
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА МЕЗОУРОВНЕ: ПРОБЛЕМЫ, ПОДХОДЫ, ИНСТРУМЕНТЫ

И.В. Прилуцкий

Стратегическое планирование и мировой кризис

Мировой финансово-экономический кризис привел к существенному изменению «повестки дня» в научном экономическом сообществе. Наблюдается смещение акцентов с вопроса об устойчивом развитии мировой экономики к вопросу о сценарии развития кризиса. Уже очевидно, что кризис приведет к депрессии мировой экономики. Дискуссия может возникнуть только по поводу прогнозируемой глубины падения совокупного спроса и продолжительности нахождения мировой экономики в состоянии депрессии. Между тем характер существующего кризиса, который является не циклическим, а системным, подводит нас к следующему выводу: *выход мировой экономики из депрессии возможен только на базе новой модели её функционирования*. А это означает необходимость пересмотра основных принципов, лежащих в основе существующей модели, или её слом. Это ставит под сомнение достоверность получаемых на базе существующей модели прогнозов долгосрочного развития национальной или мировой экономики.

В краткосрочной и среднесрочной перспективе планирование также затрудняется такими факторами, обусловленными воздействием кризиса, как:

- резкие колебания валютных курсов (например, девальвация национальной валюты);
- применение государствами мер по защите национальных товаропроизводителей (протекционизм);
- изменения в предпочтениях потребителей, вызванные снижением уровня располагаемого дохода.

Однако вышесказанное не означает снижения роли планирования, особенно что касается планирования на макро- и мезоуровнях. Это обусловлено возрастанием в условиях кризиса роли государства в экономике в целом и, в

частности, на отраслевом уровне управления. Важно подчеркнуть, что кризис воздействует на все отрасли народного хозяйства, однако это воздействие не является однородным. Поэтому в существующих условиях возрастает важность селективной отраслевой политики, которая призвана учитывать как существующее положение отрасли, так и возможные сценарии изменения внешней среды, в которых функционирует отрасль. Отсюда вытекает возрастающее значение стратегического планирования на мезоуровне.

Содержание стратегических планов, а также методика их разработки по каждой из социально-экономических систем (страна, регион, город, отрасль, коммерческая и некоммерческая организация) имеет свои особенности. Поэтому перед исследователями стоят следующие задачи:

– необходимо создать единую методологию стратегического планирования на мезоуровне. Вслед за Н.В. Банниковой методологию предлагается рассматривать как «систему подходов, принципов, параметров, методов разработки и обоснования стратегии, а также логику стратегического планирования» [1, с.73];

– на базе единой методологии необходимо разработать методики стратегического планирования, учитывающие особенности конкретной отрасли.

Решение данных задач значительно облегчит разработку, анализ, согласование, агрегирование стратегических планов отраслевого развития.

Работа в данных направлениях уже ведется: Р.Н. Хайруллин сформулировал методические предложения, применимые для формулирования стратегии развития любой из отраслей народного хозяйства [11]; создаются также методики стратегического планирования различных отраслей и межотраслевых комплексов (например, по аграрному производству

и агропромышленному комплексу выделяются работы Н.В. Банниковой [1] и А.В. Руцкого [9]).

В данной статье сделана попытка обобщить теоретические подходы к разработке стратегии на мезоуровне, а также проанализировать возможность использования типовых стратегий и отдельных инструментов стратегического анализа, разработанных для других уровней управления, на мезоуровне.

Подходы к разработке стратегии развития на мезоуровне

Представляется возможным выделить два взаимодополняющих подхода к выработке стратегии на мезоуровне:

I. Оптимизационный, предложенный, например, в диссертационных исследованиях А.В. Руцкого [9] и Н.В. Банниковой [1]. Согласно данному подходу, стратегия отрасли рассматривается как оптимальный план достижения целей отрасли, а выработка стратегии – как решение задачи выбора оптимальной стратегии развития из ряда альтернативных стратегий.

II. Контрактный подход, предложенный А.Б. Руновым [8]. Стратегию отрасли он предлагает рассматривать как контрактное соглашение между бизнесом и властью, а выработку стратегии – как переговорный процесс.

