

ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ОТРАСЛЕВОМ КОНТЕКСТЕ

Ю.В. Трифонов, М.Л. Горбунова

Нижегородский государственный университет

В статье рассматриваются вопросы стратегического управления предприятиями, в частности, анализируется зависимость между отраслью принадлежности предприятия, экономическими условиями региона базирования и выбираемыми стратегиями развития; предлагается матрица соответствия. Предложение авторов связать стратегические альтернативы предприятия с различными комбинациями территориальных условий ведения бизнеса и отраслевыми характеристиками представляет собой определенную конкретизацию общих концепций стратегического управления.

В условиях обостряющейся международной конкуренции преимущество предприятия основывается на системных источниках, требующих активной межорганизационной координации с другими участниками системы создания ценности (производственно-коммерческой цепочки). Эта система может иметь как территориальное, так и отраслевое измерение, то есть включать экономических субъектов, принадлежащих к одному региону, одной отрасли или территориально-производственному комплексу. Таким образом, на мезоуровне экономики определяются основные характеристики деятельности предприятия: здесь задаются специфические аспекты его функционирования, влияющие на особенности факторного обеспечения по всем типам ресурсов, эффективные размеры производства, принципы оптимальной организации материально-технического снабжения и сбыта. Ограниченно мобильные факторы производства, общая и специальная инфраструктура территорий, взаимодействуя с принципами эффективного размещения производительных сил той или иной отрасли, определяют уровень и направления конкурентоспособности отдельных территорий — стран или регионов — по отношению к аналогичным экономическим образованиям. Свободно перемещаемые ресурсы будут стремиться туда, где существует стабильная основа для их лучшего использования.

Территориально-отраслевая концентрация тех или иных отраслей, обобщенная понятием «кластер», предложенным М. Портером, также подтверждает наличие некоторого промежуточного контура во внешней среде предприятия, принципиально важного для конкурентоспособности, связи в рамках которого — формальные (обеспеченные контрактами разного рода) или неформальные — отличаются большей интенсивностью, чем вне его.

Предполагая, что конкурентное преимущество в наиболее общем случае реализуется или в лидерстве по издержкам, или в дифференциации продукции при обслуживании какого-либо рынка или его отдельного сегмента, очевидно, что участники системы создания стоимости качественным или количественным образом влияют на эффективность предприятия. Предприятие в данном контуре может оказывать ответное воздействие разной степени силы на экономические результаты других агентов: это определяется взаимными размерами предприятий, уникальностью производимых товаров и предоставляемых услуг, а также количест-

вом вариантов и особенностями технологий реализации продукции. Кроме этого, немаловажное значение имеет этап жизненного цикла отрасли, также влияющий на варианты конкурентных стратегий. Поэтому невозможно применять для всех предприятий единую схему стратегического анализа и планирования, так как условия функционирования конкурирующих между собой предприятий не одинаковы. Таким образом, для достижения долгосрочного позитивного экономического результата предприятия в непостоянных условиях внешней среды регулирование, управление и другие формы координации специфических релевантных связей на межорганизационном уровне приобретают решающее значение. Для их эффективной реализации требуется сочетание рыночных и административных начал.

В процессе стратегического анализа важное место должно занимать исследование соответствия между отраслью, к которой принадлежит предприятие, и регионом, где оно располагается. Это позволит, во-первых, оценить оптимальность размещения, во-вторых, разработать возможные стратегии развития предприятий, которые способствовали достижению ими большей конкурентоспособности. Итог анализа воздействия региональных особенностей на стратегию развития возможно представить в виде матричной формы.

В зависимости от экономического назначения продукции выделяются отрасли, производящие средства производства, и отрасли, выпускающие предметы потребления. В зависимости от используемого сырья выделяются добывающая промышленность и обрабатывающая. Таким образом, отрасли промышленности можно разбить на три группы в соответствии с классификацией, принятой в социально-экономической статистике:

- *отрасли добывающей промышленности и промышленности низкого передела* — электроэнергетика, нефтедобыча, нефтепереработка, газовая, угольная, черная металлургия, цветная металлургия, лесная (лесозаготовительная, деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная, лесохимическая);
- *отрасли, ориентированные на потребителя*, — пищевая, легкая (текстильная, швейная, кожевенная, меховая и обувная), сфера услуг населению, промышленность строительных материалов, стекольная и фарфоро-фаянсовая промышленность, медицинская (химико-фармацевтическая, промышленность медицинской техники); полиграфическая промышленность;
- *отрасли высокого передела*, ориентированные на промышленное потребление, — химическая и нефтехимическая промышленность, машиностроение и металлообработка.

