификации, предполагающая пополнение товарного ассортимента модификациями существующих товаров и базирующаяся не на расширении сфер хозяйствования, а на более глубоком освоении уже завоеванных зон хозяйствования и вытеснения с них конкурентов. Этим стратегиям в наибольшей мере соответствуют текущие стратегии узкой специализации и концентрированного, пассивного маркетинга, предполагающие выборочное проникновение на рынок с продукцией, не требующей особой рекламы и больших затрат на стимулирование сбыта. Им могут соответствовать также продуктовая стратегия «низких издержек и низкой цены» и сбытовая стратегия «наследника на рынках».

Стратегия интенсивного роста, заключающаяся в расширении границ рынка наиболее совместима с долгосрочной стратегией прогрессивной интеграции, ставящей под более жесткий контроль систему распределения и со стратегией конгломератной диверсификации, предполагающей пополнение товарной номенклатуры, товарного ассортимента принципиально новыми товарами, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к её нынешним товарам и рынкам. Эти долгосрочные стратегии чаще всего реализуются через текущие рыночные стратегии активного маркетинга и требуют разработки программ дифференцированного маркетинга, предусматривающего разработку для отдельных сегментов рынка отдельного товарного предложения. Для реализации таких планов могут потребоваться различные текущие стратегии по продукту. Чаще всего это будут стратегии разработки новинок или качественного усовершенствования товаров.

Однако расширение границ рынка может достигаться и при реализации стратегии недифференцированного маркетинга, когда фирма позиционирует один и тот же товар на многих сегментах рынка. При этом фирма пытается завоевать покупателей чаще всего низкой ценой на товар и для этого реализует продуктовую стратегию низких издержек и низкой цены. При реализации фирмой стратегии интенсивного роста за счёт совершенствования товара ей могут одновременно реализовываться стратегия регрессивной интеграции, так как более жёсткий контроль над поставщиками позволит фирме получать более качественные сырьё, материалы, комплектующие изделия и по более низким ценам и стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая пополнение товарного ассортимента новыми изделиями, могущими вызвать интерес завоеван-

ной покупательской клиентуры в прежних сегментах рынка, на которые фирма имеет выход. Этим долгосрочным стратегиям роста из текущих стратегий по продукту в наибольшей мере соответствует стратегия усовершенствования товаров или разработки новинок. Реализуются эти стратегии чаще всего при стратегии активного и недифференцированного маркетинга, когда фирма обращается ко многим сегментам рынка с одним и тем же товарным предложением. При стратегии усовершенствования товара могут реализовываться и другие текущие стратегии. Например, стратегия узкой специализации и пассивного маркетинга или, напротив, стратегия низких издержек и активного маркетинга, предусматривающая широкие рекламные мероприятия дешёвого товара и расширение за счёт этого зон его позиционирования. Мной приведены лишь наиболее типичные варианты сочетания долгосрочных и текущих стратегий фирмы.

Смена продуктовой стратегии означает изменение потребительских свойств, качественных характеристик выпускаемой продукции. Рыночную же стратегию характеризуют показатели объёма, цен сбыта товаров, объём сервисных, сбытовых, рекламных мероприятий, а также число СЗХ фирмы, доля завоёванного рынка. Продуктовая и рыночная стратегии неразрывно связаны и вместе составляют продуктово-рыночную стратегию фирмы. Таким образом, продуктово-рыночная стратегия – это перспективное и текущее планирование развития выпускаемой фирмой продукции и удовлетворения текущего и перспективного потребительского спроса на рынке.