Несмотря на то, что данные подходы являются взаимодополняющими, при разработке стратегии может наблюдаться доминирование одного из них. Это определяется рядом факторов, основным из которых является наличие в отрасли предприятий, находящихся в государственной собственности, либо предприятий, в которых государство имеет такую долю акционерного капитала, которая позволяет оказывать прямое воздействие на принятие предприятием стратегических решений, а также доля данных предприятий в общем объеме продукции, производимой отраслью. Чем больше таких предприятий и чем выше доля производимой ими продукции, тем меньшее значение при разработке стратегии отраслевого развития имеет контрактный подход, и наоборот.

Преобладание одного из подходов оказывает существенное влияние на следующие параметры:

– *организационный механизм разработки стратегии;*

– *содержание стратегии.*

Изменения в организационном механизме разработки стратегии выражаются в роли,

которую будут играть представители предприятий отрасли в процессе разработки стратегии её развития. Так, в отрасли, в которой присутствие частного капитала незначительно, специалисты предприятий могут участвовать в процессе разработки стратегии в качестве экспертов, однако их голос может не учитываться в процессе принятия решения по выбору окончательного варианта стратегии развития. В данном случае важное место в разработанной стратегии должны составлять меры по стимулированию организаций отрасли по достижению её стратегических целей. В отраслях, характеризующихся преобладанием частного капитала, процесс разработки стратегии может быть передан представителям частного бизнеса отрасли на условии соответствия разработанной стратегии отрасли стратегии государственного развития и возможностям государства по её реализации. Участие чиновников в разработке стратегии может ограничиваться контролем над соблюдением данных условий и общей координацией работ по её разработке. Такое различие в организационном механизме мы видим при сопоставлении существующих подходов к разработке стратегии развития строительного комплекса Республики Беларусь и стратегии развития промышленности строительных материалов Санкт-Петербурга. Если участие представителей предприятий строительного комплекса Республики Беларусь ограничивается консультациями по вопросам стратегического развития собственного предприятия, то в Санкт-Петербурге представители отраслевого сообщества участвуют непосредственно в выработке основных положений стратегии.

Влияние на содержание стратегии наличия частного бизнеса в отрасли объясняется возникающими в данном случае проблемами получения информации о стратегических планах частных предприятий.

Рассмотрим данные различия на примере содержания программ развития строительного комплекса Республики Беларусь (Основные направления материально-технической базы строительства на 1998–2015 гг., Государственная комплексная программа развития материально-технической базы строительной отрасли на 2006–2010 гг.) и разработанного в 2008г. проекта Программы развития предприятий Санкт-Петербурга, производящих строительные материалы, на период 2008–2015 гг.» [7].

Так как в Республике Беларусь сохранилась система государственного управления строительным комплексом, то основное содержание создаваемых программ его развития (табл. 1)

составляют количественные цели строительного комплекса, а также инвестиционные и научные проекты, которые должны быть реализованы для достижения данных целей.

Таблица 1 – Содержание программ развития строительного комплекса Республики Беларусь и проекта программы развития промышленности строительных материалов в Санкт-Петербурге

Программы развития строительного комплекса Республики Беларусь	Проект программы развития предприятий, производящих строительные материалы (г. Санкт-Петербург)
1. Целевые ориентиры развития строительного комплекса: объем ввода жилья, структура жилья по применяемым архитектурно-строительным системам, объём производства строительных материалов; 2. Требуемые к реализации инвестиционные проекты, объём их финансирования и источники финансирования; 3. Энергосбережение в строительном комплексе; 4. Научная поддержка реализуемой стратегии.	1. Организация мониторинга потребности в строительных материалах, производства и ввоза основных строительных материалов, конструкций и изделий; 2. Стимулирование внедрения экономичных, ресурсосберегающих и экологически безопасных проектов, конструктивных решений, эффективных строительных материалов; 3. Развитие транспортной инфраструктуры строительного комплекса; 4. Повышение эффективности использования бюджетных средств в строительстве; 5. Меры государственного влияния при ценообразовании на продукцию стройиндустрии; Решение кадровой проблемы, создание и использование возможностей «кадровых» технопарков.

Источник: собственная разработка.

