Российская Академия Естествознания
Издательский дом Академии Естествознания

Ю.В. Меркулова

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ
В ЭКОНОМИКУ СИТУАЦИОННОСТРАТЕГИЧЕСКОЙ
СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ**

Часть 1.

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО ФОРМИРОВАНИЮ
МНОГОУРОВНЕВОЙ, КОМПЛЕКСНОЙ, СКВОЗНОЙ СИСТЕМЫ
ПЛАНИРОВАНИЯ: «РЕГИОН–ОТРАСЛЬ–ПРЕДПРИЯТИЕ»**

Рекомендовано УМО РАЕ
по классическому университетскому
и техническому образованию в качестве
учебного пособия для студентов высших учебных
заведений, обучающихся по специальностям:
080000 – «Экономические науки»;
080005 – «Экономика и управление народным
хозяйством»;
080004 – «Региональная экономика»;
080028 – «Организация производства»;
080030 – «Экономика предпринимательства»

Москва
2013

УДК 338.26
ББК 65.654.1
М52

Меркулова Ю.В.

М52 Методические рекомендации по внедрению в экономику ситуационно-стратегической системы планирования. Часть 1. Методическое пособие по формированию многоуровневой, комплексной, сквозной системы планирования: «регион–отрасль–предприятие». – М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2013. – 136 с.

ISBN 978-5-91327-250-8

УДК 338.26
ББК 65.654.1

ISBN 978-5-91327-250-8

© Меркулова Ю.В., 2013
© ИД «Академия Естествознания»
© МОО «Академия Естествознания»

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
Глава 1. Методология формирования многоуровневой, комплексной, сквозной системы стратегического планирования	8
1.1. Общие положения об актуальности и содержании комплексной, многоуровневой, сквозной системы стратегического планирования	8
1.2. Основные стадии стратегического планирования	15
1.3. Содержание, цели, задачи, стратегии отраслевого планирования	17
1.4. Содержание, цели, задачи, стратегии регионального планирования	23
1.5. Содержание, цели, задачи, стратегии планирования долгосрочного развития предприятия	26
Глава 2. Методология формирования ситуационно-стратегической системы планирования на уровне предприятия	30
2.1. Влияние особенностей российской экономики и зарубежного опыта на формирование эффективной системы планирования предприятия	30
2.2. Методология ситуационно-стратегической системы планирования на уровне предприятия	35
2.3. Стратегии текущего планирования и их взаимосвязи со стратегиями долгосрочного развития предприятия	42
Глава 3. Новая логика ситуационно-стратегической системы планирования и примеры моделей её применения на макроэкономическом уровне	47
3.1. Новая логика рекомендуемой ситуационно-стратегической системы планирования	47
3.2. Пример планирования моделей развития региональных рынков	55
3.3. Пример планирования моделей товарных стратегий отраслей промышленности	60
Глава 4. База данных для хранения и последующей машинной обработки систематизированных сведений для реализации комплексной, многоуровневой, сквозной системы планирования: «регион – отрасль- предприятие»	65
4.1. Назначение базы данных	65
4.2. Группировка базы данных	66
4.3. Схема базы данных	66
4.4. Схема первой группы БД «Этапы и факторы планирования»	66
4.5. Список полей первой группы БД (табл.4.1 – 4.6)	68
4.6. Определение ключей для идентификации первой группы БД	69
4.7. База данных (первая группа) «Этапы и факторы планирования»	70
4.8. Характеристика первой группы БД, представленной в табл. 4.1–4.6	97
4.9. Схема второй группы БД «Стратегии планирования»	99
4.10. Список полей второй группы БД (табл. 4.7–4.18)	103
4.11. Определение ключей для идентификации второй группы БД	106
4.12. База данных (вторая группа) «Стратегии планирования»	106
4.13. Характеристика второй группы БД, представленной в табл. 4.7–4.18	130
Список литературы	134

ПРЕДИСЛОВИЕ

В данном методическом пособии содержатся рекомендации по созданию принципиально новой, эффективной системы ситуационно-стратегического планирования в экономике для повышения точности прогнозов на долгосрочную перспективу, нахождения оптимальных стратегий долгосрочного и текущего развития с учётом динамики и многовариантности ситуаций развития большого количества рыночных переменных и факторов.

Ситуационно-стратегическая система планирования в экономике в первую очередь предполагает формирование многоуровневой, комплексной, сквозной системы планирования, которая бы охватывала все уровни хозяйствования: «регион – отрасль – предприятие». В данном методическом пособии раскрывается цель, задачи, содержание, функции такой системы планирования. Суть её заключается в согласованном стратегическом планировании развития регионов, отраслей и предприятий. В данной системе не будет отношений иерархической подчинённости, а будут рыночные отношения между субъектами хозяйствования, которые в значительной степени будут характеризоваться горизонтальными и матричными взаимосвязями. Если для регионов и отраслей условия хозяйствования формируют государственные органы управления, то для предприятий условия хозяйствования формируются на региональном и отраслевом уровне. Поэтому предприятия остаются в своей экономической, хозяйственной деятельности независимыми, но при планировании своей деятельности должны учитывать стратегические планы развития отраслей и регионов, как установленные условия хозяйствования. В то же время отрасли и регионы, формируя свои стратегические планы развития, должны учитывать не только динамику рынков, в том числе мировых рынков, динамику потребительского спроса, уровень конкуренции, темпы НТП, факторы финансовой, социально-экономической стабильности, прочие, но и ориентироваться на тенденции развития конкретных предприятий. Наличие прямых и обратных связей между различными уровнями хозяйствования является необходимым условием формирования принципиально новой системы стратегического планирования.

Согласованные планы стратегического развития, на мой взгляд, в среднем целесообразно составлять на пять лет, так как в условиях нестабильных рынков, высокой динамики развития рыночных категорий планирования, быстрых перемен в условиях хозяйствования и в возможностях самих субъектов хозяйствования точность прогнозов на более длительный период будет значительно ниже. Разработанные и утверждённые стратегические планы развития должны быть обязательны для выполнения на всех уровнях хозяйствования. На их основе отраслевыми и региональными органами управления должны формироваться соответствующие условия хозяйствования для предприятий. Для осуществления многоуровневого, комплексного, сквозного планирования мной разработана база данных для регистрации в Роспатенте, которая мной приводится в данном методическом пособии. Данная база данных предназначена для хранения и последующей машинной обработки систематизированных постоянных сведений об этапах планирования (информационном, аналитическом, исследовательском, рекомендательном, внедренческом), их содержании на региональном, отраслевом уровне и уровне предприятия, основных показателях планирования, о показателях и тенденциях изменения рыночных категорий планирования на каждом из уровней планирования. База данных также содержит систематизированные сведения о возможных стратегиях развития регионов, отраслей и предприятий, их взаимосвязях, о структуре и содержании планов.

Важнейшей особенностью рекомендуемой к внедрению ситуационно-стратегической системы планирования является и то, что планы на долгосрочную перспективу и текущий период должны быть, с одной стороны, согласованы и совместимы (текущие планы должны обеспечивать выполнение стратегических планов), а с другой стороны, текущее планирование должно в корне измениться, стать динамичным, многовариантным, мобильным, гибким, так как должно быть способно быстро и адекватно реагировать на изменения

рынков и потребительского спроса. Поэтому мной предлагается использовать в экономике ситуационное планирование и соединить стратегическое и ситуационное планирование в единую систему. Рекомендуется принципиально новая система текущего планирования, которая будет отталкиваться от ситуаций на рынках, от меняющегося потребительского спроса, потребительской конъюнктуры, условий хозяйствования, уровня конкуренции, но в то же время при выработке стратегий учитывать ресурсные возможности фирмы. Этим целям отвечает ситуационная система планирования. Но одновременно должна меняться и совершенствоваться стратегическая система планирования. Мной предлагается механизм совершенствования стратегической системы планирования с учётом зарубежного опыта и специфических особенностей российской экономики.

При формировании стратегических установок и показателей плана предлагается определять границы планирования, т.е. оставлять диапазон для возможных корректировок планируемых показателей в случае изменений ситуаций на рынках, но при котором не меняется суть, цель стратегических планов. В разработанной базе данных систематизированы сведения не только о стратегиях долгосрочного развития, но и о возможных текущих стратегиях фирмы, определены их взаимосвязь и сочетаемость, тенденции изменения при них основных показателей плана. Это очень важно, так как при разных стратегиях тенденции изменения, например, ассортиментных, ценовых, качественных показателей товарного предложения может быть различным.

Когда рекомендуется к внедрению новая система планирования, то неизбежно возникает вопрос об организационно-управленческом обеспечении данной системы. Та организационно-управленческая система планирования, которая существует в настоящее время на региональном уровне в значительной степени остаётся административной. Однако регион давно уже выполняет не только административно-управленческие функции, но и роль хозяйствующего субъекта, т.е. регионы давно стали субъектами рыночных отношений, а система их экономического управления и планирования мало изменилась. Перед регионами сейчас стоят задачи, с одной стороны, изыскания резервов для экономного расходования ресурсов, экономного хозяйствования, улучшения экологии, а с другой стороны, – развития интеграционных связей, привлечения инвесторов, развитие рынков региона, открытие новых производств, т.е. экономического развития и роста региона с целью не только получения прибылей в бюджет региона, но и для решения его социальных проблем и задач: повышения благосостояния населения, лучшего удовлетворения его потребительского спроса, повышения платёжеспособности граждан, создания новых рабочих мест, снижения уровня безработицы и других. С ростом дифференциации платёжеспособного спроса более разнообразными станут и потребности населения региона, а следовательно, потребуется более широкий ассортимент предлагаемых товаров, возникнет потребность в открытии новых рынков, в закупке новых товаров. Поэтому с каждым годом экономические взаимосвязи регионов и отраслей становятся всё тесней. У них возникают совместные экономические интересы, которые требуют развития и разрешения.

Отраслевые органы управления по мере формирования рыночной экономики должны снижать свои административные функции, так как отрасли точно так же становятся субъектами рыночных отношений. Однако в настоящее время ни на региональном, ни на отраслевом уровне не были проведены кардинальные реформы организационных структур. Должны ли административные органы управления выполнять ещё и роль хозяйствующих субъектов? На мой взгляд это было бы неправильно. Но на уровне регионов и отраслей должны быть не только административные, но и экономические структуры управления. Если речь идёт о регионе, то конечно, функции экономического управления и развития региона относятся к ведению правительства региона. Если анализировать опыт работы отраслевых органов управления, то в настоящее время в наибольшей мере роль экономических хозяйствующих субъектов выполняют государственные корпорации. В планы правительства входит их постепенное акционирование. Тем самым из госкорпораций они будут постепенно переходить в естественные монополии. Что такое естественные

монополии для нашей страны? В каких отраслях целесообразны естественные монополии, а в каких нет. Должен ли в естественных монополиях оставаться контрольный пакет акций за государством? Каким образом государство намеревается сохранить за собой управляемость естественными монополиями? Это отдельные научные проблемы, требующие изучения. В настоящее время существующие государственные корпорации являются полноценными субъектами рыночных отношений. Поэтому они, безусловно, являются активными участниками рекомендуемой многоуровневой, комплексной системы планирования. Однако всегда ли они учитывают народнохозяйственные интересы при принятии тех или иных экономических решений? Способны ли государственные корпорации выполнять функцию планирования с общественных, народнохозяйственных интересов? На мой взгляд, их мотивация ближе к мотивации коммерческих предприятий. Поэтому государственные корпорации, тем более с учётом их последующего возможного акционирования, это не та организационная отраслевая структура, которая способна вырабатывать условия хозяйствования для предприятий. В настоящее время отраслевые министерства в основном выполняют административные и контролирующие функции, а их экономическая функция сводится к их участию в составлении госбюджета. В настоящее время этого явно недостаточно. Некоторые отраслевые министерства проводили реформы и техническое перевооружение своей отрасли. В результате много было нареканий экспертов к ценам закупок той или иной техники или к ценам продаж тех или иных объектов, не было достаточных экономических обоснований проводимых мероприятий. Это объясняется не только злоупотреблениями конкретных лиц, но и объективными причинами. В настоящее время отраслевые министерства остаются административными органами управления, они плохо приспособлены для осуществления функций хозяйствующих субъектов.

Анализ фактического положения дел в регионах и отраслях позволяет сделать вывод о том, что необходима реформа их структур экономического управления, так как отсутствуют подразделения, отвечающие за комплексный анализ и прогноз, способные быстро и оперативно вырабатывать стратегии хозяйствования, формулировать условия хозяйствования для предприятий. Кроме того, если оценивать структуру управления на уровне предприятия, то следует признать, что и она далека от совершенства и не в полной мере отвечает современным требованиям к гибкой, маневренной системе управления. Она не позволяет проводить адресное планирование по каждому конкретному виду продукции, с учётом его жизненного цикла на рынке, отсутствует комплексный, адресный подход и при обеспечении производства ресурсами и их рационального использования, не создана эффективная система анализа и прогноза, позволяющая вырабатывать планы долгосрочного развития фирмы, отсутствует динамизм в механизме текущего планирования. К тому же необходима единая, взаимосогласованная система, которая бы связывала бы все уровни управления, позволяла согласовывать их интересы, находить оптимальные согласованные стратегии их развития и программы их реализации. Поэтому я рекомендую одновременно с внедрением принципиально нового механизма многоуровневого планирования выработать систему мер по реформированию и структуры управления на уровне региона, отрасли и предприятия.

В структурах регионального правительства, на отраслевом уровне – под началом и при координирующей роли Минэкономразвития, а также на базе планово-экономических управлений корпораций и конкретных предприятий я предлагаю создать ситуационно-стратегические центры планирования. Сеть таких отраслевых центров при координирующей роли Минэкономразвития, во-первых, позволит разделить административные и экономические функции управления на отраслевом уровне, во-вторых, учитывать при планировании развития отраслей народнохозяйственные интересы, необходимые пропорции и балансы в развитии отраслей. **Центры ситуационно-стратегического планирования** на региональном, отраслевом уровнях и уровне предприятия, во-первых, позволят обеспечить их совместимость, нацеленность на решение общих задач, идентичность по механизму функционирования; во-вторых, они позволят устанавливать горизонтальные

взаимосвязи между регионами, отраслями и конкретными предприятиями и согласовывать между ними планы их развития; *в-третьих*, обеспечат народнохозяйственный, комплексный подход при выработке стратегий долгосрочного развития хозяйствующих субъектов. Условия хозяйствования, устанавливаемые для конкретных предприятий данными центрами регионального и отраслевого планирования, будут формулироваться в процессе делового сотрудничества и станут экономически обоснованными, а не будут возникать неизвестно откуда и являться тормозом для осуществления фирмами своей хозяйственной деятельности; *в-четвёртых*, обеспечат связь между стратегическими и текущими планами хозяйствующих субъектов; *в-пятых*, позволят текущее планирование на любом уровне хозяйствования сделать динамичным, маневренным, гибким; *в-шестых*, позволят сделать планирование адресным, т.е. по каждому конкретному виду продукции с учётом его жизненного цикла на рынке; *в-седьмых*, позволят осуществлять в комплексе планирование товарных программ и их ресурсного обеспечения, одновременно находить оптимизационные варианты решений не только по товарным, но и по ресурсным стратегиям; *в-восьмых*, решить задачу рационального использования ресурсов на всех уровнях хозяйствования и связать между регионом, отраслью и конкретным предприятием решение этих проблем; *в-девятых*, учесть фактор нестабильности и неопределённости системы. Существующие планово-экономические управления на предприятиях на настоящий момент больше выполняют информационные и статистические функции, они недостаточно технически оснащены для решения динамичных, оптимизационных задач развития хозяйствующих субъектов. Тем более они не смогут осуществить реализацию многоуровневой, комплексной системы планирования, так как в их функции не входит установление горизонтальных и матричных взаимосвязей и формулирование стратегий хозяйствования. Поэтому я предлагаю реформировать планово-экономические управления, изменить их функции, стиль, механизм, направления деятельности и создать на их базе центры планирования.

Современная динамичная экономика не сможет обойтись без ситуационно-стратегических центров планирования, так как нужны на разных уровнях хозяйствования подразделения, которые в динамичном режиме будут собирать огромный объём информации об изменении рынков, конкуренции, потребительской конъюнктуре, спросе и предложении, и они должны быть оснащены высокотехнологичными ЭВМ, чтобы весь этот пласт информации перерабатывать в оперативном режиме. Вся текущая информация, выливающаяся в текущее планирование должна соответствующим образом обрабатываться, систематизироваться, храниться для возможного последующего использования при составлении прогнозов развития и моделировании предполагаемых вариантов развития ситуаций хозяйствования. Будущее за многовариантным планированием. Многовариантное планирование не означает разработку множества стратегий и планов, а означает выбор оптимизационной стратегии на основании рассмотрения множества прогнозов развития ситуации и оценки множества вариантов решений. Сформировать такую современную, эффективную систему планирования можно только на основе большой базы данных. Основной фрагмент такой базы данных, приводится мной в данных методических рекомендациях. Современное планирование ставит новые, сложные задачи, а следовательно, требует и новое кадровое обеспечение. Ситуационно-стратегические центры планирования должны быть оснащены профессиональными кадрами разных специальностей, т.е. это должны быть уже не только экономисты широкого профиля, но и программисты, специалисты в области экономического анализа и прогноза, математики, психологи (для изучения и предвидения мотиваций и поведения покупателей, продавцов, поставщиков и пр.), специалисты маркетинговых служб, прочие специалисты. Кадровый состав ситуационно-стратегических центров планирования не обязательно должен быть постоянным. При небольшом коллективе постоянных работников в зависимости от стоящих задач в них могут дополнительно привлекаться временные творческие коллективы. Рекомендуемая система ситуационно-стратегического планирования соответствует требованиям времени и будет способствовать повышению эффективности российской экономики.

ГЛАВА 1

МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ МНОГОУРОВНЕВОЙ, КОМПЛЕКСНОЙ, СКВОЗНОЙ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1. Общие положения об актуальности и содержании комплексной, многоуровневой, сквозной системы стратегического планирования

Затяжной экономический кризис, охвативший многие страны мира, обнаруживает слабую эффективность практикуемых систем планирования и управления. Не только в нашей стране, но и за границей настала необходимость в совершенствовании, пересмотре систем экономического планирования вообще и в первую очередь на уровне государственного управления. До настоящего времени, когда речь шла о государственном планировании, в основном наиболее распространёнными были две концепции:

1) концепция директивного планирования, которая была наиболее распространена в условиях плановой экономики;

2) концепция индикативного (рекомендательного) планирования, которая широко применяется в Китае, Японии, во Франции, других странах.

Какая же система планирования существует на настоящий момент в нашей стране? При переходе на рыночные механизмы хозяйствования прекратила своё существование и директивная система планирования, которая в новых условиях была уже неосуществима. Кроме того, в значительной степени переход к рыночной экономике был спровоцирован прежней директивной системой планирования, так как она уже тормозила экономическое развитие страны. В конце 90-х годов стало очевидно, что для дальнейшего эффективного экономического развития страны российская экономика должна интегрироваться в мировую экономику. Директивная система планирования являлась тормозом для такой интеграции, свободного предпринимательства, характеризовалась своей неэффективностью и крайней экстенсивностью – затратностью. Затратность производства до сих пор является характерной чертой и главной проблемой отечественного экономического хозяйства, которая нам досталась в наследство от директивной системы планирования. Но что же пришло на смену директивной системе планирования в нашей стране? Среди экономистов существует точка зрения, что в нашей стране тоже используется индикативная система планирования. На мой взгляд, это не совсем так.

В нашей стране была предпринята попытка перейти на индикативное планирование государственной экономики. Государственной Думой РФ в трех чтениях был принят Федеральный Закон РФ, в котором предлагалось вместо прогнозов социально-экономического развития на год разрабатывать годовые индикативные планы, которые утверждались бы в виде Федерального Закона, а также было предусмотрено усиление роли Федерального Собрания в определении стратегии социально-экономического развития страны, расширение горизонта планирования с 10 до 15 и до 20 лет и создание Национального научного совета по прогнозированию. Однако этот документ был отклонен Президентом Российской Федерации по причине противоречия законодательству РФ. Поэтому говорить о существовании индикативной системы планирования в нашей стране не уместно. Индикативный план – это документ, который выполняет информационно-ориентирующую роль и отражает ориентиры (индикаторы), к которым должны стремиться все субъекты государственного регулирования экономики.

Индикативное планирование, как система, которая охватывала бы и связывала бы все уровни хозяйствования в нашей стране не применяется и никогда не применялась. Уместно говорить только об использовании хозяйствующими субъектами в своей деятельности отдельных элементов и методов индикативного планирования.

Разными предприятиями в большей или в меньшей степени используются методы маркетинговых исследований. На государственном уровне существует социально-экономическое прогнозирование на год, которое дополняется современными методами исследований финансов и рынков, в том числе состояния мировой финансовой системы и рынков. На основании данных прогнозов формируются госзаказы, составляются целевые программы развития, формируется бюджет страны на год. Таким образом, на настоящий момент в нашей стране не было создано комплексной системы планирования, которая связывала бы разные уровни хозяйствования. Конечно, определённый обмен информацией между регионами, отраслями и предприятиями существует, применяется комплексный анализ при формировании бюджета страны. Однако один только информационный обмен между субъектами хозяйствования разного уровня не позволяет сделать вывод о существовании системы взаимосвязей между ними с учётом интересов друг друга в процессе планирования. Принять для сведения не означает решить проблему. Поэтому чаще всего одни субъекты хозяйствования принимали для информации сведения о проблемах других, но действовали в собственных интересах, в интересах получения ими большей прибыли, причём в основном ориентируясь на текущие перспективы. Такой порядок хозяйствования себя не оправдывает, обнаруживает свою неэффективность в масштабах страны. Проблемы регионов, отраслей или предприятий зачастую нельзя решить только на конкретном уровне хозяйствования, на это должна работать вся система. Нельзя жить только текущими планами и прибылями. Регионам, отраслям и предприятиям нужно не только прогнозировать, но и планировать долгосрочные перспективы своего развития. Может ли для этой цели подойти индикативное планирование? При выборе модели, системы планирования необходимо учитывать специфику экономики, исторические, географические, социально-экономические, научно-технические, прочие особенности и тенденции развития хозяйства конкретной страны.

Российская экономика отличается большим количеством противоречий и проблем. Довольно часто возникают ситуации, когда интересы того или иного предприятия вступают в противоречие с целями развития отрасли в целом. Например, предприятия стремятся получить больше прибылей путём повышения цен на товары, а отрасль видит перспективы своего развития в дифференциации товарного предложения, в повышении его конкурентоспособности путём снижения цен на товары. Только так отрасль сможет добиться большего охвата потенциальных потребителей, повышения их спроса, увеличении доли охвата мировых рынков продукцией своей отрасли. Можно привести примеры, когда приоритеты регионального и отраслевого развития не совпадают и даже возникает конфликт интересов. Например, когда регион размещает на своей территории предприятия наиболее прибыльных для себя отраслей и закрывает предприятия других отраслей, или, когда стремится сосредоточить на своей территории производство каких-либо деталей, комплектующих изделий и стать своего рода монополистом при поставках данных товаров другим регионам, действуя в своих узких региональных интересах. Это приводит к нарушению народнохозяйственных балансов. При индикативном планировании эти проблемы и противоречия разрешить будет невозможно. Нужна система планирования, которая бы обязывала все субъекты хозяйствования учитывать народнохозяйственные интересы при планировании своего развития. Кроме того, у нас огромная территория и экономический уровень развития страны по регионам очень сильно колеблется. Экономический уровень развития различных отраслей экономики тоже имеет большие отличия. При информационно-рекомендательном характере планирования развиваться будут только сильные регионы и отрасли, а что останется слабым?

Индикативное планирование основано на формулировании системы параметров (индикаторов), характеризующих состояние и развитие экономики страны. Такой многогранной, сложной и противоречивой экономикой, как российская невозможно управлять с помощью системы единых индикаторов. В условиях, когда для каждого региона и отрасли нужна своя стратегия развития, эти механизмы действовать не будут. Не подходит

по вышеназванным причинам для российской экономики и лишь рекомендательный и информационный характер планирования. При нём скорее всего на очень слабом уровне будут оставаться прогнозные оценки, так как за них никто не будет нести никакой ответственности, а прогноз в современных условиях хозяйствования очень важен, от него зависит правильный выбор ориентиров развития любого хозяйствующего субъекта. Согласовать противоречивые интересы хозяйствующих субъектов при рекомендательном характере планирования также будет невозможно. **Процесс планирования** всегда включает несколько этапов. Я выделила **пять этапов планирования**:

1) информационный (сбор информации о самом субъекте хозяйствования, его деловом окружении, конкурентах, рынках, спросе, покупателях, товарном предложении и прочих сведений);

2) аналитический, заключающийся в анализе собранной информации, выявлении тенденций и резервов развития хозяйствующего субъекта;

3) исследовательский, на котором должны делаться все основные прогнозы о тенденциях и перспективах развития;

4) рекомендательный, заключающийся в выработке стратегий развития того или иного хозяйствующего субъекта;

5) внедренческий – формирование планов и программ реализации принятых стратегий развития.

Индикативное планирование позволяет связать различные субъекты хозяйствования: регионы, отрасли, предприятия между собой только на информационном этапе планирования и эти информационные сведения носят лишь рекомендательный характер. Однако в современных условиях, на мой взгляд, очень важно установить комплексную систему взаимосвязей между субъектами хозяйствования на всех уровнях планирования. Назрела необходимость в принципиально новой, комплексной, многоуровневой, сквозной, но в то же время гибкой и мобильной системе планирования, которая связывала бы все уровни хозяйствования: «регион – отрасль – предприятие» в единую систему при решении задач повышения конкурентоспособности товарного предложения.

Для отечественной экономики больше подходит **модель стратегического планирования**, которая, на мой взгляд, должна быть расширена и усовершенствована с учётом российской специфики хозяйствования. Теория стратегического планирования возникла в начале 60-х годов за границей. Основоположниками стратегического планирования являются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс и Игорь Ансофф. Альфред Д. Чандлер впервые провёл теоретическое исследование о влиянии внешнего окружения фирмы на стратегии её развития и организационную структуру управления. Кеннет Эндрюс разработал теорию управленческих кадров для стратегического планирования предприятия. Он явился создателем знаменитой Гарвардской группы. Игорь Ансофф является наиболее крупным теоретиком стратегического планирования. На мой взгляд, его труды внесли бесценный вклад в научную теорию о моделях планирования и управления. В своей монографии «Корпоративная стратегия» он наиболее полно и глубоко развил теорию стратегического планирования при разработке стратегий роста крупных компаний. В 1979 году выходит в свет другая монография И. Ансофа «Стратегическое управление», в которой он большое внимание уделяет не только разработке, но и внедрению разработанных стратегий крупными корпорациями. Однако в данной его монографии и в трудах других зарубежных учёных с этого времени начинают явно прослеживаться новые тенденции в развитии экономической теории планирования, акценты смещаются со стратегического планирования на долгосрочную перспективу в сторону формирования текущих конкурентных стратегий. В 1980 году опубликована книга М. Портера «Конкурентные стратегии», в которой он сформировал принципы и основы формирования конкурентных стратегий фирмы. Такие тенденции возникли в ответ на усиление динамики рынков, потребительского спроса, повышение интенсивности конкуренции, нестабильности условий хозяйствования.

Привлекательность новых теорий оперативного управления корпорацией в условиях рынка привела к тому, что приоритеты были отданы текущим прибылям и текущим конкурентным стратегиям, а прогнозы долгосрочного развития и выработка стратегий роста, рассчитанных на перспективу, выпали из сферы планирования. Стратегическое планирование было необоснованно забыто и не получило своего дальнейшего развития и совершенствования. Вполне возможно, что это явилось одной из причин такого глубокого экономического кризиса в развитых зарубежных странах, так как не были сделаны достаточно точные долгосрочные прогнозы и выработаны эффективные меры по предотвращению экономического спада в экономике. Главным недостатком использования данной системы планирования за рубежом, на мой взгляд, является и то, что все рычаги управления и прогноза были отданы предприятиям, а на отраслевом и региональном уровнях стратегическое планирование и прогнозирование использовалось слабо. Однако хозрасчётные интересы отдельной фирмы далеко не всегда совпадают с народнохозяйственными приоритетами развития.

Таким образом, даже в тех странах, где стратегическое планирование нашло своё практическое применение, оно в основном применялось на уровне крупных корпораций. Теория стратегического планирования для регионального и отраслевого планирования фактически не разработана ни в зарубежных странах, ни тем более в нашей стране, которая значительно отстала от развитых зарубежных стран в теории и практике применения современных моделей планирования. Системы государственного планирования в разных странах в основном основывались на механизмах финансово-экономического регулирования либо индикативного планирования, а механизмы стратегического планирования использовались недостаточно. Это объяснялось тем, что, с одной стороны, в силу специфики ряда стран, используемые ими механизмы финансово-экономического регулирования, являлись до определённого времени достаточно эффективными, а с другой стороны, модели индикативного планирования плохо сочетаются с механизмом стратегического планирования, так как первые носят рекомендательный, а вторые – обязательный характер. Однако ряд стран пытались на государственном уровне сочетать индикативное планирование с государственными программами. Например, в Японии государственное планирование социально-экономического развития страны осуществляется в форме государственных программ, которые формально не являются законом для хозяйствующих субъектов других форм собственности. В этом случае основная функция индикативного планирования сводится к информационно-ориентирующей, предполагающей лишь ориентирование частных предприятий на выполнение задач, сформулированных государством в общенациональных интересах. Совершенно очевидно, что для нашей страны такая система планирования не будет являться эффективной. Скорее всего она просто не будет работать. Поэтому мне представляется, что наиболее эффективной будет система планирования, которая на государственном уровне соединит механизмы финансово-экономического регулирования и стратегического планирования.

Теория стратегического планирования до сих пор вызывает дискуссии в зарубежной научной среде. Лидер современных исследователей в области стратегического планирования и управления, президент Общества Стратегического Менеджмента Г. Минцберг анализировал не только экономические, но и философские аспекты стратегического планирования. Особенно интересна его монография, написанная им совместно с Дж.Б. Квином «Стратегический процесс». Это говорит о том, что идеи и принципы стратегического планирования в экономически развитых зарубежных странах с рыночным механизмом хозяйствования по-прежнему являются актуальными. Считаю, что они являются очень актуальными и для нашей страны. Даже хотя бы потому, что Россия – огромная страна, объединяющая регионы с очень различным уровнем экономического развития, с различными проблемами и темпами роста, которые требуют различных долгосрочных стратегий развития регионов и отраслей. Формируемая система планирования должна быть сквоз-

ной и охватывать не разрозненно, а в единой системе все уровни хозяйствования и системы управления. Она должна связывать региональное, отраслевое планирование и планирование на уровне предприятия в единый процесс. В связи с этим теория стратегического планирования требует существенного развития и совершенствования.

Основными принципами предлагаемой комплексной, многоуровневой, сквозной системы планирования являются:

1) принцип народнохозяйственного приоритета в виде установленных условий хозяйствования, обязывающий субъекты на разных уровнях: региональном, отраслевом и уровне предприятия учитывать при планировании стратегий своего развития в первую очередь народнохозяйственные интересы по поступательному социально-экономическому развитию, повышению благосостояния населения, лучшему удовлетворению его потребностей и по сбалансированному развитию народного хозяйства, его регионов, отраслей, предприятий;

2) принцип комплексности, реализующий комплексный подход (учёт всех факторов, критериев роста, тенденций развития рыночных категорий и субъектов хозяйствования) при стратегическом планировании регионов, отраслей и предприятий;

3) принцип сквозной системности, предполагающий наличие на всех этапах процесса стратегического планирования прямых и обратных связей между разными уровнями хозяйствования, обеспечивающий выработку совместимых стратегий развития регионов, отраслей, предприятий, нацеленных на единый результат.

Главная цель стратегического планирования на макроэкономическом уровне – повышение экономического уровня благосостояния граждан, уровня жизни. Задачи, которые в связи с этим предстоит решать:

1) повышение платёжеспособности населения и снижение диспропорций в оплате труда разных профессиональных групп и по регионам страны;

2) повышение конкурентоспособности товаров на мировых и региональных рынках;

3) повышение сбалансированности спроса и предложения на внутренних рынках;

4) снижение уровня инфляции и роста цен;

5) лучшее удовлетворение совокупного спроса за счёт отечественных товаров;

6) повышение эффективности отечественных предприятий;

7) развитие сферы услуг;

8) создание новых рабочих мест, снижение безработицы;

9) развитие малого предпринимательства и новых сфер бизнеса, прочие.

В соответствии с данными целями и ориентирами народнохозяйственного развития можно определить основные направления стратегического планирования на макроэкономическом уровне. В частности, **в задачи стратегического планирования на макроэкономическом уровне** входит:

1) определить оптимальный объём и видовой состав импорта по отраслям;

2) определить оптимальный объём и видовой состав экспорта по отраслям;

3) сбалансировать пропорции развития отраслей группы «А» и группы «Б» и определить основные направления их развития;

4) определить основные направления развития экономик различных регионов;

5) определить основные макроэкономические показатели развития народного хозяйства страны;

6) определить основные точки роста, в том числе: по отраслям и регионам.

Принципиальное отличие предлагаемой мной системы планирования состоит в том, что она не является директивной и не является иерархической, а построена по принципу горизонтальных взаимосвязей между субъектами хозяйствования. В отношениях «регион-отрасль» (рис. 1.1) отсутствуют отношения подчинения или иерархии, а должны формироваться отношения экономической выгоды и партнёрства при приоритетном соблюдении обоими субъектами народнохозяйственных интересов и единых условий хозяйствования, установленных государством.

Рис. 1.1. Стратегическое планирование развития рынков конкретных товаров

На рис. 1.1 проиллюстрирован характер отношений в виде прямых и обратных связей между регионом и отраслью при планировании ими рынков продукции. Суть соединения 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. Таким образом, *экономика как отрасли, так и региона фактически сводится к совместному планированию развития существующих рынков товаров и возникновению новых рынков товаров*. Все основные рыночные переменные категории: спрос, предложение, товар, конкуренция, товаропроизводители, поставщики, потребители являются показателями того или иного рынка, особенностей его функционирования и формирования, а на процесс формирования рынков конкретных товаров, особенности их развития в одинаковой степени оказывают влияние планы развития отраслей и регионов, между которыми существуют отношения не подчинённости, а взаимосвязи, согласованности, совместимости стратегий развития для достижения единой цели: лучшего удовлетворения потребительского спроса в товарах отрасли в конкретном регионе.

При всей важности отраслевого, регионального планирования развития рынков на макроэкономическом уровне нельзя забывать, что *непосредственная реализация планов и программ в огромной степени зависит от конкретных товаропроизводителей*.

В условиях рынка товаропроизводители обладают юридической и хозяйственной самостоятельностью. В то же время любая фирма, планируя своё развитие, должна руководствоваться региональными и отраслевыми планами.

При формировании отношений между отраслью и предприятием (рис. 1.2) мной точно так же предлагается использовать не иерархические, а в значительной степени полииерархические связи или даже матричные взаимосвязи, когда каждое конкретное предприятие, с одной стороны, находится в цепочке и в отношениях с другими предприятиями отрасли, являющимися его конкурентами, а с другой стороны, в отношениях – с отраслью, которая формирует единые, равные правила и условия хозяйствования для всех предприятий отрасли, т.е. формирует не директивные планы, а действует через создание стимулов, правил и условий хозяйствования, устанавливаемых не только для конкретного предприятия, но и для его конкурентов.

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.

Рис. 1.2. Стратегическое планирование фирмы во взаимосвязи с отраслевым и региональным планированием

Аналогичные полииерархические связи предлагаются при формировании отношений: «регион – предприятие». Любой товаропроизводитель находится на территории какого-нибудь конкретного региона и, как правило, планирует реализовать свой товар на рынках не одного, а нескольких регионов. Условия хозяйствования в различных регионах могут существенно отличаться. Поэтому товаропроизводитель должен учитывать планы развития рынков тех регионов, где собирается хозяйствовать. Региональное планирование осуществляется с общественных позиций – наилучшего удовлетворения потребительского спроса населения региона и с экономических позиций – повышения прибыльности экономики региона и расположенных на его территории предприятий и рынков. Товаропроизводитель должен учитывать региональные приоритеты.

Очень важно, что **результатом отношений между субъектами хозяйствования на разных уровнях** можно предлагать считать не их прибыли или какие-либо другие оценочные показатели деятельности хозяйствующих субъектов, а **их синергетический вклад в формирование рынков конкурентоспособной продукции, в удовлетворение потребительского спроса**. В данном случае никто не подчиняется другому. У всех взаимодействующих субъектов хозяйствования в цепочке: «регион – отрасль – предприятие» единая цель – формирование рынка конкурентоспособной продукции, и они вырабатывают совместимые стратегии и планы их реализации для достижения этой цели. Однако выработанные в результате такого процесса планирования стратегические программы развития обязательны для выполнения всеми участниками их составления.

Если регионам и отраслям условия хозяйствования формирует государство, исходя из приоритетов социально-экономического развития страны, повышения уровня жизни

населения, лучшего удовлетворения его потребностей, народнохозяйственных интересов по сбалансированности отраслевого и регионального развития, то для предприятий условия хозяйствования, как подчёркивалось выше, с одной стороны, определяет отрасль, а с другой – регион. Характер их взаимосвязей в процессе планирования показан на рис. 1.2.

Как видно по рис. 1.2, планы развития отрасли, рынков её товаров, к которой относится конкретная фирма, и планы развития рынков регионов, на которых 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 своего развития. ***Поэтому в процессе стратегического планирования между регионом, отраслью и предприятием существует система взаимных прямых и обратных связей.***

Анализ и прогноз динамики спроса, конкуренции, покупательской клиентуры, торговых посредников, товаропроизводителей аналогичных товаров 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, ресурсного обеспечения, а также внутренние и внешние резервы, финансовые возможности, выбирает СЗХ, свою покупательскую конъюнктуру, тенденции развития своих товаров и их модификаций, формирует планы разработки товаров-новинок. Тем самым 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.

1.2. Основные стадии стратегического планирования

Главной отличительной особенностью рекомендуемой системы стратегического планирования является то, что она рекомендуется к внедрению не только на микроэкономическом уровне конкретных товаропроизводителей, но и на макроэкономическом уровне. Соответственно весь механизм осуществления стратегического планирования должен коренным образом измениться и усовершенствоваться. Новый механизм стратегического планирования должен стать многоуровневым, комплексным и динамическим. Он должен учитывать, что для различных отраслей и регионов **задачи** стратегического планирования могут быть разными. Кроме того, они **будут меняться во времени**. Под ними могут подразумеваться основные производства, направления деятельности, бизнеса или товары, приносящие наибольшие прибыли и являющиеся наиболее перспективными. Новый механизм стратегического планирования должен определять не только основные цели и стратегии развития конкретного региона, отрасли или производства, но и стратегии их осуществления, т.е. он должен предусматривать определение не только товарных, но и ресурсных стратегий – стратегических возможностей хозяйствующего субъекта. А на отраслевом и региональном уровне кроме стратегий развития и ресурсных возможностей их осуществления должны определяться и условия хозяйствования для конкретных товаропроизводителей.