Представленный на рис. 8 алгоритм показывает методику корректировки основных показателей плана в зависимости от типа реализуемой фирмой стратегии. На рисунке представлены возможные варианты изменения числа СЗХ, цен, результативности целевой функции товара, объёма производства продукции, а также совокупных затрат (т.е. затрат на изготовление, сбыт, стимулирование сбыта, рекламу, на техническое оснащение, перевооружение, на обеспечение производства материальными, трудовыми ресурсами) в зависимости от типа выбранных стратегий производства и позиционирования товаров на рынке. Так, если фирма выбрала стратегию выборочного проникновения на рынок с дорогим изысканным товаром, рассчитанным на особые и достаточно высоко платёжеспособные группы населения, то, скорее всего, она сузит число СЗХ и объёмы сбыта товара и будет добиваться повышения качества, целевой функции изделия за счёт его конструкторско-технологической рационализации при одновременном изыскании резервов снижения совокупных затрат на его изготовление и сбыт. В данном случае снижение объёмов производства компенсируется повышением цены продаж при возможной экономии на издержках.

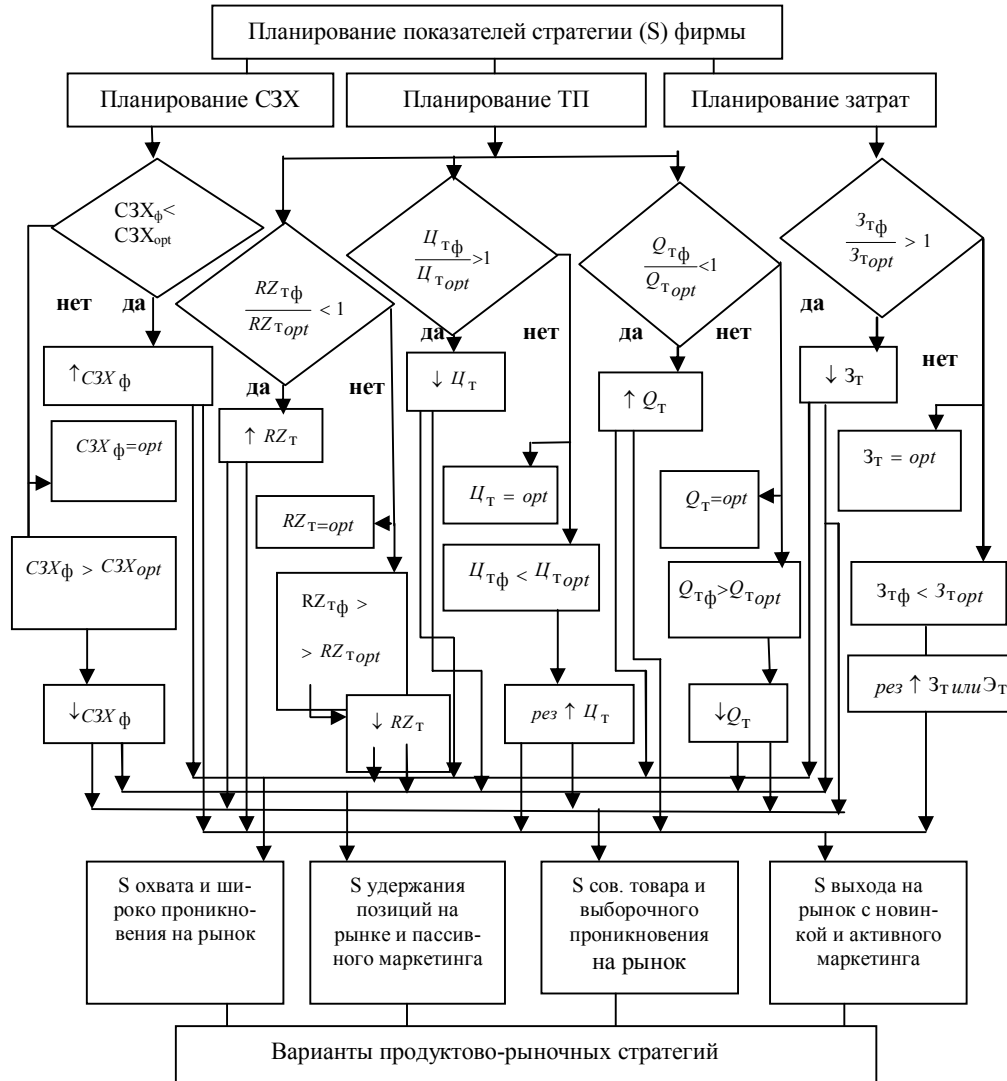


Рис. 8. Алгоритм корректировки показателей плана в зависимости от выбора фирмой типа конкурентной стратегии