На оптимальное размещение отраслей промышленности влияют экономические, социально-исторические, природные и иные факторы. Отрасли добывающего характера размещаются в местах добычи основного сырья или в местах оптимального сочетания себестоимости и транспортных издержек по основным группам применяемого сырья. Это приводит к тому, что добыча сырья ведется в анклавах, мало связанных с остальной экономикой. В свою очередь, отрасли потребительских товаров из-за более низкой капиталоемкости распределены более равномерно. Для размещения этой группы отраслей решающее значение имеет близость рынка сбыта: перспективными территориями являются регионы с высокой плотностью населения и крупные города.

Обрабатывающая промышленность размещается на территориях, которые имеют свободные площадки и транспортную инфраструктуру, дешевую и квалифицированную рабочую силу, источники пресной воды. Размещение предприятий тяжелой промышленности требует длительного времени и значительных капиталовложений. Предприятия обрабатывающей промышленности концентрируются в

крупных городах или в непосредственной близости от них, поскольку города имеют выгодное географическое положение и относительно развитую инфраструктуру.

В соответствии с условиями для ведения бизнеса может быть проведена также приблизительная классификация регионов (с ориентацией на российскую экономику):

- *ресурсообеспеченные регионы* — это регионы с довольно давними разработками полезных ископаемых и относительно выгодным географическим положением;
- *регионы с высокой плотностью населения* — мегаполисы и территории, попадающие в орбиту их хозяйственных процессов;
- *сельскохозяйственные регионы* — зоны с природно-климатическими условиями, благоприятными для сельского хозяйства;
- *индустриальные регионы* — географически выгодно расположенные территории с умеренным природно-ресурсным потенциалом и развитой инфраструктурой.

Сопоставляя отрасль и регион принадлежности предприятия, можно получить два варианта взаимодействия: первый из которых характеризуется соответствием между отраслью и территорией, назовем его оптимальным размещением предприятия, и второй — характеризующийся неполным соответствием — подоптимальное размещение предприятия.

Оптимальное размещение, связанное с благоприятными территориальными условиями развития предприятия, обеспечивает значительные перспективы роста, высокую конкурентоспособность предприятия вплоть до международной и, поскольку данное размещение является очевидным, также более высокий уровень конкуренции с аналогичными предприятиями за местные рынки и ресурсы. Оптимальное размещение предприятий делает их важным структурообразующим элементом экономики региона, отражающим его специализацию в межрегиональном или международном разделении труда. Обычно успех или неуспех подобных предприятий оказывает мультипликативный эффект на экономику территории.

Подоптимальное размещение предприятия означает неполное обеспечение необходимыми ресурсами или недостаточную емкость регионального рынка, трансформирующееся в низкий уровень эффективности по сравнению с аналогичными предприятиями в других регионах, а также худшую конкурентную позицию в борьбе за инвестиционные, трудовые, технологические и другие ресурсы по сравнению с более эффективными, оптимально размещенными предприятиями региона. С другой стороны, часто уровень региональной отраслевой конкуренции является умеренным, что обеспечивает предприятиям стабильные внешние условия преобразований.

Возможные варианты стратегического развития в территориальном контексте представлены в таблице, в которой представлены возможные территориально-отраслевые сочетания.