Планирование на каждом из уровней планирования: региональном, отраслевом и уровне предприятия заключается в осуществлении одних и те же этапов: информационного, аналитического, исследовательского, рекомендательного, внедренческого. Однако задачи и содержание данных этапов на каждом из уровней планирования будут иметь существенные отличия, обусловленные характером деятельности конкретного хозяйствующего субъекта. Конкретные сведения по каждому этапу, необходимые для планирования хозяйствующих субъектов на каждом из уровней хозяйствования, отражены в базе данных (табл. 4.1–4.3). Вслед за этапами планирования каждого из субъектов хозяйствования необходимо определить стадии планирования, которые бы объединяли разные уровни хозяйствования в единую систему. Приоритет имеет макроэкономическое планирование,

которое должно предшествовать планированию на микроуровне. На макроэкономическом уровне хозяйствования, на мой взгляд, должно осуществляется не только планирование госбюджета, макроэкономических показателей развития, финансово-экономической политики государства, но и планирование развития отраслей и регионов. Как правило, приоритетов между региональным и отраслевым планированием не существует. Как при региональном планировании в обязательном порядке должна собираться и обрабатываться информация по отраслям, так и при отраслевом планировании – информация о тенденциях развития в регионах. Поэтому мной выделены следующие стадии стратегического планирования на макроэкономическом уровне:

1-я стадия – сбор информации о рыночных категориях планирования регионов, **анализ и прогноз развития регионов и их товарных рынков**. Подробные сведения о собираемой информации и показателях планирования экономики регионов приведены в базе данных (табл. 4.4). Анализируется и прогнозируется хозяйство региона: производственный профиль региона; эффективность функционирующих на его территории предприятий, их отраслевая принадлежность; рынки региона, интенсивность конкуренции на них; платёжеспособность населения; дифференциация потребительских запросов; потребительская конъюнктура; товарное предложение региона; экспорт и импорт; торговый оборот региона; прочие показатели планирования, а также показатели, свидетельствующие об эффективности, оптимальности различных показателей развития региона и его товарных рынков;

2-я стадия – сбор информации о рыночных категориях планирования отраслей, **анализ и прогноз развития отраслей и их товарного предложения**. Подробные сведения о собираемой информации и показателях планирования отраслей приведены в базе данных (табл. 4.5). Анализируются и прогнозируются тенденции развития отраслей народного хозяйства: число и состав входящих в них предприятий; ассортимент выпускаемых ими товаров; конкурентоспособность товаров отрасли; эффективность и конкурентный статус предприятий отрасли; прочие данные и показатели об уровне эффективности отраслевого развития, которые отражены в базе данных (табл. 4.5);

3-я стадия – синтезированный **анализ и прогноз совокупного** потребительского **спроса** на конкретные виды товаров различных отраслей, в том числе по регионам. Анализируется степень удовлетворения потребительского спроса товарами отрасли, в том числе по каждому конкретному региону, а также уровень соответствия спросу показателей товарного предложения по номенклатуре, ассортименту, качеству, цене, объёму предложения. Эти показатели точно так же необходимо анализировать и прогнозировать по каждому конкретному региону, так как могут быть большие расхождения в потребительском спросе на одни и те же товары по регионам. Степень удовлетворения потребительского спроса в товарах отрасли по регионам – важнейший показатель эффективности товарного предложения отрасли;

4-я стадия – синтезированный **анализ и прогноз конкурентоспособности** отечественного **товарного предложения** различных отраслей, в том числе по регионам и на мировых рынках. Данный показатель является динамическим, а потому тенденции изменения конкурентоспособности конкретных товаров различных отраслей должны прогнозироваться с учётом временных характеристик спроса и оцениваться в контексте достижения сбалансированности спроса и предложения товаров на различных региональных рынках;

5-я стадия – синтезированный анализ и динамический прогноз ресурсных возможностей регионов, резервов эффективного использования технологических, кадровых, материальных, финансовых ресурсов, привлечения в регион дополнительных инвестиций;

6-я стадия – синтезированный анализ и динамический прогноз ресурсных возможностей отраслей, резервов интенсивного использования отраслевых ресурсов;

7-я стадия – **выработка стратегий регионального развития и стратегий их ресурсного обеспечения**. Стратегии регионального развития должны содержать основные

направления развития: а) промышленности, предприятий; б) рынков; в) бизнеса; г) строительства; д) транспорта; е) инфраструктуры, ж) сферы услуг региона, а также программы занятости и социальные программы развития региона;

8-я стадия – выработка стратегий отраслевого развития и стратегий их ресурсного обеспечения. Стратегии отраслевого развития обязательно должны включать не только планы расширения или сужения отрасли, развития её предприятий и рынков, но и планы по дифференциации товарного ассортимента и совершенствованию отраслевых товаров, по росту объёмов их продаж, в том числе на мировых рынках. Планы позиционирования товаров отрасли на мировых рынках неразрывно связаны с планами повышения конкурентоспособности товаров отрасли. В соответствии с этим формируются планы по привлечению в отрасль инвестиций, по проведению технического перевооружения или реконструкции, улучшению материально-технического и кадрового обеспечения отрасли;

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

10 стадия – выработка условий регионами и отраслями для конкретных товаропроизводителей. Условия могут иметь форму нормативов, тарифов, юридических норм, стимулов, налоговых обязательств или экономических договорённостей и прочих мер.

После этого начинается переход к следующему уровню – микроэкономическому уровню стратегического планирования. На стадиях и основах совершенствования механизма стратегического планирования на уровне предприятия я остановлюсь чуть ниже.

1.3. Содержание, цели, задачи, стратегии отраслевого планирования

Стратегическое планирование отрасли – это планирование развития её товаров (расширения ассортимента, создания новинок и прочее), их товаропроизводителей (числа, состава, вхождения в отрасль новых фирм, банкротства старых и прочее), а также рынков сбыта её товаров по регионам страны и на внешних рынках.

Цель стратегического отраслевого планирования – это создание конкурентоспособных товаров отрасли, способных удовлетворить потребительский спрос на внутренних рынках, завоевать ведущие позиции на мировых рынках, повысить конкурентный статус и уровень капитализации предприятий отрасли. *Основными задачами отраслевого планирования являются:*

- 1) планирование оптимального числа, состава предприятий отрасли и повышения эффективности их работы;
- 2) планирование развития 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.

Основными экономическими категориями планирования отрасли являются:

- 1) рынки отрасли, в том числе по регионам;
- 2) предприятия, входящие в отрасль;
- 3) товары отрасли (ТН и ТА отрасли);
- 4) конкуренция на отраслевых рынках;
- 5) спрос на товары отрасли. в том числе по регионам;
- 6) основная потребительская конъюнктура.

Отраслевое планирование должно являться неотъемлемой частью народнохозяйственного планирования и самым тесным образом сочетаться с региональным и внутрифирменным планированием. Целесообразно рассмотреть разные ситуации развития отрасли, которые зависят не только от возможностей и тенденций развития, входящих в неё предприятий, но и от тенденций развития региональных и мировых рынков. Для составления верных прогнозов развития той или иной отрасли необходимы более детальные исследования тенденций развития рынков, спроса, конкуренции, товарного предложения, производителей и покупателей. Из всех возможных вариантов развития отрасли следует выбрать основной, наиболее вероятностный и прогрессивный.

Каждая из рыночных категорий планирования отрасли: рынок, товар, спрос, предложение, товаропроизводители, конкуренция, покупатели является динамической и должна исследоваться в развитии, характеризоваться своими показателями развития и эффективности. Такой подход к системе планирования развития отраслей промышленности позволит весь процесс планирования сделать динамическим. Станет возможным соединить стратегическое планирование и ситуационное текущее планирование и предусмотреть маневрирование стратегиями и показателями отраслевого плана в запланированных диапазонах. В базе данных табл. 4.5 приведены основные показатели, которые должны составлять основу прогноза развития любой отрасли. На их базе должны составляться конкретные программы и планы текущего и стратегического развития отрасли. 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 «ареал» – 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 оправданны филиалы отрасли в тех или иных регионах, 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 этих регионах своих товаров. Тем самым в ходе планирования отрасли необходимо определить: как должно измениться число региональных рынков товаров отрасли (увеличиться, уменьшиться 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 (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 вхождения 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) изменение 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. В отрасль могут войти новые фирмы, а ряд прежних предприятий обанкротиться или слиться в одно. 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, а в ходе процессов концентрации капиталов произошло их объединение, слияние, поглощение одного другим, то и размеры предприятия 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 результате в отрасли снижается число крупных предприятий, а повышается число мелких и средних фирм;

2.4) изменение 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) рассредоточение 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 фирм, 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 предприятий к изысканию дополнительных источников самофинансирования. Целесообразно разрабатывать проекты по повышению инвестиционной привлекательности отрасли и привлечению новых инвесторов. Особого внимания заслуживают планы по повышению капитализации компаний отрасли и их инвестиционной активности. Следует учитывать, что отчисления от прибылей, полученных предприятиями отрасли от участия в акционерном капитале других компаний, могут использоваться ими как дополнительные 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 показатели уровня 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. При планировании следует оценить: все ли производства отрасли являются типовыми или среди них есть уникальные. Каково доленое соотношение тех и других. Этот показатель планирования позволит определиться и с покупательской конъюнктурой предприятий отрасли. Чем выше стандартизация и унификация товаров различных отраслей, тем выше возможности предприятий отрасли по маневрированию своими товарными стратегиями, та как при типовых технологиях и производственном процессе легче быстро заменить одни модификации товаров на другие. Такие способности производств очень важны при ситуационном планировании. Поэтому разработка государственных нормативов и ГОСТов на товары отраслей должна стать неотъемлемой частью народнохозяйственного планирования.

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 должны планироваться показатели широты товарной номенклатуры, широты, глубины, эластичности товарного ассортимента. Даже если число товарных групп не изменится, то состав товаров, входящих в товарный ассортимент, может существенно обновиться. Широта и глубина товарного ассортимента могут меняться не однозначно. Предприятиям отрасли, ориентирующимся на интересы широкой группы покупателей, выгодно расширять товарный ассортимент, а другим, которые ориентируются на покупателей с узкими запросами и ограниченной платёжеспособностью, число товарных групп в 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 покупателей с высокой платёжеспособностью. Если предприятиям отрасли не выгодно производить товары широкого спроса и более дешёвые по цене, то государственные органы управления должны 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.

Стратегическое планирование макроэкономических показателей развития народного хозяйства в целом должно подкрепляться прогнозированием и планированием показателей долевого вклада различных отраслей в валовой внутренний продукт (ВВП) и в

национальный доход (НД) страны. Целесообразно также составлять прогнозы средних темпов роста производительности труда по отраслям народного хозяйства. При составлении планов развития отрасли должен использоваться комплексный подход, а следовательно, проводиться прогнозы всех основных показателей развития отрасли. В зависимости от того, какой из показателей является приоритетным для повышения прибыльности и народнохозяйственной эффективности отрасли, определяется основная долгосрочная стратегия её развития. Структура, содержание и основные показатели отраслевых стратегий приведены в составленной базе данных (табл. 4.8). Остановлюсь более подробно на особенностях применения и характеристиках данных стратегий. **Таким образом, рекомендуются к практическому использованию следующие основные стратегии долгосрочного развития отраслей.**

1. **Стратегия интенсивного роста отрасли** – изыскание внутренних резервов экономики и финансирования при сохранении существующих региональных рынков отраслевых товаров, направлений специализации, унификации, стандартизации отрасли. Планы по стимулированию спроса за счёт дифференциации, повышения прогрессивности товарного предложения в данном случае достигаются в основном путём изыскания предприятиями отрасли внутренних резервов развития и самофинансирования. Для данной стратегии типичен рост глубины отраслевого товарного ассортимента, а также средневзвешенных показателей качества и цены на конкретные виды товаров отрасли при снижении затрат на их изготовление.

2. **Стратегия расширения отрасли.** Повышение масштабов отрасли за счёт возникновения новых предприятий, увеличения числа предприятий, входящих в отрасль. Для данной стратегии характерно увеличение капитальных вложений за счёт привлечения дополнительных внешних инвестиций и нахождения новых инвесторов, а также расширение географии отраслевых рынков (открытие рынков товаров отрасли в новых регионах). При данной стратегии планируется дифференциация (рост широты, глубины) ТА 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. Поэтому расширение отрасли неизбежно связано с повышением затрат. В то же время увеличение числа предприятий в отрасли приводит к повышению отраслевой конкуренции, что положительно сказывается на повышении качества продукции и снижении цен на товары.

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 является актуальной, 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. Это предполагает рост конкуренции и повышение конкурентоспособности товаров отрасли, но данная стратегия тоже 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 предприятий отрасли, необходимо их укрупнение. Реализация стратегии структурного укрупнения отрасли позволит решить эти проблемы, осуществить переход от мелких и средних организационных форм хозяйствования к крупным предприятиям. Профилирующим показателем для данной стратегии является рост объемов сбыта и повышение конкурентоспособности товаров отрасли на мировых рынках, что предполагает рост их качества и цены. Отрасль сознательно идет на снижение отраслевой конкуренции на внутренних рынках, чтобы повысить свою конкурентоспособность на мировых рынках.

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 привлечения в их состав финансовых организаций и организации финансово-промышленных групп (ФПГ). Это повысит финансовые возможности компании, повысит её инвестиционную привлекательность. Профилирующей целью данной стратегии является создание фирменной высококачественной продукции, конкурентоспособной на мировых рынках и значительное увеличение объемов продаж товаров отрасли по более высоким ценам. Это 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 легкой 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 новым мелким и средним предприятиям, схожим по 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 отрасли могут входить новые предприятия, производящие уникальные товары. Разнообразие отраслевого ассортимента товаров позволит охватить более широкий спектр потребительского спроса и повысить объемы продаж товаров отрасли.

В ходе научного исследования были выявлены типичные тенденции изменения основных показателей при различных стратегиях развития отрасли. Это нашло отражение в составленной базе данных (табл. 4.12). Например, рост объемов отрасли планируется 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 средневзвешен-

ной цены товарного предложения отрасли можно ожидать при стратегиях её диверсификации и расширения, так как при них товарный ассортимент отрасли будет пополняться более дешёвыми товарами широкого спроса. Таким образом, **разработана и предложена к внедрению теоретическая база планирования отраслей и определены основные стратегии их развития.** Предполагается, что **стратегии развития отрасли должны выбираться в зависимости от ситуации: условий хозяйствования и исходя из тенденций развития рынков, потребительского спроса и особенностей развития самой отрасли.** Должны прогнозироваться тенденции развития отрасли в том или ином направлении и выбираться среди них оптимальные стратегии развития. Важно оценить прибыльность, перспективность разных стратегий отраслевого развития в различных ситуациях и наметить пути перехода от одной стратегии к другой или определить модели комбинационного развития отрасли, заключающиеся в реализации нескольких стратегий одновременно. В систему стратегических планов развития отрасли должны вписываться текущие отраслевые товарные стратегии, для которых целесообразно определить диапазон возможных ситуационных изменений. Формирование эффективной, гибкой, маневренной системы отраслевого планирования позволит повысить конкурентоспособность товаров отраслей промышленности, поднять уровень капитализации и прибыльности отраслевых компаний.

1.4. Содержание, цели, задачи, стратегии регионального планирования

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 приводило бы к повышению благосостояния проживающего в нём населения. **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, формирования рынков товаров народного потребления (ТНП) и товаров промышленного назначения (ТПН). Особое место занимают **планы строительства региона**, так как они затрагивают все три главных направления 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 характеризуется своими показателями развития и эффективности. Они отражены в базе данных (табл. 4.4). Эти показатели необходимо исследовать в динамике, что позволит весь процесс выработки стратегий регионального развития сделать динамическим. Это очень важно не только для повышения обоснованности и маневренности регионального планирования, но и для составления планов отраслей в различных регионах. Структура, содержание и основные показатели региональных стратегий приведены в составленной базе данных (табл. 4.7). Остановлюсь более подробно на особенностях применения и характеристиках данных стратегий. Таким образом, **рекомендуются к практическому использованию следующие основные стратегии долгосрочного развития регионов.**

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 данной стратегии не характерны большие объёмы нового строительства, прочие проекты, требующие больших объёмов капитальных вложений из городского бюджета. 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, в том числе создание межрегиональных концернов, развитие торговых связей, других форм межрегионального сотрудничества региона не только с другими регионами нашей страны, но и с зарубежными городами в сфере социальной, культурно-просветительской, экономической деятельности. Характерной чертой стратегии интеграционного развития региона является 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, кооперируясь 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, ресурсные регионы, в которых добываются и перерабатываются основные природные ресурсы, регионы, в которых присутствуют крупнейшие автомобильные заводы, ставшие 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 расширяться товарная номенклатура, товарный ассортимент на региональных рынках как за счёт дифференциации товарного предложения, производимого 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 связана с диверсификацией экономики региона. 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. Определение профилирующей, глобальной стратегии развития региона является важным, так как от этого зависит основная направленность планов региона, что не исключает проведение широкого комплекса различных мероприятий. В ходе научного исследования были выявлены типичные тенденции изменения основных показателей при различных стратегиях развития региона. Это нашло отражение в составленной базе данных (табл. 4.10). Например, при преобладающей роли стратегии интенсивного развития региона основной прирост прибыли достигается за счёт экономии ресурсов и снижения затратёмкости производства.

При приоритете интеграционной стратегии развития основной прирост прибылей обеспечивается за счёт роста объёмов продаж в результате межрегиональной интеграции.

При ведущей роли стратегии диверсификации регионального развития основной прирост прибылей обеспечивается за счёт повышения объёмов спроса на более разнообразные по номенклатуре и ассортименту региональные товары. Однако региональные стратегии развития не только могут сочетаться друг с другом, но и должны быть совместимыми, сочетаться со стратегиями отраслевого развития. **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 их формы, стратегии экономического хозяйствования.** Например, стратегия диверсификации регионального развития связана со многими отраслевыми стратегиями, а именно не только со стратегией диверсификации отрасли, но и со стратегиями её расширения, разукрупнения, так как разнообразие форм и структур функционирования той или иной отрасли позволит разнообразить экономику региона. Стратегия интеграционного развития региона связана со стратегией интеграционного развития отрасли, а также согласуется со стратегиями её укрупнения и расширения. 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. Например, могут разрабатываться совместные планы по строительству новых предприятий той или иной отрасли на территории региона или по открытию новых рынков продукции отрасли и прочие мероприятия.

Однако *любой регион в первую очередь является социальной системой.* Поэтому он должен иметь не только стратегии экономического, но и социального развития. При выборе стратегий экономического развития регион должен руководствоваться не только экономическим эффектом, но и учитывать социальные последствия. Кроме того, экономические стратегии любого региона должны обеспечивать реализацию его социальных стратегий. Другими словами, планы развития экономики промышленности региона, его рынков, городского хозяйства, сферы услуг должны способствовать лучшему удовлетворению потребностей населения региона, решать его социальные нужды, способствовать развитию медицинских, спортивно-оздоровительных, образовательных услуг, создавать новые рабочие места, условия для развития предпринимательства, т.е. повышать благосостояние проживающего в регионе населения.

Планы развития любой отрасли, с одной стороны, должны базироваться 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 как отрасли, так и региона. Планы развития регионов, отраслей и отдельных предприятий должны быть совместимы по стратегиям, срокам и программам их осуществления. Остановимся более подробно на рекомендуемом механизме стратегического планирования предприятия.

1.5. Содержание, цели, задачи, стратегии планирования долгосрочного развития предприятия

Регионы и отрасли хотя и являются субъектами рыночных отношений, но непосредственно в производственном процессе не участвуют и материальные ценности не создают, а формируют условия хозяйствования. Поэтому в цепочке прямых, обратных, матричных взаимосвязей: «регион – отрасль – предприятие» главным всё же является предприятие.

Стратегическое планирование на микроэкономическом уровне – это анализ и прогноз конкретным товаропроизводителем условий хозяйствования, внутрифирменных возможностей, выработка им целей, стратегий хозяйствования и программ их реализации.

Тем самым стратегическое планирование на микроэкономическом уровне включает:

1) процесс внутрифирменного анализа и прогнозирования условий хозяйствования фирмы: рынков определённой продукции, спроса, потребительской конъюнктуры, конкурентов на них, а также внутрипроизводственных резервов повышения эффективности производства, качества продукции;

2) процесс определения целей хозяйствования, товарных стратегий и стратегических зон хозяйствования фирмы;

3) процесс составления планов развития фирмы и конкретных программ их реализации с учётом временных и пространственных параметров.

Целью стратегического планирования на уровне предприятия является такое повышение конкурентоспособности выпускаемых ими товаров, в результате которого повышаются капитализация кампании, прибыли фирмы, её конкурентный статус на рынках.

Задачами стратегического планирования на уровне предприятия являются:

1) планирование СЗХ и доли охвата фирмой рынка с учётом интенсивности конкуренции на рынках;

2) планирование товарного предложения фирмы, ТН и ТА;

3) планирование покупательской конъюнктуры фирмы;

4) планирование потребительского спроса на товары фирмы с учётом интенсивности конкуренции на рынках;

5) планирование ресурсного обеспечения фирмы;

6) планирование прибылей, рентабельности.

Основными экономическими категориями планирования предприятия являются: 1) рынки; 2) товар; 3) спрос; 4) предложение; 5) конкуренты; 6) покупатели; 7) продавцы (поставщики); 8) товаропроизводители.

Ситуаций изменения различных рыночных переменных категорий может быть как угодно много. При динамическом прогнозировании развития регионов, отраслей и предприятий следует рассматривать комбинации из разных ситуаций развития рыночных категорий и учитывать, что тенденции изменения одних рыночных переменных оказывают влияние на изменение других. Например, изменение числа и состава потребительской конъюнктуры влияет на изменение рынков, числа потребительских сегментов на нём и потребительского спроса в них, а также на интенсивность конкуренции в них. Поэтому важно учитывать синергетическое влияние изменения различных показателей на экономику регионов, отраслей и предприятий. Это проиллюстрировано с помощью объектно-реляционной модели (рис. 4.2), вошедшей в базу данных.

Долгосрочные планы предприятия – это основные перспективные (на годы вперёд) направления развития его товаров, их 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.

Долгосрочные стратегии развития фирмы перекликаются с региональными и отраслевыми стратегиями развития. Рекомендуются к внедрению следующие долгосрочные стратегии роста фирмы [2, с. 582 –583].

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 изыскание внутренних резервов роста производства и усовершенствования продукции (повышения её экономичности, результативности целевой функции, т.е. качественных параметров) без больших затрат. 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 финансовыми организациями, значительно реже и при выполнении необходимых требований антимонопольного законодательства – с поставщиками ресурсов, с торговыми посредниками. Данная стратегия типична для предприятий при отраслевых стратегиях интеграции и укрупнении 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, перейти на изготовление продукции нового поколения, высокого качества, соответствующей мировым стандартам. Выбор данной стратегии чаще всего связан со значительным расширением зон позиционирования товаров, 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 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.

Рекомендуется детализировать долгосрочные стратегии роста фирмы и выбирать к внедрению конкретизированную стратегию роста [2, с. 582–583].

1. Интенсивный рост.

1.1. Глубокое внедрение на рынок – изыскание путей увеличения сбыта товаров в прежних СЗХ за счёт более агрессивного маркетинга.

1.2. Расширение границ рынка – увеличение сбыта за счёт расширения СЗХ, выход с товаром на новые рынки и завоевание новой покупательской конъюнктуры.

1.3. Совершенствование товара – увеличение сбыта в освоенных СЗХ за счёт создания новых или усовершенствования уже освоенных видов продукции.

2. Интеграционный рост.

2.1. Регрессивная интеграция – фирма заинтересована поставить под более жёсткий контроль своих поставщиков. При данной стратегии характерна заинтересованность фирм либо в вертикальных слияниях и в создании объединений фирмы с предприятиями–поставщиками материальных ресурсов, либо в приобретении контрольного пакета акций предприятий–поставщиков.

2.2. Прогрессивная интеграция – фирма хочет поставить под более жёсткий контроль систему распределения. Контроль за сетями товародвижения может осуществляться путём приобретения контрольного пакета акций торговых организаций. При данной стратегии существует угроза создания трестов.

2.3. Горизонтальная интеграция – фирма стремится поглотить конкурентов или ослабить их позиции. Горизонтальная интеграция в наибольшей степени соответствует стратегии укрупнения организационных отраслевых структур, когда происходит слияние фирм, укрупнение форм хозяйствования. Однако многое зависит от того, на каких условиях происходят эти объединения: на условиях поглощения одной фирмой другой или при

сохранении ими юридической независимости. При данной стратегии фирма стремится за-
получить контрольный пакет акций конкурентов или полностью поглотить их.

3. Диверсификационный рост.

3.1. Концентрическая диверсификация – повышение глубины товарного ассортимента фирмы, пополнение его модификациями существующих моделей, схожих с ними по технологическим и маркетинговым параметрам.

3.2. Горизонтальная диверсификация – расширение товарного ассортимента, пополнение его принципиально новыми конструкторско-технологическими моделями товаров, но позиционируемых на тех же рынках и ориентированных, в том числе, и на уже завоеванную покупательскую клиентуру фирмы.

3.3. Конгломератная диверсификация – расширение ТН фирмы, включение в неё изделий, принципиально иной технологии производства и даже иных отраслей промышленности и широко позиционируемых на многих, в том числе на новых рынках.

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. Структура и основное содержание стратегий долгосрочного развития фирмы и характеризующие их основные показатели приведены в базе данных (табл. 4.9). Кроме того, в БД систематизированы сведения об основных концепциях деятельности при различных перспективных стратегиях роста предприятия (табл. 4.14) и сведения о типичных тенденциях изменения планируемых показателей при различных его долгосрочных стратегиях развития (табл. 4.17). При формировании долгосрочных стратегий очень важно учитывать, что не только потребительский спрос оказывает влияние на формирование товарного предложения фирмы, но и товарное предложение может оказывать влияние на изменение спроса. Другими словами, спрос рекомендуется рассматривать как динамическую переменную, которая постоянно находится в изменении под влиянием различных факторов, а фирма должна не только учитывать и формировать стратегии под спрос, но и сама стимулировать спрос. В базе данных (табл. 4.15) содержатся сведения о возможных состояниях потребительского спроса, для каждого из них рекомендуется свой вид маркетинга, программа действий и стратегии роста фирмы. Однако при формировании стратегий развития предприятиям необходимо учитывать не только локальный спрос конкретного рынка, но и совокупный спрос на конкретный вид товара или спрос на товары отрасли, а также особенности спроса разных регионов на конкретные виды товаров фирмы, учитывать сформированные регионами и отраслью условия хозяйствования. Поэтому не только различные **долгосрочные стратегии фирмы** важно согласовывать друг с другом, но и рекомендуется **учитывать их сочетаемость, совместимость с отраслевыми и региональными стратегиями развития.**

В базе данных (рис. 4.7) приводится объектно-реляционная схема взаимосвязей – отношений между стратегиями планирования развития регионов, отраслей и предприятий.

Какие же особенности, содержание, стадии должна иметь новая, комплексная, мобильная система планирования на микроэкономическом уровне– уровне предприятия?

Отдельные элементы индикативного планирования, которые сейчас используются предприятиями в основном заключаются в сборе и анализе информации, в ряде случаев составляют прогнозы, проводят маркетинговые исследования, которые больше ориентированы на составление ежегодных планов в целях повышения текущих прибылей. Отсутствие системности, комплексности при планировании выражается в отсутствии эффективных механизмов выработки стратегий фирмы на долгосрочную перспективу, а следовательно, неэффективным оказывается и текущее планирование, так как оно всегда должно следовать за перспективным планированием. Поэтому назрела необходимость в формировании принципиально новой эффективной системы планирования, которая бы соединила стратегическое и текущее планирование фирмы в единую систему.

ГЛАВА 2 МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИТУАЦИОННО-СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА УРОВНЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Влияние особенностей российской экономики и зарубежного опыта на формирование эффективной системы планирования предприятия

В современных условиях хозяйствования на первый план выходят задачи повышения конкурентоспособности российских товаров и повышения конкурентного статуса российских предприятий, уровня их капитализации и авторитетности на мировых рынках. При планировании только текущих прибылей и индикативном (рекомендательном) характере планирования в условиях такой высоко монополизированной экономики, как российская (в редких отраслях промышленности существует даже монополистическая конкуренция), т.е. в условиях, когда конкурентные рычаги сбалансированности и стабилизации экономики очень слабо развиты, эти проблемы решить невозможно. Необходима система планирования развития предприятия на перспективу. Для того чтобы определиться с выбором такой системы планирования необходимо проанализировать российский и зарубежный опыт использования различных систем планирования и управления производством, учесть специфику условий функционирования и ресурсных возможностей развития отечественных предприятий.

В российской и зарубежной практике долгое время применялась теория долгосрочного планирования. Основу долгосрочного планирования составляют: *во-первых*, анализ достигнутого уровня развития хозяйствующего субъекта; *во-вторых*, прогноз путём экстраполяции тенденций роста. Основная логика и мотивация такого планирования заключалась в том, что «в будущем итоги деятельности предприятия улучшаются по сравнению с прошлым». Именно такая теория лежала в основе социалистического долгосрочного планирования деятельности промышленных предприятий. Но не только. Очень интересно, что и в зарубежной практике теория долгосрочного планирования очень долгое время предполагала именно такой подход. Однако ***постановка целей хозяйствования на основе метода экстраполяции по восходящей линии***, без учёта реальных условий хозяйствования, которые могут меняться в разном направлении, без учёта изменений ресурсных возможностей самой фирмы, которые также могут меняться, так как, например, техническая база фирмы может устаревать, а её финансовые резервы увеличиваться или уменьшаться, неизбежно приводит к необоснованности планов. Возникают неизбежные ***разрывы между целями, возможностями и итогами хозяйствования***. Поэтому в современных условиях хозяйствования динамично развивающихся рынков, быстрых перемен, условий хозяйствования и прочих факторов система долгосрочного планирования является неэффективной и бесперспективной. В рамках неё уже невозможно получить реальные, точные прогнозы и выработать эффективные стратегии хозяйствования.

Совсем по другому принципу построено ***стратегическое планирование***. «В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого» [1, с. 51]. При стратегическом планировании ***метод экстраполяции не используется. Стратегическое планирование предполагает системный анализ из нескольких стадий***. Он хорошо описан в книге И. Ансоффа «Стратегическое управление» [1, с. 50–53]. Таким образом, «долгосрочное планирование» от достигнутого уровня и стратегическое планирование имеют принципиальные отличия. В системе «долгосрочного планирования» цели, составленные с помощью экстраполяции, претворяются в программы действий. Для «долгосрочного планирования» характерны вертикальные иерархические связи, когда программы фирмы выражаются в планах прибыли главных подразделений фирмы. В системе стратегического планирования прогноз

тенденций роста с помощью экстраполяции заменяется комплексным стратегическим анализом и прогнозом изменения условий, рынков, возможностей и выработки на этой основе стратегий развития.

Стратегические программы в отличие от «долгосрочных программ» включают не столько планы развития различных функциональных подразделений фирмы, сколько планы решения конкретных задач, в рамках которых происходит объединение всех функциональных подразделений фирмы для достижения общей цели. Эти подходы принципиально различны. Так как подход, реализуемый при стратегическом планировании, предполагает не разрозненную, а взаимосогласованную работу функциональных подразделений на решение общей задачи. В данной системе решение краткосрочных задач выражается в текущих планах, а долгосрочных – в стратегических планах.

По мере усложнения хозяйственной деятельности фирм, их связей с деловым окружением, повышения нестабильности внешней среды зарубежные теории планирования и управления получали своё дальнейшее развитие. Среди них следует выделить теории стратегического управления, которые берут начало от стратегического планирования, но в большей степени касаются текущего планирования и управления фирмой. Среди таких теорий – *теория управления посредством выбора стратегических позиций* [1, с. 55–56]. Если при стратегическом планировании при выборе стратегий отталкиваются от достигнутого потенциала фирмы, т.е. имеющихся у неё возможностей, то при управлении посредством выбора стратегических позиций – от выбранной цели. При этом используется метод анализа отклонений от целей. Другими словами, фирма выбирает ту стратегию, которая лучше всего отвечает её целям. А уже в зависимости от этого планирует изменение своих возможностей. При прежней системе стратегического планирования, когда фирма выбирала стратегии, отталкиваясь от своих возможностей, она была очень ограничена в выборе и в действиях. Была сделана попытка снять эти ограничения и попытаться управлять не только своими действиями, стратегиями, но и своими возможностями. При управлении путём «выбора стратегических позиций» фирма уже планирует и свои стратегии, и свой потенциал одновременно. В зарубежной практике при реализации такой системы планирования часто приходится преодолевать сопротивление переменам, так как изменение возможностей внутрифирменного управления (смена управленцев, организационных структур, проч.) часто встречает сильное сопротивление внутри существующей организации. Данная система планирования предполагала использование новых методов, например, таких, как мобилизация возможностей в расчёте на ожидаемый ход событий.

Однако вскоре оказалось, что в условиях рынка очень много рисков, факторов влияния, интересов влияния и не всякие события можно предвидеть, спрогнозировать заблаговременно. Перед фирмой возникла задача: как подготовиться к неожиданностям, к частично предсказуемым событиям, например, к неожиданным изменениям позиций конкурентов, позиций иностранных партнёров, спроса покупателей, внезапным научно-техническим скачкам и др. Зарубежные компании в развитых странах мира ведут свою практическую деятельность в условиях быстро меняющихся целей и задач. Поэтому они ограничены временными рамками решения этих задач. Таким образом, фактор времени как показатель планирования выходит на первый план. В этих условиях за рубежом получила развитие теория управления путём ранжирования стратегических задач. Эта теория тесно перекликается с теорией ситуационного планирования, так как предполагает постоянное наблюдение со стороны специального персонала за всеми изменениями и тенденциями во внешней среде, т.е. за научно-техническими, экономическими, политическими, социальными факторами. Все выявленные проблемы и задачи делятся по степени срочности, важности и сложности. Есть задачи, которые требуют постоянного контроля и прогноза, а есть и такие, которые представляют «фальшивую тревогу» и не заслуживают дальнейшего внимания. Фактически в рамках данной системы управления происходит анализ различных ситуаций, и вырабатываются меры реагирования на них, а это сродни ситуационному планированию.

Планирование по слабым сигналам используется при высоком уровне нестабильности. Его суть заключается в том, что решение готовится ещё тогда, когда из внешней среды поступают лишь слабые сигналы [1, с. 59]. Зарубежные компании часто в практической деятельности сталкиваются с самыми настоящими информационными перегрузками. Самые трудные ситуации возникают тогда, когда возникшая проблема характеризуется следующими чертами: 1) является полностью неожиданной (не было даже слабых сигналов и намёков на появление данной ситуации); 2) требует срочного решения; 3) ставит новые задачи, не имеющие аналогов решения в прошлом опыте работы; 4) отсутствие правильного решения чревато огромным ущербом для фирмы. В этой ситуации зарубежные компании используют систему чрезвычайных мер при стратегической неожиданности. Начинает работать коммуникационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций, перераспределяются обязанности высшего руководства, создаётся сеть оперативных групп.

Таким образом, зарубежный опыт показывает, что для текущего планирования предприятия должны учитывать фактор неожиданности, непредсказуемости, т.е. система стратегического планирования не отвечает в полной мере целям текущего планирования, так как в условиях быстрых перемен текущее планирование должно быть гибким и маневренным. В то же время, разрабатывая эффективные модели текущего планирования нельзя было отказываться от стратегического планирования, так как только с помощью него, на мой взгляд, возможно определить перспективы развития предприятия. Опыт хозяйствования многих зарубежных компаний свидетельствует о том, что очень важен баланс между стратегическим и текущим планированием, так как крен в сторону текущего планирования и текущих прибылей, которым увлеклись в последнее десятилетие многие зарубежные предприятия, явился одним из основных факторов, который обусловил затяжной характер экономического кризиса.

Нельзя не заметить, что и в нашей стране эффективность текущего планирования в огромной степени зависит от действенности механизмов реагирования предприятия на возникшую ситуацию на рынках, с ресурсным обеспечением производства и на прочие ситуативные изменения. Отечественные предприятия в настоящее время очень слабо реагируют на текущие изменения рынков, на скачки потребительского спроса. Причина не только в том, что отечественное производство не готово к быстрым изменениям, к быстрой смене модификаций продукции, но и в том, что даже отсутствует эффективная система прогноза динамики рынков и потребительского спроса. Анализируя зарубежный опыт хозяйствования и развитые зарубежные теории стратегического планирования и управления, становится очевидным ***огромный отрыв зарубежной системы планирования хозяйственной деятельностью в условиях рынка от отечественной практики хозяйствования.*** Об отрыве в теоретической базе и говорить не приходится, так как в нашей стране теория планирования в условиях рынка практически не развита. Разрабатывая принципиально новую, эффективную систему планирования на уровне предприятия, с одной стороны, следует учесть весь громадный как положительный, так и негативный опыт хозяйствования предприятий развитых зарубежных стран с рыночной экономикой, а с другой стороны, – специфику российской экономики. Для создания эффективной системы планирования, на мой взгляд, требуется существенное развитие и усовершенствование механизмов стратегического планирования. В то же время в условиях динамичных рынков и быстрых перемен недостаточно использовать только одну систему стратегического планирования. Современная, адекватная рыночным механизмам хозяйствования система планирования наряду со стратегическим планированием должна включать текущее планирование, которое в корне должно изменить свою суть, стать гибким, мобильным. Для этого нужен принципиально новый, эффективный методологический механизм его осуществления. Текущее планирование должно учитывать стратегические ориентиры и цели, но отталкиваться от ситуации, быть ситуационным. Поэтому я предлагаю текущее планирование считать и называть ситуационным планированием. Это лучше всего будет отражать его суть.

Ситуация – совокупность обстоятельств, положение, обстановка. Совокупность – сочетание, соединение, общий итог чего-нибудь. В настоящее время получили широкое распространение: ситуационный план участков застройки, ситуационный план действий по охране окружающей среды, планы общего расположения, генеральные планы городов, ситуационный план реагирования МЧС, Министерства обороны, другие в большей степени связанные с географическими, природными объектами, управлением ситуацией на больших территориях. Однако по мере развития рыночной экономики, разнообразия интересов продавцов и покупателей, ускорения темпов изменения рынков, интенсивности конкуренции, потребительского спроса, делового окружения фирмы, а также в связи с повышением рисков и непредсказуемости среды возникает всё более настоятельная необходимость использовать ситуационное планирование в экономике.

Ситуация в экономике – это положение фирмы на рынке (доля охвата рынка, конкурентный статус), финансовое положение фирмы (его прибыльность, рентабельность), а также обстановка на рынках и с деловым окружением фирмы (с конкурентами, потребителями, поставщиками). Ситуационное планирование основывается на прогнозировании совокупности ситуаций: 1) ситуаций развития внешней среды – развития рынков, потребительской конъюнктуры, потребительского спроса, конкурентов и их товаров, поставщиков и посредников фирмы; 2) ситуаций развития внутренней среды – ресурсного потенциала, финансовых возможностей, организационно-управленческих возможностей, имиджевых, статусных возможностей самой фирмы. Данные ситуации могут быть предсказуемы с разной степенью вероятности, в том числе путём использования прогнозов по слабым сигналам, прогнозов на возникновение непредвиденных, самых невероятных ситуаций.

В экономике развитых зарубежных стран в настоящее время широко используются модели стратегического управления, построенные по принципу моментального реагирования на ситуацию. Многие из них рассмотрены выше. Такие модели рассмотрены в книге И. Ансоффа «Стратегическое управление». Большой интерес представляет книга Д. Рингланда «Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии». Автор Джим Рингланд исходит из того, что изменения в экономике развитых зарубежных стран в настоящее время крайне быстры и непредсказуемы. Поэтому трудно определить какой-либо ограниченный круг вариантов решений, которые имели бы «неплохой шанс» оказаться эффективными. Сложные времена требуют мощных и эффективных инструментов. Разработка будущих сценариев сродни прогнозированию ситуаций развития. Однако это не совсем одно и то же. Сценарии будущего развития экономической ситуации и разработка «бизнес-стратегии», по Д. Рингланду, – это больше не прогноз ситуаций развития рыночных переменных, товаров фирмы, а представления о различных поведеньях фирмы, её подразделений в условиях нестабильной экономической ситуации и быстрых перемен.

Разрабатывая **систему текущего планирования** для отечественного хозяйства, необходимо **учитывать не только опыт зарубежных стран, но и особенности российской экономики**. Следует понимать, что несмотря на то, что российская экономика интегрирована в мировую экономику, отечественные рынки, условия хозяйствования предприятий в нашей стране на настоящий момент отличаются от рынков и экономики развитых зарубежных стран.

Во-первых, отечественная экономика не настолько разнообразная и дифференцированная, как экономика зарубежных стран, и происходящие в ней изменения не являются столь непредсказуемыми и динамичными, чтобы их нельзя было оценить, проанализировать и спрогнозировать.

Во-вторых, следует учесть также несовершенство организационных и управленческих структур отечественных компаний, унаследованных ими от старой системы, и их непригодность к методам и стилю управления, присущего зарубежным компаниям.

В-третьих, важны не только структурные особенности предприятий, но и управленческий персонал, кадры. Уровень подготовки и опыт рыночного хозяйствования руководителей и управленцев среднего звена отечественных компаний значительно ниже, их

нельзя сравнить с квалификацией управленцев зарубежных компаний. Там управленцы научены работать в условиях иногда полной неизвестности и способны быстро реагировать на непредсказуемые ситуации.

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

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

Таким образом, анализируя особенности функционирования отечественных предприятий, **можно сделать вывод**, что реализация таких зарубежных моделей, как управление посредством выбора стратегических позиций или стратегическое управление по слабым сигналам в отечественной экономике не приживутся по следующим причинам:

- 1) организационно-управленческие структуры хозяйствования не приспособлены к таким моделям;
- 2) нет управленческих кадров достаточной квалификации и опыта работы;
- 3) эти модели не смогут иметь такой же механизм осуществления, а следовательно, и принести такой же эффект, как за рубежом;
- 4) управление стратегическими возможностями (т.е. ресурсным обеспечением фирмы) у отечественных компаний объективно ограничено.

Ресурсные рынки материалов, комплектующих изделий, средств труда, трудовых ресурсов находятся в стадии развития. Формирование хозяйственных связей, делового партнёрства не настолько мобильно, чтобы соответствовать моделям стратегического управления, реализуемым в странах с развитыми ресурсными рынками и финансовой системой. Проблемы с ресурсным обеспечением отечественных предприятий, с инвестициями и финансированием не позволяют формировать стратегии в зависимости от поставленной цели по прибыли или по повышению конкурентного статуса на рынке, без учёта ограничений по ресурсным возможностям фирмы.

Таким образом, я предлагаю соединить стратегическое планирование и ситуационное планирование в единую систему, методологию и механизмы осуществления которых существенным образом усовершенствовать и дополнить с учётом российской специфики хозяйствования. По сути рекомендуется создать принципиально новую систему ситуационно-стратегического планирования, которая, с одной стороны, позволяла бы вырабатывать оптимальные стратегии перспективного развития и планы их реализации, а с другой стороны, открывала бы широкие возможности для маневра в рамках них текущими ресурсными и товарными стратегиями в результате использования принципов и методов ситуационного планирования. Остановимся подробнее на рекомендуемой новой методологии осуществления ситуационно-стратегической системе планирования.

2.2. Методология ситуационно-стратегической системы планирования на уровне предприятия

В основе народнохозяйственного планирования той или иной отрасли или региона лежит исследование достигнутого уровня развития конкретного предприятия, тенденций и перспектив его дальнейшего развития. Поэтому, на мой взгляд, 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.* Поэтому очень важно рассмотреть, как должна совершенствоваться система стратегического планирования на уровне предприятия. Усовершенствованная методология стратегического планирования фирмы приведена на рис. 2.1. Она включает анализ и прогноз ресурсных возможностей фирмы, рынков, потребительского спроса, конкуренции и конкурентного статуса фирмы, дифференциации товарного предложения и диверсификации деятельности фирмы, а также выбор товарных и ресурсных стратегий. На рис. 2.1 отражены взаимосвязи между различными стадиями анализа и прогноза в процессе стратегического планирования, а также проиллюстрирован принципиально новый механизм формирования стратегических программ.