Такое содержание стратегии невозможно в Российской Федерации уже в силу ее размеров, однако оно в принципе возможно на региональном уровне. Как видно из данных табл. 1, содержание проекта программы развития предприятий промышленности строительных материалов коренным образом отличается от содержания белорусских программ. Оно не включает в себя инвестиционных проектов, которые должны быть реализованы в планируемом периоде, а касается лишь общих вопросов функционирования предприятий, производящих строительные материалы, что обусловлено преобладанием частного сектора на строительном рынке Санкт-Петербурга.

Поэтому можно сделать вывод, что содержание стратегии при преобладании частного бизнеса в отрасли корректируется в сторону информационной, инфраструктурной, кадровой и правовой поддержки функционирования предприятий отрасли, направленной на повышение их конкурентоспособности.

В Республике Беларусь для большинства отраслей характерно преобладание государственного капитала, что предопределяет больший интерес к первому из представленных подходов – оптимизационному.

Типовые стратегии на мезоуровне

С точки зрения оптимизационного подхода существенным подспорьем для создания единой методологии стратегического планирования на мезоуровне может являться разработка типовых стратегий отраслевого развития. На микроуровне М. Портером были предложены такие типовые стратегии, как стратегия минимизации издержек, дифференциации и фокусирования. В отдельных работах (см. [6]) предлагается использовать данные эталонные стратегии при разработке стратегии на региональном уровне при том отличии, что если М. Портер делает акцент на необходимости использования одной из вышеуказанных стратегий для достижения конкурентных преимуществ, то Д.Ю. Лапыгин допускает возможность их сочетания.

На отраслевом уровне использование данных эталонных стратегий возможно лишь в случае, если отрасль представлена монополистом (возможно использование любой из вышеуказанных эталонных стратегий), либо если конечная продукция отрасли является однородной (например, цемент, сахар). В таком случае возможно использование стратегии лидерства по издержкам на отраслевом уровне в целях поддержки конкурентоспособности

национальных товаропроизводителей на внутреннем и внешнем рынках.

Таким образом, эталонные стратегии, предложенные М. Портером, на мезоуровне имеют ограниченное применение. Более универсальным является подход профессора Г.Б. Клейнера [4], который предложил классифицировать виды экономической политики (стратегии) государства в зависимости от ориентации на поддержку функционирования и развития систем определенного типа. Такой подход можно распространить и на мезоуровень. Следовательно, в качестве типовых стратегий на мезоуровне предлагается использовать следующие:

– объектно-ориентированная стратегия – поддержка функционирования и развития социально-экономических систем объектно-го типа (предприятий, организаций отрасли);

– средоориентированная стратегия – поддержка функционирования и развития межобъектных сред (институтов), стимулирующих «правильное» поведение объектов в отрасли (например, системы правового регулирования деятельности предприятий отрасли);

– процессно-ориентированная стратегия – поддержка процессов распространения от одного объекта к другому тех или иных изменений (инноваций) в отрасли;

– проектно-ориентированная стратегия – поддержка и финансирование отраслевых проектов, включая инфраструктурные [4].

Стратегия отраслевого развития предполагает чаще всего сочетание нескольких эталонных стратегий с превалированием одной из них. Содержание стратегии зависит от

того, комбинация каких эталонных стратегий применяется и какая из них доминирует. На базе содержания табл. 1 можно сделать вывод, что в белорусских программах развития строительного комплекса превалирует проектно-ориентированная стратегия, в проекте программы развития промышленности строительных материалов г. Санкт-Петербурга – процессно-ориентированная.

Использование SWOT-анализа при разработке стратегии развития на мезоуровне

Методология корпоративного стратегического планирования в связи со своей разработанностью является фундаментом для методик стратегического планирования на других уровнях управления. Поэтому при создании методики разработки стратегии на мезоуровне в первую очередь необходимо проанализировать возможности использования в процессе ее разработки инструментов стратегического планирования, используемых на микроуровне.

SWOT-анализ является, пожалуй, наиболее широко используемым инструментом стратегического планирования. В основе SWOT-анализа лежит представление об организации как об открытой системе, которая для обеспечения своего существования взаимодействует с внешней средой. Разработчиками данного метода (исследователи Гарвардской школы бизнеса) данный метод рассматривался как универсальный инструмент стратегического анализа, составляющий основу процесса стратегического планирования. На сегодняшний день разработан ряд подходов по использованию SWOT-анализа при разработке стратегии на различных уровнях управления (табл. 2).