Таблица

Стратегии развития предприятий: территориально-отраслевой аспект

	ОТРАСЛИ ДОБЫВАЮЩЕЙ И ПРОМЫШЛЕННОСТИ НИЗКОГО ПЕРЕДЕЛА	ОТРАСЛИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ	ОТРАСЛИ ВЫСОКОГО ПЕРЕДЕЛА
СЫРЬЕВЫЕ РЕГИОНЫ • существенный природно-ресурсный потенциал; • относительно небольшая плотность населения (умеренные трудовые ресурсы с высоким уровнем оплаты труда); • слаборазвитая общая инфраструктура	→ оптимизация затрат с возможным привлечением региональных предприятий; → повышение степени передела	→ освоение рынка, активная ассортиментная политика; → освоение рынков вне региона; → повышение конкурентоспособности по сравнению с производителями из других регионов	→ привлечение внешних инвестиций; → получение заказов от предприятий первой группы
ГУСТОНАСЕЛЕННЫЕ РЕГИОНЫ • сосредоточение большого количества крупных и средних городов; • квалифицированные трудовые ресурсы; • емкий потребительский рынок; • развитая общая и специальная инфраструктура	→ оптимизация затрат с возможным привлечением региональных предприятий; → повышение степени передела	→ повышение конкурентоспособности продукции на внутреннем рынке; → активная ассортиментная политика, брэндинг	→ частичная конверсия на потребительскую продукцию; → привлечение стратегических инвесторов; → создание консорциальных инновационных структур
ЮЖНЫЕ РЕГИОНЫ • природно-ресурсный потенциал сельскохозяйственного направления, высокая доля сельского хозяйства в региональном продукте; • значительные трудовые ресурсы; • емкий потребительский рынок; • развитая общая инфраструктура	→ оптимизация затрат с возможным привлечением региональных предприятий; → повышение степени передела	→ повышение конкурентоспособности; → освоение рынков вне региона; → создание консорциальных структур по сбыту и продвижению	→ частичная конверсия на потребительскую продукцию; → ориентация на сельскохозяйственную специфику региона; → привлечение стратегических инвесторов
ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ РЕГИОНЫ • существенное преобладание городского населения; • квалифицированные трудовые ресурсы; • среднеразвитая общая и специальная инфраструктура	→ оптимизация затрат; → повышение степени передела	→ освоение рынка, активная ассортиментная политика; → повышение конкурентоспособности по сравнению с производителями из других регионов; → активизация региональных конкурентных преимуществ, взаимодействие с другими отраслями	→ частичная конверсия на потребительскую продукцию; → привлечение стратегических инвесторов; → формирование конкурентных интеграционных механизмов, создание консорциальных, например, инновационных и сбытовых структур

— оптимальное размещение отрасли

— подоптимальное размещение отрасли

Предприятия добывающей промышленности и отраслей низкого передела, предлагая однородную продукцию, имеют мало возможностей для дифференциации кроме повышения степени переработки. Предприятия данной группы, так как их продукция является биржевой, оказывают ограниченное воздействие на цену продажи, которая формируется на мировых рынках. Поэтому развитие таких предприятий связано с оптимизацией затрат, повышающей рентабельность и осуществляемой не только снижением себестоимости производства, но и преодолением неблагоприятных конъюнктурных колебаний спроса, управлением налоговыми платежами, системной интеграцией хозяйственных процессов, совершенствованием финансовых аспектов управления (учета, бизнеса и планирования и т.д.).

Две другие группы отраслей имеют иные принципы развития, которые различаются в зависимости от района расположения. Отрасли потребительских товаров могут поддерживать и развивать свою конкурентоспособность как на основе оптимизации издержек, так и на основе стратегий дифференциации. В районах мегаполисов или на территориях с высокой плотностью населения, где условия размещения таких предприятий благоприятны и концентрация таких предприятий высока, необходимо претворять в жизнь различные типы дифференциации: по качеству, дизайну, имиджу, сервису, осуществлять стратегии пакетирования (связанные продажи нескольких продуктов) и развития новых рынков, например, в географическом отношении. На иных территориях, где рынок менее емкий, хотя отличается высоким уровнем или потребительского (малочисленное, но обеспеченное население регионов сырьевой специализации), или трудового (менее обеспеченное, но более многочисленное население индустриальных регионов) потенциалов, предприятия потребительских отраслей могут иметь изначальное преимущество в издержках по сравнению с представителями иных регионов (например, из-за транспортной составляющей). В таких условиях предприятиям необходимо, с одной стороны, закрепляться на внутреннем региональном рынке, с другой — создавать основу для экспансии.

Отрасли высокого передела промышленного назначения в большинстве случаев сталкиваются с ограничениями по эффективности, если работают только на региональном рынке. Оптимальность их размещения связана с наличием трудового, инновационного и финансового потенциала региона. Для этой группы предприятий характерны традиционная узкая специализация и консервативность технологической цепочки по отношению к поставщикам и потребителям. При оптимальном размещении этой группы отраслей перспективными являются стратегии развития ассортимента, ориентированного на конечного потребителя и потребности других предприятий региона, формирование консорциальных инновационных и маркетинговых структур.

При подоптимальном размещении необходимо развивать ассортимент продукции, также ориентированный на основную региональную отрасль — добывающие отрасли или отрасли, связанные с сельским хозяйством.

Практически для всех предприятий, кроме предприятий сырьевых отраслей и отраслей промышленности низкого передела, важнейшей проблемой является привлечение инвестиционных ресурсов, причем предпочтение должно отдаваться стратегическим (профильным) инвесторам.

Указанные стратегии развития могут быть поддержаны в той или иной форме региональными органами власти: налоговые льготы за счет регионального бюджета при достижении определенных показателей занятости или роста производст-

ва в совместных инициативах, информационное обеспечение деятельности, продвижение предприятий за пределы региона в рамках разного рода визитов, «дней региона» и т.д.