Стратегическая программа фирмы **включает** ассортиментный план производства, а для каждого вида товара, входящего в товарный ассортимент фирмы, определяется число модификаций и объём их предложения, диапазон ценовых и качественных параметров предложения, составляется программа ресурсного обеспечения, а именно: планируется расход материальных ресурсов, число и состав привлекаемых кадров, определяются базовые технологии, объём и состав задействованных производственных мощностей. *Новизна подхода заключается в том, что расход ресурсов планируется не на производство в целом, а на конкретный вид товара* из товарного ассортимента, причём отдельно по каждой стадии его изготовления и с учётом затратности участия в процессе его изготовления конкретных подразделений. Все функциональные подразделения предприятия участвуют в формировании основных показателей товарного предложения. Тем самым *в каждом товаре заложен синергетический эффект работы всех функциональных подразделений фирмы.*

На мой взгляд, усовершенствованный механизм **стратегического планирования** отечественных предприятий должен **включать следующие стадии:**

1-я стадия – анализ ресурсной обеспеченности фирмы и прогноз перспектив её развития. Фирма должна анализировать достигнутый технический уровень, уровень материально-технического снабжения, кадрового оснащения производства, оценивать тенденции его изменения и перспективы улучшения. На данной стадии планирования **фирма должна определить возможный диапазон изменения своих финансовых и ресурсных возможностей.** Например, возможный диапазон капитальных вложений, в том числе: а) диапазон внешних инвестиций; б) диапазон заёмных средств, в том числе долгосрочных кредитов; в) диапазон средств из собственных источников финансирования фирмы.

Аналогичный диапазон изменений фирме целесообразно спрогнозировать по технической базе производства, а именно: оценить возможности проведения технического перевооружения производства, его объёмы, использования различных технологий, спрогнозировать различные способы технического обновления, временные и затратные параметры такого обновления при взаимодействии с различными партнёрами. В результате итогом первой стадии планирования будет являться определение ограничений по ресурсам. Это не значит, что фирма должна ориентироваться на максимально возможные изменения ресурсного потенциала. Может оказаться, что выбранная товарная стратегия не потребует использования ресурсов в максимально возможных объёмах.

Рис. 2.1. Усовершенствованная методология стратегического планирования фирмы

(условные обозначения: *TexP* – технико-технологические ресурсы; *KP* – кадровые ресурсы; *MP* – материальные ресурсы; A_1, A_2, A_l – товарные ассортименты; $A_{1.1}, A_{b.1}, A_{1.2}, A_{b.2}, \dots, A_{1.l}, A_{b.l}$ – виды товаров в товарных ассортиментах; $h_{ТАП}$ – глубина товарного ассортимента; $Q_{ТП}$ – объём предложения конкретного вида товара; $RZ_{ТП}$ – качественные параметры товаров конкретного вида (результативность целевой функции товара); $Ц_{ТП}$ – ценовые параметры товаров конкретного вида)

Например, у фирмы есть возможности увеличить объёмы капитальных вложений путём привлечения дополнительных внешних инвестиций до неких максимально возможных объёмов, но для реализации выбранной товарной стратегии этого не требуется, а достаточен средний уровень капитальных вложений от их максимально возможного объёма;

2-я стадия – анализ и прогноз изменения рынков и потребительского спроса и условий хозяйствования. Анализируются условия хозяйствования, установленные отраслями и регионами, а также ёмкость рынков, число потребительских сегментов на них, их возможные изменения, скорость этих изменений. Прогнозируются изменения: рынков; покупательской конъюнктуры; степени дифференциации их запросов; уровня платёжеспособности. В соответствии с этим определяются **показатели ассортиментного спроса, диапазон качественных и ценовых параметров спроса**. На данной стадии планирования также не даётся однозначных оценок и рекомендаций, а лишь определяется наиболее вероятный диапазон изменений различных показателей потребительского спроса;

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

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

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

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

5-я стадия – определение ресурсных стратегий. Это является принципиально новым дополнением теории и практики стратегического планирования. Предшествующий анализ делового окружения фирмы на ресурсных рынках должен включать оценку эффективности существующих связей с поставщиками ресурсов, прогноз их развития и эффективных замен, программы экономически обоснованных и рациональных закупок материальных, технико-технологических ресурсов, привлечения трудовых кадров.

Ресурсные стратегии формируются под влиянием выбранных фирмой товарных стратегий. Они должны: *во-первых, способствовать выполнению* товарных стратегий наилучшим образом; *во-вторых, отвечать* требованиям рациональности, экономичности;

в-третьих, не выходить за пределы определённых фирмой ограничений ресурсных возможностей. **Технологическая стратегия** должна определять основные виды базовых технологий, которые планируется использовать при выполнении конкретной товарной стратегии. Стратегия технической оснащённости производства должна определить основные направления, сроки и объёмы технического перевооружения или обновления производства. **Стратегия материально-технического обеспечения** производства должна обеспечить ритмичность, бесперебойность, экономичность и качество выполнения конкретной товарной стратегии. **Стратегия кадрового обеспечения производства** определяет структуру, основной состав, квалификацию и направления деятельности персонала при выполнении конкретной товарной стратегии. Все эти ресурсные стратегии не только связаны с товарной стратегией, но и должны быть согласованы друг с другом.

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

6-я стадия – составление планов и формирование программ выполнения стратегий. Данная стадия заключается **в выработке конкретных показателей плана, их оптимизации, построении алгоритмов нахождения оптимальных решений, что также существенно обновляет, обогащает и конкретизирует методологию проведения стратегического планирования.** Все показатели плана должны быть согласованы и сбалансированы друг с другом так, чтобы достижение одних показателей не приводило к ухудшению других. **Составленные стратегические программы также должны обладать синергетическим эффектом.** Они должны быть сбалансированы по выпускаемым продуктам, срокам их изготовления, ресурсам на их изготовление, а также синхронизированы и ритмичны по видам осуществляемой деятельности, по срокам материально-технического снабжения производств и по временным циклам сбыта готовой продукции на рынках.

Тем самым в составляемых программах должны быть спланированы границы возможных изменений не только показателей широты, глубины ТА, объёмных, ценовых, качественных параметров предложения каждого конкретного вида товара и его модификаций, но и расписаны, синхронизированы по времени функции различных подразделений предприятия при изготовлении конкретного продукта, спланирован ими расход соответствующих видов ресурсов.

Таким образом, перечисленные стадии стратегического планирования осуществляются в принципиально новой последовательности и наполняют **стратегическое планирование** на уровне предприятия **новым содержанием**, а именно:

во-первых, планируется не деятельность подразделений предприятия, а с учётом народно-хозяйственных приоритетов лучшего удовлетворения потребительского спроса, отраслевых и региональных условий хозяйствования и при реализации комплексного, системного подходов осуществляется адресное планирование программ по конкретным продуктам (товарам) фирмы, а затем уже расписывается механизм их изготовления и взаимодействие при этом различных подразделений друг с другом;

во-вторых, планируется не ресурсная обеспеченность предприятия, а ресурсная обеспеченность продуктовых программ, что в корне меняет всю систему оценочных и планируемых показателей использования ресурсов, предложена новая логика занятости трудовых ресурсов и загрузки производственных мощностей с учётом жизненных циклов продуктов, а также закупки материальных ресурсов с учётом совершенствования материально-вещественного состава конкретных продуктов;

во-вторых, при планировании фирма отталкивается не от ресурсной базы и её ограничений и не от поставленных целей повышения прибылей, а от достижения оптимального сочетания ресурсных возможностей с целями лучшего удовлетворения потребительского спроса продукцией фирмы. Для этого предлагается использовать целый арсенал инструментов от выбора наиболее оптимальных СЗХ – зон позиционирования товаров фирмы на рынках, определения стратегий их позиционирования, мер стимулирования спроса на продукцию фирмы до определения зон и стратегий закупок ресурсов на ресурсных рынках, привлечения инвестиций, нахождения внутренних резервов экономии и дополнительных источников финансирования;

в-четвёртых, система стратегического планирования становится динамической, так как все продуктовые программы составляются с учётом временных параметров спроса и предложения на товарных и ресурсных рынках, с учётом временных стадий изготовления продуктов и использования ресурсов, а это меняет суть показателей стратегического плана, т.е. они планируются не как статичные нормативные величины, а как динамичные, плавающие значения, способные к изменению, движению в запланированных допустимых границах. Например, планируются не значения цены, качества и объёмов предложения конкретных товаров в стратегической перспективе, а допустимые диапазоны значений данных показателей с учётом тенденций изменения потребительского спроса, ресурсных возможностей и целевых мотиваций фирмы во времени;

в-пятых, система стратегического планирования становится пространственной, так как предлагается факторы пространства (рынков) и факторы времени позиционирования товаров соединить воедино, так как, с одной стороны, изменение временных циклов предложения товаров влияет на зону их позиционирования, а с другой стороны, открытие новых региональных рынков товаров предполагает новый цикл спроса на них.

Предложенный принципиально новый механизм осуществления стратегического планирования позволит находить действительно оптимальные варианты хозяйствования фирмы в пространстве и во времени с учётом выбранных приоритетов и множества различных факторов. Это позволит значительно повысить социально-экономическую обоснованность и эффективность стратегических планов развития. Однако их невозможно реализовать без текущих планов, которые, с одной стороны, должны быть совместимы, согласованы со стратегическими планами развития, а с другой стороны, обеспечивать готовность фирмы к маневрированию ресурсами и товарными стратегиями.

Рекомендуемые механизмы сочетания стратегического и ситуационного планирования позволят перейти к гибкому, маневренному текущему планированию, способному прогнозировать риски, неожиданные ситуации, разрабатывать адекватные им варианты решений. Мной предлагается следующая **методология ситуационного планирования**:

1-й этап) классификация всех возможных ситуаций по степени предсказуемости и **анализ их как динамических процессов**. На мой взгляд, можно выделить следующие группы ситуаций: 1) обычные, часто повторяемые и предсказуемые; 2) предсказуемые с определённой степенью вероятности, повторяющиеся с определённой частотой; 3) слабо предсказуемые (по слабым сигналам); 4) непредсказуемые, но имеющие аналоги решения; 5) непредсказуемые, не имеющие аналогов решения. Все перечисленные ситуации являются динамическими. Поэтому их надо исследовать с учётом возможных тенденций развития и перехода одной ситуации в другую;

2-й этап) выбор сценария исследования возможных ситуаций. Для обычных, предсказуемых или предсказуемых с определённой степенью вероятности ситуаций целесообразно применить аналитическо-прогнозный подход. Для ситуаций, предсказуемых по слабым сигналам, целесообразно использовать прогнозно-вероятностный подход, а для непредсказуемых ситуаций – имитационно-событийный подход. Любые, даже слабо прогнозируемые ситуации целесообразно исследовать, как событийно-ориентированные системы, так как ситуация возникает из реального события, которое произошло, происходит или вероятно может произойти в будущем.

Полностью непредсказуемые ситуации лучше всего имитировать в экспертных системах, т.е. в результате искусственного задания исходных данных и последующего анализа возникающих ситуаций. Это не прогнозируемые, а предполагаемые ситуации, т.е. их возникновение ничего не предвещает, но фирма помнит, что когда-то подобная ситуация возникала, а следовательно, может повториться. В экспертных системах могут быть имитированы ситуации, которые вообще никогда не возникали и не имеют аналогов решения в прошлом. Однако в рамках экспертной системы можно задать такие данные изменения рынков, потребительского спроса, интенсивности конкуренции, прочих факторов, что станет возможным предположить даже самые невероятные ситуации развития событий. Для снижения своих рисков фирме целесообразно найти возможные пути решения даже самых сложных и неожиданных задач;

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

4-й этап) оценка возможностей фирмы для реагирования на различные ситуации в их развитии. Фирме следует оценить гибкость своей организационно-управленческой структуры и резервы её совершенствования. В современных условиях хозяйствования фирме следует прогнозировать, какая потребует мобилизация финансовых ресурсов и видовая ресурсная обеспеченность фирмы в различных ситуациях, т.е. есть шанс у фирмы решить проблему собственными средствами или ей надо искать дополнительные инвестиции. Важно оценить скорость изменения ситуаций на рынках и возможную скорость реагирования фирмы на них, а также мобильность деловых связей фирмы, возможную смену поставщиков ресурсов и покупателей её товаров;

5 этап) выработка адаптационных планов фирмы в различных ситуациях. Ситуационное планирование предполагает построение моделей. На мой взгляд, наиболее эффективными в рыночной экономике могут быть комбинированные системы адаптационного ситуационного моделирования. Суть такого подхода заключается в том, что анализируются не только исходные данные, но и прогнозируемые или имитационные данные очень большого числа показателей и рыночных переменных, а также огромное число взаимосвязей между ними и зависимостей их друг от друга. В результате число комбинаций возможных ситуаций резко возрастает, а выбор стратегий и решений по показателям позиционирования товарного предложения остаётся довольно ограниченный. Перед фирмой стоит задача – адаптировать свои возможности к любой из моделируемых ситуаций изменения условий хозяйствования и выбрать для каждой из них свою стратегию успеха. Такой подход позволит фирме лучше подготовиться по всем неожиданным ситуациям изменения спроса, рынков, покупательской конъюнктуры, конкурентов и прочих факторов.

Адаптационные планы могут затрагивать изменение организационно-управленческой структуры фирмы, совершенствование деятельности других функциональных подразделений предприятия. В зависимости от ситуации меняются ассортиментные планы фирмы, а также стратегии и планы позиционирования товаров на рынках. Однако для неожиданных или маловероятных ситуаций развития событий фирма может планировать только те действия, которые не требуют длительного времени подготовки. Например,

в оперативном порядке фирма может сменить потребительские сегменты позиционирования товаров на рынках или увеличить объёмы производства одних товаров и снизить производство других. Такие решения не должны требовать длительной подготовки, фирма всегда должна быть готова принимать их по ходу развития той или иной ситуации или возникновения непредвиденной ситуации. Более сложными являются решения, связанные со сменой технологии производства или разработкой запасных вариантов модификаций выпускаемых товаров, например, модификаций товаров улучшенного качества или, наоборот, сниженной себестоимости и цены. Однако в перспективе переход с выпуска одной модификации товара на другую не должен требовать длительного времени на подготовку. Такие варианты фирма вполне может предусмотреть заранее, и они, как правило, не требуют больших дополнительных затрат, но зато риски фирмы значительно снизятся. Для этого фирме целесообразно использовать гибкие технологии и легко перенастраиваемые средства труда.

Как же согласуются стратегическое и ситуационное планирование? Ситуационное планирование предполагает исследование по широкому спектру возможных и даже непредсказуемых ситуаций и тесно связано с моделированием ситуаций, в том числе с построением имитационных динамических моделей. Причём следует учесть, что вариантов развития каждой ситуации может быть много, а следовательно, и вариантов решения даже одной и той же ситуации может быть множество. По сути, ситуационное планирование – это многовариантное текущее планирование, выражающееся в разработке адаптационных вариантов решений для каждой ситуации.

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

Ситуационное и стратегическое планирование не противоречат, а дополняют друг друга. С одной стороны, ситуационное планирование шире по масштабам исследуемых ситуаций и возможных вариантов решения, а с другой стороны, оно должно применяться в системе стратегического перспективного планирования. Рассмотрение различных ситуаций и выработка вариантов решения по ним лишь позволит повысить обоснованность выбора среди всех предполагаемых ситуаций развития – наиболее вероятной, а среди всех возможных вариантов решения – наиболее оптимального. Текущие планы должны быть согласованы со стратегическим планом и способствовать его реализации.

Рекомендуется к внедрению методология взаимосвязанного выбора стратегий на долгосрочную перспективу и текущий период и согласования планов их реализации. **В ходе разработки нового механизма планирования** были систематизированы сведения и определены основные долгосрочные и текущие стратегии фирмы, их содержание, целесообразность применения при различных ситуациях, **разработаны варианты сочетаемости основных долгосрочных, текущих стратегий и видов маркетинга**, что нашло отражение в разработанной базе данных (табл. 4.18). Построена объектно-реляционная **схема взаимосвязей** – отношений между стратегиями планирования предприятия на долгосрочную перспективу и его текущими стратегиями по продукту и рынку (рис. 4.8). Предложенные методологические подходы согласованного использования механизмов ситуационного и стратегического планирования и разработанная база данных являются авторской разработкой, обладают новизной, позволят сформировать эффективную систему планирования, отвечающую нуждам времени и специфике российской экономики.

2.3. Стратегии текущего планирования и их взаимосвязи со стратегиями долгосрочного развития предприятия

Ситуационное планирование в рыночной экономике – это анализ и прогноз развития субъектов, объектов и предметов рыночного хозяйствования, моделирование ситуаций их взаимосогласованного развития и изменения во времени, и выработка, с учётом фактора нестабильности экономической системы, оптимальных стратегий и программ. Причём фактор нестабильности для разных экономических систем и в разные периоды времени может существенно отличаться. В экономике с успехом могут использоваться аналитические ситуационные системы (АСС) и относящиеся к ним системы ситуационного управления (ССУ). Модели АСС или ССУ основаны на анализе исходных, фактических данных и определении ситуации на их основе и, как следствие, выработке решений для определённых таким образом ситуаций.

В качестве наиболее эффективных рекомендуются *комбинированные системы адаптационного ситуационного моделирования*. Адаптационные модели относятся к динамическим ситуационным системам моделирования. Для них совершенно естественным является анализ всех экономических переменных сложной системы в динамике. Аналитические модели не вполне способны решать такую задачу, тогда как в основе прогнозируемых или имитационных моделей лежит прогноз динамических процессов, протекающих в экономической системе. Поэтому будущее, на мой взгляд, за комбинированными адаптационными ситуационными моделями планирования, в основе которых соединены аналитические, прогнозируемые и имитационные системы моделирования. При текущем планировании фирме каждый раз следует решать задачи по верному прогнозированию тенденций изменения ситуации, условий хозяйствования, по адаптации своих производственных планов и ресурсных возможностей к меняющейся ситуации. Для этого предприятию необходимо вырабатывать текущие стратегии.

Таким образом, стратегии развития должны определяться не только при стратегическом планировании на перспективу, но и при текущем ситуационном планировании. Выше подчёркивалось, что долгосрочные и текущие стратегии фирмы должны быть согласованы и совместимы друг с другом. В то же время, при стратегическом планировании следует предусмотреть границы маневрирования текущими стратегиями, так как следует понимать, что при разных ситуациях одна и та же долгосрочная стратегия может реализовываться с помощью различных текущих стратегий.

В составленной базе данных определены варианты соответствия долгосрочных и текущих стратегий, а также результативные при них виды маркетинга (табл. 4.18). 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 определиться с товарным предложением, а именно:

- 1) следует ей сужать или расширять товарную номенклатуру и ТА;
- 2) каков должен быть состав ТА, будет он включать только старые или только новые товары, или ТА будет в основном прежним, но лишь дополненный новыми товарами;
- 3) каким образом следует менять товарное предложение: улучшать его качество или, напротив, реализовывать стратегию низких издержек и низкой цены.

Рекомендуются к широкому использованию следующие основные текущие стратегии по продукту.

1. *Стратегия дифференциации товарного предложения* предполагает рост объёмов сбыта за счёт расширения ТН и ТА, 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 продаж, расширить рынки сбыта товаров и долю охвата рынков товарами фирмы.

2. **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 преимуществ перед конкурентами за счёт более низкой цены на товары, но для этого фирме надо снижать затраты, добиваться более дешёвого производства и сбыта продукции.

3. **Стратегия узкой специализации** обычно предполагает ориентацию на высокооплачиваемого, избирательного покупателя и повышение прибылей фирмы за счёт повышения цен на товары улучшенных качественных характеристик. Товары позиционируются в дорогих сегментах рынка. Фирма добивается превосходства над конкурентами в результате лучшего качества и особой исключительности продукта, произведённого для конкретной покупательской конъюнктуры и реализуемого в определённых, относительно узких сегментах рынка.

4. **Стратегия разработки и выпуска новинок** 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 продуктовой программы. Наиболее часто фирма решает создавать товар–новинку при стратегии дифференциации товарного предложения, предполагающей расширение товарного ассортимента. Создание новинок улучшенного качества, но и более дорогих может быть актуально и при стратегии узкой специализации. Но нельзя исключать и того, что, стремясь удешевить товар, фирма решит создать принципиально новую дешёвую модель.

5. **Стратегии усовершенствования выпускаемых товаров.** 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**;

3) фирма не изменяет цен и качества выпускаемых товаров, а добивается **повышения объёмов сбыта путём интенсификации сбыта** посредством рекламы, сервисных мероприятий. Однако **при стратегии усовершенствования выпускаемых товаров фирма**, как правило, не ограничивается мероприятиями по улучшению их эстетичного вида или сервисного обслуживания, а предпринимает соответствующие конструкторско-технологические изменения товаров, выпускает их различные модификации, чтобы переманить покупателей у конкурентов;

Во-вторых, фирма должна определиться со стратегиями в отношении рынка. Они самым тесным образом связаны со стратегиями по продукту. 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. Выбирая продуктовые стратегии, фирма планирует схемы захвата рынков. Фирма может включиться в борьбу за долю рынка, если имеются следующие предпосылки:

- 1) фирма может создать товар, превосходящий товары конкурентов;
- 2) рынок достаточно велик, чтобы вместить всех конкурентов;
- 3) фирма располагает большими, чем у конкурентов, ресурсными возможностями.

Стратегии в отношении рынка предполагают повышение прибыльности фирмы за счёт оптимального выбора СЗХ. Наиболее распространённой целью данных стратегий является увеличение объёмов сбыта товаров фирмы, расширение рынков сбыта, покупательской конъюнктуры, повышение доли рынков, на которые имеет выход фирма. Однако не всегда повысить прибыли можно за счёт расширения границ сбыта своей продукции. Работа на покупателей дорогих, престижных сегментов рынка может принести не меньшие прибыли за счёт высоких цен продаж. Среди стратегий расширения рынков сбыта наиболее распространённой является стратегия 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. Фирма не ставит целью значительное увеличение объёмов продаж, её устраивает поддержание их на прежнем уровне или незначительное увеличение при росте цен на свою продукцию. Фирма не стремится увеличивать долю рынка, а работает на избирательного, как правило, платёжеспособного, покупателя. Подобная стратегия в отношении рынка может использоваться фирмой и тогда, когда она реализует стратегию наследника на рынках, т.е. когда с рынка уходят конкуренты, а товары фирмы, например, за счёт низкой цены продолжают пользоваться потребительским спросом.

Таким образом, способы повышения доли рынка и влияния фирмы на рынке могут быть разные. Они должны быть согласованы и взаимосвязаны с продуктовыми программами фирмы и реализовываться с помощью соответствующих видов маркетинга. В качестве основных видов маркетинга предлагается использовать следующие [2, с. 271–275].

1. Недифференцированный маркетинг – «обращение ко всем или многим сегментам рынка с одним и тем же предложением». Фирма планирует расширение СЗХ и границ позиционирования своего товара не за счёт увеличения ассортимента товарного предложения или выпуска новинок, а в результате распространения и рекламы существующих товаров. Стратегия низких издержек и низкой цены на товары хорошо сочетается с этой программой позиционирования товаров.

2. Дифференцированный маркетинг – выступление на нескольких сегментах рынка или на разных рынках (например, в разных регионах) и разработка для каждого из них «отдельного предложения». Фирма добивается роста сбыта, увеличения числа СЗХ и более глубокого освоения каждого из них в результате дифференциации товарного предложения, увеличения широты и глубины товарного ассортимента. Подобное позиционирование товаров планируется, как правило, при стратегии дифференциации товарного предложения: создания новинок, совершенствования товаров, расширения товарного ассортимента.

3. Концентрированный маркетинг – концентрация фирмой своих усилий в одной или нескольких определённых СЗХ. Ставка делается не на различные субрынки большого рынка, а на углублённое освоение одного из них или нескольких. Подобные программы позиционирования хорошо согласуются со стратегиями усовершенствования товаров, узкой специализации и углубления разных видов товаров дополнительными модификациями, незначительно отличных друг от друга по качественным, ценовым параметрам.

Синтез продуктовых стратегий со стратегиями по рынку и видами используемого для их реализации маркетинга и будут представлять рекомендуемые мной к использованию следующие основные стратегии фирмы по позиционированию товаров на рынках.

1. **Стратегия выборочного, но глубокого проникновения на рынок (концентрированный маркетинг)** в зависимости от конкретной ситуации может реализовываться фирмой при всех стратегиях долгосрочного развития фирмы. При ней фирма концентрирует свои усилия на более глубоком проникновении в конкретный сегмент рынка для повышения доли своего присутствия в нём и увеличения потенциального числа покупателей её товара за счёт обыгрывания конкурентов. Данная стратегия чаще всего сочетается с продуктовой стратегией узкой специализации. Она характерна для узкоспециализированных фирм, позиционирующих свои товары на ограниченных, например, профессиональных сегментах рынка. Для данной стратегии характерен достаточно высокий уровень цен на товары, а роста объёма продаж фирма добивается за счёт лучшего качества товаров. Может применяться и для позиционирования элитных товаров экстра-класса, не требующих большой рекламы и предназначенных для покупателей с высокой платёжеспособностью.

При определённых ситуациях данная стратегия успешно может сочетаться с продуктовыми стратегиями усовершенствования выпускаемых товаров или углубления товарного ассортимента, т.е. пополнения позиционируемого в конкретных сегментах рынка товарного ассортимента новыми модификациями товаров в целях более глубокого освоения данных сегментов рынка, большего охвата покупателей в них. Другими словами, стратегические зоны хозяйствования фирмы остаются ограниченными и неизменными, но она увеличивает долю своего присутствия в них, увеличивает в них объёмы продаж по выгодным ценам за счёт улучшения качества товаров и разнообразия вариантов их предложения. В этом случае стратегия выборочного проникновения на рынок должна реализовываться в совокупности не с концентрированным, а с дифференцированным маркетингом. При таком содержании и сочетании данная стратегия чаще всего используется при реализации перспективной стратегии диверсификационного долгосрочного роста фирмы.

2. **Стратегия широкого охвата рынков одинаковым товарным предложением в сочетании с недифференцированным, активным маркетингом** широко применяется как при стратегиях интенсивного, так и интеграционного долгосрочного развития фирмы, так как предполагает значительное расширение числа рынков, на которых фирмы собирается позиционировать своё товарное предложение. В сочетании с интенсивной стратегией долгосрочного развития данная продуктовая стратегия характеризуется установлением на товар низкой цены при высоком уровне затрат на стимулирование сбыта. Таким образом, фирма стремится привлечь внимание к своему товару как можно большего числа покупателей на как можно большем числе рынков, в том числе и на тех, на которые фирма до этого выхода не имела. Фирма стремится значительно повысить свои прибыли за счёт значительного роста объёмов продаж своего товара. Однако в ряде случаев стратегия широкого проникновения на рынки с одинаковым предложением может использоваться и для позиционирования дешёвых товаров улучшенного качества, пользующихся широким спросом, или в том случае, когда существует дефицит спроса на тот или иной товар. 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.

3. **Стратегия удержания позиций на рынке**, как правило, реализуется фирмами при падающих объёмах спроса на товар и соответственно и объёмов его производства. Поэтому чаще всего она сочетается с продуктовой стратегией низких издержек и низких цен и предполагает комплекс мероприятий по экономии затрат, в том числе и затрат на сбыт. Поэтому этой стратегии сопутствует пассивный маркетинг, так как данный товар либо уже хорошо знаком потребителям, либо нет смысла рекламировать товар, который находится в затухающей стадии своего позиционирования на рынке. Фирма может удерживать товар на рынке для того, чтобы выиграть время для замены его новой модификацией или для того, чтобы извлечь с него все максимальные прибыли, т.е. до тех пор, пока он не станет для неё убыточным.

4. *Стратегия широкого проникновения на рынки за счёт разнообразия товарного предложения сочетается с дифференцированным, активным маркетингом.* Данная текущая стратегия фирмы в основном используется в рамках её долгосрочной стратегии конгломератной диверсификации, так как позволяет добиваться значительного прироста прибылей и объёмов сбыта за счёт расширения ТН и ТА фирмы, что необходимо для завоевания новых рынков, расширения фирмой зон своего хозяйствования. Позиционирование новых видов и модификаций товаров на новых рынках требует больших затрат на рекламу, стимулирование сбыта, что и обуславливает проведение активных и разнообразных маркетинговых мероприятий по сбыту товаров. Если среди расширенного ассортимента фирмы есть новинки, то данные продуктовые стратегии целесообразно сочетать с интенсивным маркетингом, заключающемся в установлении высокой цены на товар при высоком уровне затрат на стимулирование сбыта. Эта стратегия обеспечивает фирме высокие прибыли не только за счёт роста объёмов сбыта, но и за счёт роста цен.

5. *Стратегия наследника* на рынке всегда реализуется при пассивном маркетинге, так как предполагает позиционирование товаров фирмы в тех сегментах рынка, из которых ушли конкуренты, а следовательно, мероприятия по стимулированию сбыта не требуются. А для вытеснения конкурентов с рынка фирма, как правило, идёт на установление более 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 позиционируются на рынке и всем хорошо известны. Стратегия наследника на рынках может фирмами успешно использоваться при реализации интенсивной долгосрочной стратегии глубокого внедрения на рынок или, например, при долгосрочной стратегии концентрической диверсификации, если для этого есть соответствующие условия и предпосылки.

Таким образом, стратегии по продукту и рынку – две стороны одного процесса, они взаимосвязаны и вместе составляют продуктово-рыночную стратегию фирмы. Продуктовая стратегия определяется: 1) показателями ТН и ТА фирмы; 2) качественными параметрами, результативностью целевой функции конкретных видов товаров; 3) диапазоном цен предложения конкретных видов товаров. *Рыночную же стратегию* характеризуют: 1) объём и цена сбыта товаров конкретного вида; 2) объём сервисных, сбытовых, рекламных мероприятий; 3) число СЗХ фирмы; 4) доля рынка, охваченного товарами фирмы. Смена продуктовой стратегии неизбежно приведёт и к смене или существенной корректировке стратегии по рынку и используемому маркетингу, и наоборот.

В составленной БД (табл. 4.18) представлены систематизированные сведения не только о сочетаемости долгосрочных и текущих стратегий, но и о соответствии текущих стратегий фирмы по продукту и рынку друг другу. Разработанные варианты их взаимосвязей проиллюстрированы и с помощью объектно-реляционной схемы БД (рис.4.8). Таким образом, выбирая конкретную продуктовую стратегию, фирма будет знать какие сбытовые мероприятия от неё потребуются для продвижения своего товара на рынок и сможет оценить свои финансовые возможности по их осуществлению. И, наоборот, в зависимости от амбиций фирмы по завоеванию новых рынков, повышению доли рынка, охвата покупательской конъюнктуры, а также в зависимости от уровня конкуренции на рынках. тенденций изменения самих рынков и потребительского спроса фирма сможет более экономически обоснованно выбрать свою продуктовую стратегию.

Сделанные рекомендации по соответствию продуктовых и сбытовых стратегий позволят повысить эффективность текущего планирования. В то же время рассмотрение стратегического и текущего планирования фирмы не изолированно, а в общей многоуровневой, комплексной, сквозной системе согласованного планирования регионов, отраслей и предприятий свидетельствует о необходимости установления и учёта многочисленных взаимосвязей, что превращает рекомендуемую ситуационно-стратегическую систему планирования в сложную систему и обуславливает её новую логику.

ГЛАВА 3

НОВАЯ ЛОГИКА СИТУАЦИОННО-СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРИМЕРЫ МОДЕЛЕЙ ЕЁ ПРИМЕНЕНИЯ НА МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОМ УРОВНЕ

3.1. Новая логика рекомендуемой ситуационно-стратегической системы планирования

Логика как наука изучает способы достижения истины в процессе познания опосредованным путём, не из чувственного опыта, а из знаний, полученных ранее, поэтому её можно определить, как науку о способах получения *выводного знания*.

Выводное знание, полученное с помощью применения законов логики и методов логического мышления, – **цель любого логического действия**, нацеленного на достижение истины и применение полученного знания для более глубокого познания явлений и событий окружающего мира.

Одна из **главных задач логики** – определить, как прийти к выводу из предпосылок, анализа и получить истинное знание о предмете размышления, чтобы глубже разобраться в нюансах изучаемого предмета и его соотношениях с другими аспектами рассматриваемого явления. Логика служит одним из инструментов почти любой науки. Экономика, на мой взгляд, – наука, построенная на законах логики. Так как на основе анализа путём логических размышлений делаются выводы о дальнейших направлениях развития хозяйственных субъектов. Логика ещё со средневековых времён является методом экономики. Она широко применяется в экономических исследованиях.

Методология рекомендуемой [3] ситуационно-стратегической системы планирования также должна строиться на законах логики. Следует учитывать, что **с изменением условий и систем хозяйствования меняется и логика планирования**. При планировании в условиях плановой директивной экономики с использованием метода экстраполяции логика планирования заключалась в том, что на основе анализа достигнутых показателей развития делался вывод о будущих темпах роста. В соответствии с этим определялась логика анализа и прогнозирования. Совсем иная ситуация складывается в условиях динамично развивающихся рынков. В условиях изменчивой конкурентной среды, условий хозяйствования, покупателей и продавцов, спроса и предложения планировать от достигнутого уровня невозможно. Возникает новая логика анализа и новая логика прогнозирования. На смену пофакторному анализу достигнутых темпов роста приходит анализ тенденций развития рынков, спроса, предложения, потребительской конъюнктуры, конкурентов. На смену прогнозам от достигнутого уровня приходят прогнозы нестабильности среды, возможного колебания цен, возможной потребительской миграции по потребительским сегментам, изменения уровня платёжеспособного спроса, интенсивности конкуренции на рынках.

Новая логика динамичности планирования заключается не только в том, что постоянно появляются новые объекты и предметы планирования: рынки, товары, спрос, предложение, которые находятся в постоянной динамике, но и в том, что появляются новые субъекты хозяйствования: предприятия, продавцы, поставщики, покупатели, конкуренты, а следовательно, при планировании надо учитывать не только тенденции их изменения, но и отношения между ними, которые так же находятся в постоянном развитии. Кроме того, полноценными субъектами хозяйствования становятся регионы и отрасли, которые при директивном характере планирования в большей мере выполняли функции административных органов управления.

Превращение отраслей и регионов в полноценных субъектов рыночных отношений предполагает развитие горизонтальных, матричных взаимосвязей в процессе планирования. Это в корне меняет логику отношений между субъектами хозяйствования разного

уровня в процессе планирования. На смену жестким, иерархически выстроенным планам народнохозяйственного развития приходит стратегическое планирование, основанное на экономическом интересе и взаимной выгоде субъектов хозяйствования разного уровня, т.е. отношения между регионами, отраслями и предприятиями начинают строиться в процессе планирования на основе экономической заинтересованности в эффективном развитии друг друга.

Кроме того, современная российская экономика интегрирована в мировую экономику. Поэтому тенденции развития регионов и отраслей зависят не только от динамики развития российской экономики, основных направлений её развития, определяемых в соответствии с социально-экономической политикой страны, но и от тенденций развития мировой экономики. Следует учитывать, что на всех уровнях хозяйствования, т.е. и регион, и отрасль, и конкретное предприятие может иметь прямые контакты и взаимосвязи с зарубежными партнёрами, хозяйствовать не только на внутренних, но и на мировых рынках. Поэтому меняется логика прогнозирования и базирующегося на его основе планирования. Планирование, становится:

во-первых, многоаспектным, так как осуществляются не от достигнутого уровня, а с учётом развития разных субъектов хозяйствования, их ресурсной обеспеченности, изменения множества рынков, потребительского спроса, покупательской конъюнктуры, конкурентов, прочих рыночных переменных;

во-вторых, вероятностным, так как возникновение тех или иных ситуаций, условий хозяйствования, изменение уровня конкуренции, покупателей, спроса на тех или иных рынках можно спрогнозировать с разной степенью вероятности. Это предполагает построение не только аналитических или прогнозируемых с достаточной степенью вероятности моделей развития хозяйствующих субъектов, товарных рынков, спроса, предложения, но и алгоритмов возможного развития событий, предсказуемых по слабым сигналам или имитационных моделей непредсказуемых ситуаций развития;

в-третьих, многовариантным, так как следует анализировать, исследовать различные варианты развития ситуации на рынках и изменения потребительского спроса и иметь разные варианты, сценарии реагирования на различные ситуации;

в-четвёртых, многоуровневым и сквозным, связывающим регионы, отрасли и предприятия в единую систему совместимых и согласованных друг с другом стратегических планов хозяйствования;

в-пятых, динамическим и пространственным, позволяющим исследовать и планировать развитие любого предмета, объекта и субъекта хозяйствования с учётом его нахождения в пространстве и во времени, т.е. с учётом его временных жизненных циклов в пространственном разрезе рынков и стратегических позиций на них.

Неотъемлемой частью планирования должно стать моделирование, которое в прежних системах планирования практически не использовалось, так как важно не только предсказать возникновение той или иной ситуации, но и смоделировать возможные тенденции её развития, а также тенденции влияющих на неё динамических процессов, условий, предметов, субъектов хозяйствования.

Логика регионального стратегического планирования заключается в соединении решения социальных проблем развития региона с экономическими возможностями его прибыльного хозяйствования. Тем самым меняется логика планирования экономики региона. В настоящее время главными стратегиями становятся комплексные стратегии по интенсивному использованию ресурсов региона и по развитию его интеграционных связей с другими российскими и мировыми регионами. Планирование экономики региона должно стать многоплановым, оптимизационным, а главное – социально направленным.

Логика отраслевого стратегического планирования заключается в соединении народнохозяйственных приоритетов в лучшем удовлетворении совокупного потребительского спроса в товарах отрасли и в экономических интересах отрасли по росту капитали-

зации своих кампаний, повышению прибылей. Предполагается, что новая система стратегического планирования обеспечит не искусственную привязку этих двух целей, а их непосредственную взаимосвязь, т.е. когда без повышения уровня удовлетворения потребительского спроса невозможно будет добиться и роста прибылей. На такую зависимость должен работать комплекс мер, т.е. не только новая система планирования, но и усиление антимонопольного регулирования, структурное реформирование хозяйства, в том числе отдельных его отраслей, развитие конкуренции.

На мой взгляд, оптимальный срок стратегических планов развития регионов, отраслей, предприятий – 5 лет, так как в условиях динамично развивающихся мировых и внутренних рынков, высоких темпов НТП, нестабильности условий хозяйствования, потребительского спроса прогнозировать на большой срок становится проблематично, точность прогнозов резко снижается, а следовательно, и экономические обоснования планов становятся приблизительными. Однако принятый стратегический план должен носить не рекомендательный характер, а быть обязательным для исполнения всеми участниками его составления на разных уровнях хозяйствования, т.е. и регионами, и отраслями, и предприятиями. В то же время любой стратегический план должен предусматривать определённый диапазон для возможности маневрирования хозяйствующих субъектов своими текущими стратегиями, но в установленных границах принятых стратегических ориентиров. Тем самым в корне меняется логика планирования на долгосрочную перспективу.

Во-первых, стратегический план должен стать комплексным, т.е. в рамках него должны быть согласованы планы развития регионов, отраслей и предприятий, а следовательно, практика развития одних регионов за счёт других; одних отраслей за счёт других должна уйти в прошлое. Комплексный характер планирования будет способствовать выравниванию дисбалансов регионального и отраслевого развития.

Во-вторых, планирование перестанет быть декларативным, конъюнктурным, политизированным, популистским, а будет системным, социально ориентированным и экономически обоснованным, так как вырабатываемые стратегии должны быть обоснованы не только с точки зрения конечного результата: повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, размеров перспективной и текущей прибыли, но и с точки зрения их социальной эффективности (лучшего удовлетворения потребительского спроса) и ресурсной обеспеченности, т.е. стратегии хозяйствования должны быть обеспечены стратегическими возможностями хозяйствующих субъектов разного уровня.

В-третьих, стратегический план при новом механизме планирования будет не только многоуровневым, но и сквозным, а это значит, что взаимосвязи между уровнями планирования будут не вертикальные иерархические, а сквозные полииерархические, матричные, причём при наличии прямых и обратных связей всех субъектов со всеми. Это хорошо проиллюстрировано с помощью объектно-реляционной схемы взаимосвязей – отношений между субъектами: регионом, отраслью, предприятием, показателями планирования их развития и рыночными объектами, предметами и субъектами при осуществлении стадий комплексной многоуровневой системы планирования, приводимой в базе данных (табл. 4.2). Рассмотрим более подробно в чём заключается новая логика стратегического и ситуационного (текущего) планирования на примере предприятия.

Логика стратегического планирования фирмы, на мой взгляд, заключается в определении критериев её успеха и перспектив на основе анализа, прогноза и в выработке способов их достижения. Логика анализа и планирования фирмы представлена на рис. 3.1. Любое планирование начинается с **анализа фактически достигнутых показателей эффективности**, оценки уровня развития фирмы, уровня прогрессивности её технической базы, используемых технологических, материальных, кадровых ресурсов, а также с прогноза тенденций будущего развития рынков, товаров, спроса, предложения, конкурентов, покупателей и изменения ресурсных возможностей фирмы. Таким образом, условно **критерии успеха фирмы можно разделить на внутрипроизводственные и на внешние**, определяющие статус фирмы, её конкурентоспособность на рынке.