Таблица 2 – Анализируемые подходы по использованию SWOT-анализа при разработке стратегии развития различных социально-экономических систем

№ п/п	Автор подхода	Предлагаемый подход к разработке стратегии
1	Гарвардская школа бизнеса	1. SWOT-анализ (выявление ключевых факторов успеха и отличительных способностей к развитию); 2. Формулирование стратегии
2	Профессор О.С. Виханский	1. Определение списка слабых и сильных сторон организации, угроз и возможностей; 2. Установление связи между сильными и слабыми сторонами, угрозами и возможностями; 3. Определение парных связей, на базе которых составляется стратегия
3	Профессор Г.Б. Клейнер с соавторами	1. Выявление уникального потенциала предприятия; 2. Определение сценариев развития внешней среды; 3. SWOT-анализ
4	Руководитель консультационного центра «Русский менеджмент» В. Токарев	1. Оценка существующего положения фирмы на основе SWOT-анализа; 2. Формулирование стратегии на базе интуиции
5	Е.И. Кузнецова (автор монографии «Развитие конкурентных отношений и экономическая стратегия государства»)	1. Анализ положения страны по четырем разделам матрицы SWOT; 2. Разработка программы на базе каждого раздела матрицы

Источник: собственная разработка.

Ниже представлено краткое описание указанных в табл. 2 подходов:

1. По модели Гарвардской школы бизнеса SWOT-анализ является основным элементом стратегического анализа. По результатам SWOT-анализа формулируются ключевые факторы успеха в отрасли и отличительные способности фирмы к развитию. В качестве стратегии развития выбирается та стратегическая альтернатива, при которой наблюдается наибольшее соответствие между рыночными возможностями и способностями фирмы;

2. Профессор О.С. Виханский предлагает процедуру использования SWOT-анализа, схожую с моделью Гарвардской школы бизнеса, однако, более усложненную:

2.1. Определяется список слабых и сильных сторон организации, угроз и возможностей;

2.2. Устанавливаются связи между сильными и слабыми сторонами, угрозами и возможностями;

2.3. Определяются парные связи, которые должны быть учтены при разработке стратегии. При этом для каждой из четырех видов пар (сила и возможности, сила и угрозы, слабость и возможности, слабость и угрозы) имеется ряд рекомендаций по составлению стратегий на их основе;

3. Профессор Г.Б. Клейнер с соавторами [4] предлагает следующую схему разработки стратегии развития предприятия: выявление уникального потенциала предприятия – определение сценариев развития внешней среды – SWOT-анализ. Особенностью предложенного подхода является то, что SWOT-анализ проводится отдельно для каждого варианта развития внешней среды предприятия;

4. Руководитель консультационного центра «Русский менеджмент» В. Токарев [10] предлагает использовать SWOT-анализ для глубокой оценки существующего положения фирмы. При формулировании стратегии автор предлагает использовать интуицию, а не полагаться на процедуры разработки стратегии на основе последовательного анализа взаимосвязи между строками матрицы SWOT;

5. Е.И. Кузнецова в монографии «Развитие конкурентных отношений и экономическая стратегия государства» [5, с.254], предлагает рассматривать Российскую Федерацию как «корпорацию Россия» и применять при разработке стратегии её развития SWOT-анализ. Для этого предлагается провести анализ по четырем разделам матрицы SWOT, а затем на основе полученных результатов разработать и реализовать соответствующие

программы действий: «программу использования внутренних экономических преимуществ страны и ее положения на мировом рынке», «программу нейтрализации слабых мест национальной экономики» и т.д.