Условные обозначения: $C3X_ф$; $C3X_{opt}$ – стратегические зоны хозяйствования фирмы, соответственно: фактические и оптимальные; $Ц_{Т_ф}$; $Ц_{Т_{opt}}$ – цена на товар фирмы, соответственно: фактическая и оптимальная; $Q_{Т_ф}$; $Q_{Т_{opt}}$ – объём товарного предложения фирмы, соответственно: фактический и оптимальный; $RZ_{Т_ф}$; $RZ_{Т_{opt}}$ – результативность целевой функции товара фирмы, соответственно: фактическая и оптимальная; $З_{Т_ф}$; $З_{Т_{opt}}$ – совокупные затраты на изготовление и сбыт товаров фирмы, соответственно: фактические и оптимальные; ↑ – повышение (расширение); ↓ – увеличение (сужение).

Выбор стратегии широкого проникновения на рынок и активного маркетинга, напротив, потребует расширения числа СЗХ фирмы, снижения цены на товары и увеличения объёмов их производства и сбыта при сохранении на прежнем уровне значений целевой функции, качества товара или даже незначительном его снижении.

Стратегия разработки новинок и активного маркетинга означает выпуск товаров более высокого качества, результативности, что связано с повышением издержек производства и сбыта. Выпуск новинок требует не только закупки новых прогрессивных материалов, использование новейших технологий, средств труда, привлечение более профессиональных кадров, но и более высоких затрат на НИОКР, на маркетинг, на сбытовые мероприятия, рекламу. Данная стратегия совершенно очевидно предполагает рост цен на товары. Цена на товар – новинку, как правило, выше цен на давно выпускаемые, товары массового спроса. Несмотря на то, что вначале производства объёмы производства товаров – новинок невысоки, следует учитывать, что данные товары перспективные, спрос на них будет расти. При данной стратегии фирма планирует увеличение объёмов производства и сбыта товаров, а следовательно, и увеличение числа СЗХ, в которых она собирается позиционировать данные товары.

Стратегия удержания позиций на рынке предполагает сокращение числа СЗХ, постепенное снижение объёмов производства и сбыта товаров, так как фирма способна удерживать позиции с уже устаревающим товаром лишь в ограниченных сегментах рынка. Чтобы удерживать свои позиции и как можно дольше оставаться на рынке с товаром, который она не готова снять с производства, фирма вынуждена планировать снижение цен на такие товары, а следовательно, и совокупных затрат на их производство и сбыт. При этом качество товаров либо будет оставаться на прежнем уровне, либо даже ухудшаться.

Таким образом, для каждой товарной стратегии фирма должна иметь свои планы реализации. Рассмотренные методологические подходы к стратегическому планированию позволят фирме повысить эффективность, обоснованность определяемых ею стратегий, составляемых планов и программ их реализации. Предложенные приёмы и способы стратегического планирования на уровне предприятия могут быть использованы и на макроэкономическом уровне. При определении стратегий развития предприятий, отраслей, регионов и планов их реализации, безусловно, существуют прямые и обратные связи. Однако в этой цепочке

прямых, обратных и матричных взаимосвязей: предприятие – отрасль – регион, главным всё же является предприятие. Именно **конкретное предприятие является тем первичным хозяйствующим субъектом, тенденции развития которого, задают тон, стартовую базу для планирования макроэкономических показателей отраслей, регионов, народного хозяйства в целом. В то же время, очень важно использовать методологические подходы сквозного, многоуровневого планирования, когда предприятие, отрасль, регион не рассматриваются изолированно друг от друга, а существуют в единой системе координат стратегического планирования эффективности народного хозяйства страны.** Предпринятое в статье исследование делает шаг в этом направлении.