Рис. 3.1. Логика планирования конкурентной позиции фирмы

К внутрипроизводственным критериям успеха относятся:

- 1) достижения в области снижения издержек производства, себестоимости продукции, свидетельствующие об экономичности, интенсификации производства;
- 2) достижение высокой рентабельности и устойчивой стабильной прибыльности производства;
- 3) наличие высокопроизводительной, новейшей, прогрессивной технической базы, высокой технологичности производства;
- 4) достижение высокой деловой активности управленческих кадров и промышленно-производственного персонала фирмы;
- 5) наличие результативных подразделений НИОКР;
- 6) наличие развитых подразделений маркетинга, осуществляющих эффективную сбытовую и рекламную политику;
- 7) наличие развитых и устойчивых позиций на ресурсных рынках: корпоративных связей с поставщиками сырья, комплектующих изделий, с институтами подготовки и переподготовки кадров, с компаниями финансового лизинга, прочих связей.

К внешним критериям успеха фирмы относятся показатели статуса фирмы на товарных рынках, а именно: 1) доля охвата рынка продукцией фирмы; 2) число и престижность стратегических зон хозяйствования фирмы (СЗХ); 3) перспективность сегментов рынка, в которых фирма позиционирует свой товар; 4) уровень конкурентоспособности товаров фирмы.

Конкурентоспособность могут характеризовать следующие показатели.

Во-первых, прирост объема спроса на товары фирмы. Данный показатель позволяет сделать вывод о перспективах фирмы по увеличению объемов сбыта своих товаров, повышении их потребительского статуса, об ассортиментной, ценовой и качественной рациональности товарного предложения.

Во-вторых, показатель отношения объема спроса на определенный товар фирмы к объемам спроса на аналогичный товар её конкурентов:

$$\frac{Q_{с_{тф}}}{Q_{с_{тк}}} = K_{к/с_{тф}} \quad (3.1)$$

где $K_{к/с_{тф}}$ — коэффициент конкурентоспособности товара фирмы;

$Q_{с_{тф}}$ – объём спроса на товар фирмы;

$Q_{с_{тк}}$ – объём спроса на товар конкурента (конкурентов).

Данный показатель может быть исчислен как для определения конкурентной позиции фирмы на рынке в целом, так и для определения её преимуществ перед каждым конкретным конкурентом. В первом случае он даёт представление о вкладе определённого товара фирмы в удовлетворение совокупного спроса рынка в данном товаре. А во втором случае характеризует, насколько покупатели предпочитают тот или иной товар фирмы по сравнению с аналогичным товаром её конкретного конкурента. При этом предполагается, что качественные и ценовые показатели их аналогичных товаров являются сопоставимыми. После комплексного анализа внутрипроизводственных и внешних факторов успеха и прогноза тенденций их изменения в будущем должен начинаться **процесс стратегического планирования** конкурентных позиций фирмы, который включает следующие **логические операции**:

1) **корректировку состава и числа СЗХ фирмы** в сторону их расширения или сужения, т.е. определение рынков и потребительских сегментов в них, в которых фирма позиционирует или собирается позиционировать свой товар;

2) **определение перспектив фирмы в каждой СЗХ**. На число и престижность СЗХ, долю охвата рынка продукцией фирмы влияет интенсивность конкуренции на рынке, уровень конкурентоспособности продукции фирмы. Для оценки и прогноза конкурентного статуса фирмы в каждой СЗХ могут использоваться различные методы: аналитически-прогнозный, прогнозно-вероятностный, сравнительных оценок и другие;

3) **определение стратегий и управленческих возможностей**, которые фирма развивает в каждой СЗХ. Фирма должна планировать основные показатели своего товарного предложения в каждой СЗХ с учётом запланированного конкурентного статуса в ней, или иначе говоря, планировать как внутрипроизводственные, так и внешние (статусные) критерии успеха, управленческие, производственные, продуктово-рыночные стратегии.

Таким образом, в зависимости от характера выбранных стратегий для каждой СЗХ составляются конкурентные планы и программы их реализации по товару, производству и сбыту. Это показано на рис. 3.2, который раскрывает логические взаимосвязи между стратегическими планами и программами преобразования возможностей фирмы. Любой стратегический план развития должен разрабатываться с учётом возможного изменения ситуации на рынках и оставлять границы для маневра при осуществлении текущих стратегий. Каждый текущий план должен включать три основных раздела: по товару, производству и сбыту, а также смету на реализацию всех программ и контроль за их осуществлением (рис. 3.2).

На рис. 3.2 показаны прямые и обратные связи между планами и программами. С одной стороны, фирма изучает резервы и возможности, чтобы определить стратегии и планы хозяйствования, так как ограничения по возможностям определяют границы стратегий фирмы. А с другой стороны, конкурентные, рыночные амбиции фирмы, её планы по повышению прибылей вынуждают фирму изыскивать новые возможности и резервы по совершенствованию товарного предложения, по повышению эффективности производства и сбыта. Стратегические, перспективные планы развития и текущие годовые планы фирмы взаимосвязаны и характеризуются разным масштабом решаемых задач и значениями планово-оценочных и планово-расчётных показателей, а также степенью их конкретизации. **Планирование на перспективу определяют следующие основные показатели:**

1) **планово-оценочные**: 1.1) прибыль и рентабельность; 1.2) производительность труда; 1.3) фондоотдача; 1.4) издержки производства; 1.5) себестоимость продукции;

2) **планово-расчётные**: 2.1) объём производства товаров; 2.2) объём капитальных вложений; 2.3) масштабы модернизации и технического обновления производства; 2.4) широта ТН, ТА; 2.5) число СЗХ фирмы, в том числе на различных региональных рынках; 2.6) число новинок и усовершенствованных видов товаров; прочие.

Рис. 3.2. Логические взаимосвязи между стратегическим планом и программами преобразования возможностей фирмы

(условные обозначения: ТБ- техническая база, ТПП –техническое перевооружение производства, НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки; ИП – издержки производства; ТП – товарное предложение; КВ – капитальные вложения; ТН и ТА – товарные номенклатура и ассортимент)

Текущий (годовой) план фирмы характеризуется как вышеперечисленными, обобщающими показателями её развития, но в расчёте на год, так и более детальными показателями по каждому товару. Так, например, *позиции фирмы на рынке* будут уже характеризоваться не только числом рынков и числом её СЗХ на них, но и составом СЗХ, долей охвата покупателей каждого регионального рынка её товаром, конкурентным статусом фирмы в каждом из них. *Ассортиментный план производства* должен характеризоваться не только показателями широты ТН и ТА, но и показателями глубины, гармоничности, эластичности ТА. По каждому товару из товарного ассортимента фирмы должны отдельно планироваться показатели качества, результативности целевой функции, объёмы производства и сбыта, цены, совокупные затраты на его изготовление и сбыт.

Основные планово-оценочные показатели текущего плана (производительность труда, фондоотдача, себестоимость, материалоемкость, рентабельность, пр.) целесообразно планировать по каждому конкретному виду продукции. В условиях быстро меняющихся рынков, потребительского спроса, условий хозяйствования, ресурсных возможностей самих фирм **рекомендуется гибкий механизм текущего планирования**, который способен к маневрированию зонами и стратегиями позиционирования товаров на рынках. Логические взаимосвязи между стратегическим планированием и текущим ситуационным планированием заключаются в следующем.

Если при долгосрочном планировании логика текущего планирования сводилась к выполнению директивных показателей плана, определённых на год в рамках долгосрочного плана развития предприятия, при индикативном планировании процесс планирования ограничивался информационными сведениями и носил рекомендательный характер, то при рекомендуемой системе планирования предприятие, с одной стороны, должно ориентироваться на свои продуктово-рыночные стратегические планы, а с другой стороны, в обозначенных границах стратегического плана фирма будет иметь **широкую свободу в определении значений конкретных показателей текущего плана, которые она может корректировать с учётом динамики рынков, потребительского спроса, условий хозяйствования, своих ресурсных возможностей и прочих переменных факторов. При рекомендуемой системе текущее планирование должно отталкиваться от ситуации, т.е. стать ситуационным.** Что же такое ситуация в экономике?

В чём отличие термина «ситуация» от понятий «событие», «состояние» или «процесс»? **Событие** – явление статическое, это то, что уже произошло и не может быть изменено. **Процесс** – понятие динамическое, это то, что протекает с определёнными тенденциями или закономерностями. **Состояние** – понятие, которое вполне определённо характеризует субъект, объект, предмет или явление в настоящем времени. Состояние в отличие от события в будущем может быть изменено и в этом смысле оно больше динамическое, чем статическое понятие. В теории выделяются два важнейших свойства ситуации: множественность и неоднородность исходных данных. Ситуация всегда представляется как некая субъективная оценка (анализ, обобщение) множества данных. Некоторые теоретики оценивают ситуацию как взаимосвязь [30] или причинно-следственные отношения в той или иной системе, зависящие *от произошедших событий и протекающих процессов*.

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

Субъект хозяйствования в экономической системе – это производители, покупатели, продавцы, конкуренты, отраслевые, региональные субъекты, т.е. все те экономические единицы, которые принимают решения и вырабатывают стратегии хозяйствования.

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

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

Таким образом, логика ситуационного текущего планирования заключается в том, чтобы в рамках стратегического плана развития суметь приспособить текущие товарные и ресурсные стратегии к изменениям на рынках, к текущему потребительскому спросу, уровню конкуренции, покупательской конъюнктуре, т.е. чтобы одни субъекты (производители) смогли приспособить предмет (товар) к объектам (рынкам, спросу на них) с учётом интересов других субъектов (конкурентов, покупателей) хозяйствования. Тем самым особенность и сложность ситуационного управления заключается в том, что *в экономической системе моделируется изменение не только объектов и предметов, но и субъектов, а это значительно сложнее*, так как надо учитывать мотивацию и психологию поведения различных субъектов при выборе ими стратегий разрешения различных ситуаций. Мной предлагается следующее определение текущего ситуационного планирования.

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

Из данной сути ситуационного планирования логично вытекает необходимость в адаптационных моделях планирования. На мой взгляд, эффективнее других будут комбинированные адаптационные модели планирования, которые соединят аналитические, прогнозируемые и имитационные системы моделирования. Это позволит значительно расширить число исследуемых ситуаций, так как к числу прогнозируемых ситуаций присоединятся непредсказуемые ситуации, т.е. либо прогнозируемые по слабым сигналам, либо непредвиденные, но предполагаемые. Соответственно значительно должно расшириться и число возможных вариантов решений, из которых фирма должна выбрать наиболее оптимальные. Однако при этом все прочие варианты решений она может держать как резервные, в случае изменения условиях хозяйствования и ситуаций на рынках. Такой новый подход позволит фирме гибче реагировать на изменения потребительского спроса, создаст резервную базу решений и выявит её мобилизационные возможности для повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Таким образом, в современных условиях хозяйствования и при формировании современной, мобильной, эффективной системы планирования законы логики в экономике меняют своё направление и сущность. Вместо закона логики от простого к сложному, когда по совокупности экстраполированных темпов роста предприятий складывались планы развития отрасли, региона, народного хозяйства в целом, **начинает доминировать закон от общего к частному, т.е. от стратегического планирования региона, отрасли к стратегическому планированию предприятия** (так как отрасль и регион формируют для него условия хозяйствования), **от стратегического планирования** хозяйствующих субъектов **к их текущему** планированию, так как, с одной стороны текущее планирование должно являться гибким и маневренным, а с другой стороны, должно быть нацелено на реализацию стратегических планов развития. Вместо логического закона от достигнутого к прогнозируемому начинает воплощаться принцип **от прогнозируемого к планируемому**, т.е. на смену прогнозов от достигнутого уровня развития приходят **прогнозы развития ситуации**: внутренних ресурсных возможностей хозяйствующего субъекта и внешних условий и факторов хозяйствования: рынков, спроса, конкуренции, покупателей и продавцов, товарного предложения и прочих.

Таким образом, начнут воплощаться **новые законы экономической логики: от общего к частному, от прогноза ситуации к текущему плану и к законам маневрирования текущими стратегиями в границах стратегического плана развития**. Изменение направлений и сути законов экономической логики позволяют лучше понять смысл предложенной принципиально новой модели ситуационно-стратегического планирования в экономике, которая открывает широкие возможности для повышения конкурентоспособности российских товаров на мировых рынках.

3.2. Пример планирования моделей развития региональных рынков

В настоящее время особую актуальность приобретает исследование динамики региональной экономики в разрезе взаимосвязанного изменения рынков, производителей, покупателей, поставщиков региона, его товарного предложения на рынках товаров народного потребления и промышленного назначения, экспорта, импорта, а также его социально-экономического развития и запросов населения региона. Любой регион не только экономическая, но и социальная система. В ходе проведённого исследования [4] предлагается новая методология ситуационно-стратегического планирования экономики региона. Принципиальной новизной является то, что стратегические и текущие планы региона предлагается формировать не от достигнутого уровня путём метода экстраполяции или исходя из желательной текущей прибыли, а с одной стороны, исходя из социально-экономических целей развития региона, а с другой стороны, с учётом ресурсных, финансовых возможностей региона и в результате взаимосвязанного исследования тенденций изменения региональных рыночных переменных: рынков региона, уровня конкуренции на них, региональных производителей, продавцов, потребителей, прочих факторов.

Что же такое регион как социально-экономическая система? Производители и потребители – главные экономические субъекты региона. Региональные рынки, спрос и предложение на них – объекты регионального анализа и прогноза. Товар, как экономическая единица планирования региона, призван, с одной стороны, удовлетворять потребности населения региона, а с другой стороны, через сбыт того или иного товара реализуются экономические интересы региональных предприятий и региона в целом на получение прибыли. Все рынки региона можно условно разделить на прибыльные, со средней прибыльностью и низкой прибыльностью. К тому же *классификацию рынков региона можно провести и по показателю их прогрессивности.*

Особенностью планирования экономики региона является то, что, как правило, предприятия региона специализируются на каком-то конкретном виде продукции и не могут полностью удовлетворить потребности региона и проживающего в нём населения. Поэтому экономика любого региона зависит от развитых хозяйственных связей, от торговли с другими регионами, а следовательно, от развития других регионов. При ситуационном планировании развития региональных рынков эту особенность надо учитывать. Другой особенностью регионального планирования является то, что регион должен создать условия для удовлетворения потребностей всего населения региона. Для региона стратегической зоной хозяйствования является весь регион, со всеми его рынками, их потребительскими сегментами. Если любое предприятие в первую очередь руководствуется в своей деятельности соображениями своей прибыльности, то *регион*, хотя и является субъектом хозяйствования, но гораздо более сложная, причём *не только экономическая, но и социальная система. Поэтому главная цель экономической деятельности региона – удовлетворение потребностей проживающего в регионе населения.* Конечно, чем богаче жители региона, выше уровень их жизни, тем богаче и сам регион. Однако очень многое зависит от того, насколько рационально хозяйствует регион, каковы его расходные статьи бюджета, какова доля средств отводится на социальные программы.

С одной стороны, как при формировании стратегического плана развития региона, так и при прогнозировании текущих ситуаций в экономике региона надо учитывать влияние на них социальных факторов, а именно: уровень политической нестабильности; уровень социальной защищённости разных категорий граждан региона; степень социального недовольства граждан, прочие.

С другой стороны, экономические условия и тенденции их развития, например, уровень безработицы, размер средней заработной платы, условия для малого и среднего бизнеса, предпринимательства и свободного творчества, прочие, влияют на социальную

среду и социальное спокойствие в регионе. При построении моделей ситуационного развития рынков региона эти особенности надо учитывать. В составленной мной БД приведена классификация рынков региона по перспективности и прибыльности (табл. 4.11).

Систематизированные в БД сведения служат информационной основой для составления моделей развития рынков региона. На рис. 3.3 в качестве примера **приведена одна из возможных моделей ситуационного планирования рынков региона**. По вертикали построенной матрицы задана перспективность стратегии рынков региона, а по горизонтали – их прибыльность. Под рынками имеется в виду в данном случае совокупность торговых точек региона, реализующих товары определённого вида. Такой подход позволит региону определить: какие товарные рынки приносят региону наибольшие прибыли, какие рынки являются достаточно рентабельными, перспективными, прибыльными, а какие находятся на грани убыточности для региона и в отношении которых надо принимать соответствующие меры.

Рис. 3.3. Ситуационная модель планирования развития рынков региона

Условные обозначения:

→ – процессы повышения прибыльности региональных рынков при реализуемых ими стратегиях развития;

---→ – процессы снижения прибыльности и перспективности региональных рынков;

-.-→ – ситуации возможного изменения стратегий хозяйствования в сторону усиления на тех или иных региональных рынках.

Текст, выделенный курсивом, обозначает изменение ситуации, а не стратегии рынка.

P – рынок региона;

P^B_B – высокоприбыльный рынок региона, имеющий большие перспективы в будущем (например, реализующий перспективные товары, спрос на которые будет возрастать);

P^B_C – рынок региона средней прибыльности, но имеющий хорошие перспективы в будущем стать высокоприбыльным, так как реализует перспективные товарные и торговые стратегии;

P^B_H – рынок региона с низкой прибыльностью в текущем периоде, но позиционирующий перспективные товары, которые в будущем могут пользоваться большим спросом. Вторая и третья ситуации довольно типичны для рынков, на которых позиционируются

новинки. Эти товары ещё широко не известны, но по мере роста их популярности спрос на них будет увеличиваться, а прибыльность рынков, на которых они позиционируются, будет повышаться;

P_B^c — рынок региона, на котором реализуются хорошо известные товары средней перспективности, традиционно пользующиеся высоким спросом, и потому характеризующийся высокими прибылями;

P_C^c — рынок региона, на котором реализуются товары, совпадающей средней прибыльности и перспективности, и повышение перспективности торговых стратегий данного рынка в будущем не прогнозируется;

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

Конечно, такое деление весьма условно, так как одна и та же торговая точка может реализовать разный по ассортименту, перспективности, качеству, цене и прибыльности товар. В то же время у каждой торговой точки есть своя стратегия хозяйствования и ориентация на определённый круг покупателей. Взять хотя бы, к примеру, магазины продуктов питания. Есть дорогие супермаркеты, реализующие стратегию качественных товаров по высоким и очень высоким ценам, есть магазины, ориентированные на покупателя среднего достатка, и выделяется сеть магазинов, ориентированных на удовлетворение потребностей людей с невысокими доходами. И в каждой из этих групп есть магазины прибыльные, а есть убыточные. Ведь и дорогой супермаркет может оказаться нерентабельным, продавая дорогие импортные товары, не пользующиеся спросом, и маленький магазинчик может вести прибыльное хозяйство. Продукты питания от отечественных производителей часто значительно более высокого качества, а цены на них ниже. Поэтому всё зависит от ассортимента товаров, их поставщиков, сроков годности, соотношения качества и цен, сроков реализации товаров и прочих факторов. Все эти факторы и характеризуют перспективность хозяйствования той или иной торговой точки (рынка). Аналогичные примеры можно привести с рынками бытовой техники, одежды, обуви, прочих товаров.

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

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

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

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

Данная модель не только позволяет анализировать перспективность и прибыльность рынков региона и делать прогнозы их развития, отталкиваясь от фактических, исходных данных, **но и рассматривать рынки в динамике**, прогнозируя и имитируя возможные изменения условий, покупателей, продавцов, конкурентов, спроса и предложения с учётом фактора нестабильности системы. Это позволит повысить обоснованность прогнозов и находить оптимальные решения по развитию региональных рынков.

Для осуществления ситуационного механизма планирования необходимо:

1) не только анализировать сложившуюся конъюнктуру региональных рынков, но и **прогнозировать возможную «миграцию потребителей»**, т.е. перелив их с одного регионального рынка на другой, увеличение или уменьшение числа покупателей с учетом социальных, экономических, демографических, иммиграционных процессов, протекающих в регионе;

2) не только анализировать существующий **потребительский спрос**, но и **прогнозировать возможные ситуации его изменения** под влиянием: а) НТП (исчезновение одних потребностей и появление новых потребностей); б) протекающих социальных процессов, в) изменения демографической ситуации в регионе (изменение доли пожилого, молодого, детского населения); г) изменения экономической обстановки (изменения платёжеспособности покупателей, протекающего имущественного расслоения населения); прочих факторов, а также в результате возможного удовлетворения потребностей населения региона за пределами региональных рынков или за счёт импорта;

3) не только анализировать эффективность существующего предложения региональных рынков, но и **прогнозировать ситуации возникновения в регионе новых предприятий**, поставляющих товары для региональных рынков, **появление товаров-новинок**, развитие хозяйственных связей с другими регионами и появление новых поставщиков товаров на региональные рынки, а следовательно, прогнозировать и имитировать возможные ситуации расширения или снижения товарного ассортимента, изменения состава ТА, качественных, ценовых, объёмных показателей товарного предложения;

4) не только анализировать существующий **уровень конкуренции** на рынке, но и **прогнозировать её интенсивность в будущем** в результате изменения числа продавцов и потребителей, торговых посредников, числа конкурирующих между собой предприятий, конкурентоспособности импортных товаров, ёмкости рынка и прочих факторов;

5) не только анализировать существующий **конкурентный статус** предприятий региона, а изучать ситуации его возможного изменения в результате процессов технического перевооружения производства, внедрения достижений НТП, изменения управленческой и организационной структуры производства, форм собственности, делового окружения фирм, развития их корпоративных связей, наконец, производственных планов самих предприятий;

6) не только анализировать достигнутый конкурентный статус самого региона среди регионов страны, но и **прогнозировать ситуации** его возможного изменения в **результате развития интеграционных связей** с другими регионами внутри страны и за рубежом; изменения доходности хозяйства региона, экономической ситуации (создания дополнительных рабочих мест, снижения уровня безработицы), демографической ситуации (рост числа работающего населения); повышения уровня жизни в регионе; др. факторов.

На рис. 3.3 стрелками показано, как происходит экономическое усиление региона в целом через усиление одних его рынков и отказ от других. На перспективных и прибыльных рынках планируется усиление стратегий регионального развития, на рынках средней доходности – удержание позиций с прежними стратегиями, а от нерентабельных

рынков регион стремится уходить, избавляться. Эти основные стратегии хозяйствования региона и обозначены в квадратах матрицы. **Стрелками показаны динамические процессы изменения стратегий региона в отношении тех или иных региональных рынков.** Рассмотрены прогнозируемые ситуации развития региональных рынков.

Пунктирными стрелками показаны возможные процессы снижения прибыльности и перспективности региональных рынков, в результате которых тот или иной рынок может стать окончательно невыгодным для региона, и он от него отказывается. **Сплошными стрелками** прогнозируются ситуации **возможного повышения прибыльности региональных рынков при реализуемых ими стратегиях развития.**

Штрихпунктирными стрелками проиллюстрированы **ситуации возможного изменения стратегий хозяйствования** в сторону их усиления на тех или иных региональных рынках и **за счёт этого рост их прибыльности.**

Как видно по рис. 3.3, рынки региона, реализующие перспективные стратегии хозяйствования, но отстающие по размерам возможных прибылей, скорее всего, будут усиливать свои позиции в рамках реализуемых стратегий. Например, для этих целей они могут использовать более широкую рекламную кампанию. Аналогичные подходы могут использоваться и в отношении рынков, которые проводят не такие перспективные стратегии, но в текущем периоде способны изыскать способы для повышения своих прибылей. В то же время наиболее типичным вариантом развития ситуации для таких рынков является изменение стратегий хозяйствования в сторону усиления. Регион заинтересован, чтобы данные рынки повышали перспективность своих товарных стратегий. Однако региональные рынки, проводящие перспективные торговые стратегии, но имеющие чрезвычайно низкие прибыли в текущем периоде, могут также прибегнуть к смене стратегий, заменив в данном случае более перспективные стратегии на менее перспективные, но зато более прибыльные. Нельзя прогнозировать только усиление позиций и стратегий, обязательно надо просчитывать возникновение ситуаций, приводящих к ослаблению стратегий и снижению прибыльности региональных рынков, и разрабатывать варианты реагирования на такие негативные изменения. Такая негативная динамика также показана на рис.3.3. **С помощью построенной модели можно планировать не только реакцию того или иного рынка и его торговой стратегии на изменение ситуации, но и планы региона в отношении конкретного рынка в зависимости от ситуаций его развития.**

Стратегии региона заключаются в усилении позиций одних рынков, в удержании ситуации на высокоприбыльных рынках и в отказе от низкорентабельных рынков. Обозначенные в модели стратегии реагирования конкретных рынков и региона в целом на различные прогнозируемые ситуации практически идентичны. Если конкретный рынок хочет повысить свою прибыльность, он либо ищет пути усиления реализуемой торговой стратегии, либо рассматривает варианты её замены на более эффективную, чаще всего – на более прогрессивную. Мной приведён пример лишь одной из возможных моделей экономического развития региона. На её основе показан методологический подход к ситуационному планированию экономики региона. Представляется, что использование ситуационных моделей развития региональных рынков, спроса и предложения на них позволит значительно повысить гибкость, маневренность, эффективность региональной системы планирования. Это откроет широкие горизонты для согласования макроэкономических, региональных, отраслевых и внутрифирменных планов экономического развития, повышения конкурентного статуса рынков и позиционируемых на них товаров.

3.3. Пример планирования моделей товарных стратегий отраслей промышленности

Проблемы отраслевого развития, исследования отраслевых рынков, отраслевого спроса и предложения, отраслевой конкуренции на внутренних и мировых рынках являются очень актуальными направлениями исследований. От верности отраслевых стратегий развития зависит удовлетворение общественного спроса в товарах отрасли. Важно не только определить планы по экспорту и импорту товаров, но и спланировать вектор развития отраслевых рынков, товаропроизводителей отрасли и выпускаемых ими товаров. Отраслевое планирование должно отходить от традиционных приёмов прогнозирования вариантов развития отраслей от достигнутого уровня и целей повышения текущей прибыльности входящих в отрасль предприятий. В условиях нестабильных рынков планирование не только предприятий, но и отраслей должно становиться динамичным и включать не только стратегическое, но и оперативное, ситуационное планирование, т.е. стратегические планы отрасли на длительную перспективу должны предусматривать допустимый диапазон изменений текущих стратегий при оперативном планировании. Важным звеном динамической системы отраслевого планирования должны становиться комбинированные адаптационные модели, связывающие стратегическое и ситуационное планирование развития отрасли.

В ходе проведённого исследования [4] разработан методологический подход к построению таких моделей. *На рис.3.4 представлена одна из возможных моделей планирования товаров отрасли.* Ситуационное планирование отраслей должно базироваться не только на анализе текущих, исходных данных, но и на прогнозировании и построении имитационных ситуаций с учётом изменяющихся тенденций развития. Причём следует прогнозировать не только наиболее вероятные варианты развития ситуаций, но и просчитывать маловероятные ситуации с учётом фактора нестабильности. Фактор нестабильности – это временной показатель возможных изменений рынка и спроса.

Коэффициент стабильности характеризует отрезок времени, в течение которого все основные показатели спроса на товар остаются неизменными:

$$K_{st\ c_T} = \frac{t_{c_T\ const}}{t_{c_{T\ общ}}}, \quad (3.2)$$

где $K_{st\ c_T}$ – коэффициент стабильности спроса на товар отрасли (фирмы);

$t_{c_T\ const}$ – продолжительность спроса на товар отрасли (фирмы), в течение которого показатели спроса на товар стабильны;

$t_{c_{T\ общ}}$ – общая продолжительность жизненного цикла спроса на товар.

Аналогичным образом можно исчислить коэффициент стабильности предложения конкретного товара. Сравнивая значения этих двух показателей можно сделать вывод о том, насколько по временным факторам спрос и предложение сбалансированы. Однако чаще встречаются ситуации, когда различные показатели позиционирования товара меняются не одновременно и не синхронно. Например, показатель цены может меняться, а качественные и объёмные характеристики предлагаемого товара оставаться неизменными. Поэтому целесообразно прогнозировать временной лаг стабильности спроса и предложения по каждому из основных показателей позиционирования товара на рынке. Зная временные параметры изменения спроса и предложения, легче спрогнозировать тенденции изменения прибыльности тех или иных товаров. Построенная ситуационная адаптационная модель позволяет не только анализировать, прогнозировать возможные ситуации с учётом фактора нестабильности, но и вырабатывать по этим ситуациям стратегии реагирования.

Рис. 3.4. Ситуационная модель планирования товаров отрасли

Условные обозначения:

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

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

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

To_T^H – новые, высокоприбыльные модификации традиционных товаров отрасли, пользующиеся повышенным спросом;

To_T^P – распространенные, широко известные традиционные товары отрасли, пользующиеся хорошим спросом и обеспечивающие средние прибыли;

To_T^Y – устаревающие и низкоприбыльные традиционные товары отрасли, спрос на которые падает;

To_6^H – новые, высокоприбыльные модификации базовых товаров отрасли, на которые возникает повышенный спрос;

To_6^P – распространенные и широко известные базовые товары отрасли, обеспечивающие средние прибыли за счёт того, что на них держится неплохой спрос;

To_6^Y – устаревающие, низкоприбыльные модификации базовых товаров отрасли, спрос на которые падает;

To – товары отрасли;

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

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

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

В составленной мной базе данных приведена классификация отраслевых товаров по их видам, перспективности и прибыльности (табл.4.13). На основе сведений базы данных мной была разработана ситуационная модель планирования товаров отрасли (рис.3.4).

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

Традиционные товары — это товары, постоянно выпускаемые отраслью, являющиеся её визитной карточкой. Например, товары, рассчитанные на определённую возрастную, национальную или на женскую, мужскую конъюнктуру, или на узкопрофессиональные потребности. Среди этих видов традиционных товаров следует выделять:

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

В любой отрасли есть **базовые товары**. Это те товары, которые **являются родоначальниками**, составляют основу отрасли. На их основе разрабатываются другие модели продукции. Однако это не значит, что базовые модели должны оставаться в неизменном виде. Они также должны постоянно дорабатываться, улучшаться. Обычно создаются новые модификации базовых моделей продукции, которые по прибыльности не уступают традиционным или даже перспективным видам товаров. Тем самым разные модификации базовых моделей продукции точно так же могут отличаться по перспективности и прибыльности. От устаревающих модификаций следует уходить, постепенно отказываться, а новинки – рекламировать.

Рисунок 3.4 показывает, что **если** тот или иной вид товара отрасли уже не приносит должной прибыли и теряет свою перспективность, то усиление стратегии отрасли может происходить как в рамках конкретного вида товара отрасли в результате его конструкторско-технологического усовершенствования, выпуска новых модификаций товаров данного вида (сплошные стрелки), так и путём отказа от производства одного вида продукции в пользу производства другого вида продукции (штрихпунктирные стрелки). Модель позволяет определить, при каких ситуациях целесообразно разрабатывать новые модификации производимых видов товаров, а при каких – в корне менять ориентиры производства и переходить на изготовление других видов товаров. Такие решения, конечно, надо принимать с учётом изменения рынков и спроса покупателей.

Отрасль не может не учитывать планы входящих в неё предприятий. В то же время, имея аналитические и прогнозные оценки перспективности одних видов товаров и неэффективности других, **отрасль может создать определённые стимулы или благоприятные условия для перехода предприятий с производства одних на производство других видов товаров**. Отрасль также может стимулировать планы НИОКР предприятий для непрерывного обновления выпускаемых видов товаров и создания их новых улучшенных

модификаций с учётом конкуренции и рекламаций покупателей. Одновременно построенная модель позволяет спрогнозировать процессы устаревания каждого из видов товаров отрасли, заканчивающиеся отказом от их производства (пунктирные стрелки).

Главными ориентиром при корректировке отраслевых стратегий **является повышение перспективности и прибыльности товаров отрасли, рост капитализации, входящих в неё предприятий.** Однако если любая фирма руководствуется в своей деятельности в первую очередь коммерческим подходом и соображениями повышения хозрасчётной эффективности, то любая отрасль как государственный орган управления должна осуществлять свою деятельность в целях лучшего удовлетворения совокупного потребительского спроса. Отрасль в отличие от фирмы не имеет права делить покупателей на своих и чужих и выбирать, какие потребительские группы она будет охватывать своим товаром, а какие нет. Поэтому процессы капитализации любой отрасли должны быть неотделимы от процессов повышения общественной полезности товарного предложения.

При отраслевом планировании должен преобладать народнохозяйственный подход. С этих позиций отрасль должна планировать:

- 1) свои ассортиментные программы;
- 2) развитие отраслевых рынков товаров в различных регионах;
- 3) развитие и технический прогресс товаропроизводителей, входящих в отрасль;
- 4) основные направления повышения конкурентоспособности отраслевых товаров, в том числе диапазон цен, качественных и объёмных параметров предложения различных видов отраслевых товаров для возможного маневрирования текущими стратегиями позиционирования товаров отрасли на различных рынках;
- 5) оптимальное соотношение экспорта и импорта на конкретном отраслевом рынке. Безусловно, любая отрасль должна считать своей целью выход со своим товаром на мировые рынки и повышение конкурентоспособности товаров до уровня мировых аналогов.

В то же время основным направлением её развития должно быть лучшее удовлетворение спроса внутри страны. Нельзя допустить, чтобы потребительский спрос больше чем на 30% удовлетворялся за счёт импорта. Для отдельных российских отраслей показатель удовлетворения потребительского спроса внутри страны за счёт импорта явно неблагоприятный и составляет 50% и более. Это свидетельствует о слабом развитии отечественных отраслевых производств, об их неспособности удовлетворять потребительский спрос внутри страны.

Планирование развития отрасли не от достигнутого, исходного уровня, а в **результате динамического исследования всей системы повысит обоснованность прогнозов** и будет способствовать оптимизации планов по повышению конкурентоспособности отраслевых товаров. Как правило, любая отрасль имеет в своём составе базовые, традиционные и перспективные виды товаров, но процентное соотношение их может быть разным. В различные временные периоды в качестве основных, играющих приоритетное значение в развитии отрасли будут выделяться различные виды товаров. Это зависит от объёмов и временных циклов спроса на тот или иной вид товара. Расширение или сужение товарной номенклатуры и ТА, изменение глубины ТА зависит от темпов дифференциации потребительского спроса, изменения числа потребительских сегментов на рынке, а также от темпов и тенденций изменения состава потребительской конъюнктуры. Таким образом, рынки, спрос, покупатели, конкуренты – основные факторы, которые определяют условия хозяйствования. **При ситуационном, оперативном планировании товарных стратегий отрасли надо учитывать вероятные изменения рынков, спроса, конкуренции, а также стратегические планы развития отрасли, и в рамках них определять наиболее оптимальные адаптационные модели реагирования.** При стратегическом планировании определяются стратегии развития отрасли на долгосрочную перспективу. Они влияют на ситуационные решения о текущих товарных стратегиях отрасли, а именно прогнозируется:

- 1) возникновение ситуаций, вызывающих необходимость строгой экономии ресурсов, предполагает реализацию **стратегии интенсивного роста отрасли.** Данная стратегия

заключается в изыскании внутренних резервов экономии и финансирования при сохранении основных направлений специализации, унификации, стандартизации отрасли. При ней текущие товарные стратегии отрасли в первую очередь должны быть направлены на рационализацию конструкции и технологии изготовления товаров с целью снижения издержек производства. Первостепенное значение приобретают наиболее экономичные варианты изготовления товаров, приоритетную роль играют традиционные и базовые виды товаров;

2) возникновение ситуаций, вызывающих необходимость в расширении или в сужении отрасли приводит к реализации соответствующих стратегий. **Стратегия расширения отрасли** заключается в создании новых фирм, в увеличении числа предприятий, входящих в отрасль, что означает повышение масштабов отрасли, выход на новые рынки, завоевание новой покупательской конъюнктуры. Это самым непосредственным образом ориентирует текущие стратегии на дифференциацию отраслевого ассортимента товаров, выпуск новинок, наращивание объёма производства выпускаемых товаров, на возникновение новых направлений специализации товаропроизводителей;

3) возникновение ситуаций, влияющих на **темпы развития предприятий**, входящих в отрасль. Например, под влиянием роста потребительского спроса или расширения рынков, потребительской конъюнктуры, предприятия отрасли могут принимать решение о своём расширении, увеличении масштабов производства или об открытии новых специализированных производств. Для этого реализуется долгосрочная **стратегия укрупнения отрасли**. С ней также хорошо согласуются текущие стратегии по наращиванию объёмов производства и дифференциации товарного предложения отрасли;

4) возникновение ситуаций, влияющих на **темпы концентрации производства и капиталов**. Например, мелкие фирмы не могут конкурировать с крупными предприятиями. Если конкуренты, в том числе и на мировых рынках, укрупняются, то это неизбежно вызывает ускорение процессов концентрации производства и капиталов в соответствующих отраслях. Планы по концентрации капиталов отрасли и росту капитализации, входящих в неё предприятий, с одной стороны, связаны со **стратегией укрупнения отрасли**, слияния, входящих в неё предприятий, а с другой стороны, со **стратегией интеграционного развития отрасли**, которая предполагает объединение предприятий отрасли с предприятиями других отраслей, с финансовыми организациями, банками и образование в результате конгломератов, финансово-промышленных групп (ФППГ). Данные стратегические планы отраслевого развития преследуют цель создание конкурентоспособных отраслевых товаров и выход с ними на мировые рынки. Для этого в рамках текущих товарных стратегий должны выделяться наиболее перспективные, передовые товары отрасли, решаться проблемы по снижению издержек производства и повышению качественного уровня товаров отрасли;

5) возникновение ситуаций неэффективности крупных фирм, их технологической негибкости, слабой маневренности, уязвимости в кризисные периоды требует реализации стратегии разукрупнения, растипизации ряда отраслей. Для этой ситуации типичны текущие стратегии углубления товарного ассортимента, удешевления товарного предложения, ориентация на создание узкоспециализированных производств.

Таким образом, текущие товарные стратегии отрасли должны соответствовать стратегическим планам её развития, но иметь необходимый диапазон для корректировки с учётом прогнозируемых и вероятностных ситуаций развития рынков, изменения покупательской конъюнктуры и потребительского спроса. Предложенная динамическая адаптационная модель как раз отвечает этим целям. Она позволяет спрогнозировать переход от одной модификации конкретного вида товара к другой, а также сокращение производства одних видов товаров и увеличение других. Использование подобных моделей значительно обогатит механизм планирования, сделает его более мобильным и эффективным.

ГЛАВА 4

БАЗА ДАННЫХ ДЛЯ ХРАНЕНИЯ И ПОСЛЕДУЮЩЕЙ МАШИННОЙ ОБРАБОТКИ СИСТЕМАТИЗИРОВАННЫХ СВЕДЕНИЙ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЛЕКСНОЙ, МНОГОУРОВНЕВОЙ, СКВОЗНОЙ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ: «РЕГИОН – ОТРАСЛЬ- ПРЕДПРИЯТИЕ»

Автор: Меркулова Юлия Владиславовна

Правообладатель: Меркулова Юлия Владиславовна

Аннотация: База данных является авторской разработкой. Она систематизирует сведения об основных показателях и продуктивно-рыночных стратегиях планирования на уровне регионов, отраслей, предприятий и устанавливает взаимосвязи и взаимозависимости этих показателей и стратегий друг от друга. Это позволяет реализовать сквозную, многоуровневую, комплексную систему планирования, объединяющую все уровни планирования: регион, отрасль, предприятие. Назначение базы данных – для хранения и последующей машинной обработки систематизированных сведений о показателях планирования рынков, товара, спроса, предложения, товаропроизводителей, покупателей, конкурентов и пр. и о продуктивно-рыночных стратегиях развития регионов, отраслей, предприятий. Таким образом, обеспечивается информационная база о предмете, объекте, субъекте планирования, их характеристиках, показателях и стратегиях планирования в целях повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, её потребительских свойств. База данных предназначена для использования работниками планово-экономических управлений и создаваемых ситуационно-стратегических центров планирования на уровне регионов, отраслей, предприятий. Цель использования: для взаимосогласованного планирования стратегий и продуктивных программ развития регионов, отраслей, предприятий.

Тип ЭВМ: IBM PC – совмест.ПК

СУБД: FoxPro for Windows

ОС: Windows 8

Объем базы данных

4.1. Назначение базы данных

База данных (БД) представляет собой совокупность структурированных данных, хранимых в памяти вычислительной системы и отображающих состояние объектов и их взаимосвязей в рассматриваемой предметной области. Разработанная БД представляет собой совокупность структурированных данных о показателях и продуктивно-рыночных стратегиях планирования регионов, отраслей, предприятий, хранимых в памяти вычислительной системы и отображающих состояние рынков, спроса, предложения, товаров, покупателей, продавцов, товаропроизводителей, конкурентов в рассматриваемой области повышения конкурентоспособности продукции, повышения её потребительских свойств. Тем самым база данных хранит информацию об однотипных рыночных категориях, но на разных уровнях хозяйствования. Предлагаемая к регистрации база данных является авторской разработкой. Она систематизирует сведения об основных показателях и продуктивно-рыночных стратегиях планирования на уровне регионов, отраслей, предприятий и устанавливает взаимосвязи и взаимозависимости этих показателей и стратегий друг от друга. Это позволяет реализовать сквозную, многоуровневую, комплексную систему планирования, объединяющую все уровни планирования: «регион– отрасль – предприятие».