При анализе возможности использования SWOT-анализа при разработке стратегии развития отрасли необходимо учитывать следующие проблемы, возникающие при его использовании:

1. В основе идеи разработки стратегии на основе SWOT-анализа лежит представление о возможности полного познания сильных и слабых сторон, угроз и возможностей. Однако в реальности возможности познания всегда ограничены, поэтому возникает проблема субъективности выделенных сильных и слабых сторон, угроз и возможностей;

2. Сложность отнесения ряда существенных факторов к сильным или слабым сторонам. Исследователь В.С. Катькало в качестве таких факторов приводит наличие у отдельных предприятий (Аэрофлот, Автоваз) старых советских брендов [3, с.14]. Данные факторы могут быть отнесены к сильным или слабым сторонам только после определения стратегии развития предприятия;

3. Обработка полученных результатов по методике, предложенной О.С. Виханским, при детальном SWOT-анализе (10–15 позиций по каждой ячейке матрицы SWOT) представляется чрезмерно трудоёмкой. Механическое применение данной схемы может привести к стратегическим ошибкам;

4. Сила и слабость являются относительными величинами, поэтому для того чтобы отнести фактор к сильным или слабым сторонам, требуется определить базу сопоставления или конкурента. Конкуренты в свою очередь определяются в зависимости от стратегии.

Анализ вышеизложенных проблем показывает, что устранить большинство из них можно при использовании SWOT-анализа для оценки альтернативных стратегий развития отрасли, а не для их разработки. Поэтому предлагаем использовать схему разработки стратегии развития отрасли, представленную на рис. 1.

Данная схема использует идеи, лежащие в основе предложений Г.Б. Клейнера и Е.И. Кузнецовой, изменяя и дополняя их, и позволяет обеспечить эффективное использование SWOT-анализа при стратегическом планировании отраслевого развития.

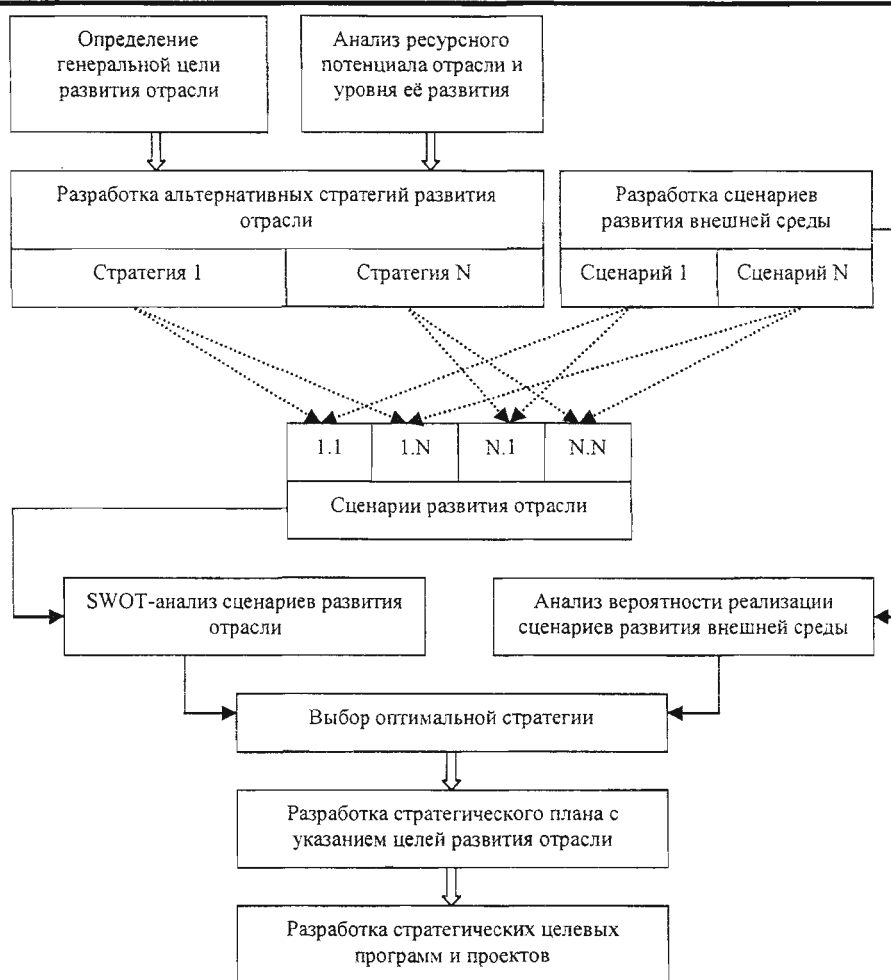


Рисунок 1 – Схема разработки стратегия развития отрасли с использованием SWOT-анализа

Источник: собственная разработка.