Назначение базы данных – для хранения и последующей машинной обработки систематизированных сведений о показателях планирования рынков, товара, спроса, предложения, товаропроизводителей, покупателей, конкурентов и пр. и о продуктивно-рыночных

ных стратегиях развития регионов, отраслей, предприятий в целях повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, её потребительских свойств. Тем самым обеспечивается информационная база о предмете, объекте, субъекте планирования, их характеристиках, показателях и стратегиях планирования для решения задач повышения эффективности хозяйствования. База данных **предназначена** для использования работниками Минэкономразвития, планово-экономических управлений и ситуационно-стратегических центров планирования, создаваемых на уровне регионов, отраслей, предприятий.

Цель использования: для согласованного планирования стратегий и продуктовых программ развития регионов, отраслей, предприятий.

4.2. Группировка базы данных

Список данных, которые будут храниться в базе, для лучшей идентификации следует разделять по тематическим категориям или группам. Группировка важна, так как каждая группа может соответствовать определенной таблице или группе таблиц. Планирование начинается с определения этапов планирования и их задач, затем исследуются показатели, характеризующие рыночные категории развития для каждого из уровней планирования. Поэтому **первая группа базы данных систематизирует задачи каждого из этапов планирования** (табл. 4.1–4.3) **и сведения о показателях планирования рыночных категорий развития региона, отрасли, предприятия и взаимосвязях между ними** (табл. 4.4–4.6). На следующем этапе в результате стратегического планирования формируются стратегии долгосрочного развития регионов, отраслей, предприятий, определяется их содержание и основные характеристики, взаимосвязи между ними, а также устанавливаются направления изменения основных параметров товарного предложения при различных стратегиях. Особенно исследуется состояние спроса и возможности его стимулирования, виды и цели маркетинга, определяются текущие стратегии развития и устанавливается их взаимосвязь со стратегиями долгосрочного роста. Поэтому **вторая группа базы данных систематизирует и классифицирует продуктово-рыночные стратегии региона, отрасли, предприятия, определяет их содержание и устанавливает взаимосвязи между ними**. Эта группа базы данных отражена в табл. 4.7–4.18.

4.3. Схема базы данных

Рекомендуемые первая и вторая группы базы данных (БД) хранятся и обрабатываются в вычислительной системе. Сведения обеих групп БД логически структурированы (систематизированы) с целью обеспечения возможности их эффективного поиска в вычислительной системе. Структурированность подразумевает явное выделение составных частей (элементов), связей между ними, а также типизацию элементов и связей. Выделены поля (столбцы) и записи (строки). В соответствии с *ГОСТ Р ИСО МЭК ТО 10032-2007*, «постоянные данные в среде базы данных включают в себя схему и базу данных. Схема включает в себя описание содержания, структуры и ограничений целостности, используемых для создания и поддержки базы данных. База данных включает в себя набор постоянных данных, определённых с помощью схемы. Для каждой группы базы данных строилась своя схема данных и создавались свои таблицы постоянных данных.

4.4. Схема первой группы БД «Этапы и факторы планирования»

На рис. 4.1 представлена схема, описывающая содержание и структуру базы данных табл. 4.1–4.6, а именно: содержание этапов и показателей планирования рыночных категорий при составлении программ развития регионов, отраслей, предприятий.

Рис. 4.1. Схема систематизированных постоянных сведений о структуре и содержании комплексной, многоуровневой, сквозной системы планирования, составляющих базу данных по планированию регионов, отраслей, предприятий

Суть схемы (рис. 4.1) заключается в том, что осуществляется сквозное многоуровневое, комплексное взаимосвязанное планирование на уровне региона, отрасли, предприятия. Планирование на каждом уровне хозяйствования включает несколько этапов: информационный – сбор информации об объектах, предметах и субъектах планирования; аналитический – анализ собранной информации, выявление закономерностей развития; исследовательский – прогноз тенденций развития объектов, предметов, субъектов на текущий период и в долгосрочной перспективе; рекомендательный – определение стратегий текущего и долгосрочного развития; внедренческий – определение конкретных планов, показателей планирования и программ их реализации. Таким образом, собираемая информация, её анализ, прогноз, составляемые планы развития касаются разных уровней планирования и существенно отличаются друг от друга, но в то же время между стратегиями и планами развития регионов, отраслей, предприятий должны существовать самые тесные взаимосвязи и взаимозависимости, а сам процесс планирования на каждом из уровней хозяйствования имеет общие черты. На каждом из уровней планирования даётся оценка рыночных категорий, прогнозируется динамика их параметров, определяются стратегии и показатели эффективности развития рынков, товаров, товаропроизводителей, потребителей, конкурентов, спроса и предложения. Систематизированные сведения о структуре, задачах и содержании этапов планирования регионов, отраслей и предприятий представлены в табл. 4.1–4.3.

При планировании показателей развития на региональном, отраслевом уровне или уровне предприятия важно не только определить число, состав, ёмкость рынков, объём товарооборота на каждом из них, число и состав торговых посредников, но и оценить коэффициент оптимальности этих параметров. Для планирования числа покупателей, продавцов (посредников), товаропроизводителей (поставщиков) и интенсивности конкуренции на рынках важно оценить уровень оптимальности конкуренции, числа рынков или предприятий, входящих в отрасль. Следует планировать не только широту, глубину, гармоничность, эластичность, состав товарного ассортимента, объём, цену предложения товаров, но и оценивать уровень оптимальности этих показателей, их перспективности, экономичности, прибыльности. Проведённая классификация основных показателей планирования рыночных категорий на различных уровнях планирования и показателей их эффективности, оптимальности была систематизирована в постоянную базу данных. Данная база данных отражена в табл. 4.4–4.6.

Таким образом, на основании представленной схемы (рис. 4.1) составлены постоянные базы данных, которые представлены в табл. 4.1–4.6. Предлагаемая в табл. 4.1–4.6 БД обладает **целостностью при осуществлении ситуационно-стратегической системы планирования**, так как при выполнении любой операции над ними, например, хранении, машинной обработке информации и прочих операциях сведения из базы данных не должны меняться. К изменению целостности представленной базы данных может привести только принципиальное изменение системы планирования. Поэтому ситуационно-стратегическая система планирования является гарантом сохранности, целостности составленной базы данных, но и в то же время является ограничителем её целостности. Составленная схема (рис. 4.1) позволит обеспечить доступ и управление доступом к данным в БД. Для этих целей определяются поля и ключи-идентификаторы для каждой из таблиц.

4.5. Список полей первой группы БД (табл. 4.1–4. 6)

Поля для табл. 4.1 БД о структуре и содержании системы планирования экономики региона:

1. Этапы планирования региона: код; наименование.
2. Задачи этапов планирования региона: код; содержание.
3. Детализированные сведения о мероприятиях этапов планирования экономики региона: код; содержание.

Поля для табл. 4.2 БД о структуре и содержании системы планирования отрасли:

1. Этапы планирования отрасли: код; наименование.
2. Задачи этапов планирования отрасли: код; содержание.
3. Детализированные сведения о мероприятиях этапов планирования отрасли: код; содержание.

Поля для табл. 4.3 БД о структуре и содержании системы планирования фирмы:

1. Этапы планирования фирмы: код; наименование.
2. Задачи этапов планирования фирмы: код; содержание.
3. Детализированные сведения о мероприятиях этапов планирования фирмы: код; содержание.

Таким образом, все поля в табл. 4.1–4.3 являются двухуровневыми. Первое поле табл. 4.1–4.3, обозначающее этапы планирования соответственно региона, отрасли, предприятия, разбито на два столбца (подполя) и отражено кодом и наименованием. Второе поле табл. 4.1–4.3, обозначающее задачи этапов планирования соответственно региона, отрасли, предприятия, тоже разбито на два столбца (подполя) и отражено кодом и содержанием. Третье поле табл. 4.1–4.3, обозначающее детализированные сведения о мероприятиях этапов планирования соответственно региона, отрасли, предприятия, точно так же разбито на два столбца (подполя), отражающие код и содержание каждого планируемого

мероприятия, которые составляют строки данных таблиц. Тем самым строки в каждом поле табл. 4.1–4.3 имеют не только текстовое содержание, но и цифровое обозначение.

Поля для табл. 4.4 БД об основных показателях стратегического планирования развития экономики региона:

1. Рыночные категории планирования региона: код; наименование.
2. Содержание стратегического плана развития региона: код; показатели плана; код; показатели эффективности стратегий.

Поля для табл. 4.5 БД об основных показателях стратегического планирования развития отрасли:

1. Рыночные категории планирования отрасли: код; наименование.
2. Содержание стратегического плана развития отрасли: код; показатели плана; код; показатели эффективности стратегий.

Поля для табл. 4.6 БД об основных показателях стратегического планирования развития фирмы:

1. Рыночные категории планирования: код; наименование.
2. Содержание стратегического плана развития фирмы: код; показатели плана; код; показатели эффективности стратегий.

Таким образом, первое поле табл. 4.4–4.6, обозначающее рыночную категорию планирования соответственно региона, отрасли, предприятия, разбито на два столбца (подполя), отражающие код и наименование. Второе поле табл. 4.4–4.6, обозначающее содержание стратегического планирования соответственно региона, отрасли, предприятия, разбито на четыре столбца (подполя): код; показатели плана и код; показатели эффективности стратегий. Тем самым показатели плана и показатели эффективности определяются в табл. 4.4–4.6 по каждой рыночной категории планирования соответственно региона, отрасли, предприятия. Они составляют строчные записи таблицы, а каждому показателю, указанному в строках таблицы, присвоен ещё свой цифровой код.

4.6. Определение ключей для идентификации первой группы БД

Первичным кодом или ключом для всех табл. 4.1–4.6 первой группы БД является слово: «планирование». Для идентификации табл. 4.1–4.3 к слову «планирование» следует добавлять слово «этапы». Для детализированной идентификации информации табл. 4.1 и 4.4 к слову «планирование» следует добавлять слово «регион», табл. 4.2 и 4.5 – «отрасль», а табл. 4.3 и 4.6 – «предприятие». Для детализации базы данных табл. 4.4–4.6 могут применяться слова «показатели развития» и «показатели эффективности», характеризующие общность столбцов данных таблиц. Таким образом, я определила первичный ключ (идентификатор) для всех таблиц первой группы базы данных и первичный ключ для каждой из данных таблиц. Однако следует планировать ещё внешние ключи, так как записи в одной таблице связаны с записями в других таблицах. В качестве внешних ключей (идентификаторов), устанавливающих общность между записями табл. 4.1–4.3, могут быть слова: «информационный, аналитический, исследовательский, рекомендательный, внедренческий», так как в наименовании этапов планирования состоит их общность. Для табл. 4.4–4.6 в качестве **внешних ключей** могут использоваться слова: рынок, спрос, предложение, покупатель, продавец, товаропроизводитель, конкурент, товар. Эти слова определяют наименование рыночных категорий в данных таблицах и определяют их общие свойства. **Тип данных** в столбцах и в строках – **текст**. Однако для полной идентификации и установления взаимосвязей мной каждой записи (строкам) в данных таблицах присвоен свой цифровой код. Это позволит легче находить нужную информацию и осуществлять машинную обработку информации.

4.7. База данных (первая группа) «Этапы и факторы планирования»

Таблица 4.1

БД о структуре и содержании системы планирования экономики региона

Этапы планирования региона		Задачи этапов планирования региона		Детализированные сведения о мероприятиях этапов планирования экономики региона	
Код	Наименование	Код	Содержание	Код	Содержание
1	2	3	4	5	6
1	Информационный	1.1	Сбор информации о рынках региона	1.1.1	О числе рынков региона ТНП и ТПН
				1.1.2	О емкости рынков региона ТНП и ТПН
				1.1.3	Об объемах продаж на региональных рынках ТНП
				1.1.4	Об объемах продаж на региональных рынках ТПН
				1.1.5	О прибыльности региональных рынков
		1.2	Сбор информации о предприятиях региона	1.2.1	О числе региональных предприятий по производству ТНП
				1.2.2	О числе региональных предприятий по производству ТПН
				1.2.3	Об уровне капитализации региональных предприятий
				1.2.4	Об объемах производства ТНП региональными предприятиями
				1.2.5	Об объемах производства ТПН региональными предприятиями
				1.2.6	Об уровне прибыльности и рентабельности региональных предприятий
				1.2.7	О числе предприятий сферы обслуживания
				1.2.8	О прибыльности предприятий сферы обслуживания
				1.2.9	Об основной специализации предприятий региона
				1.2.10	О концентрации и интеграции региональных предприятий (о числе крупных корпораций, совместных предприятий, ФПГ региона)
		1.3	Сбор информации о торговых связях и товарообороте региона	1.3.1	Об объемах экспорта региональных товаров за границу и в другие регионы страны
				1.3.2	Об объемах импорта и ввозимых товаров из других регионов страны, реализуемых на рынках региона
				1.3.3	О торговых посредниках при развитии торговых связей с другими регионами
				1.3.4	Об объеме товарооборота региона
				1.3.5	О числе и составе торговых точек в регионе по продаже ТНП, в том числе крупных
				1.3.6	О числе и составе торговых точек в регионе по продаже ТПН, в том числе крупных
				1.3.7	О доле региональных товаров в общем объеме продаж в регионе
				1.3.8	О доле продаж региональных товаров через торговых посредников и предприятиями региона напрямую покупателям

Продолжение табл. 4.1

1	2	3	4	5	6
		1.4	Сбор информации о населении региона и его потребительских запросах	1.4.1	О возрастных, социально-экономических, климатических, национальных особенностях населения и их влиянии на потребительский спрос
				1.4.2	О диапазоне уровня платёжеспособности населения, средней зарплаты покупателей и уровне цен на товары
				1.4.3	О степени дифференциации потребительского спроса в регионе
				1.4.4	О степени требовательности населения к качеству товаров
				1.4.5	Об объёмах потребности в конкретных видах товаров
				1.4.6	О составе потребительской конъюнктуры региона
				1.4.7	О потребительских сегментах рынков ТНП
		1.5	Сбор информации о спросе предприятий региона	1.5.1	Об объёмах запросов предприятий региона в конкретных видах ресурсов, изделий всего, в том числе, о спросе на товары, производимые в регионе
				1.5.2	О степени дифференциации запросов предприятий региона
				1.5.3	О платёжеспособности и кредитоспособности предприятий региона
				1.5.4	О требованиях предприятий региона к качеству, новизне, прогрессивности закупаемых ресурсов и изделий
				1.5.5	Об удовлетворении запросов региональных предприятий за счёт импорта и за счёт ТПН региона
		1.6	Сбор информации о ресурсной обеспеченности региона	1.6.1	О специализации региона и его производственной направленности
				1.6.2	О техническом уровне развития предприятий региона
				1.6.3	Об обеспеченности региона сырьевыми и материальными ресурсами. Степень удовлетворения потребностей региональных предприятий за счёт собственных ресурсов региона
				1.6.4	О занятости трудовых ресурсов региона, процент безработицы
				1.6.5	Об обеспеченности региона необходимыми кадровыми ресурсами. Средний рост производительности труда в регионе, средняя зарплата и прожиточный минимум в регионе
				1.6.6	Об инвестиционной привлекательности региона
				1.6.7	О финансовой состоятельности, обеспеченности региона
		1.7	Сбор информации о товарном предложении региона	1.7.1	О широте ТН и ассортимента товаров, производимых в регионе
				1.7.2	О уровне цен на региональные товары
				1.7.3	О прогрессивности и новизне региональных товаров
				1.7.4	О конкурентоспособности региональных товаров на внутренних и мировых рынках
				1.7.5	Об объёмах производства региональных товаров
		1.8	Сбор информации о конкуренции на рынках региона	1.8.1	Об интенсивности конкуренции на региональных рынках ТПН
				1.8.2	Об интенсивности конкуренции на ресурсных рынках региона
				1.8.3	Об интенсивности конкуренции на региональных рынках ТПН
				1.8.4	Об интенсивности конкуренции на региональных рынках услуг
				1.8.5	Об основных конкурентах товаров фирмы на мировых рынках

Продолжение табл. 4.1

1	2	3	4	5	6
2.	Анали- тиче- ский	2.1	Анализ резервов развития рынков региона	2.1.1	Резервов роста числа рынков ТНП, ТПН и рынков услуг в регионе
				2.1.2	Резервов расширения видов различных региональных рынков
				2.1.3	Резервов увеличения масштабов и ёмкости региональных рынков
				2.1.4	Резервов повышения объёмов товарооборота региональных рынков
				2.1.5	Резервов повышения сегментации региональных рынков
		2.2	Анализ резервов развития товаро- произво- дителей региона	2.2.1	Резервов увеличения региональных предприятий по производству ТНП
				2.2.2	Резервов увеличения числа предприятий по производству ТПН
				2.2.3	Резервов повышения масштабов и объёмов производства ТНП и ТПН
				2.2.4	Резервов расширения видов специализации предприятий региона
				2.2.5	Резервов развития межрегиональных интеграционных связей предприятиями региона в сфере промышленности, торговли и финансов
				2.2.6	Резервов укрупнения предприятий региона в ходе процессов концентрации производства и капиталов
				2.2.7	Резервов повышения технического уровня оснащённости предприятий региона, проведения ими ТПП или реконструкции
				2.2.8	Резервов роста капитализации предприятий региона
				2.2.9	Резервов повышения прибыльности региональных предприятий
		2.3	Анализ тенден- ций раз- вития то- варного предло- жения ре- гиона	2.3.1	Резервов расширения ассортимента товаров, производимых в регионе
				2.3.2	Резервов повышения качества, новизны региональных товаров
				2.3.3	Резервов повышения конкурентоспособности региональных товаров на внутренних и мировых рынках
				2.3.4	Резервов снижения себестоимости региональных товаров и уровня цен на них в соответствии с потребительским спросом
				2.3.5	Резервов роста объёмов производства конкретных региональных товаров
				2.3.6	Резервов повышения прибыльности региональных товаров
		2.4	Анализ резервов развития торговых связей ре- гиона	2.4.1	Резервов стимулирования спроса на региональные товары, роста объёмов их сбыта в регионе, объёмов экспорта в другие регионы и за границу
				2.4.2	Тенденций изменения объёмов импортируемых в регион товаров для удовлетворения потребности внутри региона
				2.4.3	Резервов увеличения торговых каналов сбыта, развития интеграции при налаживании межрегиональных и международных торговых связей
				2.4.4	Резервов повышения объёмов продаж товаров предприятиями региона оптом или напрямую покупателям

Продолжение табл. 4.1

1	2	3	4	5	6
		2.5	Анализ резервов интенсивного использования ресурсов региона	2.5.1	Резервов повышения занятости населения и роста производительности труда по региону, по региональным предприятиям и видам, выпускаемой ими продукции
				2.5.2	Резервов лучшего использования технической базы региона, роста фондоотдачи на предприятиях региона
				2.5.3	Резервов экономии затрат, интенсификации производства, снижения брака
				2.5.4	Резервов рационального расхода материальных ресурсов, водных и энергоресурсов как населением, так и предприятиями региона
				2.5.5	Резервов самофинансирования региона
				2.5.6	Резервов привлечения внешних инвесторов в экономику региона
				2.5.7	Резервов лучшего использования природных ресурсов региона, улучшения экологии региона и экологичности труда на предприятиях региона
		2.6	Анализ резервов развития конкуренции и потребительского спроса	2.6.1	Резервов усиления конкуренции на региональных рынках ТНП и ТПН за счёт развития межрегиональных торговых связей и широкого допуска на региональные рынки товаропроизводителей из других регионов и импортных товаров
				2.6.2	Резервов повышения дифференциации потребительских запросов в результате большей дифференциации их платёжеспособности и соответственно качественных запросов
				2.6.3	Анализ резервов роста фонда заработной платы и среднего уровня оплаты труда, уровня прожиточного минимума в регионе.
				2.6.4	Анализ тенденций роста конкуренции между покупателями региональных рынков
				2.6.5	Анализ тенденций роста конкуренции за ресурсы региона
3.	Исследовательский	3.1	Прогноз тенденций развития рынков региона, потребительского спроса и конкуренции на них	3.1.1	Прогноз изменения числа и видов региональных рынков
				3.1.2	Прогноз изменения емкости региональных рынков
				3.1.3	Прогноз появления новых региональных рынков, на которых позиционируются принципиально новые виды продукции, в том числе: а) изготовленные предприятиями региона; б) ввезённые в регион
				3.1.4	Прогноз изменения доли охвата регионального рынка региональными товаропроизводителями.
				3.1.5	Прогноз объёмов продаж конкретных видов товаров региональными товаропроизводителями на региональных рынках и на мировых рынках
				3.1.6	Прогноз изменения каналов товародвижения, сбыта и торговых посредников, торговых точек при сбыте региональных товаров
				3.1.7	Прогноз изменения покупательской конъюнктуры региона, появления новых покупателей и новых потребительских сегментов на региональных рынках ТНП и ТПН.
				3.1.8	Прогноз развития потребительского спроса населения региона и региональных хозяйствующих субъектов
				3.1.9	Прогноз развития конкуренции на региональных рынках между покупателями и между продавцами
				3.1.10	Прогноз изменения прибыльности, рентабельности рынков региона

Продолжение табл. 4.1

1	2	3	4	5	6
		3.2	Прогноз тенденций развития товаропроизводителей региона	3.2.1	Прогноз изменения числа, состава региональных предприятий по производству ТНП и ТПН, предприятий сферы услуг
				3.2.2	Прогноз повышения видов производственной специализации региона
				3.2.3	Прогноз тенденций межрегионального интеграционного развития предприятий региона, изменения числа корпораций, ФПГ в регионе, объёмов их производства
				3.2.4	Прогноз изменения капитализации предприятий региона
				3.2.5	Прогноз тенденций концентрации производства и капитала в регионе, укрупнения, слияния региональных предприятий.
				3.2.6	Прогноз изменения размеров региональных предприятий и масштабов их производства.
				3.2.7	Прогноз тенденций диверсификационного развития предприятий региона
				3.2.8	Прогноз тенденций изменения прибыльности региональных предприятий
		3.3	Прогноз тенденций развития товарного предложения региона	3.3.1	Прогноз тенденций изменения объёмов производства конкретных видов региональных товаров с учётом изменения потребительского спроса
				3.3.2	Прогноз тенденций изменения себестоимости конкретных видов региональных товаров и уровня цен с учётом спроса на них
				3.3.3	Прогноз дифференциации товарного предложения региона и появление товаров-новинок
				3.3.4	Прогноз изменения конкурентоспособности региональных товаров на внутренних и мировых рынках
				3.3.5	Прогноз тенденций изменения прибыльности, рентабельности конкретных видов товаров, производимых в регионе
		3.4	Прогноз резервов интенсивного использования ресурсов региона	3.4.1	Прогноз резервов роста производительности труда в регионе
				3.4.2	Прогноз резервов повышения фондоотдачи и лучшего использования технической базы региона
				3.4.3	Прогноз использования новых экономических и экологических технологий при развитии регионального производства
				3.4.4	Прогноз резервов роста платёжеспособности населения, роста заработной платы работающих
				3.4.5	Прогноз использования прогрессивных, экономических материалов в региональном производстве
				3.4.6	Прогноз резервов создания дополнительных рабочих мест и снижения числа безработных в регионе
				3.4.7	Прогноз резервов и источников самофинансирования региона
				3.4.8	Прогноз объёма капитальных вложений в регион
				3.4.9	Прогноз резервов повышения инвестиционной активности в регионе и инвестиционной привлекательности региона
4.	Рекомендательный	4.1	Выработка стратегий развития рынков региона	4.1.1	Стратегия увеличения числа региональных товарных рынков и рынков услуг, рост числа торговых точек
				4.1.2	Стратегия дифференциации региональных рынков по товарным видам и за счёт расширения сегментов потребительских запросов
				4.1.3	Стратегия повышения ёмкости, масштабности региональных рынков

Продолжение табл. 4.1

1	2	3	4	5	6
		4.2	Выработка стратегий развития товаропроизводителей региона	4.1.4	Стратегия повышения товарооборота на региональных рынках за счёт рекламы, маркетинга и совершенствования каналов сбыта (т.е. без изменения их ёмкости, масштабности, дифференциации и численности)
				4.2.1	Стратегия роста числа региональных товаропроизводителей ТНП и ТПН и расширение видов специализации региона
				4.2.2	Стратегия интенсивного развития региональных товаропроизводителей (рост производительности труда, фондоотдачи, рациональное использование материалов, оптимизация затрат)
				4.2.3	Стратегия интеграционного развития региональных предприятий. Создание интеграционных межрегиональных корпораций с предприятиями промышленности, торговли, финансов. Создание ФПГ в регионе
				4.2.4	Стратегия диверсификационного роста региональных предприятий
				4.2.5	Стратегия укрупнения региональных предприятий (концентрация производства и капитала в регионе)
		4.3	Выработка товарных стратегий региона	4.3.1	Стратегия дифференциации товарного предложения региона (за счёт дифференциации ассортимента товаров, производимых в регионе и ввозимых в регион для продажи на рынках региона)
				4.3.2	Стратегия роста объёмов товарного предложения за счёт роста объёмов производства региональных товаров и роста продаж на региональных рынках импортируемых в регион товаров из других регионов и стран
				4.3.3	Стратегия стимулирования роста регионального спроса путём позиционирования на рынках региона новинок или за счёт оптимизации соотношения качества и цен на товары
				4.3.4	Стратегия широкого продвижения как на региональные, так и на мировые рынки товаров, производимых в регионе за счёт снижения их себестоимости и установления на них более низких цен, чем на аналоги
				4.3.5	Стратегия повышения конкурентоспособности на внутренних и мировых рынках различных видов региональных товаров за счёт разных факторов
5.	Внедренческий	5.1	Составление планов и программ развития рынков и товарного предложения региона	5.1.1	Планы дифференциации региональных рынков за счёт дифференциации производимых в регионе товаров и расширения ассортимента ввозимых в регион товаров для продажи
				5.1.2	Планы расширения числа рынков региональных товаров
				5.1.3	Планы открытия новых рынков ввозимых в регион товаров
				5.1.4	Планы повышения ёмкости, масштабов региональных рынков и роста объёмов продаж на них
				5.1.5	Планы повышения конкурентоспособности региональных товаров и повышения объёмов их продаж в других регионах и на мировых рынках
		5.2	Составление планов развития предприятий региона	5.2.1	Планы интенсивного роста регионального производства
				5.2.2	Планы интеграционного роста регионального производства
				5.2.3	Планы диверсификационного роста регионального производства

Таблица 4.2

БД о структуре и содержании системы планирования отрасли

Этапы планирования отрасли		Задачи этапов планирования отрасли		Детализированные сведения о мероприятиях этапов планирования отрасли	
Код	Наименование	Код	Содержание	Код	Содержание
1	2	3	4	5	6
1.	Информационный	1.1	Сбор информации о рынках отрасли	1.1.1	О емкости каждого рынка отрасли
				1.1.2	О потребительских сегментах и потребительской конъюнктуре рынков отрасли
				1.1.3	Об уровне конкуренции на рынках отрасли
				1.1.4	О географии распространения рынков отрасли
				1.1.5	О торговых посредниках и торговых связях отрасли
				1.1.6	О масштабности рынков отрасли
		1.2	Сбор информации о предприятиях, входящих в отрасль	1.2.1	О числе предприятий, входящих в отрасль, в том числе новых
				1.2.2	О структуре предприятий, входящих в отрасль по размерам, масштабам производственных площадей и объемам производства, по уровню капитализации
				1.2.3	О концентрации производства и капитала. Число интегрированных объединений, корпораций, ФПГ в отрасли
				1.2.4	Об объемах производства предприятий отрасли
				1.2.5	О специализации предприятий отрасли
				1.2.6	О средней прибыльности, рентабельности предприятий, входящих в отрасль
				1.2.7	О числе предприятий отрасли на грани банкротства
		1.3	Сбор информации о ресурсной обеспеченности предприятий отрасли	1.3.1	О технической базе отрасли, её новизне, прогрессивности
				1.3.2	О базовых технологиях отрасли
				1.3.3	О планах ТПП, реконструкции и нового строительства отрасли
				1.3.4	О кадровой обеспеченности отрасли. О подготовке отраслевых специалистов, кадрового резерва
				1.3.5	О структуре занятых в отрасли
				1.3.6	О средней заработной плате и средней производительности труда в отрасли
				1.3.7	О поставщиках (числе, составе) материальных ресурсов, в том числе комплектующих изделий для отрасли
				1.3.8	О прогрессивности и стоимости используемых материалов, комплектующих изделий предприятиями отрасли
				1.3.9	Об интенсивности конкуренции на ресурсных рынках
		1.4	Сбор информации о товарном предложении отрасли	1.4.1	О широте ТН и ТА отрасли
				1.4.2	О гармоничности и эластичности ТА отрасли
				1.4.3	Об объемах предложения конкретных видов товаров отрасли
				1.4.4	Об уровне цен на товары отрасли
				1.4.5	О качественных характеристиках товаров отрасли
				1.4.6	О конкурентоспособности товаров отрасли
				1.4.7	О прибыльности, рентабельности товаров отрасли

Продолжение табл. 4.2

1	2	3	4	5	6
		1.5	Сбор информации о потребительском спросе на товары отрасли	1.5.1	О потребительской конъюнктуре отрасли
				1.5.2	О дифференциации потребительского спроса на товары отрасли
				1.5.3	О платежеспособности покупателей товаров отрасли и диапазоне ценового спроса
				1.5.4	О качественных запросах покупателей
				1.5.5	О доле охвата потенциальных покупателей товарами отрасли
				1.5.6	О доле удовлетворения спроса за счёт импорта
				1.5.7	О масштабах (числе региональных рынков, мировых рынков) и объёмах спроса на товары отрасли
		1.6	Сбор информации о конкуренции и конкурентах	1.6.1	Об уровне конкуренции в отрасли
				1.6.2	Об интенсивности конкуренции на мировых рынках
				1.6.3	Об интенсивности конкуренции на отраслевых рынках за приобретение конкретных видов товаров отрасли
				1.6.4	Об интенсивности межотраслевой конкуренции
				1.6.5	Об основных конкурентах отрасли на мировых рынках и их товарном предложении
				1.6.6	О прибыльности, рентабельности конкурирующих отраслей
		1.7	Сбор информации о финансовом обеспечении и инвесторах отрасли	1.7.1	Об основных инвесторах отрасли
				1.7.2	Об объёмах освоенных капитальных вложений в отрасль и сроках их окупаемости
				1.7.3	Об объёмах неосвоенных долгосрочных капитальных вложений в отрасль и сроках их окупаемости
				1.7.4	Об объёмах текущего финансирования отрасли
				1.7.5	О капитализации и кредитоспособности предприятий отрасли
		1.8	Сбор информации о товародвижении и торговых посредниках отрасли	1.8.1	Об основных торговых точках и торговых посредниках предприятий отрасли
				1.8.2	О сбытовом маркетинге, рекламе и сервисных мероприятиях
				1.8.3	Об условиях заключённых контрактов о продажах отраслевых товаров через различные торговые организации
				1.8.4	Об объёмах продаж отраслевых товаров через посредников
				1.8.5	Об объёмах продаж отраслевых товаров предприятиями отрасли напрямую покупателям
2.	Аналитический	2.1	Анализ резервов развития отраслевых рынков, совершенствования каналов товародвижения и сбыта товаров отрасли	2.1.1	Резервов расширения географии отраслевых рынков
				2.1.2	Резервов увеличения емкости действующих отраслевых рынков
				2.1.3	Резервов увеличения числа различных отраслевых рынков
				2.1.4	Резервов повышения прибыльности отраслевых рынков
				2.1.5	Резервов расширения покупательской конъюнктуры отрасли
				2.1.6	Резервов стимулирования роста потребительского спроса на товары отрасли
				2.1.7	Резервов совершенствования каналов товародвижения и сбыта отраслевых товаров
				2.1.8	Резервов развития контактов, интеграционных связей с торговыми посредниками отрасли

Продолжение табл. 4.2

1	2	3	4	5	6
		2.2	Анализ резервов совершенствования структуры отрасли	2.2.1	Резервов оптимизации числа предприятий, входящих в отрасль
				2.2.2	Резервов оптимизации состава, размеров и организационных форм предприятий, входящих в отрасль
				2.2.3	Резервов повышения уровня капитализации предприятий отрасли
				2.2.4	Резервов интеграционного развития предприятия отрасли
				2.2.5	Резервов диверсификационного развития предприятий отрасли
				2.2.6	Резервов оптимизации отраслевой конкуренции
				2.2.7	Резервов повышения прибыльности отраслевых предприятий
		2.3.	Анализ резервов совершенствования товарного предложения отрасли и лучшего удовлетворения потребительского спроса	2.3.1	Резервов дифференциации ТН и ТА отрасли
				2.3.2	Резервов повышения гармоничности, эластичности ТА отрасли
				2.3.3	Резервов оптимизации объёмов предложения конкретных видов товаров отрасли
				2.3.4	Резервов конструкторско-технологического совершенствования потребительских свойств конкретных видов товаров отрасли с позиций оптимизации соотношения их качественных и ценовых параметров
				2.3.5	Резервов выпуска новинок в отрасли
				2.3.6	Резервов снижения себестоимости и цены на товары отрасли
				2.3.7	Резервов роста конкурентоспособности товаров отрасли на мировых рынках
				2.3.8	Резервов повышения прибыльности конкретных видов товаров отрасли
		2.4	Анализ резервов улучшения ресурсного обеспечения и финансирования отрасли	2.4.1	Резервов проведения ТПП, реконструкции предприятий отрасли
				2.4.2	Резервов проведения в отрасли нового строительства
				2.4.3	Резервов лучшего использования ОПФ, повышения фондоотдачи
				2.4.4	Резервов перехода отраслевых производств на новые прогрессивные технологии
				2.4.5	Резервов повышения ритмичности поставок материалов и КИ
				2.4.6	Резервов повышения качества приобретаемых материалов, комплектующих изделий (КИ) при оптимизации цен их закупок
				2.4.7	Резервов улучшения структуры занятых, роста производительности труда в отрасли
				2.4.8	Резервов интенсификации отраслевого производства и экономии затрат, снижения себестоимости продукции
				2.4.9	Резервов самофинансирования отрасли
				2.4.10	Резервов роста инвестиций в отрасль, повышения кредитоспособности предприятий отрасли
				2.4.11	Резервов повышения отдачи с вложенных капитальных вложений

Продолжение табл. 4.2

1	2	3	4	5	6
3.	Исследовательский	3.1	Прогноз тенденций развития отраслевых рынков и торговых каналов сбыта	3.1.1	Прогноз изменения числа отраслевых рынков и географии их расположения по регионам страны
				3.1.2	Прогноз изменения емкости действующих отраслевых рынков
				3.1.3	Прогноз появления новых отраслевых рынков, на которых позиционируются принципиально новые виды продукции отрасли
				3.1.4	Прогноз изменения доли продаж отрасли на мировых рынках
				3.1.5	Прогноз изменения каналов товародвижения, сбыта и торговых посредников отрасли, торговых точек отрасли
				3.1.6	Прогноз изменения покупательской конъюнктуры отрасли, появления новых покупателей и новых потребительских сегментов рынка
				3.1.7	Прогноз развития потребительского спроса на товары отрасли
				3.1.8	Прогноз изменения прибыльности, рентабельности рынков отрасли
		3.2	Прогноз развития состава и структуры отрасли, её предприятий	3.2.1	Прогноз изменения числа, состава предприятий отрасли
				3.2.2	Прогноз изменения размеров предприятий и масштабов их производства
				3.2.3	Прогноз изменения капитализации предприятий отрасли
				3.2.4	Прогноз изменения числа корпораций, ФПГ, т.е. интеграционных образований и связей отрасли
				3.2.5	Прогноз тенденций диверсификационного развития отрасли
				3.2.6	Прогноз тенденций развития отраслевой конкуренции
				3.2.7	Прогноз тенденций изменения прибыльности предприятий отрасли
		3.3	Прогноз развития товарного предложения отрасли	3.3.1	Прогноз расширения ТН и ТА отрасли
				3.3.2	Прогноз углубления ТА отрасли, тенденций изменения гармоничности и эластичности товаров отрасли
				3.3.3	Прогноз появления в отрасли новинок
				3.3.4	Прогноз тенденций конструкторско-технологического совершенствования товаров отрасли
				3.3.5	Прогноз тенденций изменения материально-вещественного состава продукции отрасли, её материалоёмкости, эксплуатационной материалоёмкости и затратноёмкости
				3.3.6	Прогноз тенденций изменения себестоимости конкретных видов товаров отрасли и уровня цен на них
				3.3.7	Прогноз тенденций изменения объёмов производства конкретных видов отраслевых товаров с учётом изменения потребительского спроса на них
				3.3.8	Прогноз изменения конкурентоспособности конкретных видов отраслевых товаров, в том числе на мировых рынках
				3.3.9	Прогноз тенденций изменения прибыльности конкретных видов товаров отрасли
		3.4	Прогноз тенденций ресурсной обеспеченности отрасли	3.4.1	Прогноз тенденций технического развития отрасли, проведения ТПП, использования новых технологий производства
				3.4.2	Прогноз развития корпоративных связей с поставщиками материальных и технико-технологических ресурсов
				3.4.3	Прогноз тенденций изменения показателей производительности труда, фондоотдачи при производстве конкретных видов товаров отрасли

Продолжение табл. 4.2

1	2	3	4	5	6
				3.4.4	Прогноз изменения численности, структуры кадровых ресурсов отрасли, средней зарплаты по отрасли
				3.4.5	Прогноз объемов финансирования отрасли, в том числе за счёт собственных источников
				3.4.6	Прогноз прироста прибыли за счёт экономии затрат и интенсификации отраслевого производства
4.	Рекомендательный	4.1	Выработка стратегий по развитию отраслевых рынков	4.1.1	Стратегия расширения рынков отрасли за счёт: а) открытия новых рынков в новых регионах; б) увеличения числа рынков в прежних регионах; в) открытия рынков новой продукции отрасли
				4.1.2	Стратегия повышения дифференциации и увеличение сегментации отраслевых рынков (за счёт новых видов специализации отрасли)
				4.1.3	Стратегия повышения масштабности, ёмкости существующих отраслевых рынков (допуск на отраслевые рынки новых предприятий)
				4.1.4	Стратегия увеличения товарооборота отраслевых рынков без расширения их числа и увеличения их ёмкости, а за счёт совершенствования каналов товародвижения и торговых каналов сбыта
		4.2	Выработка стратегий развития отраслевых предприятий	4.2.1	Стратегия укрупнения отрасли (концентрация производства, капитала)
				4.2.2	Стратегия интеграционного развития отрасли, создание ФПП
				4.2.3	Стратегия диверсификации отрасли
				4.2.4	Стратегия разукрупнения, растипизации
				4.2.5	Стратегия расширения отрасли (рост числа предприятий в отрасли)
				4.2.6	Стратегия роста видов специализации отраслевых предприятий
		4.3	Выработка стратегий развития товарного предложения отрасли	4.3.1	Стратегия конструкторско-технологического совершенствования отраслевых товаров, повышения их качества, результативности
				4.3.2	Стратегия выпуска новинок отрасли
				4.3.3	Стратегия экономии издержек и снижения цен на товары отрасли
				4.3.4	Стратегия дифференциации товарного предложения отрасли (расширения ТН, ТА, углубления ТА)
				4.3.5	Стратегия узкой специализации на производстве товаров для избранной категории покупателей (элитные дорогие товары; товары профессионального назначения, товары для детей, товары для женщин и прочие)
				4.3.6	Стратегия увеличения объемов производства конкретных видов отраслевых товаров
		4.4	Выработка ресурсных стратегий отрасли	4.4.1	Стратегия интенсивного использования трудовых ресурсов и их рациональной занятости
				4.4.2	Стратегия перехода на новые, прогрессивные технологии производства
				4.4.3	Стратегия активного обновления технической базы отрасли: технического перевооружения производств или реконструкции

Продолжение табл. 4.2

1	2	3	4	5	6
				4.4.4	Стратегия интенсивного использования действующих производственных мощностей и производственных площадей отрасли
				4.4.5	Стратегия экономного расхода материальных ресурсов и оптимизации материальных затрат
5.	Внедрен- ческий	5.1	Составле- ние пла- нов и про- грамм раз- вития от- раслевых рынков	5.1.1	Планы расширения географии отрасли – открытия отраслевых рынков в новых регионах
				5.1.2	Планы открытия новых рынков новых видов товаров отрасли за счёт расширения видов специализации отрасли
				5.1.3	Планы увеличения емкости отраслевых рынков за счёт расширения отрасли (числа предприятий в отрасли) и расширения покупательской конъюнктуры (числа покупателей) отрасли
				5.1.4	Планы дифференциации отраслевых рынков (за счёт расширения и углубления товарного ассортимента отрасли) в соответствии с дифференциацией потребительских запросов и ростом числа потребительских сегментов рынка
		5.2	Составле- ние пла- нов и про- грамм развития предприя- тий и то- варного предло- жения от- расли	5.2.1	Планы интенсивного роста отрасли (прирост прибылей за счёт экономии и интенсивного использования ресурсов отрасли) Планы оптимизации затрат на изготовление и сбыт отрасле- вых товаров.
				5.2.2	Планы интеграционного роста отрасли (прирост прибылей за счёт развития интеграционных отраслевых и межотраслевых связей, связей с поставщиками ресурсов, с предприятиями НИОКР, с торговыми посредниками, финансовыми организациями. Планы повышения объёмов производства товаров за счёт создания корпораций, ФПГ)
				5.2.3	Планы диверсификационного роста отрасли (прирост прибылей за счёт расширения направлений деятельности, видов специализации отрасли, расширения рынков и их ёмкости, расширения торговых каналов сбыта, повышения отраслевой конкуренции, дифференциации товарного предложения отрасли, создания новинок, развития НИОКР)
		5.3	Составле- ние про- грамм ре- сурсной обеспе- ченности производ- ства и ин- тенсив- ного ис- пользова- ния ре- сурсов от- расли	5.3.1	Рост производительности труда в среднем по отрасли, по конкретным предприятиям отрасли и видам выпускаемой продукции
				5.3.2	Рост фондоотдачи в среднем по отрасли, по конкретным пред- приятиям отрасли и видам выпускаемой продукции
				5.3.3	Повышение коэффициента использования металла и материа- лов в отрасли, снижение материалоёмкости производства и конкретных видов выпускаемой продукции, повышение экс- плуатационной экономичности выпускаемой продукции от- расли
				5.3.4	Снижение себестоимости отраслевых товаров
				5.3.5	Оптимизация затрат на изготовление и сбыт товаров отрасли