В основе схемы лежит следующая логика: на основе результатов анализа потенциала отрасли формулируются альтернативные стратегии ее развития, которые при сопоставлении со сценариями развития внешней среды составляют сценарии развития отрасли. Далее по каждому из сценариев проводится SWOT-анализ, на базе которого выявляется, какие факторы будут способствовать реализации стратегии при осуществлении данного сценария развития внешней среды, а также возможности усиления их воздействия и факторы, которые будут препятствовать реализации стратегии, а также возможности минимизации их влияния. На основании данных SWOT-анализа, а также анализа вероятности реализации сценариев развития внешней среды выбирается наилучшая из предложенных стратегий и разрабатывается план ее реализации.

На базе стратегического плана осуществляется программирование развития отрасли. При этом целесообразно опираться на результаты

SWOT-анализа, полученные при анализе сценариев развития отрасли при реализации выбранной стратегии развития, для разработки системы мер по нейтрализации угроз и слабых сторон, использованию возможностей и сильных сторон.

Заключение

Кризис поставил новые задачи перед плановыми работниками всех уровней управления. На мезоуровне стоит задача создания единой методологии стратегического планирования, которая включает в себя «систему подходов, принципов, параметров, методов разработки и обоснования стратегии, а также логику стратегического планирования» [1, с.50].

Содержание статьи находится в русле решения данной задачи: предложена классификация подходов к разработке стратегии на мезоуровне, а также перечень типовых (этапных) стратегий для мезоуровня.

Одной из важнейших задач является обеспечение разработчиков стратегии инстру-

ментарием, адекватным решаемым задачам. В статье на основании анализа различных подходов к использованию SWOT-анализа при разработке стратегии на разных уровнях управления предложена схема разработки

стратегии развития отрасли, которая позволяет обеспечить эффективное использование SWOT-анализа при стратегическом планировании отраслевого развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Банникова, Н.В. Формирование системы стратегического планирования аграрного производства / Н.В. Банникова. [Электронный ресурс НБРБ]: теория, методология, практика: дис. д-ра экон. наук: 08.00.05.
2. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. Гардарики, 1998. – 296 с.
3. Катъкало, В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В.С. Катъкало // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №1. – С. 7–30.
4. Клейнер, Г.Б. Стратегическое планирование: основы системного подхода / Г.Б. Клейнер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://d1.hse.ru/data/372/665/1234/Клейнер.doc>
5. Кузнецова, Е.И. Развитие конкурентных отношений и экономическая стратегия государства: монография / Е.И. Кузнецова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 383 с.
6. Лапыгин, Д.Ю. «Разработка плана стратегического развития региона» / Д.Ю. Лапыгин // Менеджмент в России и зарубежом. – 2006. – №2. – С. 85–99.
7. Румянцева, С. Программное заявление / С. Румянцева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.spbpromstroy.ru/112/15.php>
8. Рунов, А.Б. Консолидация и развитие национальной промышленности в свете эволюции контрактных соглашений между властью и бизнесом / А.Б. Рунов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ecsocman.edu.ru/db/msg/293962/print.html#_ftnref2
9. Руцкой, А.В. Стратегическое планирование развития агропромышленного комплекса / А.В. Руцкой [Электронный ресурс НБРБ]: Проблемы теории и практики: дис. д-ра экон. наук: 08.00.05.
10. Токарев, В. К вопросу о применении SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы / В. Токарев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY5/kvosvot.html>
11. Хайруллин, Р.Н. Организация стратегического планирования мезопроизводственных систем: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Р.Н. Хайруллин [Электронный ресурс НБРБ].

РЕЗЮМЕ

В статье сделана попытка обобщить теоретические подходы к разработке стратегии планирования на мезоуровне, а также проанализировать возможность использования типовых стратегий и отдельных инструментов стратегического анализа, разработанного для других уровней управления. Предложена схема разработки стратегии развития отрасли, которая позволяет обеспечивать эффективное использование SWOT-анализа при стратегическом планировании отраслевого развития.

* Статья поступила в редакцию 22 июня 2009 г.