Таблица 4.3

БД о структуре и содержании системы планирования фирмы

Этапы планирования фирмы		Задачи этапов планирования фирмы		Детализированные сведения о мероприятиях этапов планирования фирмы	
Код	Наименование	Код	Содержание	Код	Содержание
1	2	3	4	5	6
1.	Информационный	1.1	Сбор информации о рынках	1.1.1	О емкости и прочих показателях рынков
				1.1.2	О потребительских сегментах и потребительской конъюнктуре рынков
				1.1.3	Об уровне конкуренции на рынках
				1.1.4	О тенденциях развития локальных рынков, возникновении новых локальных рынков, исчезновении старых
		1.2	Сбор информации о товаре	1.2.1	О степени соответствия товара ГОСТам, ОСТам
				1.2.2	О конкурентоспособности товара
				1.2.3	О хозрасчётной эффективности товара
				1.2.4	О потребительской эффективности товара
				1.2.5	О качестве и перспективности товара
				1.2.6	О конструктивных и технологических возможностях совершенствования товара
				1.2.7	О тенденциях изменения спроса на товар
				1.2.8	О возможностях увеличения сбыта товара, выхода с ним на другие локальные рынки
				1.2.9	О возникновении конкурентных новинок и тенденций изменения цен на товары данного вида
				1.2.10	О каналах сбыта, товародвижения, хранения товара
				1.2.11	О товарах-аналогах, выпускаемых конкурирующими фирмами
		1.3	Сбор информации о спросе	1.3.1	О динамике и структуре потребительского спроса
				1.3.2	О потребительских предпочтениях и распространённых способах совершения покупок
				1.3.3	О степени удовлетворения совокупного спроса и спроса на конкретных локальных рынках
				1.3.4	Об уровне насыщения спроса товарами ассортимента фирмы
				1.3.5	Об объёмных, ценовых и качественных показателях потребительского спроса
				1.3.6	О зарождении спроса на новые товары
				1.3.7	О различии в спросе различных потребительских сегментов рынка
				1.3.8	О влиянии различных факторов (социальных, экономических, демографических, прочих) на тенденции изменения спроса

Продолжение табл. 4.3

1	2	3	4	5	6
		1.4	Сбор информации о конкуренции	1.4.1	О конкурирующих товарах и выпускающих их фирмах
				1.4.2	О ценовой и производственно-сбытовой политике конкурирующих фирм
				1.4.3	Об интенсивности конкуренции на локальных рынках и интенсивности конкурентной среды, оценённой в совокупности
				1.4.4	О возможных способах вытеснения конкурентов с рынков
				1.4.5	О тенденциях развития товаров конкурентов
		1.5	Сбор информации о резервах фирмы	1.5.1	О хозрасчётной эффективности, рентабельности работы фирмы, возможностях самофинансирования
				1.5.2	О материально-техническом, кадровом, финансовом, информационном обеспечении производства
				1.5.3	О резервах НИОКР, технологии, производства и финансовых возможностях совершенствования товара
				1.5.4	О резервах снижения себестоимости производства
				1.5.5	О внутренних резервах повышения эффективности, интенсивности работы фирмы, увеличения объёмов производства, повышения качества товаров
				1.5.6	О влиянии внешних факторов (политических, экономических, социальных, демографических, природных, научно-технических и прочих) на изменение показателей и мотивов деятельности предприятий
				1.5.7	О способах и схемах технического обновления производства и о связанной с этим партнёрской сети
				1.5.8	О возможных направлениях совершенствования организации и управления фирмой
				1.5.9	О деловом окружении фирмы: каналах товародвижения, о сбытовых организациях, возможных финансовых партнёрах и инвесторах, о поставщиках материалов, комплектующих изделий, о производителях средств труда
				1.5.10	О способах, приемах, методах формирования фирмами оптимальных долгосрочных и текущих планов, стратегий деятельности
		1.6	Сбор информации о торгово-посреднических организациях	1.6.1	Сбор информации о торгово-посреднических, сбытовых организациях, в том числе об оптовой и розничной торговой сети
				1.6.2	Об эффективности различного рода рекламы, в том числе рекламы конкурентов
				1.6.3	О характере услуг, надёжности, оперативности различных торговых посредников, условий их работы и торговых наценок к цене на товар
				1.6.4	О тенденциях развития торгово-посреднических фирм
				1.6.5	О торговых посредниках конкурирующих фирм

Продолжение табл. 4.3

1	2	3	4	5	6
		1.7	Сбор информации о финансовых институтах	1.7.1	О надёжности коммерческих банков, ФПГ, об уровне их капитализации, устойчивости на рынке и в конкурентной борьбе
				1.7.2	Об условиях кредитования, финансирования, инвестирования у различных финансовых учреждений
				1.7.3	О тенденциях развития финансовых учреждений и рынка ценных бумаг под влиянием внешних и внутренних факторов
				1.7.4	О предпочтениях и мотивациях КБ, ФПГ при выборе сфер вложения капитала
				1.7.5	О предпочтениях промышленных предприятий и конкурентов в выборе финансовых партнёров
2.	Аналитический	2.1	Анализ тенденций развития потребительского спроса, рынков и конкуренции	2.1.1	Тенденций по росту дифференциации потребительских запросов, появления новых потребительских сегментов на рынках
				2.1.2	Тенденций изменения покупательской конъюнктуры фирмы и интенсивности конкуренции между покупателями за товар фирмы
				2.1.3	Факторов, формирующих покупательские предпочтения, влияющих на рост объёмов потребительского спроса на товары данного вида вообще и на тенденции изменения объёмов спроса на товары фирмы
				2.1.4	Тенденций изменения ценовых параметров спроса вообще и цен спроса на товары фирмы
				2.1.5	Тенденций изменения качественных параметров спроса, в том числе на товары фирмы
				2.1.6	Деятельности основных конкурентов фирмы и их конкурентного статуса на рынках
				2.1.7	Возможностей появления новых конкурентов фирмы
				2.1.8	Тенденций изменения числа и ёмкости рынков, на которые имеет выход фирма и повышения конкуренции на них
				2.1.9	Резервов повышения числа СЗХ и доли охвата рынка фирмой
				2.1.10	Резервов расширения географии позиционирования фирмой своих товаров на разные региональные рынки. Анализ региональных отличий в спросе на аналогичные товары
				2.1.11	Анализ влияния социальных, политических, экономических, географических, демографических, научно-технических, региональных, прочих факторов на изменение показателей потребительского спроса
				2.1.12	Резервов сбалансированности спроса и предложения на различных локальных рынках. Анализ зависимостей между тенденциями изменения совокупного и локального спроса

Продолжение табл. 4.3

1	2	3	4	5	6
		2.2	Анализ тенденций развития товаров фирмы	2.2.1.	Резервов снижения себестоимости выпускаемой продукции и снижения цен на неё
				2.2.2	Резервов конструкторско-технологического совершенствования выпускаемых фирмой товаров, нахождения оптимального соотношения качественных и ценовых параметров для конкретных видов товаров
				2.2.3	Резервов изготовления фирмой новинок
				2.2.4	Резервов дифференциации товарного предложения фирмы (расширения и углубления ТА)
				2.2.5	Резервов наращивания объёмов производства конкретных видов товаров и повышения объёмов сбыта
				2.2.6	Резервов повышения конкурентоспособности товаров фирмы на внутренних и мировых рынках.
				2.2.7	Резервов повышения объёмов экспорта
				2.2.8	Резервов корректировки временных факторов предложения конкретных видов товаров в соответствии с жизненными циклами спроса на них
		2.3	Анализ резервов совершенствования производства	2.3.1	Резервов совершенствования технической базы производства: модернизации, технического перевооружения производства, реконструкции
				2.3.2	Резервов повышения фондоотдачи, интенсивного использования производственных мощностей и площадей
				2.3.3	Резервов повышения производительности труда, в том числе при производстве конкретных видов продукции, интенсивного использования кадровых ресурсов
				2.3.4	Резервов улучшения структуры занятых и кадрового состава предприятия
				2.3.5	Резервов внедрения прогрессивных материалов, предложений НИОКР по улучшению материально-вещественного состава продукции
				2.3.6	Резервов снижения затратоёмкости производства
				2.3.7	Резервов повышения коэффициентов использования металла, материалов
				2.3.8	Резервов повышения экологичности производства и научной организации труда
				2.3.9	Резервов самофинансирования производства
				2.3.10	Резервов повышения капитализации фирмы
				2.3.11	Резервов повышения кредитоспособности фирмы
				2.3.12	Резервов повышения инвестиционной привлекательности фирмы
				2.3.13	Резервов привлечения инвестиций, капитальных вложений на развитие производства
				2.3.14	Резервов улучшения организации и управления производством

Продолжение табл. 4.3

1	2	3	4	5	6
3.	Иссле-дова-тель-ский	3.1	Прогноз тенденций развития рынков, потребительского спроса и конкуренции	3.1.1	Прогноз изменения числа рынков, на которых собирается хозяйствовать фирма
				3.1.2	Прогноз изменения числа и состава потребительских сегментов рынка (исчезновение старых, появление новых сегментов), на которые имеет выход фирма
				3.1.3	Прогноз изменения доли рынка, на которую имеет выход фирма
				3.1.4	Прогноз изменения числа СЗХ фирмы
				3.1.5	Прогноз изменения числа и состава покупателей конкретных видов продукции фирмы
				3.1.6	Прогноз зарождения нового спроса на новую продукцию фирмы
				3.1.7	Прогноз изменения ценовой и неценовой конкуренции на рынках
				3.1.8	Прогноз возникновения новых конкурентов и изменения уровня конкуренции на рынках
				3.1.9	Прогноз насыщенности локальных рынков товарами определённого вида и предположительные объёмы спроса на них в будущем
				3.1.10	Прогноз резервов сбалансированности спроса и товарного предложения на конкретных локальных рынках
				3.1.11	Прогноз изменения уровня платёжеспособности и качественных запросов покупателей товаров фирмы, тенденций изменения качественных и ценовых параметров их спроса
				3.1.12	Прогноз дифференциации потребительского спроса, изменения ассортиментных показателей спроса
				3.1.13	Прогноз тенденций изменения совокупного спроса на конкретные виды товаров
				3.1.14	Прогноз тенденций изменения спроса на конкретные виды товаров на конкретных локальных рынках
		3.2	Прогноз тенденций изменения товара	3.2.1	Прогноз тенденций конструкторско-технологического усовершенствования товаров конкретного вида под влиянием НТП
				3.2.2	Прогноз вероятности выпуска конкурентами товаров-новинок и прогноз возможностей выпуска товаров-новинок фирмой
				3.2.3	Прогноз тенденций изменения себестоимости конкретных видов продукции фирмы и возможностей снижения её и цены на товар
				3.2.4	Прогноз соответствия временных факторов спроса и предложения товаров фирмы
				3.2.5	Прогноз тенденций расширения ТН, ТА, углубления ассортимента товаров
				3.2.6	Прогноз резервов повышения гармоничности и эластичности товарного предложения фирмы
				3.2.7	Прогноз тенденций изменения объёмов производства конкретных видов товаров

Продолжение табл. 4.3

1	2	3	4	5	6
				3.2.8	Прогноз темпов роста объемов производства товаров-новинок
				3.2.9	Прогноз изменения потребительских свойств продукта в целях повышения конкурентоспособности товаров на внутренних и мировых рынках
			3.3 Прогноз тенденций развития производства и сбыта товаров	3.3.1	Прогноз тенденций внедрения новых технологий и повышения технического уровня производства, его новизны, прогрессивности
				3.3.2	Прогноз возможностей по интенсивному использованию ОПФ, повышению фондоотдачи
				3.3.3	Прогноз тенденций и возможностей улучшения кадровой структуры и состава производства, повышения роста производительности труда
				3.3.4	Прогноз тенденций и возможностей улучшения материально-технического снабжения производства, использования прогрессивных материалов
				3.3.5	Прогноз изменения числа и состава поставщиков фирмы
				3.3.6	Прогноз возможностей заключения выгодных контрактов с поставщиками сырья, материалов, комплектующих изделий
				3.3.7	Прогноз возможностей расширения производства, наращивания объемов производства конкретных видов продукции
				3.3.8	Прогноз изменения числа и состава торговых посредников фирмы
				3.3.9	Прогноз изменения доли продаж продукции фирмы напрямую потребителям
				3.3.10	Прогноз эффективности сбытового маркетинга, рекламы, прочих сервисных мероприятий по стимулированию сбыта товаров
4.	Рекомендательный	4.1	Выработка продукто-рыночных стратегий и ресурсных стратегий производства	4.1.1	Выбор профилирующей стратегии развития производства на перспективу среди стратегий интенсивного, интеграционного, диверсификационного роста
				4.1.2	Выбор конкурентных стратегий поведения на ресурсных и фондовых рынках
				4.1.3	Выбор поставщиков материалов, комплектующих изделий
				4.1.4	Выбор стратегий кадрового обновления и занятости
				4.1.5	Выбор лизинговых компаний для аренды средств труда и поставщиков новых технологий
				4.1.6	Выбор стратегий использования ресурсов в зависимости от жизненного цикла их использования и реализуемых продуктовых программ
				4.1.7	Выбор стратегий изменения широты, глубины, состава ТА фирмы на долгосрочную перспективу

Продолжение табл. 4.3

1	2	3	4	5	6
				4.1.8	Выбор стратегий повышения конкурентоспособности товаров фирмы на внутренних и мировых рынках на долгосрочную перспективу (конструкторско-технологические усовершенствования выпускаемых товаров, выпуск новинок, оптимизация качественных и ценовых параметров товаров в соответствии со спросом, снижение себестоимости и цен и прочее)
				4.1.9	Выбор текущих (ситуационных) продуктово-рыночных стратегий
				4.1.10	Выбор сбытовых стратегий позиционирования на рынках товаров фирмы (охвата рынков товаром фирмы; глубокого проникновения и завоевания его покупательских сегментов; прочих)
				4.1.11	Выбор видов маркетинговых стратегий (активного, пассивного, дифференцированного, недифференцированного и прочих видов маркетинга)
				4.1.12	Выбор торговых посредников при осуществлении сбытовых стратегий
5.	Внедренческий	5.1	Составление планов и программ	5.1.1	Планирование мер по приближению показателей конкурентоспособности отечественных товаров к мировым стандартам
				5.1.2	Планирование мер по сближению жизненных циклов товаров и спроса на товары на рынках
				5.1.3	Планирование ассортиментных показателей товарного предложения, широты, глубины ТА фирмы
				5.1.4	Планирование ценовых, качественных и объёмных показателей предложения с учётом показателей спроса
				5.1.5	Планирование мер по стимулированию спроса на товары фирмы
				5.1.6	Планирование ресурсного обеспечения фирмы материальными, кадровыми, технико-технологическими ресурсами
				5.1.7	Планирование рациональной загрузки производственных мощностей при выполнении продуктовых программ, показателей фондоотдачи
				5.1.8	Планирование рациональной занятости трудовых ресурсов при выполнении продуктовых программ, показателей производительности труда
				5.1.9	Планирование рационального расхода материальных ресурсов при оптимизации материально-вещественного состава продуктов, показателей материалоёмкости, себестоимости продукции

** Приводимые в таблицах 4.4, 4.5, 4.6 показатели уровня оптимальности различных показателей эффективности исчисляются путём отношения, прогнозируемого (планируемого) значения того или иного показателя с учётом ресурсных возможностей фирмы к его оптимальному значению. Значения данного показателя должны стремиться к 1.*

Таблица 4.4

**БД об основных показателях стратегического планирования
развития экономики региона**

Рыночные категории планирования региона		Содержание стратегического плана развития региона			
Код	Наименование	Код	Показатели плана	Код	Показатели эффективности стратегий
1	2	3	4	5	6
1.1.1	Планирование рынков региона, а именно: Рынков ТНП	1.1.1	Всего рынков региона, а именно: Всего рынков ТНП в регионе, в том числе по видам товаров	1.1.1.1	Показатели оптимальности числа и состава региональных рынков, а именно: Коэффициент оптимальности числа рынков ТНП, всего и по видам товаров
		1.1.2	Число торговых точек по сбыту ТНП в регионе, в том числе по видам товаров, географическое рассредоточение их по районам региона	1.1.2.1	Коэффициент оптимальности числа торговых точек по реализации различных ТНП и их рассредоточения по региону
1.2	Рынков ТПН	1.2.1	Всего рынков ТПН в регионе, в том числе по видам товаров	1.2.1.1	Коэффициент оптимальности числа рынков ТПН, всего и по видам товаров
		1.2.2	Число торговых посредников по сбыту ТПН в регионе, в том числе по видам товаров	1.2.2.1	Коэффициент оптимальности числа продавцов ТПН в регионе, в том числе по видам товаров
1.3	Рынков услуг	1.3.1	Число разновидностей рынков услуг в регионе, их видовой состав	1.3.1.1	Коэффициент оптимальности числа и видового состава услуг на рынках услуг региона
		1.3.2	Число предприятий сферы услуг на каждом из рынков услуг	1.3.2.1	Коэффициент оптимальности числа предприятий сферы услуг региона
2.1	Прогноз потребителей региона, в том числе: Потребителей рынков ТНП	2.1.1	Показатели числа потребителей всего, в том числе: основных, временных по различным рынкам, а именно: число различных потребительских сегментов на каждом из рынков ТНП	2.1.1.1	Показатели удовлетворения потребностей в ТНП всего, в том числе:
				2.1.1.2	Уровень платёжеспособности населения региона и уровень удовлетворения спроса в ТНП по цене
				2.1.1.3	Уровень удовлетворения потребностей в качестве ТНП, в том числе по видам
		2.1.2	Потенциальное число основных покупателей в каждом сегменте конкретного рынка ТНП	2.1.2.1	Уровень удовлетворения потребностей основных покупателей в ассортименте и объёме ТНП
		2.1.3	Потенциальное число временных покупателей в каждом сегменте регионального рынка ТНП	2.1.3.1	Уровень удовлетворения потребностей временных покупателей в ассортименте и объёме ТНП

Продолжение табл. 4.4

1	2	3	4	5	6
2.2	Потребителей рынков ТПН	2.2.1	Число предприятий региона – потребителей региональных рынков ТПН	2.2.1.1	Уровень удовлетворения потребностей в различных ТПН на внутренних рынках региона всего, в том числе за счёт ТПН, производимых в регионе
		2.2.2	Внешнее число потребителей региональных рынков ТПН, в том числе в других регионах страны и в других странах	2.2.2.1	Уровень удовлетворения внешнего спроса в различных ТПН, производимых в регионе
2.3	Потребителей рынков услуг	2.3.1	Число различных потребительских сегментов на рынках конкретных услуг региона	2.3.1.1	Уровень охвата сферой услуг всех основных потребностей жителей региона
				2.3.1.2	Уровень развитости каждого из направлений сферы услуг
		2.3.2	Потенциальное число основных покупателей на рынках конкретных услуг региона	2.3.2.1	Уровень удовлетворения потребностей основного населения на предприятиях сферы услуг региона (по ассортименту, качеству, цене, объёму услуг)
		2.3.3	Потенциальное число временных (мигранты, командировочные) покупателей на рынках конкретных услуг региона	2.3.3.1	Уровень удовлетворения потребностей временного населения на предприятиях сферы услуг региона (по ассортименту, качеству, цене, объёму услуг)
3.1	Планирование занятости населения, развития предприятий промышленности и сферы услуг региона, а именно: Товаропроизводителей ТПН	3.1.1	Количественные показатели занятости, а именно: Численность работников предприятий региона по производству ТПН, в том числе занятого основного и временного населения региона	3.1.1.1	Качественные показатели занятости, а именно:
				3.1.1.2	Уровень безработицы в регионе
				3.1.1.3	Уровень занятости основного (временного) населения региона на предприятиях по производству ТПН
		3.1.2	Число товаропроизводителей ТПН в регионе, в том числе по видам товаров	3.1.2.1	Уровень оптимальности числа производителей ТПН в регионе
		3.1.2a	Число вновь создающихся в регионе предприятий по производству ТПН	3.1.2.2	Средняя производительность труда у однопрофильных предприятий региона по производству ТПН
		3.1.2б	Дополнительное число рабочих мест на создающихся предприятиях по производству ТПН	3.1.2.3	Средняя прибыльность и затратоёмкость у однопрофильных предприятий региона по производству ТПН
3.2	Товаропроизводителей ТПН	3.2.1	Число товаропроизводителей ТПН в регионе, в том числе по видам товаров	3.2.1.1	Уровень оптимальности числа производителей ТПН в регионе
		3.2.2	Численность основного (временного) населения, занятого на предприятиях региона по производству ТПН	3.2.2.1	Уровень занятости основного (временного) населения региона на предприятиях по производству ТПН

Продолжение табл. 4.4

1	2	3	4	5	6
		3.2.2.a	Число вновь создающихся в регионе предприятий по производству ТПН	3.2.2.2	Средняя производительность труда у однопрофильных предприятий региона по производству ТПН
		3.2.2б	Дополнительное число рабочих мест на создающихся предприятиях по производству ТПН	3.2.2.3	Средняя прибыльность и затратаемость у однопрофильных предприятий региона по производству ТПН
3.3	Предприятий сферы услуг	3.3.1	Число направлений (рынков) сферы услуг	3.3.1.1	Уровень оптимальности числа рынков сферы услуг
		3.3.2	Число предприятий на каждом из рынков сферы услуг, в том числе вновь создающихся фирм	3.3.2.1	Уровень оптимальности числа предприятий на каждом из рынков сферы услуг
		3.3.3	Число основных (временных) жителей региона, занятых на предприятиях сферы услуг, в том числе дополнительное число рабочих мест на создающихся предприятиях сферы услуг	3.3.3.1	Уровень занятости основного населения региона на предприятиях сферы услуг
				3.3.3.2	Уровень занятости временного населения региона на предприятиях сферы услуг
				3.3.3.3	Средняя прибыльность предприятий на каждом из рынков сферы услуг
4.4.1	Планирование связей с поставщиками региона, а именно: связей с поставщиками ТНП	4.1.1	Число поставщиков ТНП в регион, в том числе по видам товаров	4.1.1.1	Уровень оптимальности числа поставщиков ТНП в регион, в том числе по видам ТНП
		4.1.2	Объемы поставок ТНП в регион, всего и по импорту, в том числе по видам товаров	4.1.2.1	Уровень оптимальности объемов поставок ТНП в регион, в том числе по видам ТНП
		4.1.3	Номенклатура и ассортимент, поставляемых в регион ТНП, в том числе по импорту	4.1.3.1	Уровень оптимальности номенклатуры и ассортимента поставляемых ТНП для жителей региона
				4.1.3.2	Уровень оптимальности импортных поставок ТНП
4.2	связей с поставщиками ТПН	4.2.1	Число поставщиков ТПН для предприятий региона, в том числе по видам товаров	4.2.1.1	Уровень оптимальности числа поставщиков ТПН для предприятий региона, в том числе по видам ТПН
		4.2.2	Объемы поставок ТПН для предприятий региона, всего и по импорту, в том числе по видам товаров	4.2.2.1	Уровень оптимальности объемов поставок ТПН для предприятий региона, в том числе по видам ТПН
		4.2.3	Номенклатура и ассортимент, поставляемых ТПН для предприятий региона, в том числе по импорту	4.2.3.1	Уровень оптимальности номенклатуры и ассортимента поставляемых ТПН для предприятий региона
				4.2.3.2	Уровень оптимальности импортных поставок ТПН

Продолжение табл. 4.4

1	2	3	4	5	6
5.1	Планирование товарного предложения (ТП) региона. Для торговли внутри региона	5.1.1	Основные показатели торговой политики региона. Всего объём торгового оборота региона.	5.1.1.1	Показатели оптимальности торговой политики региона. Уровень оптимальности объёма торгового оборота региона
		5.1.2	Всего прибыль от продажи товаров в границах региона	5.1.2.1	Уровень рентабельности ТНП, производимых в регионе
		5.1.3	Ассортимент производимых ТНП для потребления внутри региона	5.1.3.1	Уровень оптимальности ассортимента ТНП, производимых для регионального потребления
5.2	Для торговли производимыми в регионе ТНП в другие регионы страны или за границу	5.2.1	Ассортимент ТНП, поставляемый за границы региона, в том числе на экспорт	5.2.1.1	Уровень оптимальности ассортимента ТНП, поставляемых за границы региона
		5.2.2	Объёмы поставок ТНП за границы региона, в том числе на экспорт	5.2.2.1	Уровень оптимальности объёма ТНП, производимых на экспорт, на продажу в другие регионы
5.3	Для торговли производимыми в регионе ТПН внутри региона	5.3.1	Ассортимент производимых ТПН для собственных нужд региона	5.3.1.1	Уровень оптимальности ассортимента ТПН, производимых для нужд региона
		5.3.2	Объём производимых ТПН для собственных нужд региона	5.3.2.1	Уровень оптимальности объёма ТПН, производимых для регионального потребления
5.4	Для торговли производимыми в регионе ТПН в других регионах и за границей	5.4.1	Ассортимент ТПН, поставляемый в другие регионы, в том числе на экспорт	5.4.1.1	Уровень оптимальности ассортимента ТПН, поставляемых за границы региона
		5.4.2	Объёмы поставок ТПН за пределы региона, в том числе на экспорт	5.4.2.1	Уровень оптимальности объёма ТПН, производимых на экспорт или на продажу в другие регионы
6.1	Прогноз конкуренции на региональных рынках, а именно: на рынках ТНП	6.1.1	Число конкурирующих производителей ТНП на региональных рынках, в том числе по видам товаров	6.1.1.1	Уровень интенсивности конкуренции на региональных рынках ТНП среди их производителей
		6.1.2	Число потенциальных покупателей ТНП на региональных рынках, в том числе по видам товаров	6.1.2.1	Уровень интенсивности конкуренции на региональных рынках ТНП среди их покупателей
		6.1.3	Конкуренты на рынках ТНП	6.1.3.1	Коэффициент оптимальности уровня конкуренции на региональных рынках ТНП
6.2	На рынках ТПН	6.2.1	Число конкурирующих производителей ТПН на региональных рынках, в том числе по видам товаров	6.2.1.1	Уровень интенсивности конкуренции на региональных рынках ТПН среди их производителей
		6.2.2	Число потенциальных потребителей ТПН на региональных рынках, в том числе по видам товаров	6.2.2.1	Уровень интенсивности конкуренции на региональных рынках ТПН среди их покупателей
		6.2.3	Конкуренты на рынках ТПН	6.2.3.1	Коэффициент оптимальности уровня конкуренции на региональных рынках ТПН

Таблица 4.5

**БД об основных показателях стратегического планирования
развития отрасли**

Рыночные категории планирования отрасли		Содержание стратегического плана развития отрасли			
Код	Наименование	Код	Показатели плана	Код	Показатели эффективности стратегий
1	2	3	4	5	6
1.	Планирование отраслевых рынков	1.1	Число рынков, всего, в том числе: а) по видам продукции; б) по регионам	1.1.1	Коэффициент оптимальности числа рынков, в том числе: а) по видам продукции; б) по регионам
		1.2	Число торговых посредников, реализующих товары отрасли на том или ином региональном рынке	1.2.1	Коэффициент оптимальности числа торговых посредников на каждом из рынков
		1.3	Емкость конкретного отраслевого рынка	1.3.1	Коэффициент оптимальности ёмкости отраслевых рынков, в том числе по регионам
		1.4	Объём товарооборота на конкретном отраслевом рынке и по регионам	1.4.1	Коэффициент оптимальности объёмов отраслевых продаж
2	Планирование отраслевых товаропроизводителей	2.1	Число предприятий, входящих в отрасль	2.1.1	Уровень концентрации производства
		2.2	Число фирм, желающих войти в отрасль	2.2.1	Уровень концентрации капитала
		2.3	Состав предприятий, входящих в отрасль и их техническая оснащённость	2.3.1	Средняя по отрасли фондоотдача
		2.4	Объём товарооборота в отрасли	2.4.1	Средние по отрасли объёмы производств
		2.5	Численность занятых в отрасли работников	2.5.1	Средняя по отрасли производительность труда
		2.6	Число потенциальных банкротств	2.6.1	Средняя по отрасли прибыль
3.	Планирование товаров отрасли	3.1	Число модификаций предложения различных видов товаров отрасли	3.1.1	Уровень дифференциации товарного ассортимента отрасли по сравнению с мировыми аналогами
		3.2а 3.2б	Доля новинок в общем объёме товаров отрасли. Конструкторско-технологическая новизна товаров отрасли по сравнению с мировыми аналогами.	3.2.1	Уровень новизны и перспективности товарного предложения отрасли по сравнению с мировыми аналогами.
		3.3	Конкурентоспособность отраслевых товаров, в том числе на внешних региональных рынках и на мировых рынках	3.3.1	Уровень экономичности и затратёмокости конкретных товаров отрасли по сравнению с мировыми аналогами
				3.3.2	Уровень объёма спроса на конкретные товары отрасли по сравнению с мировыми аналогами

Продолжение табл. 4.5

1	2	3	4	5	6
				3.3.3	Уровень прибыльности конкретных товаров отрасли по сравнению с мировыми аналогами
4.	Прогнозирование потребителей (покупателей) отраслевых товаров	4.1	Число различных потребительских сегментов конкретного отраслевого рынка, в том числе по регионам	4.1.1	Уровень охвата различной потребительской конъюнктуры
				4.1.2	Уровень оптимальности рыночного сегментирования
		4.2	Потенциальное число потребителей в каждом из потребительских сегментов	4.2.1	Уровень дифференциации потребительской конъюнктуры
		4.3	Число новых потребительских сегментов и новых покупателей товаров отрасли	4.3.1	Динамика (прирост или убыль) числа различных потребительских сегментах и числа потребителей в них
5.	Прогноз конкуренции на отраслевых рынках	5.1	Число товаропроизводителей и число покупателей отраслевых рынков, в том числе: а) на внутренних рынках в различных регионах страны; б) на внешних (мировых) рынках однотипной продукции	5.1.1	Уровень оптимальности числа конкурирующих товаропроизводителей, входящих в отрасль
				5.1.2	Уровень оптимальности широты потребительской конъюнктуры отрасли, в том числе по регионам страны и на внешних (мировых) рынках
				5.1.3	Уровень интенсивности конкуренции между товаропроизводителями отрасли
				5.1.4	Коэффициент оптимальности уровня конкуренции в отрасли
6.	Планирование товарного предложения отрасли	6.1	Показатели широты, глубины, состава, гармоничности ТА отрасли	6.1.1	Уровень оптимальности показателей товарного ассортимента отрасли
		6.2	Объём предложения различных видов товаров отрасли, в том числе по региональным рынкам и их потребительским сегментам	6.2.1	Уровень оптимальности объёмов предложения разных видов товаров отрасли, в том числе по региональным рынкам и их потребительским сегментам
		6.3	Средняя цена различных видов товаров отрасли, в том числе по региональным рынкам и их потребительским сегментам	6.3.1	Уровень оптимальности средней цены предложения разных товаров отрасли, в том числе по региональным рынкам и их потребительским сегментам
		6.4	География распространения товаров отрасли по региональным рынкам	6.4.1	Уровень оптимальности географии позиционирования товаров отрасли по региональным рынкам
		6.5	Показатели унификации, соответствия ГОСТам, ОСТам товаров	6.5.1	Уровень оптимальности степени стандартизации, унификации товаров отрасли
		6.6	Показатели новизны и перспективности товаров отрасли	6.6.1	Уровень оптимальности показателей новизны и перспективности отраслевых товаров

Продолжение табл. 4.5

1	2	3	4	5	6
7.	Прогнозирование спроса на товары отрасли	7.1	Показатели ассортимента спроса на товары конкретной отрасли, в том числе по региональным рынкам	7.1.1	Уровень удовлетворения спроса по широте, глубине, составу товарного ассортимента конкретной отрасли, в том числе по региональным рынкам
		7.2	Объём спроса на различные виды товаров отрасли, в том числе по региональным рынкам и их потребительским сегментам	7.2.1	Уровень удовлетворения спроса по объёму товарного предложения, в том числе по региональным рынкам и их потребительским сегментам
		7.3	Средняя цена спроса на различные виды товаров отрасли, в том числе по региональным рынкам и их потребительским сегментам	7.3.1	Уровень удовлетворения спроса по средней цене на товары отрасли, в том числе по региональным рынкам и их потребительским сегментам

Таблица 4.6

БД об основных показателях стратегического планирования развития фирмы

Рыночные категории планирования		Содержание стратегического плана развития фирмы			
Код	Наименование	Код	Показатели плана	Код	Показатели эффективности стратегий
1	2	3	4	5	6
1.	Планирование числа и состава СЗХ (стратегических зон хозяйствования) фирмы на основе прогнозов развития рынков товаров определённого ассортимента	1.1	Всего число рынков, на которых продаются товары определённого ассортимента, в том числе товары фирмы	1.1.1	Уровень оптимальности охвата фирмой различных рынков, в том числе по регионам, на которых продаются её товары
		1.2	Число торговых посредников, реализующих товары фирмы	1.2.1	Доля охвата фирмой торговых посредников, реализующих товары определённого ассортимента
		1.3	3. Емкость рынка, на которой фирма позиционирует свой товар, в том числе в разных регионах	1.3.1	Доля охвата фирмой конкретного рынка, в том числе в разных регионах
		1.4	Число и состав СЗХ фирмы всего на разных рынках	1.4.1	Уровень оптимальности числа и состава СЗХ фирмы всего на всех рынках
2.	Планирование потребительской конъюнктуры фирмы на основе прогноза развития запросов покупателей	2.1	Число различных потребительских сегментов на каждом из рынков, где реализуются товары фирмы	2.1.1	Уровень оптимальности рыночного сегментирования рынков
				2.1.2	Уровень оптимальности числа СЗХ фирмы на конкретном рынке
		2.2	Потенциальное число потребителей в каждом из потребительских сегментов	2.2.1	Доля охвата фирмой различных потребительских сегментов конкретного рынка
		2.3	Потенциальное число новых потребительских сегментов и нового числа потребителей товаров фирмы	2.3.1	Прирост числа покупателей за счёт новой покупательской конъюнктуры или появления новых сегментов рынков

Продолжение табл. 4.6

1	2	3	4	5	6
3.	Планирование товаров фирмы	3.1	Число модификаций товара фирмы	3.1.1	Уровень дифференциации (числа модификаций предложения) конкретного товара фирмы по сравнению с мировыми аналогами
		3.2	Число видов товаров-новинок	3.2.1	Доля новинок в общем числе видов товаров
		3.3	Конкурентоспособность товара фирмы на внутренних и внешних рынках	3.3.1	Уровень экономичности товаров фирмы по сравнению с мировыми аналогами
				3.3.2	Уровень прибыльности товаров фирмы по сравнению с мировыми аналогами
				3.3.3	Уровень перспективности товаров фирмы по сравнению с мировыми аналогами
4.	Планирование спроса на товары фирмы	4.1	Спрос на товарный ассортимент	4.1.1	Уровень дифференциации спроса и степень его удовлетворения по ассортименту
		4.2	Качественные характеристики спроса на товар	4.2.1	Уровень удовлетворения спроса в качестве товаров
		4.3	Платёжеспособный спрос	4.3.1	Уровень удовлетворения спроса по цене товара
		4.4	Объём спроса на товар	4.4.1	Уровень объёмного (количественного) удовлетворения спроса на товар фирмы
5.	Планирование предложения товаров фирмы	5.1	Широта ТН, ТА, глубина ТА, эластичность, гармоничность товарного предложения фирмы	5.1.1	Уровень оптимальности широты, глубины, гармоничности ТА фирмы
		5.2	Объём товарного предложения (ТП) фирмы, в том числе по потребительским сегментам и региональным рынкам	5.2.1	Уровень оптимальности объёма ТП фирмы, в том числе по потребительским сегментам и по региональным рынкам
		5.3	Средний качественный уровень различных ассортиментных групп ТП фирмы	5.3.1	Уровень оптимальности средних качественных характеристик различных ассортиментных групп ТП фирмы
		5.4	Средний ценовой уровень различных ассортиментных групп ТП фирмы	5.4.1	Уровень оптимальности средних ценовых параметров различных ассортиментных групп ТП фирмы
6.	Планирование развития фирмы	6.1	Объёмы НИОКР	6.1.1	Уровень перспективности производства, доля ноу-хау в общем объёме разработок
		6.2	Численность предприятия	6.2.1	Производительность труда
		6.3	Технический уровень производства фирмы	6.3.1	Фондоотдача, фондоемкость
		6.4	Масштабы производства	6.4.1	Объём производства
		6.5	Объёмы капитальных вложений	6.5.1	Уровень капитализации производства
				6.5.2	Уровень и скорость освоения капитальных вложений
		6.6	Издержки производства	6.6.1	Себестоимость продукции
				6.6.2	Рентабельность производства

1	2	3	4	5	6
7.	Прогноз конкуренции на товарных рынках	7.1	Число фирм–конкурентов, Число новых фирм, желающих войти в отрасль	7.1.1	Интенсивность конкуренции среди товаропроизводителей, выпускающих товары-аналоги
		7.2	Потенциальное число покупателей товаров фирмы Число новых покупателей товаров фирмы	7.2.1	Интенсивность конкуренции между покупателями за товары фирмы

4.8. Характеристика первой группы БД, представленной в табл. 4.1–4.6

Данные таблиц первой группы базы данных являются постоянными системными сведениями, которыми следует руководствоваться при осуществлении ситуационно-стратегического планирования регионов, отраслей и предприятий. Данные внутри таблицы взаимосвязаны друг с другом. Не только один столбец вытекает из другого, но и записи (строки) таблицы взаимосвязаны друг с другом логическими связями. Даже если нет прямых зависимостей между различными показателями планирования существует система косвенных связей между ними. Это надо учитывать, пользуясь данным информационным и понятийным аппаратом ситуационно-стратегической системы планирования в прикладных целях. На таких же принципах построена вторая группа базы данных.

Все базы данных принято классифицировать по модели, содержанию, степени распределённости, по среде постоянного хранения. Представленная в табл. 4.1–4.6 БД по своему **содержанию** является **научной**. По **степени распределённости** – **однородной**, т.е. фрагменты распределённой БД могут находиться в разных узлах сети (собираются различными IBM PC – совмест.ПК), но поддерживаются средствами одной и той же СУБД – FoxPro for Windows (ОС: Windows 8). По **среде постоянного хранения**: во вторичной памяти (жёсткий диск).

По модели: Объектно-реляционная. Представленная в табл. 4.1–4.6 БД, с одной стороны, является объектной, так как объектная модель идеально подходит для трактовки различного рода текста и позволяет использовать язык запросов для машинной обработки информации о том или ином объекте планирования, а с другой стороны, является реляционной, так как суть составленной базы данных состоит в том, что каждый элемент в таблице, представляющий один элемент данных, находится в логичных (абстрактных) отношениях с другими элементами (данными) таблицы, т.е. одни этапы планирования влияют на другие, а одни показатели планирования одного объекта так или иначе влияют на другие показатели планирования как данного объекта, так и других объектов и системы планирования в целом. При том, что все ячейки в столбцах таблиц однородные, имеют одинаковый текстовой тип, каждый столбец имеет уникальное имя, а одинаковые строки в таблицах отсутствуют. На схеме (рис. 4.1) отражены отношения – взаимосвязи между показателями планирования каждой из таблиц. Однако существует ещё более высокий уровень отношений, т.е. отношения между данными всех таблиц первой группы, так как мною предлагается внедрить многоуровневую, комплексную, сквозную взаимосвязанную систему планирования, увязывающую показатели планирования рыночных категорий региона, отрасли и предприятия в единую систему (рис. 4.2).

Представленная на рис. 4.2 объектно-реляционная модель показывает схему взаимоотношений не только между различными этапами и показателями планирования внутри каждой из баз данных региона, отрасли, предприятия, но и между их базами данных. На рис. 4.2 стрелками показана система взаимосвязей между различными рыночными категориями планирования: рынками, товарами, спросом, предложением, конкурентами,

продавцами, покупателями и их влияние на содержание каждого из этапов планирования и показатели планов регионов, отраслей и предприятий. Таким образом, определены отношения (взаимосвязи) между различными субъектами, предметами и объектами рыночного хозяйствования, причём с учётом их взаимовлияния друг на друга и на показатели планирования субъектов хозяйствования на разных уровнях, а следовательно, и на формирование взаимоотношений между регионами, отраслями и предприятиями в рамках единой, комплексной, многоуровневой системы планирования. На рис. 4.2 стрелками показаны прямые и обратные связи между регионами, отраслями и предприятиями при осуществлении ими различных этапов формирования своих планов развития. Тем самым проиллюстрировано влияние установленных между разными уровнями хозяйствования отношений на определение показателей их планов, которые должны быть согласованы между собой и друг с другом в процессе многоуровневого, комплексного планирования.

Рис. 4.2. Объектно-реляционная схема взаимосвязей – отношений между данными при многоуровневом планировании: «регион-отрасль- предприятие»

Знать систему отношений между разными базами данных очень важно, чтобы правильно обрабатывать и управлять ими, при необходимости сформулировать систему запросов, отражающих логическое влияние одних показателей и категорий планирования на другие. Это повысит эффективность машинной обработки информации. С первой группой базы данных очень тесно связана вторая группа базы данных, заключающаяся в систематизации и классификации сведений о стратегиях развития региона, отрасли, предприятия и их основных характеристиках.

4.9. Схема второй группы БД «Стратегии планирования»

На рис. 4.3 представлена схема, описывающая содержание и структуру БД табл. 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12, 4.13, 4.14, а именно: основные стратегии развития регионов, отраслей, предприятий, их основное структурное содержание. Проведена классификация каждой из стратегий на составляющие её части более низкого уровня.

Суть схемы (рис. 4.3) заключается в том, что осуществляется сквозное многоуровневое, комплексное взаимосвязанное планирование стратегий развития регионов, отраслей и предприятий. Несмотря на то, что на каждом уровне планирования: региональном, отраслевом и уровне предприятий вырабатываются свои стратегии развития, их формирование и реализацию предлагается рассматривать в единой взаимосогласованной системе планирования. О совместимости региональной, отраслевой и фирменной систем планирования свидетельствует и то, что существует определённая идентичность при формулировании стратегий их развития. На каждом из уровней планирования выделяются стратегии интенсивного, интеграционного и диверсификационного развития. На отраслевом уровне дополнительно к ним ещё выделяются тесно с ними согласующиеся стратегии расширения, укрупнения и разукрупнения, растипизации отрасли. Проведена классификация не только стратегий на региональном, отраслевом уровнях и уровне предприятия, но и классификация их содержания, т.е. классификация их подстратегий. Идентичность наблюдается не только в названиях стратегий на разных уровнях планирования, но и в содержании выделенных стратегий на разных уровнях планирования. Например, стратегии по интенсивному использованию ресурсов на уровне региона, отрасли и предприятия, безусловно, связаны друг с другом, а потому должны быть согласованы. Аналогичная системная логика планирования наблюдаются между стратегиями интеграционного развития. Межрегиональная интеграция неизбежно затрагивает межотраслевую интеграцию, которая осуществляется только при непосредственном участии предприятий.

Интеграция в сфере промышленности и финансов для образования ФПГ одинаково важна как для региона, так и для отрасли и предприятия. Интеграция с предприятиями торговли не только меняет каналы товародвижения и сбыта товара для предприятий, но и изменяет рынки отраслевых товаров и рынки региона. Стратегия укрупнения отрасли часто совмещается со стратегией интеграционного её развития, так как предполагает концентрацию производства и капитала, а любые объединения свойственны интеграции. Стратегии расширения и разукрупнения несмотря на различия согласуются со стратегией дифференциацией отрасли, так как и при расширении, и при разукрупнении отрасли преследуются схожие цели достижения разнообразия её товарного ассортимента. Стратегии по дифференциации отраслевых рынков заключаются не только в повышении разнообразия специализации предприятий отрасли и в увеличении числа разнообразных предприятий, входящих в отрасль, но и в дифференциации ассортимента товарного предложения на конкретных предприятиях. А дифференциация рынков региона заключается не только в том, что на территории региона увеличивается число рынков различных товаров, относящихся к различным отраслям промышленности, но и в том, что ассортимент каждого конкретного регионального рынка становится более разнообразным, что зависит от дифференциации товарного ассортимента конкретных отраслей и предприятий.

Рис. 4.3. Схема систематизированных постоянных сведений о стратегиях планирования регионов, отраслей и предприятий

(условные обозначения: КР – кадровые ресурсы; МР – материальные ресурсы; ТН, ТА – товарные номенклатура, ассортимент; ФПГ – финансово-промышленные группы; НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки; НС – новое строительство; ТПП – техническое перевооружение производства)

Представленная на рис. 4.3 схема не устанавливает взаимосвязи – отношения между стратегиями разного уровня (такие отношения показаны на схемах 4.7 и 4.8), а только содержит классификацию стратегий и раскрывает их содержание для различных уровней хозяйствования. В результате схема (рис. 4.3) иллюстрирует последовательность, логику планирования, а также причинно-следственную связь, по которой формирование и реализация стратегий на уровне регионов, отраслей и предприятий должна осуществляться в единой системе. Схема представляет базу данных, отраженную в табл. 4.7, 4.8, 4.9.

На рис. 4.4 показаны характеристики состояния спроса и вид маркетинга, который должен применяться фирмой в связи с возникновением той или иной ситуации на рынке.

Схема (рис. 4.4) показывает, что виды применяемого предприятием маркетинга должны меняться в зависимости от изменения характеристик спроса на рынке. Например, если спрос недостаточный, то применяется стимулирующий маркетинг, а если избыточный – понижающий, при тенденции сокращения спроса целесообразен обновляющий маркетинг, при неясном спросе – выявляющий, при полном спросе – сохраняющий и др.

Рис. 4.4. Схема систематизированных сведений о характеристиках потребительского спроса и видах маркетинга, применяемых при различных ситуациях

Каждый из видов маркетинговой деятельности предполагает реализацию соответствующей стратегии развития или их комплекса, т.е. при каждой ситуации возможен комплекс мероприятий и по интенсивному, и интеграционному, и диверсификационному развитию, но только приоритеты будут различные и содержание планируемых мероприятий для каждого вида реализуемого маркетинга будет своё. Это отражено в табл. 4.15. Реализация многоуровневой, комплексной системы планирования предполагает осуществление не только стратегического, но и ситуационного планирования, т.е. не только выработку комплекса мероприятий, рассчитанных на долгосрочную перспективу, но и составление текущих планов и программ, которые, с одной стороны, должны вписываться в стратегические планы развития и обеспечивать их реализацию в текущем периоде, а с другой стороны, должны формироваться с учётом изменения ситуации на рынке, т.е. изменения самих рынков, конкурентов, покупательской конъюнктуры, потребительского спроса, условий хозяйствования, ресурсных возможностей и прочих факторов. Поэтому в корне меняется логика и характер текущего планирования, оно в первую очередь должно отталкиваться от ситуации. Поэтому я предлагаю называть его ситуационным.

Рис. 4.5. Схема систематизированных сведений о стратегиях предприятия на долгосрочную перспективу и текущий период при осуществлении ситуационно-стратегического планирования на предприятии

На рис. 4.5 представлена схема, отражающая систематизированные сведения о единой системе формирования продуктово-рыночных стратегий на предприятии. Проведённая классификация стратегий, рассчитанных на долгосрочную перспективу развития предприятия и стратегий его текущего планирования по продукту и рынку, является единой базой данных для ситуационно-стратегического планирования фирмы.

Суть схемы состоит в том, чтобы представить в виде общей базы данных все возможные основные как долгосрочные, так и текущие продуктово-рыночные стратегии фирмы, взаимосвязанная реализация которых и составляет суть ситуационно-стратегической системы планирования в целях повышения конкурентоспособности, потребительских свойств выпускаемой продукции. Схема (рис. 4.5) представляет базу данных, отражённую в табл. 4.14, 4.17, 4.18.

На рис. 4.6 представлена схема о структуре и содержании планов реализации стратегий фирмы. В результате проведённой классификации выделены три раздела общего плана фирмы: план по товару, план по производству и план по сбыту.

Рис. 4.6. Схема систематизированных сведений о содержании планов реализации продуктово-рыночных стратегий фирмы

Суть схемы (рис. 4.6) состоит в том, чтобы представить структуру базы данных, отражённую в табл. 4.16, и раскрыть содержание каждого из подразделов плана фирмы. План по товару сосредоточен на формировании основных показателей позиционирования товаров, а именно: на определении товарного ассортимента, объёмов производства товаров, их качества и цены. План по производству включает планы: по материально-техническому снабжению (МТС); по техническому развитию и техническому перевооружению производства (ТПП); по кадровому обеспечению, по научно-исследовательским и опытно-конструкторским разработкам (НИОКР); по организации и управлению производством.

План по сбыту заключается в организации эффективной реализации на рынках произведённого товара, а именно: в определении эффективных каналов товародвижения, в рекламных, маркетинговых и сервисных мероприятиях. Целью представленных схем (рис. 4.3–4.6) является систематизация и классификация данных о стратегиях регионов, отраслей, предприятий. На основании представленных схем (рис. 4.3–4.6) составлены постоянные базы данных, которые представлены в табл. 4.7–4.18. Предлагаемая БД обладает **целостностью при осуществлении ситуационно-стратегической системы планирования**, так как при выполнении любой операции над данными, например, хранении, машинной обработки информации и прочих операциях сведения из базы данных не должны меняться. К изменению целостности представленной БД может привести только принципиальное изменение механизмов системы планирования.

4.10. Список полей второй группы БД (табл. 4.7–4.18)

Поля для табл. 4.7 БД о содержании основных стратегий развития региона:

1. Стратегии регионального экономического развития: код, наименование.
2. Структура и основное содержание региональных стратегий: код; наименование.
3. Основные показатели региональных стратегий: код; наименование.

Поля табл. 4.8 БД о содержании основных стратегий развития отрасли:

1. Стратегии отраслевого экономического развития: код; наименование.
2. Структура и основное содержание отраслевых стратегий: код; наименование.
3. Основные показатели отраслевых стратегий: код; наименование.

Поля табл. 4.9 БД о содержании основных стратегий развития фирмы:

1. Стратегии долгосрочного развития фирмы: код; наименование.
2. Структура и основное содержание стратегий долгосрочного развития фирмы: код; наименование.
3. Основные показатели стратегий долгосрочного развития фирмы: код; наименование.

Таким образом, в табл. 4.7, 4.8, 4.9 используются двухуровневые поля, т.е. основное поле включает по два столбца, один из которых характеризует присвоенный мной стратегии или показателю код, а второй – наименование (стратегии или показателя).

Поля табл. 4.10 БД о типичных тенденциях изменения основных показателей при различных стратегиях развития региона:

1. Стратегии развития региона: код; наименование.
2. Типичные тенденции изменения основных показателей развития региона: число региональных рынков; число ФПГ, крупных предприятий региона; широта номенклатуры, ассортимента товаров, выпускаемых в регионе; объём товарного предложения, производимого в регионе; объём товарооборота региона; прибыль.

Поля табл. 4.11 БД о типичных тенденциях изменения основных показателей при различных стратегиях развития отрасли:

1. Стратегии развития отрасли: код; наименование.
2. Типичные тенденции изменения планируемых показателей развития отрасли: число рынков отрасли; число предприятий в отрасли; широта ТА отрасли; глубина ТА отрасли; объём ТП отрасли; средневзвешенная цена видов товаров отрасли; прибыль отрасли

Поля табл. 4.12 БД о классификации рынков региона по перспективности и прибыльности:

1. Характеристика региональных рынков по перспективности: код; содержание.
2. Характеристика региональных рынков по прибыльности: код; содержание.

Поля табл. 4.13 БД о классификации отраслевых товаров по их видам, перспективности и прибыльности:

1. Виды товаров отрасли: код; наименование.
2. Характеристика отраслевых стратегий по перспективности и прибыльности: код; содержание.

Поля табл. 4.14 БД об основных концепциях деятельности при различных долгосрочных стратегиях роста фирмы:

1. Стратегии долгосрочного развития фирмы: код; наименование.
2. Основные концепции деятельности фирмы: код; наименование.

Поля табл. 4.15 БД для планирования долгосрочных стратегий роста фирмы в соответствии с состоянием потребительского спроса:

1. Характеристики спроса: код; суть.
2. Маркетинг: вид; цель.
3. Планируемые мероприятия: код; содержание.
4. Стратегии роста фирмы: код; наименование.

Поля табл. 4.16 БД о содержании планов продуктово-рыночных стратегий фирмы:

1. Разделы плана: код; наименование.
2. Содержание разделов плана: код; наименование подразделов; наименование показателей.

Поля табл. 4.17 БД о типичных тенденциях изменения основных показателей при различных долгосрочных стратегиях развития фирмы:

1. Основные стратегии роста фирмы: код; наименование.
2. Типичные тенденции изменения планируемых показателей развития фирмы: число СЗХ; доля охвата СЗХ; широта ТА; глубина ТА; объём продаж; средневзвешенная цена на вид товара; прибыль.

Поля табл. 4.18 БД о сочетании стратегий долгосрочного развития фирмы друг с другом и с текущими стратегиями по продукту и рынку:

1. Стратегии долгосрочного развития фирмы: код; наименование.
2. Сочетание между долгосрочными стратегиями. Код стратегии.
3. Сочетание с текущими стратегиями: текущие стратегии по продукту: код; наименование; текущие стратегии по рынку: код; наименование.

Таким образом, табл. 4.10–4.18 детализируют табл. 4.7–4.9. Поля табл. 4.10, 4.11, 4.17 – двухуровневые. Первое поле данных таблиц, обозначающее основные стратегии роста соответственно региона, отрасли, фирмы, разбито на два столбца (подполя), отражающие код и наименование. Второе поле в табл. 4.10, 4.11, 4.17, обозначающее типичные тенденции изменения планируемых показателей развития соответственно региона, отрасли, предприятия, разбито соответственно на шесть, шесть и семь столбцов, в которых указаны конкретные показатели планирования региона, отрасли и предприятия, тенденции изменения которых отражаются в строках данных таблиц. Тем самым каждой стратегии, отражённой в строках таблицы, присвоен свой цифровой код и определены тенденции изменения, характеризующих её показателей.

База данных табл. 4.12, 4.13, 4.14 дополняет основную базу данных табл. 4.7–4.9. Каждая из таблиц делится на два поля, каждое из которых делится на подполя, отражающие код и наименование соответствующих данных. Тем самым строки табл. 4.12 и 4.13 иллюстрируют классификацию соответственно региональных рынков и видов отраслевых товаров по перспективности и прибыльности не только текстовыми, но и цифровыми обозначениями с помощью системы согласующихся кодов. В табл. 4.14 стратегии долгосрочного роста фирмы связаны с основными концепциями деятельности фирмы, а потому строки таблицы характеризуют соответствующие наименования и связанные кодовые обозначения. Поля табл. 4.15 раскрывают взаимосвязь характеристик спроса, обозначенного текстовой сутью и присвоенным цифровым кодом, с видом и целью используемого при данном спросе маркетинга, а также с планируемыми мероприятиями и со стратегиями роста фирмы, поля которых тоже являются двухуровневыми и включают текстовые и кодовые обозначения. Тем самым строки данной таблицы позволяют не только по тексту, но и с помощью цифровых обозначений выбирать вид маркетинга, планируемые мероприятия и стратегии роста фирмы в зависимости от конкретной характеристики спроса.

БД (табл. 4.16) отражает разделы и содержание плана, сформированного на основании выбранных стратегий развития фирмы. Первое поле «Разделы плана» делится на два столбца (подполя): код и наименование. Второе поле «Содержание разделов плана» делится на три столбца: код, наименование подразделов и наименование показателей. Таким образом, в табл. 4.16 представлена классификация, когда каждый раздел плана имеет свои подразделы, а каждый подраздел представлен своими показателями. Каждый раздел и подраздел плана отражается в таблице построчно не только текстом, но и присвоенным своим цифровым кодом.

Поля табл. 4.18 являются более сложными. Они позволяют установить взаимосвязи между долгосрочными и текущими стратегиями фирмы. Первое поле данной таблицы, обозначающее стратегии долгосрочного развития фирмы, делится на два столбца (подполя), характеризующие цифровой код и наименование стратегии. Второе поле таблицы обозначается одним столбцом, характеризующим сочетание долгосрочных стратегий развития фирмы друг с другом, что построчно указывается в виде соответствующих цифровых обозначений стратегий. Третье поле данной таблицы «Сочетание с текущими стратегиями» делится на два столбца: «Текущие стратегии по продукту» и «Текущие стратегии по рынку», а эти столбцы делятся ещё на два столбца, которые отражают соответственно код и наименование соответствующей текущей стратегии. Тем самым третье поле включает три уровня, а каждая строка таблицы содержит систематизированные сведения не только о соответствии долгосрочных стратегий развития фирмы друг другу, но и о их

взаимосвязи с соответствующими текущими стратегиями по продукту и рынку, между которыми тоже устанавливается совместимость. Таким образом, каждая стратегия и прочие строчные записи всех таблиц содержат не только текстовые сведения, но и данные сведения обозначены цифровыми кодами, что позволяет их легче идентифицировать, упрощает машинную обработку информации.

4.11. Определение ключей для идентификации второй группы БД

Первичным кодом или ключом для табл. 4.7–4.10, 4.11, 4.14–4.18 является слово: стратегии. Для идентификации табл. 4.7 и 4.10 к слову стратегии должно добавляться слово – регион, для табл. 4.8 и 4.11 – отрасль, для табл. 4.9, 4.14–4.18 – фирма. Для идентификации данных табл. 4.10, 4.11, 4.17 дополнительно к ранее обозначенным идентификаторам могут добавляться слова «типичные тенденции»; для табл. 4.14 – «концепции деятельности»; для табл. 4.15 – спрос и маркетинг; для табл. 4.16 – «разделы плана»; для табл. 4.18 – «текущие стратегии». Для табл. 4.12 идентификатором могут быть слова – «классификация рынков региона», а для табл. 4.13 – «классификация отраслевых товаров». Таким образом, я определила первичный ключ (идентификатор) для всех таблиц второй группы БД и первичный ключ для каждой из них. Однако следует планировать ещё внешние ключи, так как записи в одних таблицах связаны с записями в других таблицах.

В качестве внешних ключей (идентификаторов, устанавливающих общность между записями таблиц второй группы БД, могут быть слова: «интенсивный рост, интеграционный рост, диверсификационный рост», так как эти понятия лежат в основе стратегий развития и региона, и отрасли, и предприятия. Общность таблиц характеризуют и такие понятия как рынок, спрос, предложение, покупатель, конкуренция, товар, так как тенденции изменения данных рыночных переменных категорий определяют выбор стратегий развития хозяйствующих субъектов на всех уровнях. Тип данных в столбцах и в строках – текст. Однако для полной идентификации и установления взаимосвязей каждой записи в базах данных таблиц мной присвоен свой цифровой код. Это позволит легче осуществлять машинную обработку информации.

4.12. База данных (вторая группа) «Стратегии планирования»

Таблица 4.7

БД о содержании основных стратегий развития региона

Стратегии развития экономики региона		Структура и основное содержание региональных стратегий		Основные показатели региональных стратегий	
Код	Наименование	Код	Наименование	Код	Наименование
1	2	3	4	5	6
1	Интенсивного развития региона	1.1	Интенсивное использование кадровых ресурсов региона	1.1.1	Коэффициент занятости основного трудоспособного населения региона
				1.1.2	Производительность труда на предприятиях региона
		1.2	Интенсивное использование материальных ресурсов региона	1.2.1	Коэффициент использования металла, сырья, прочих материалов, используемых в регионе
		1.3	Интенсивное использование средств труда,	1.3.1	Коэффициент загрузки производственных мощностей

Продолжение табл.4.7

1	2	3	4	5	6
		1.3	технологической базы промышленных предприятий региона	1.3.2	Фондоотдача на промышленных предприятиях региона
		1.4	Интенсивное использование финансовых ресурсов региона	1.4.1	Рентабельность промышленных предприятий региона
				1.4.2	Рентабельность рынков, торговых точек
				1.4.3	Рентабельность банков, финансовых учреждений региона
		1.5	Снижение себестоимости и цены на региональные базовые и традиционные товары интенсивного производства	1.5.1	Себестоимость продукции
				1.5.2	Средневзвешенные цены на разный вид товаров на рынке
2.	Интеграционного развития региона	2.1	Развитие межрегиональных экономических связей и форм сотрудничества. Межрегиональная интеграция и кооперация промышленных предприятий одного профиля	2.1.1	Число промышленных предприятий региона по производству ТНП, в т.ч. новых
				2.1.2	Число промышленных предприятий региона по производству ТПН, в т. ч. новых
				2.1.3	Число промышленных концернов, образовавшихся в результате межрегиональной интеграции
				2.1.4	Уровень капитализации концернов, крупных предприятий региона
				2.1.5	Уровень рентабельности, прибыльности предприятий региона
				2.1.6	Число промышленных предприятий на грани банкротства и их реформирование в ходе межрегиональной интеграции
		2.2	Межрегиональная интеграция с поставщиками ресурсов, комплектующих изделий, технологий	2.2.1	Число поставщиков сырья, материалов, КИ из других регионов, прочих ТПН, в том числе новых
				2.2.2	Число поставщиков технологий из других регионов, в том числе новых
				2.2.3	Уровень конкуренции за ресурсы
		2.3	Развитие региональных рынков товаров повышенных качественных характеристик – продуктов интеграции	2.3.1	Средневзвешенная по видам результативность целевой функции товаров
				2.3.2	Объём НИОКР
				2.3.3	Число товаров-новинок
		2.4	Межрегиональная интеграция в сфере торговли (товародвижения товаров, т.е. экспорт региональных товаров в другие регионы и за границу и пополнение рынков региона товарами из других регионов и за счёт импорта)	2.4.1	Число рынков ТНП в регионе, в том числе новых рынков ТНП в регионе
				2.4.2	Число рынков ТПН в регионе, в том числе новых рынков ТПН в регионе
				2.4.3	Номенклатура и ассортимент рынков ТНП региона, в том числе:
				2.4.3.1	Объём ТНП собственного производства,
				2.4.3.2	Объём ТНП, получаемых из других регионов

Продолжение табл.4.7

1	2	3	4	5	6
				2.4.3.3	Объём ТНП, получаемых по импорту
				2.4.4	Номенклатура и ассортимент рынков
				2.4.5	Объём ТПН региона, в том числе:
				2.4.5.1	объём ТПН собственного производства,
				2.4.5.2	ТПН, получаемых из других регионов;
				2.4.5.3	ТПН, получаемых по импорту
		2.5	Межрегиональная интеграция промышленных и финансовых структур, создание ФПГ	2.5.1	Число межрегиональных банков и финансовых организаций региона, в том числе новых
				2.5.2	Число межрегиональных ФПГ в регионе, в том числе новых
				2.5.3	Рентабельность банков и ФПГ региона, в том числе новых
3.	Диверсификационного развития региона	3.1	Повышение разнообразия и расширения видов экономической деятельности региона Диверсификация промышленности региона	3.1.1	Объём капитальных вложений в промышленность, в том числе для производства ТНП
				3.1.1.1	
				3.1.1.2	Для производства ТПН
				3.1.2	Число новых предприятий всего, в том числе:
				3.1.2.1	Число предприятий новой специализации
				3.1.2.2	Число новых предприятий ТНП
				3.1.2.3	Число новых предприятий ТПН
				3.1.3	Уровень концентрации производства в регионе
				3.1.4	Уровень специализации промышленного производства региона
		3.2	Диверсификация региональных товаров и региональных рынков Наряду с развитием традиционных создание экспериментальных видов товаров	3.2.1	Широта номенклатуры и ассортимента ТНП, производимого в регионе
				3.2.2	Широта номенклатуры и ассортимента ТНП, реализуемых на рынках региона
				3.2.3	Широта номенклатуры и ассортимента ТПН, производимого в регионе
				3.2.4	Широта номенклатуры и ассортимента ТПН, реализуемых на рынках региона
				3.2.5	Число рынков ТНП, в том числе новых
				3.2.6	Число рынков ТПН, в том числе новых
				3.2.7	Интенсивность конкуренции на рынках ТНП
				3.2.8	Интенсивность конкуренции на рынках ТПН
				3.2.9	Объём товаров-новинок по видам
				3.2.10	Объём экспериментальных видов товаров
				3.2.11	Средневзвешенные цены на товары разных видов

Продолжение табл.4.7

1	2	3	4	5	6
		3.3	Диверсификация видов деятельности региона, развитие инфраструктуры, транспорта, строительства, объектов социального назначения	3.3.1	Объём нового строительства, в том числе объектов транспорта, связи, объектов социального назначения
				3.3.2	Число новых объектов строительства, транспорта, связи
				3.3.3	Число новых объектов социального назначения
		3.4	Диверсификация сферы услуг региона	3.4.1	Число предприятий сферы услуг региона, в том числе новых
				3.4.2	Число видов специализации рынков услуг региона, в том числе новых видов
				3.4.3	Рентабельность предприятий сферы услуг региона
				3.4.4	Интенсивность конкуренции на рынках услуг региона
				3.4.5	Степень удовлетворения запросов потребителей на различных рынках услуг региона

Таблица 4.8

БД о содержании основных стратегий развития отрасли

Стратегии экономического развития отрасли		Структура и основное содержание отраслевых стратегий		Основные показатели отраслевых стратегий	
Код	Наименование	Код	Наименование	Код	Наименование
1	2	3	4	5	6
1.	Стратегия интенсивного роста отрасли	1.1	Повышение интенсификации производства и выпускаемой продукции. Интенсивное использование кадровых ресурсов отрасли	1.1.1	Численность занятых всего, в том числе:
				1.1.1.1	Рабочих
				1.1.1.2	Специалистов
				1.1.1.3	Управленцев
				1.1.2	Производительность труда средневзвешенная по отрасли и по видам производств
				1.1.3	Средневзвешенная по отрасли зарплата различных видов работников
		1.2	Интенсивное использование материальных ресурсов отрасли	1.2.1	Коэффициент использования металла (материалов) отрасли
				1.2.2	Материалоёмкость продукции
				1.2.3	Энергоёмкость продукции отрасли по видам
				1.2.4	Эксплуатационная экономичность продукции отрасли
		1.3	Интенсивное использование технической базы отрасли	1.3.1	Уровень загрузки производственных мощностей
				1.3.2	Фондоотдача

Продолжение табл.4.8

1	2	3	4	5	6
		1.4	Интенсивное использование финансовых ресурсов отрасли	1.4.1	Рентабельность различных отраслевых фирм
				1.4.2	Рентабельность отдельных видов отраслевых производств
				1.4.3	Объём самофинансирования
				1.4.4	Объём кредиторской задолженности
		1.5	Развитие отраслевых рынков традиционных и базовых видов продукции сниженной себестоимости и цены в результате интенсификации производства	1.5.1	Себестоимость разных видов отраслевой продукции
				1.5.2	Эксплуатационная экономичность разных видов отраслевой продукции
				1.5.3	Средневзвешенные по отрасли цены на разные виды отраслевых товаров
2.	Стратегия расширения отрасли	2.1	Увеличение числа предприятий в отрасли	2.1.1	Число предприятий, входящих в отрасль, в том числе:
				2.1.1.1	Новых предприятий
		2.2	Расширение масштабов отраслевого производства	2.2.1	Число и объём производственных площадей, занятых под отраслевым производством
				2.2.2	Масштаб технической базы отрасли в шт.
				2.2.3	Стоимость ОПФ
				2.2.4	Численность занятых в отрасли работников
				2.2.5	Объём ВВП отрасли
		2.3	Расширение числа отраслевых рынков и их географии	2.3.1	Число региональных рынков всего, в том числе:
				2.3.1.1	новых рынков всего, в том числе:
				2.3.1.2	новых рынков в новых регионах
		2.4	Расширение ТН и ТА отрасли	2.4.1	Широта ТН и ТА отрасли
				2.4.2	Объём товарного предложения отрасли в штуках
		2.5	Увеличение видов специализации отрасли	2.5.1	Число товаров-новинок
				2.5.2	Число специализированных производств, в том числе:
				2.5.2.1	Принципиально новых производств
3.	Стратегия интеграционного развития отрасли	3.1	Межотраслевая интеграция промышленных предприятий конечной продукции	3.1.1	Число образовавшихся межотраслевых концернов
				3.1.2	Прирост прибылей отрасли за счёт межотраслевых концернов
				3.1.3	ВВП отрасли, произведенный межотраслевыми концернами
		3.2	Межотраслевая интеграция с предприятиями поставщиками ресурсов	3.2.1	Число горизонтальных сливаний со смежниками – поставщиками комплектующих изделий (КИ)
				3.2.2	Снижение затрат на КИ за счёт интеграции с их поставщиками
		3.3	Межотраслевая интеграция с самостоятельными предприятиями НИОКР	3.3.1	Число научно-производственных объединений (НПО) всего, в том числе:
				3.3.1.1	Вновь созданных НПО
				3.3.2	Объём НИОКР
				3.3.3	Объём внедрений результатов НИОКР

Продолжение табл. 4.8

1	2	3	4	5	6
		3.4	Межотраслевая интеграция в сфере промышленности и финансов, создание ФПГ	3.4.1	Число в отрасли ФПГ, в том числе:
				3.4.1.1	Новых ФПГ
				3.4.2	Прирост инвестиций в производство
				3.4.3	Повышение прибылей за счёт создания ФПГ
		3.5	Межотраслевая интеграция с предприятиями торговли	3.5.1	Число промышленно-торговых объединений (ПТО) в отрасли всего, в том числе:
				3.5.1.1	Новых ПТО
				3.5.2	Повышение прибылей за счёт интеграции с торговой сетью
		3.6	Развитие отраслевых видов товаров, в том числе выпуск экспериментальных образцов продукции, созданных в итоге интеграции	3.6.1	Число экспериментальных видов товаров в ТА отрасли
				3.6.2	Доля обновления состава ТА
				3.6.3	Число товаров-новинок
				3.6.4	Снижение себестоимости продукции отрасли в результате интеграции
				3.6.5	Прибыльность экспериментальных товаров отрасли
4.	Стратегия структурного укрупнения отрасли (концентрации производства и капитала)	4.1	Повышение концентрации производства Укрупнение организационных форм производства	4.1.1	Число крупных предприятий в отрасли
				4.1.2	Число вновь созданных крупных отраслевых предприятий путём слияния
				4.1.3	Число предприятий отрасли, расширивших свои площади и масштабы производства без слияния
		4.2	Укрупнение масштабов производства	4.2.1	Прирост объёма производства
				4.2.2	Число новых подразделений и производств
		4.3	Масштабные планы по реконструкции, новому строительству (НС) или техническому перевооружению производства (ТПП)	4.3.1	Объём капитальных вложений:
				4.3.1.1	На ТПП
				4.3.1.2	На новое строительство
				4.3.1.3	На реконструкцию
				4.3.2	Число объектов НС
				4.3.3	Число реконструируемых объектов
				4.3.4	Доля заменяемой техники при ТПП
				4.3.5	Число внедрённых новых технологий и ноу-хау
		4.4	Повышение концентрации капитала	4.4.1	Объёмы осваиваемых капитальных вложений
				4.4.2	Уровень капитализации фирмы
		4.5	Масштабные планы по обновлению ТА, повышению качества товаров	4.5.1	Объём НИОКР отрасли
				4.5.2	Число товаров-новинок отрасли
				4.5.3	Доля обновления состава ТА отрасли товарами лучшего качества
		4.6	Снижение затратёмокости производства (эффект масштаба)	4.6.1	Снижение себестоимости продукции
				4.6.2	Затраты на рекламу и стимулирование сбыта
				4.6.3	Прирост прибылей отраслевых производств

Продолжение табл. 4.8

1	2	3	4	5	6
5.	Стратегия диверсификации отрасли	5.1	Диверсификация специализации предприятий, входящих в отрасль	5.1.1	Число видов специализации предприятий отрасли, в том числе:
				5.1.1.1	Число новых видов специализации отрасли
				5.1.2	Число предприятий, входящих в отрасль всего
				5.1.3	Доля предприятий по видам их специализации в общем числе предприятий отрасли
				5.1.4	Интенсивность конкуренции между предприятиями отрасли
		5.2	Диверсификация отраслевой ТН и ТА	5.2.1	Широта ТН отрасли, в том числе:
				5.2.1.1	Прирост широты ТН отрасли
				5.2.2	Широта ТА отрасли, в том числе:
				5.2.2.1	Прирост широты ТА отрасли
				5.2.3	Глубина ТА отрасли, в том числе:
				5.2.3.1	Прирост глубины ТА
		5.3	Диверсификация и расширение рынков отраслевых товаров	5.3.1	Число рынков отрасли всего, в том числе:
				5.3.1.1	Прирост по регионам
				5.3.2	Интенсивность конкуренции между покупателями на рынках товаров отрасли
		5.4	Диверсификация ресурсного обеспечения отрасли	5.4.1	Число новых специалистов, привлечённых на предприятия отрасли
				5.4.2	Число используемых новых технологий
				5.4.3	Доля обновления технической базы предприятий отрасли
				5.4.4	Доля новых материалов в общем составе материальных ресурсов, используемых в отрасли
6.	Стратегия разукрупнения, растипизации отрасли	6.1	Разукрупнение на большее число отраслевых предприятий, повышение конкуренции между ними	6.1.1	Число вновь образовавшихся мелких и средних предприятий, входящих в отрасль
				6.1.2	Доля вновь образовавшихся мелких и средних предприятий отрасли в общем числе предприятий отрасли
				6.1.3	Интенсивность конкуренции между предприятиями отрасли
		6.2	Растипизация и узкая специализация предприятий отрасли	6.2.1	Число узких видов специализации в отрасли, в том числе:
				6.2.1.1	Новых видов предприятий узкой специализации в отрасли
		6.3	Планы по выпуску экспериментальных товаров повышенного качества	6.3.1	Доля экспериментальных товаров, выпускаемых небольшой партией в общем составе ТА отрасли
				6.3.2	Объёмы предложения экспериментальных товаров
				6.3.3	Прирост прибылей отрасли за счёт экспериментальных товаров
		6.4	Расширение и углубление ТА отрасли	6.4.1	Прирост широты и глубины ТА отрасли за счёт вхождения в отрасль новых мелких и средних предприятий новой специализации
				6.4.2	Прирост прибылей за счёт углубления ТА отрасли

Таблица 4.9

БД о содержании основных стратегий развития фирмы

Стратегии долгосрочного развития фирмы		Структура и основное содержание стратегий долгосрочного развития фирмы		Основные показатели стратегий долгосрочного развития фирмы	
Код	Наименование	Код	Наименование	Код	Наименование
1	2	3	4	5	6
1.	Стратегия интенсивного роста	1.1	Глубокое внедрение на рынок (увеличение сбыта товаров в прежних СЗХ за счёт более полного охвата покупательской конъюнктуры в результате активного маркетинга и низких цен)	1.1.1	Средневзвешенные цены на товары фирмы, в том числе по видам
				1.1.2	Уровень снижения цен на товары
				1.1.3	Себестоимость товара
				1.1.4	Прирост объёма спроса на товар с учётом активного маркетинга
				1.1.5	Объём предложения товара
				1.1.6	Доля охвата рынка (прежних СЗХ фирмы)
				1.1.7	Прирост покупательской конъюнктуры
				1.1.8	Прирост доли рынка, на которую имеет выход фирма
				1.1.9	Прирост прибылей фирмы
		1.2	Расширение границ рынков (увеличение сбыта за счёт расширения СЗХ, выход с товаром на новые рынки и завоевание новой покупательской конъюнктуры)	1.2.1	Число рынков, на которых позиционируются товары фирмы, в том числе новых
				1.2.2	Доля охвата фирмой каждого из рынков
				1.2.3	Прирост зон позиционирования товаров (СЗХ) фирмы
				1.2.4	Прирост объёма продаж за счёт повышения качества товаров
				1.2.5	Прирост объёмов продаж за счёт снижения цен на товары
				1.2.6	Прирост объёмов продаж за счёт расширения ТН и ТА
				1.2.7	Объём продаж фирмой товаров всего, в том числе по видам
				1.2.8	Прирост объёмов продаж всего, в том числе по видам товаров
				1.2.9	Прирост прибылей фирмы
		1.3	Совершенствование товара (увеличение сбыта товаров в освоенных СЗХ фирмы за счёт его конструкторско-технологического усовершенствования)	1.3.1	Доля качественно усовершенствованных товаров в ТА фирмы
				1.3.2	Объём продаж всего в том числе по видам товаров
				1.3.3	Прирост объёма продаж всего, в том числе за счёт качественно усовершенствованных товаров
				1.3.4	Средневзвешенные цены продаж различных видов товаров фирмы, в том числе качественно усовершенствованных
				1.3.5	Средневзвешенные показатели качества различных видов товаров отрасли
				1.3.6	Прирост прибылей фирмы

Продолжение табл. 4.9

1	2	3	4	5	6
2.	Стратегия интеграционного роста	2.1	Регрессивная интеграция (фирма стремится установить более жесткий контроль над своими поставщиками)	2.1.1	Число поставщиков фирмы
				2.1.2	Объём поставок материалов, комплектующих изделий
				2.1.3	Средневзвешенные цены поставляемых ресурсов в соответствии с их видом и качеством
				2.1.4	Снижение затрат на КИ, материалы за счёт долгосрочных связей с поставщиками
				2.1.5	Себестоимость продукции
				2.1.6	Снижение себестоимости продукции за счёт экономии на поставках КИ, материалов
				2.1.7	Снижение потерь за счёт ритмичности поставок комплектующих изделий (КИ)
				2.1.8	Прирост прибылей за счёт регрессивной интеграции
		2.2	Прогрессивная интеграция (фирма стремится установить под более жесткий контроль систему распределения и торговли)	2.2.1	Прирост объёмов продаж фирмы, в том числе по видам товаров за счёт снижения торговой наценки
				2.2.2	Прирост покупательской конъюнктуры в результате снижения торговой наценки
				2.2.3	Уровень снижения средневзвешенных цен продаж товаров фирмы, в том числе по видам за счёт интеграции с предприятиями торговли, контроля каналов товародвижения
				2.2.4	Прирост прибылей фирмы в результате прогрессивной интеграции
		2.3	Горизонтальная интеграция (фирма стремится поглотить конкурентов или ослабить их позиции)	2.3.1	Интенсивность конкуренции на рынках
				2.3.2	Уровень снижения интенсивности конкуренции за счёт горизонтальной интеграции
				2.3.3	Прирост объёмов продаж за счёт снижения конкуренции на рынках
				2.3.4	Прирост покупательской конъюнктуры за счёт снижения конкуренции
				2.3.5	Прирост прибылей фирмы за счёт снижения конкуренции и горизонтальной интеграции
3.	Стратегия диверсификационного роста	3.1	Концентрическая диверсификация – повышение глубины ТА, пополнение его модификациями, схожими с существующими моделями по технологии и маркетингу	3.1.1	Глубина ТА
				3.1.2	Состав ТА фирмы
				3.1.3	Объём продаж товаров, в том числе по видам
				3.1.4	Прирост объёмов продаж всего, в том числе за счёт новых модификаций товаров
				3.1.5	Прирост числа модификаций того или иного вида товара (глубины ТА) всего, в том числе:
				3.1.5.1	различных по цене
				3.1.5.2	различных по качеству
				3.1.6	Прирост покупательской конъюнктуры
				3.1.7	Прирост прибылей фирмы за счёт углубления ТА фирмы

Продолжение табл. 4.9

1	2	3	4	5	6
		3.2	Горизонтальная диверсификация – расширение ТА, пополнение его принципиально новыми моделями товаров, но позиционируемых на тех же рынках	3.2.1	Широта ТА
				3.2.2	Состав ТА фирмы
				3.2.3	Прирост широты ТА фирмы
				3.2.4	Число принципиально новых моделей товаров, отличных от прежних и по конструкции, и по технологии
				3.2.5	Доля новых видов товаров в ТА фирмы
				3.2.6	Доля рынка, охваченная товарами фирмы
				3.2.7	Прирост доли рынка, на которую имеет выход фирма
				3.2.8	Объём продаж товарного предложения всего, в том числе
				3.2.8.1	объём продаж новых видов товаров фирмы
				3.2.9	Прирост объёмов продаж товарного предложения фирмы всего, в том числе
				3.2.9.1	прирост объёмов продаж за счёт новых видов товаров в абсолютном и относительном выражении
				3.2.10	Прирост прибылей фирмы за счёт расширения ТА фирмы
		3.3	Конгломератная диверсификация – расширение товарной номенклатуры (ТН) фирмы, включение в неё изделий, принципиально иной технологии производства и даже иных отраслей промышленности и позиционируемых на других рынках.	3.3.1	Число рынков, на которых позиционируется товар фирмы
				3.3.2	Прирост числа рынков, позиционирующих товар фирмы за счёт расширения ТН и ТА
				3.3.3	Широта ТН фирмы
				3.3.4	Прирост широты ТН, в том числе за счёт товаров других отраслей
				3.3.5	Широта ТА фирмы
				3.3.6	Прирост широты ТА фирмы
				3.3.7	Состав ТН и ТА фирмы
				3.3.8	Состав новых видов товаров, в том числе новинок, не имеющих аналогов
				3.3.8.1	
				3.3.9	Объём продаж товаров фирмы всего, в том числе:
				3.3.9.1	Объём продаж новых видов товаров
				3.3.10	Прирост объёмов продаж всего, в том числе:
				3.3.10.1	прирост за счёт новых товаров в абсолютном и относительном выражении, а также в натуральном и в стоимостном выражении
				3.3.11	Прирост средневзвешенных цен на товары, в том числе. по видам
				3.3.12	Прирост прибылей всего, в том числе за счёт
				3.3.12.1	новых видов товаров

Таблица 4.10

БД о типичных тенденциях изменения основных показателей при различных стратегиях развития региона

Стратегия развития региона		Типичные тенденции изменения основных показателей развития региона					
Код	Наименование	Число региональных рынков	Число ФПП, крупных предприятий региона	Широта ТН и ТА, выпускаемых в регионе	Объём товарного предложения (ТП), производимого в регионе	Объём товарооборота региона	Прибыль
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Стратегия интенсивного развития региона	Число рынков в регионе постоянное или снижается за счёт закрытия низкорентабельных фирм	Постоянное или снижается число предприятий региона за счёт закрытия низкорентабельных фирм и в результате их банкротств	Широта ТА постоянная или снижается в результате рационализации широты, глубины и состава ТН и ТА	Объём ТП фирм региона постоянный или растёт за счёт изыскания внутренних резервов самофинансирования, повышения производительности труда	Прирост товарооборота за счёт роста объёмов производства товаров для собственных нужд региона и роста экспорта региональных товаров за границу или в другие регионы	Прирост прибыли за счёт экономии ресурсов и снижения затратности производства
2.	Стратегия интеграционного развития региона	Повышается число рынков в регионе за счёт интеграции в сфере промышленности, торговли и финансов	Прирост числа ФПП, укрупнение предприятий региона за счёт интеграции в сфере промышленности и финансов	Широта ТА повышается за счёт межрегиональной интеграции с предприятиями промышленности, с поставщиками ресурсов, с финансовыми организациями	Объём ТП фирм региона повышается за счёт увеличения масштабов производства (эффект масштаба), внедрения новой техники, ТПП в результате укрупнения фирм региона	Повышается товарооборот за счёт межрегиональной интеграции в сфере торговли. Рост экспорта региональных товаров за границу или в другие регионы. Рост импорта, т.е. ввозимых в регион товаров, продающихся на его рынках	Прирост прибыли за счёт повышения объёмов продаж товаров в результате межрегиональной интеграции
3.	Стратегия диверсификационного развития региона	Повышается число рынков в регионе за счёт диверсификации видов деятельности региона, ТН и ТА региональных товаров	Прирост ФПП, Число и состав предприятий региона меняется в соответствии с направлением диверсификации организационных форм хозяйствования в регионе	Широта ТА повышается за счёт увеличения видов специализации региональных производств, диверсификации их деятельности, дифференциации товарного предложения региона	Объём ТП фирм региона повышается за счёт диверсификации видов деятельности, повышения широты ТН, широты и глубины ТА	Повышается товарооборот за счёт расширения ТН, ТА, дифференциации торговых связей, диверсификации региональных производств. Рост импорта, реализованного внутри региона и экспорта региональных товаров.	Прирост прибыли за счёт повышения объёмов внутреннего и внешнего спроса на более разнообразные по номенклатуре и ассортименту региональные товары

Таблица 4.11

БД о типичных тенденциях изменения основных показателей при различных стратегиях развития отрасли

Стратегия развития отрасли		Типичные тенденции изменения планируемых показателей развития отрасли							
		Число рынков отрасли	Число предприятий в отрасли	Широта товарного ассортимента (ТА) отрасли	Глубина ТА отрасли	Объём товарного предложения отрасли	Средневзвешенная цена разнovidностей товаров отрасли	Прибыль	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.	Стратегия интенсивного роста отрасли	Снижение в результате закрытия низкоприбыльных отраслевых рынков	Снижение числа фирм за счёт банкротства убыточных фирм	Оптимизация широты ТА отрасли при интенсификации производства	Неизменная или повышение глубины ТА отрасли за счёт внутренних резервов дифференциации производства	Рост объёмов продаж за счёт повышения производительности труда	Снижение цен за счёт экономии затрат	Прирост прибыли за счёт экономии затрат и роста объёмов продаж	
2.	Стратегия интеграционного развития отрасли	Повышение числа рынков в результате межотраслевой интеграции	Повышение числа интегрированных корпораций, ФПГ	Повышение широты ТН и ТА отрасли в результате межотраслевой интеграции	Повышение глубины ТА в результате роста разнообразных по качеству и цене модификаций товаров	Рост объёмов продаж в результате повышения качества и новизны отраслевых товаров	Повышение цен в результате товаров повышения качества товаров отрасли и выпуска новинок, экспериментальных товаров - продуктов интеграции	Прирост прибыли за счёт роста объёмов продаж, цен продаж выгодных контрактов с поставщиками, финансистами, торговцами в результате интеграции	
3.	Стратегия диверсификации отрасли	Повышение числа рынков за счёт открытия рыночной продукции	Повышение числа фирм в результате диверсификации отраслевых производств	Растёт широта ТА в результате диверсификации производств	Повышение глубины ТА в результате роста специализированных производств и дифференциации товарного предложения	Рост объёмов продаж за счёт расширения ТН, ТА отрасли, углубления ТА	Повышение уровня цен за счёт расширения диапазона колебания цен расширенного ТА отрасли и уровня потребительских запросов по качеству и цене	Прирост прибыли за счёт роста числа отраслевых рынков, объёмов продаж, уровня цен	

Продолжение табл. 4.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.	Стратегия расширения отрасли	Повышение числа рынков отрасли за счёт открытия рынков в новых регионах и отк-тия рынков новой продукции	Повышение числа фирм в результате роста видов специализации отрасли	Растёт широта ТА в результате расширения географии, специализации отрасли	Повышение гл-бины ТА за счёт конструкторско-технологических разработок модификаций товара, отличных по качеству и цене	Рост объёмов продаж за счёт расширения географии, видов специализации производств, расширения ТН и ТА отрасли	Повышение цен за счёт расширения покупательской конъюнктуры, разнообразия потребительских запросов и уровня цен спроса на товары	Прирост прибылей за счёт расширения отрасли, роста цен и объёмов ТП отрасли
5.	Стратегия укрупнения отрасли	Повышение числа рынков отрасли за счёт выхода на новые рынки с одной и той же продукцией	Снижение числа фирм за счёт слияния и укрупнения фирм	Оптимизация широты ТА в результате слияния фирм	Повышение гл-бины ТА в результате более высокотехнологичного, гибкого производства	Рост объёмов продаж за счёт повышения масштабов производства, ТПП, роста производительности труда	Снижение затрат и уровня цен на товары за счёт эффекта масштаба и роста производительности труда	Прирост прибылей за счёт роста объёмов продаж, экономии затрат, рационального использования ресурсов
6.	Стратегия разукрупнения, рас-тизации отрасли	Неизменное число рынков отрасли	Повышение числа фирм за счёт разукрупнения и узкой специализации предприятий отрасли	Оптимизация широты ТН и ТА отрасли в результате разукрупнения производств	Повышение гл-бины ТА в результате более узкой специализации разукрупнённых производств	Повышение объёмов продаж за счёт дифференциации товарного предложения, повышения качества, новизны товаров отрасли	Повышение уровня цен за счёт индивидуализации производства, повышения качества товаров, их новизны	Прирост прибылей за счёт роста объёмов продаж и цен

Таблица 4.12

**БД о классификации рынков региона по перспективности,
прибыльности**

Характеристика региональных рынков по перспективности		Характеристика региональных рынков по прибыльности	
Код	Содержание	Код	Содержание
1	2	3	4
1.	Высокоперспективные рынки региона	1.1	Высокоприбыльные рынки региона, имеющие высокие перспективы в будущем, реализующие перспективные товары, спрос на которые будет возрастать
		1.2	Рынки региона средней прибыльности, но имеющие хорошие перспективы в будущем стать высокоприбыльными, так как реализуют перспективные товары и товарные стратегии
		1.3	Рынки региона низкой прибыльности в текущем периоде, но имеющие перспективы в будущем
2.	Среднеперспективные рынки региона	2.1	Высокоприбыльные рынки региона, на котором реализуются хорошо известные товары, традиционно пользующиеся высоким спросом, имеющие стабильные средние перспективы в будущем
		2.2	Рынки региона, на которых реализуются товары средней прибыльности и перспективности, повышения перспективности товаров не ожидается
		2.3	Рынки региона низкой прибыльности при средней перспективности позиционируемых товаров (с рынка по какой-то причине ушли конкуренты)
3.	Низкоперспективные рынки региона	3.1	Рынки региона, реализующие товары массового спроса, приносящие высокие прибыли в текущем периоде, но имеющие низкие перспективы в будущем
		3.2	Рынки региона, реализующие товары, которые приносят средние прибыли в текущем периоде, но не имеющие перспектив в будущем, так как спрос на них имеет устойчивую тенденцию к снижению (сезонные товары, устаревающие товары, проходящие коллекции товаров и пр.)
		3.3	Рынки региона, отличающиеся низкой прибыльностью и перспективностью

Таблица 4.13

**База данных о классификации отраслевых товаров по
их видам, перспективности и прибыльности**

Виды товаров отрасли		Характеристика отраслевых стратегий по перспективности и прибыльности	
Код	Наименование	Код	Содержание
1	2	3	4
1.	Перспективные товары	1.1	Перспективные и высокоприбыльные новинки отрасли, претендующие на роль «законодателей мод» на рынке», являющиеся локомотивами всей отрасли
		1.2	Перспективные, хорошо известные товары отрасли, пользующиеся хорошим спросом и имеющие среднюю прибыльность
		1.3	Опытные образцы перспективных товаров, но низкой прибыльности, так как не получили ещё широкого распространения и не пользуются большим спросом, или новинки, на которые спрос ограничен из-за высоких цен

Продолжение табл. 4.13

1	2	3	4
2.	Традиционные товары	2.1	Новые высокоприбыльные модификации традиционных товаров отрасли, пользующиеся повышенным спросом, имеющие хорошие перспективы
		2.2	Распространённые, широко известные традиционные товары средней перспективности и прибыльности, пользующиеся хорошим спросом
		2.3	Устаревающие традиционные товары отрасли, спрос на которые падает, а потому низкой перспективности и прибыльности
3.	Базовые товары	3.1	Новые высокоприбыльные модификации базовых товаров отрасли, на которые возникает повышенный спрос, имеющие хорошие перспективы
		3.2	Распространённые, широко известные базовые товары отрасли средней перспективности и прибыльности, на которые держится неплохой спрос
		3.3	Устаревающие модификации базовых товаров отрасли, спрос на которые падает, а потому низкой перспективности и прибыльности

Таблица 4.14

**База данных об основных концепциях деятельности
при различных долгосрочных стратегиях роста фирмы**

Стратегии долгосрочного развития фирмы		Основные концепции деятельности фирмы	
Код	Наименование	Код	Наименование
1	2	3	4
1. 1.1	Интенсивный рост Глубокое проникновение на рынок	1.1.1	Совершенствование производства
		1.1.2	Социально-этичный маркетинг
1.2	Расширение границ рынка	1.2.1	Интенсификация коммерческой деятельности
		1.2.2	Социально-этичный маркетинг
1.3	Совершенствование товара	1.3.1	Выпуск новинок
		1.3.2	Улучшение потребительских свойств выпускаемых товаров
2	Интеграционный рост		
2.1	Регрессивная интеграция	2.1.1	Совершенствование производства и снабжения
2.2	Прогрессивная интеграция	2.2.1	Интенсификация коммерческой деятельности
2.3	Горизонтальная интеграция	2.3.1	Интенсификация коммерческой деятельности
		2.3.2	Улучшение потребительских свойств выпускаемых товаров
3. 3.1	Диверсификационный рост Концентрическая диверсификация	3.1.1	Социально-этичный маркетинг
		3.1.2	Улучшение потребительских свойств выпускаемых товаров
3.2	Горизонтальная диверсификация	3.2.1	Выпуск новинок
		3.2.2	Интенсификация коммерческой деятельности
3.3	Конгломератная диверсификация	3.3.1	Выпуск новинок
		3.3.2	Социально-этичный маркетинг
		3.3.3	Интенсификация коммерческой деятельности

Таблица 4.15

**БД для планирования долгосрочных стратегий роста фирмы в соответствии
с состоянием потребительского спроса**

Характеристика		Маркетинг		Планируемые мероприятия		Стратегии роста фирмы	
Код	Суть	Вид	Цель	Код	Содержание	Код	Наименование
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Нулевой спрос (рынок, на котором отсутствует спрос	Стимулирующий	Подогнать производство под спрос	1.1	Связать продукт с существующей потребностью на рынке путём: Совершенствования товара или создания новинки для покупателей освоенных СЗХ	1.1.3	Интенсивный рост Совершенствование товара
				1.1.1			
				1.1.2	Пополнения ТН изделиями, похожими на существующие;	3.1	Диверсификационный рост Концентрическая диверсификация
				11.3	Пополнения ТН принципиально новыми товарами, не связанными с выпускаемыми.	3.2	Диверсификационный рост Горизонтальная диверсификация
				1.2	Изменить систему распределения, контроля, реализации	2.2	Интеграционный рост Прогрессивная интеграция
				1.3	Изменить рынок сбыта путём:		
				1.3.1	Расширения границ СЗХ (выход на новые рынки с выпускаемыми товарами)	1.2	Интенсивный рост 1.2 Расширение границ рынков
2.	Отрицательный спрос (спрос меньше предложения)	Преобразовательный	Превратить отрицательный спрос в положительный	1.3.2	Пополнения ТА новыми товарами, не связанными с существующими товарами и рынками	3.3	Диверсификационный рост Конгломератная диверсификация
				2.1	Связать продукт с потребностями рынка путём: Совершенствования товара	1.3	Интенсивный рост Совершенствование товара
				2.1.1			
				2.1.2	Установления жёсткого контроля за конкурентами	2.3	Интеграционный рост Горизонтальная интеграция
				2.1.3	Установления жёсткого контроля за системой распределения	2.2	Интеграционный рост Прогрессивная интеграция
				2.1.4	Установления жёсткого контроля за поставщиками	2.1	Интеграционный рост Регрессивная интеграция

Приложение табл.4.15

1	2	3	4	5	6	7	8
3.	Сокращающийся спрос	Обновляющий	Поиск новых рынков позиционирования товаров	3.1 3.1.1 3.1.2	Увеличение сбыта путём: Расширения СЗХ и внедрение фирмой товаров на новые рынки	1.2	Интенсивный рост Расширение границ рынков
4.	Нерегулярный спрос	Синхронизирующий	Синхронизация движения спроса и предложения	4.1 4.1.1 4.1.2	Повышения контроля за системой распределения Установить более жёсткий контроль за системой распределения Установить более жёсткий контроль за поставщиками фирмы	2.2 2.1	Интеграционный Прогрессивная интеграция Интеграционный Прогрессивная интеграция Интеграционный рост Регрессивная интеграция
				4.1.3	Установить более жёсткий контроль за конкурентами фирмы	2.3	Интеграционный рост Горизонтальная интеграция
				4.2	Пополнение ТА изделиями, которые не связаны с выпускаемыми, но могут вызывать интерес покупателей прежних СЗХ	3.2	Диверсификационный рост Горизонтальная диверсификация
				4.3	Пополнение ТН изделиями, похожими на выпускаемые	3.1	Диверсификационный рост Концентрическая диверсификация
				4.4	Расширение границ рынка, позиционирование выпускаемых товаров в новых СЗХ	1.2	Интенсивный рост Расширение границ рынков
5.	Полный спрос (спрос равен предложению)	Сохраняющий	Выполнять повседневные функции, поддерживать спрос	5.1 5.2 5.2.1	Совершенствование товара Установление жёсткого контроля за системой распределения	1.3 2.2	Интенсивный рост Совершенствование товара Интеграционный рост Прогрессивная интеграция
				5.2.2	Установление жёсткого контроля за поставщиками фирмы	2.1	Интеграционный рост Регрессивная интеграция
				5.2.3	Установление жёсткого контроля за конкурентами фирмы	2.3	Интеграционный рост Горизонтальная интеграция

Продолжение табл. 4.15

1	2	3	4	5	6	7	8
6.	Неявный спрос (спрос уже есть, а товара ещё нет или есть опытная партия)	Выявляющий	Разработка нового товара	6.1	Выпуск и позиционирование на рынке нового товара	1.3	Интенсивный рост Совершенствование товара
				6.2	Пополнение ТН изделиями, похожими на выпускаемые	3.1	Диверсификационный рост Концентрическая диверсификация
				6.3	Пополнение ТН изделиями, которые не связаны с выпусковыми, но могут вызвать интерес покупателей, существующих СЗХ	3.2	Диверсификационный рост Горизонтальная диверсификация
				6.4	Пополнение ТА изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к её СЗХ и выпускаемым товарам	3.3	Диверсификационный рост Конгломератная диверсификация
7.	Избыточный спрос (спрос больше предложения)	Понижающий	Контрмаркетинг	7.1	Глубокое внедрение на рынок известных товаров или «товаров-наследников на рынках»	1.1	Интенсивный рост Глубокое внедрение на рынок
				7.2	Пополнение ТН изделиями, похожими на выпускаемые фирмой товары	3.1	Диверсификационный рост Концентрическая диверсификация
				7.3	Пополнение ТА изделиями, которые не связаны с выпускаемыми, но которые могут вызвать интерес покупателей СЗХ фирмы	3.2	Диверсификационный рост Горизонтальная диверсификация

БД о содержании планов продуктово-рыночных стратегий фирмы

Разделы плана		Содержание разделов плана		
Код	Наименование	Код	Наименование подразделений	Наименование показателей
1	2	3	4	5
1.	План по товару	1.1	Ассортиментный план	Ширина ТН. Широта ТА. Глубина ТА. Состав ТН и ТА. Насыщенность ТН и ТА. Гармоничность ТА. Эластичность ТА.
		1.2	План по объёму производства	Объём производства конкретных видов продукции в натуральном выражении. Объём производства продукции фирмы всего в стоимостном выражении
		1.3	План ценообразования	Диапазон цен (от min до max) для каждого вида товаров фирмы и средневзвешенный уровень цен для каждого вида товаров фирмы. Себестоимость конкретных видов продукции. Объём затрат всего на производство
		1.4	План по качеству товаров	Результативность целевой функции товаров, новизна, прогрессивность, эстетичность товара и прочие показатели качества
		2.1	Планирование организации и управления	Структура управления производством. Число и состав мероприятий по организации и управлению производством, в том числе по организации НОТ, по повышению экологичности производства. Затраты на мероприятия по организации и управлению
2.	План по производству	2.2	Планирование технического развития фирмы, ТПП	Структура ОПФ. Стоимость ОПФ. Объём ТПП. Доля обновления технической базы производства. Фондоотдача всего и при производстве конкретных видов товаров
		2.3	Планирование МТС	Число поставщиков материалов и комплектующих изделий. Объём закупок материальных ресурсов. Материалоёмкость производства и конкретных видов продуктов
		2.4	Планирование кадровой обеспеченности производства	Число работников фирмы. Структура занятых по видам трудовых ресурсов, по образованию и квалификации, по специальностям. Производительность труда всего и при производстве конкретных видов товаров

Продолжение табл. 4.16

1	2	3	4	5
2.	План по производству	2.5	Планирование НИОКР	Объём НИР. Объём ОКР. Число занятых НИР. Число занятых ОКР. Затраты на НИОКР
		2.6	Финансовый план производства	Объём финансирования за счёт: а) собственных источников финансирования; б) внешних инвестиций, капитальных вложений в производство; в) заёмных средств. Объём инвестиций на НИОКР. Объём финансирования технического перевооружения производства (ТПП) (реконструкции или нового строительства). Объёмы финансирования закупок оборотных средств для обеспечения производственного процесса. Фонд заработной платы (ФЗП) всего, в т. по видам трудовых ресурсов. Среднедневная заработная плата по видам трудовых ресурсов. Объём финансирования интеграционных проектов. Объёмы финансирования диверсификации производства. Планы по прибыли и рентабельности.
3.	План по сбыту	3.1	Планирование каналов товародвижения	Число торговых посредников. Объём продаж всего и по конкретным видам товаров, в том числе через конкретных торговых посредников (на конкретных рынках). Объём продаж конкретных товаров напрямую покупателям
		3.2	Планирование рекламы и маркетинга по сбыту	Объём рекламы. Затраты на рекламу. Затраты на маркетинговые мероприятия по сбыту товаров всего, в том числе по сбыту конкретных видов товаров
		3.3	Планирование сервисных мероприятий	Объём и затраты на сервисные мероприятия по стимулированию продаж товаров всего, в том числе по видам товаров

Таблица 4.17

БД о типичных тенденциях изменения основных показателей при различных долгосрочных стратегиях развития фирмы

Основные стратегии роста фирмы		Типичные тенденции изменения планируемых показателей развития фирмы						
Код	Наименование	Число СЗХ	Доля охвата СЗХ	Ширина ТА	Глубина ТА	Объём продаж	Средневзвешенная цена на разнородность товара	Прибыль
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Интенсивного роста	Неизменно	Растёт	Неизменная	Повышается за счёт модификаций товаров по более низким ценам	Рост объёма продаж, так как повышается спрос на дешёвые товары	Цена снижается за счёт экономии затрат	Прирост за счёт роста продаж и экономии затрат
1.1	Глубокого проникновения на рынок	Неизменно	Растёт	Неизменная	Повышается за счёт модификаций товаров по более низким ценам	Рост объёма продаж, так как повышается спрос на дешёвые товары	Цена снижается за счёт экономии затрат	Прирост за счёт роста продаж и экономии затрат
1.2.	Расширения рынков	Растёт	Растёт	Неизменная	Неизменная	Рост объёмов продаж за счёт массового распространения выпускаемых товаров на разные рынки и снижения цен	Цена неизменна или снижается	Прирост за счёт роста продаж
1.3	Совершенствования товара	Неизменно	Растёт	Неизменная	Повышается за счёт модификаций товаров более высокого качества	Рост объёмов продаж за счёт качественного усовершенствования выпускаемых товаров или новинок	Цена растёт в результате повышения качества товаров	Прирост за счёт роста цен и объёмов продаж
2.	Интеграционного роста	Неизменно	Растёт	Неизменная	Повышается за счёт модификаций товаров, отличных по цене и качеству	Рост объёмов продаж за счёт стимулирования спроса понижением цен на одни товары и повышением качества на другие, установлением наилучшего сочетания цены и качества товаров	Оптимизация цены и качества разных видов товаров в результате заключения выгодных контрактов с поставщиками ресурсов	Прирост за счёт роста объёмов продаж и экономии затрат
2.1	Регрессивная интеграция	Неизменно	Растёт	Неизменная	Повышается за счёт модификаций товаров, отличных по цене и качеству	Рост объёмов продаж за счёт стимулирования спроса понижением цен на одни товары и повышением качества на другие, установлением наилучшего сочетания цены и качества товаров	Оптимизация цены и качества разных видов товаров в результате заключения выгодных контрактов с поставщиками ресурсов	Прирост за счёт роста объёмов продаж и экономии затрат
2.2	Прогрессивная интеграция	Растёт	Растёт	Неизменная	Неизменная	Рост объёмов продаж за счёт повышения эффективности торговли, рекламы и сервиса продаж	Цены снижаются за счёт оптимизации каналов товародвижения и торговли	Прирост за счёт роста объёмов продаж

Продолжение табл. 4.17

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.3	Горизонтальная интеграция	Рост	Рост	Неизменная	Повышается за счёт модификаций товаров по более низким ценам при сохранении прежнего качества	Рост объёмов продаж за счёт вытеснения с рынков конкурентов	Цена неизменная или снижение при неизменности или повышении качества товаров. Игра на понижение цен при сохранении прежнего качества товаров	Прирост за счёт роста продаж и числа покупателей в результате вытеснения с рынка конкурентов
3.	Диверсификация	Неизменно	Растёт	Неизменная	Растёт за счёт дифференциации модификаций товара	Рост объёмов продаж за счёт углубления доли охвата покупателей СЗХ фирмы	Снижение цен за счёт углубления ТА и выпуска более дешёвых модификаций товара	Прирост прибыли за счёт роста объёмов продаж и доли охвата покупателей СЗХ фирмы
3.1	Концентрической диверсификации	Растёт	Растёт	Растёт	Растёт за счёт дифференциации модификаций товаров	Рост объёмов продаж на прежнем рынке за счёт расширения СЗХ фирмы на нём, расширения её ТН, ТА, углубления ТА, стимулирования спроса товарами-новинками	Оптимизация цены и качества различных видов товаров	Прирост прибылей за счёт роста объёмов продаж и увеличения доли охвата рынка
3.2.	Горизонтальной диверсификации	Растёт	Растёт	Растёт	Растёт за счёт дифференциации модификаций товаров	Рост за счёт расширения ТН, ТА, углубления ТА, увеличения её СЗХ, в том числе в результате выхода на новые рынки с дифференцированным товарным предложением	Оптимизация цены и качества различных видов товаров. Однако повышение средневзвешенных цен на разные виды товаров за счёт роста разнообразия покупательской конъюнктуры и повышения разнообразия ТА, предложения товаров по различным, в том числе и по более высоким ценам	Прирост прибылей за счёт роста объёмов продаж и повышения цен на товары, увеличения доли охвата рынков
3.3	Конгломератной диверсификации	Растёт	Растёт	Растёт	Растёт за счёт дифференциации модификаций товаров	Рост за счёт расширения ТН, ТА, углубления ТА, увеличения её СЗХ, в том числе в результате выхода на новые рынки с дифференцированным товарным предложением	Оптимизация цены и качества различных видов товаров. Однако повышение средневзвешенных цен на разные виды товаров за счёт роста разнообразия покупательской конъюнктуры и повышения разнообразия ТА, предложения товаров по различным, в том числе и по более высоким ценам	Прирост прибылей за счёт роста объёмов продаж и повышения цен на товары, увеличения доли охвата рынков

Условные обозначения к таблицам: ТПП – техническое перевооружение производства; НОТ – научная организация труда; ОПФ – основные производственные фонды; ОКР – опытно-конструкторские разработки; НИР – научно-исследовательские работы; НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки; МТС – материально-техническое снабжение; ТН – товарная номенклатура; ТА – товарный ассортимент.

Таблица 4.18

БД о сочетании стратегий долгосрочного развития фирмы друг с другом и текущими стратегиями по продукту и рынку

Стратегии долгосрочного развития фирмы		Сочетания среди долгосрочных стратегий	Сочетание с текущими стратегиями			
			Текущие стратегии по продукту		Текущие стратегии по рынку	
Код	Наименование	Код стратегий	Код	Наименование	Код	Наименование
1	2	3	4	5	6	7
1.	Интенсивного роста	2.1, 2.2, 3.1	4.1	Низких издержек и цен на товары	5.1	Выборочного, но глубокого проникновения на рынок (концентрированный маркетинг)
1.1	Глубокого проникновения на рынок		4.2	Усовершенствования выпускаемых товаров в целях дифференциации модификаций их предложения	5.4	Наследника на рынке (пассивный маркетинг)
1.2	Расширения рынка	2.2, 2.3, 3.2, 3.3	4.1	Низких издержек и цен на товары.	5.2	Широкого охвата рынка одинаковым товарным предложением по более низким ценам, (недифференцированный, активный маркетинг)
			4.2	Усовершенствование выпускаемых товаров в целях снижения их себестоимости и цены		
1.3	Совершенствования товара	2.1, 3.2, 3.3	4.2	Кардинальное конструкторско-технологические совершенствование выпускаемых товаров в целях повышения их качества	5.3	Широкого охвата прежнего рынка товарным предложением, в том числе новинками, товарами повышенного качества (дифференцированный, активный маркетинг)
			4.3	Выпуск новинок		
2.	Стратегии интеграционного роста	1.1, 1.3, 3.1	4.1	Низких издержек и цен на товары.	5.1	Выборочного, но глубокого проникновения на рынок (концентрированный маркетинг)
2.1	Регрессивной интеграции		4.2	Усовершенствования выпускаемых товаров	5.2	Широкого охвата рынков одинаковым товарным предложением (недифференцированный, активный маркетинг)
			4.4	Узкой специализации		
2.2	Прогрессивной интеграции	1.1, 1.2, 3.2, 3.3	4.1	Низких издержек и цен на товары	5.5	Удержания позиций на рынке (пассивный маркетинг)
			4.2	Усовершенствование выпускаемых товаров	5.2	Широкого охвата рынка одинаковым товарным предложением (недифференцированный, активный маркетинг)
2.3	Горизонтальной интеграции	1.2, 3.2, 3.3	4.1	Низких издержек и цен на товары	5.4	Наследника на рынках (пассивный маркетинг)
			4.3	Выпуск новинок. Расширение ТА	5.3	Широкого охвата рынка товарным предложением (дифференцированный, активный маркетинг)

Продолжение табл. 4.18

1	2	3	4	5	6	7
3.	Стратегии диверсификационного роста	1.1, 1.3 2.2, 2.3	4.2	Усовершенствования выпускаемых товаров Узкой специализации	5.1 5.4	Выборочного, но глубокого проникновения на рынок (концентрированный маркетинг) Наследника на рынке (пассивный маркетинг)
3.1	Концентрической диверсификация		4.4			
3.2	Горизонтальная диверсификация	1.2, 1.3 2.2, 2.3	4.2 4.3 4.5	Усовершенствования выпускаемых товаров Выпуск новинок Дифференциации ТА	5.1	Широкого охвата прежнего рынка товарным предложением, в том числе новинками, товарами повышенного качества (дифференцированный, активный маркетинг)
3.3	Конгломератная диверсификация	1.2, 1.3 2.2	4.3 4.5	Выпуск новинок Дифференциации ТА	5.3	Широкого проникновения на рынки, в том числе на новые рынки с разнообразным товарным предложением за счёт дифференциации ТН, ТА, выпуска новинок (дифференцированный, активный маркетинг)

4.13. Характеристика второй группы БД, представленной в табл. 4.7–4.18

Представленная в табл. 4.7–4.18 вторая группа база данных (БД) по своему **содержанию** является **научной**. По степени **распределённости** является **однородной**, т.е. фрагменты распределённой БД могут находиться в разных узлах сети (собираться различными IBM PC – совмест. ПК), но поддерживаются средствами одной и той же СУБД – FoxPro for Windows (ОС: Windows 8).

По среде постоянного хранения: во вторичной памяти (жёсткий диск). Одинаковые строки в таблицах отсутствуют, поля имеют уникальное имя.

По модели: Объектно-реляционная. Представленная в табл. 4.7–4.18 БД, с одной стороны, является объектной, так как объектная модель идеально подходит для трактовки различного рода текста и позволяет использовать язык запросов для машинной обработки информации о том или ином объекте планирования, а с другой стороны, является реляционной. Аналогично первой группе базы данных, представленной в табл. 4.1–4.6, суть второй группы БД состоит в том, что каждый элемент данных о стратегиях развития конкретного субъекта, представленный в конкретной таблице, находится в логичных (абстрактных) отношениях, во-первых, с другими сведениями данной таблицы, а во-вторых, с данными о стратегиях развития других субъектов хозяйствования, представленных в других таблицах. Например, каждая стратегия развития региона, с одной стороны, находится в логичных возможных взаимосвязях – отношениях с другими возможными стратегиями развития региона, а с другой стороны, в отношениях с определёнными стратегиями развития отрасли и предприятия (рис. 4.7). Повышение эффективности планирования требует реализации народнохозяйственного, комплексного подхода, когда субъекты хозяйствования разных уровней вырабатывают комплексный план развития, в котором совмещаются мероприятия стратегий интенсивного, интеграционного и диверсификационного роста, при выделении в качестве профилирующей одной из стратегий. Это и предполагает установление взаимосвязей между сведениями внутри таблиц. Однако рис. 4.7 показывает, что существует ещё более высокий уровень внешних отношений, т.е. прямые и обратные связи между диверсификационными, интеграционными и интенсивными стратегиями развития регионов, отраслей и предприятий, так как мной предлагается реализовывать сквозную, многоуровневую, взаимосвязанную систему планирования, увязывающую стратегии долгосрочного развития различных субъектов хозяйствования: региона, отрасли и предприятия в единую систему. Не только конкретное предприятие при выработке стратегий своего развития на долгосрочную перспективу должно учитывать стратегии развития регионов и отрасли, к которой оно относится, но и отрасли, вырабатывая стратегии своего развития, открытия рынков своей продукции в тех или иных регионах должны, с одной стороны, учитывать стратегии регионального развития, а с другой – интересы и тенденции развития, входящих в неё предприятий. Регион при формировании социально-экономических стратегий своего развития не сможет обойтись без учёта стратегий и планов развития как различных отраслей, так и конкретных предприятий. Обычно взаимные отношения устанавливаются между наиболее совместимыми стратегиями развития регионов, отраслей и предприятий, что показано на рис. 4.7

Таким образом, представленная объектно-реляционная схема (рис. 4.7) показывает полную гамму взаимоотношений как внутри каждой БД, так и между БД и стратегиями планирования региона, отрасли, предприятия. Базы данных, отражённые в табл. 4.10–4.18, являются логическим продолжением баз данных, представленных в табл. 4.7–4.9, так как в них стратегии развития регионов, отраслей, предприятий конкретизируются дополнительным содержанием и основными показателями планирования. БД, отражённые в табл. 4.10, 4.11, 4.17, показывают типичные тенденции изменения основных показателей планирования регионов, отраслей и предприятий при различных стратегиях их развития.

Рис. 4.7. Объектно-реляционная схема взаимосвязей – отношений между стратегиями планирования развития регионов, отраслей и предприятий

(условные обозначения: —→ — связи отрасли;→ — связи региона; ---→ — связи предприятия)

Сведения о стратегиях и тенденциях изменения при них тех или иных показателей планирования являются постоянными при реализации ситуационно-стратегической системы планирования, а потому обладают целостностью. Их учёт очень важен, так как с их помощью можно получить информацию о том, в каком направлении следует корректировать те или иные показатели при реализации различных стратегий развития регионов, отраслей и предприятий. Хозяйствующий субъект, зная динамику изменения тех или иных показателей, сможет оценить реалистичность реализации той или иной стратегии. Например, если у фирмы нет достаточных ресурсов и внешних инвестиций для значительного наращивания объёмов производства, расширения товарной номенклатуры и ассортимента, то стратегия диверсификации не является реалистичной на данном этапе его хозяйствования. Кроме того, БД табл. 4.7–4.10, 4.12, 4.13 содержит информацию о профилирующих показателях при тех или иных стратегиях развития на разных уровнях хозяйствования. Данные табл. 4.10, 4.11, 4.17 позволяют судить о том, насколько типичны, стандартны ситуации на рынке, насколько адекватны им тенденции изменения различных показателей планирования регионов, отраслей, предприятий, стратегии их развития.

Рис. 4.8. Объектно-реляционная схема взаимосвязей – отношений между планируемыми стратегиями фирмы на долгосрочную перспективу и её текущими стратегиями по продукту и рынку

В табл. 4.12 и 4.13 содержится дополнительная, детализирующая информация о классификации региональных и отраслевых рынков по видам, перспективности и прибыльности товаров, позиционируемых на них, что очень важно для верного выбора стратегий в различных потребительских сегментах рынка. Информация БД (табл. 4.14) позволяет определиться с основными концепциями деятельности при различных долгосрочных стратегиях роста фирмы, а БД (табл. 4.15) – выбрать в зависимости от состояния потребительского спроса (нулевой, отрицательный, сокращающийся, нерегулярный, полный, неявный, избыточный) виды маркетинга (стимулирующий, преобразовательный, обновляющий, синхронизирующий, сохраняющий, выявляющий, понижающий) и наиболее подходящие для каждой ситуации продуктово-рыночные стратегии.

БД (табл. 4.15) очень важна для планирования потребительских свойств продукции с учётом потребительского спроса и для наиболее обоснованного выбора в связи с этим конструкторско-технологических стратегий совершенствования продукции и сбытовых стратегий маркетинга, обеспечивающих не только наиболее эффективный сбыт товаров, но и влияние на преобразование, изменение самого потребительского спроса.

Любая долгосрочная стратегия фирмы не может осуществиться без текущих стратегий, которые обычно планируются на год. В табл. 4.18 отражена база данных, которая характеризует сочетание стратегий долгосрочного развития фирмы друг с другом и с текущими стратегиями по продукту и рынку. Схема позволяет установить и отношения – взаимосвязи между текущими стратегиями фирмы по продукту и рынку. Например, стратегия низких издержек и низких цен чаще всего согласуется со стратегией широкого охвата рынков одинаковым товарным предложением и недифференцированным маркетингом либо со стратегией наследника на рынке и пассивным маркетингом. Эти текущие стратегии выбираются обычно для реализации долгосрочной стратегии интенсивного роста с помощью глубокого проникновения на рынок. А текущие стратегии выпуска новинок и дифференциации товарного ассортимента предполагают широкое проникновение на рынок за счёт разнообразного товарного предложения и осуществление дифференцированного, активного маркетинга. Они связаны с долгосрочной стратегией конгломератной диверсификации. На рис. 4.8 показаны наиболее типичные варианты подобных сочетаний. Сведения о том, какие текущие стратегии по продукту и рынку в наибольшей степени соответствуют друг другу и тем или иным стратегиям долгосрочного развития фирмы очень важны при планировании отношений между стратегиями развития различного уровня. Другими словами, представленные базы данных содержат сведения не только о возможных стратегиях долгосрочного и текущего развития продукции фирмы, но и об отношениях между ними. Это иллюстрирует рис. 4.8.

Таким образом, составленная база данных даёт представление об этапах, механизме, показателях, долгосрочных и текущих стратегиях планирования и содержании планов хозяйствующих субъектов на региональном, отраслевом уровне и уровне предприятия. Она предназначена для реализации многоуровневой, комплексной, сквозной системы ситуационно-стратегического планирования и в рамках неё обладает постоянством и целостностью. Предложенная БД может найти широкое применение в практической деятельности хозяйствующих субъектов на разных уровнях хозяйствования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989
2. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. Общ. ред. и вступ. с. М.Пеньковой. М.: Прогресс, 1990. 736 с.
3. Меркулова Ю.В. Ситуационно-стратегическое планирование в экономике. 1 Том. – М.: Экономика. 2013. 439 с.
4. Меркулова Ю.В. Ситуационно-стратегическое планирование в экономике. 2 Том. – М.: Экономика. 2013. 411 с.
5. Меркулова Ю.В. Фирма планирует успех. – М.: Высшая школа. 2000. 400 с.
6. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. Общ. ред. и предисл. В. С. Загашвили. М.: Прогресс, 1991. 456 с.
7. Милицин А.В., Самсонов В.К., Ходак В.А. Отображение информации в центре управления космическими полетами / М.: Радио и связь, 1982. 190 с.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002.
9. Монден Ясухиро. Система менеджмента Тойоты. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2007.
10. Монахова Е. Идея ситуационных центров овладевает массами // PC Week. 1999. № 4.
11. Научно-практическая конференция «Ситуационные центры — решения и проблемы. Взгляд экспертов» 30-31 октября 2002. Тезисы выступлений. М.: Polymedia. 63 с.
12. Пилдинг Дж. Путь к конкурентоспособной продукции: Пер. с англ. М.: Прогресс, 2006. 256 с.
13. Питерс Т, Уотермен Р. В поиске эффективного управления: Опыт лучших компаний: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986.
14. Погодин М.В. Ситуационное управление. Сайт региональных хозяйственных связей. www.pti.ru, 1998.
15. Поспелов Д.А. Ситуационное управление: теория и практика. М.: Наука, 1986. 288 с.
16. Поспелов Д.А. Большие системы. Ситуационное правление. М.: Знание, 1975. 64 с.
17. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. 3-е изд. М: Альпина, 2007.
18. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. М.: Изд.дом «Вильямс», 2006.
19. Райков А.Н. Ситуационная комната коммерческого банка // Информационное общество. 1998. № 6.
20. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: Битва за узнаваемость: Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 256 с.: ил. (Серия «деловой бестселлер»)
21. Рингланд Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии. 2-е изд.: Пер. с англ. М.: Диалектика, 2008.
22. Ситуационный центр российской консалтинговой компании «Глобал С.Консалтинг», входящей в корпорацию «Группа». Описание системы, <http://www.polymedia.ru>, 2002.
23. Ситуационный центр «КАНТ». Описание системы. М.: Балтик Софт, 2002.
24. Ситуационный центр Министерства природных ресурсов РФ. Описание системы. <http://inform.mnr.gov.ru>, 2002.

25. Стерлин А.Н., Тулин И.В. Стратегическое планирование в США. М.: Наука, 1990.
26. Терещенко И.С. Региональный ситуационный центр. Информационные процессы и системы. 2000. № 10.
27. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд.: Пер. с англ. Киев: Изд. дом «Вильямс», 2003. 928 с.
28. Филиппович А.Ю. Интеграция ситуационного, имитационного и экспертного моделирования. М., 2003. 310 с.
29. Филиппович А.Ю., Сейфулин А.И. Ситуационное управление в полиграфии. Проблемы построения и эксплуатации систем обработки информации и управления: Сб. статей. Вып. 4 / Под ред. В.М. Черненко. М.: Эликс плюс. 2002. С. 146 –151.
30. Цаленко М.Ш. Моделирование семантики в БД. М.: Наука. Гл. ред. физ-мат. лит., 1989. 288 с. (Проблемы искусственного интеллекта)

Учебное издание

Меркулова Юлия Владиславовна

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ
В ЭКОНОМИКУ СИТУАЦИОННО-СТРАТЕГИЧЕСКОЙ
СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ**

Часть 1. Методическое пособие по формированию
многоуровневой, комплексной, сквозной системы
планирования: «регион—отрасль—предприятие»

Компьютерный набор, корректура
и форматирование автора
Технический редактор Кулакова Г.А.
Подписано в печать 13.12.2013
Бумага офсетная.
Гарнитура NewtonC
Формат 60×84 1/16
Печать трафаретная. Печ. л. 17.
Тираж 500 экз. Заказ № 035-13.

Отпечатано в типографии ИД «Академия Естествознания»,
440026, г. Пенза, ул. Лермонтова, 3