

© 2012 г.

**Юлия Меркулова**

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

## **ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЛОВОГО ОКРУЖЕНИЯ ФИРМЫ**

В статье проводится анализ делового окружения фирмы на ресурсных и товарных рынках. Определяются показатели интенсивности конкуренции на этих рынках и конкурентных позиций фирмы на них. Содержатся рекомендации по ситуационной методике планирования ресурсного обеспечения фирмы и сближения показателей спроса и предложения фирмы на товарных рынках.

**Ключевые слова:** планирование, рынок, спрос, предложение, фирма, конкуренты, поставщики, потребители.

Если в условиях директивной, плановой системы хозяйствования деловые связи фирмы устанавливались на длительный период на плановой основе, то в условиях рынка, во-первых, количество партнёров фирмы резко возрастает, а во-вторых, фирма должна быть готова к маневрированию хозяйственными связями. Поиск более выгодных партнёров и сделок должен осуществляться фирмой постоянно, и в оперативном режиме она должна быть готова к смене одних партнёров на других. Однако неправильно было бы думать, что данный процесс должен происходить спонтанно и никак не прогнозироваться и не планироваться заранее. Любые контракты и смена партнёров как на ресурсных рынках, так и на товарных рынках должны планироваться. Для этого должны исчисляться показатели, характеризующие эффективность тех или иных деловых связей фирмы.

На методологии планирования делового окружения фирмы остановимся подробнее.

**Определение делового окружения фирмы.** Деловое окружение любой фирмы – это сбытовые посредники (торговая сеть), финансовые посредники (инвесторы, кредитные, финансовые учреждения, банки), рынки трудовых ресурсов, средств труда, новых технологий, материальных ресурсов и комплектующих изделий, интеллектуальной собственности, а также конкуренты как на ресурсных, в том числе финансовых рынках, так и на товарных рынках, наконец, непосредственные потребители продукции фирмы.

Любая фирма в своей деятельности может как напрямую заключать долгосрочные контракты с поставщиками сырья, материалов, комплектующих изделий, так и закупать необходимые ресурсы через торговую сеть. Смена технологий и техническое перевооружение производства в

будущем преимущественно будет связано с проведением сложных схем финансового лизинга. Реализовывать свой товар фирма также может либо напрямую постоянным покупателям её продукции, имея с ними долгосрочные деловые контракты, либо через торговую сеть.

Тем самым следует иметь в виду, что существует конкуренция не только за поставщиков ресурсов и потребителей товаров, но и за каналы товародвижения и сбыта товаров, за финансовых инвесторов и кредиторов, за трудовые кадры, за новые технологии, интеллектуальную собственность. Поэтому при планировании фирмой своей деятельности фирме надо учитывать интенсивность конкуренции не только на товарных рынках. Цель анализа делового окружения фирмы – определить конкурентную позицию фирмы как на товарных, так и на ресурсных рынках.

Таким образом, анализ делового окружения фирмы должен проводиться с двух позиций, а именно: во-первых, с позиций взаимоотношений товаропроизводителя как покупателя с поставщиками – продавцами ресурсов и со своими конкурентами – другими покупателями на ресурсных рынках, во-вторых, с позиций взаимоотношений товаропроизводителя, как продавца с покупателями товарных рынков и со своими конкурентами – другими продавцами на товарных рынках.

Совершенно очевидно, что исследования конкурентного статуса и делового окружения фирмы на ресурсных рынках в значительной степени определяют ресурсную стратегию фирмы, выражаемую в показателях объёма, цены, качества, ассортимента приобретаемых ресурсов, которые прямо влияют на показатель хозрасчётной эффективности товарного предложения фирмы и косвенно проявляются в показателе его потребительской эффективности. Тогда как исследования конкурентного статуса и делового окружения товаропроизводителя на товарном рынке определяют его продуктово-рыночную стратегию по производству и позиционированию своего товара на рынке. Основными показателями этой стратегии являются показатели цены, объёма продаж, качества, ассортимента предлагаемого на рынке товара. Однако совершенно очевидно, что существует косвенная связь между показателями товарного предложения и показателями ресурсной стратегии.

Планируя показатели своего товарного предложения, свои продуктово-рыночные стратегии, фирма должна соизмерять свои желания, свои рыночные амбиции со своими ресурсными возможностями: с финансовыми средствами, с возможностями по кадровому, материально-техническому обеспечению производства, по привлечению частного инвестиционного ресурса, т.е. с ресурсными стратегиями. Другими словами, при определении продуктово-рыночных стратегий нужно учитывать объективные ограничения по ресурсам. При определении же ресурсных стра-

тегий товаропроизводителю надо ориентироваться на текущие и перспективные планы фирмы по продукту и рынку. Ведь от объёма закупок ресурсов зависят масштабы воспроизводства, а от цены закупок – издержки производства. Качество, ассортимент закупаемых фирмой ресурсов оказывает влияние на показатели интенсивности производства: производительность труда, фондоотдачу, материалоемкость, коэффициент использования металла, прочие. Таким образом, эффективность закупок влияет на экономичность производства, а от этого показателя интенсивности производства в значительной степени зависит прибыльность, рентабельность производства. В то же время, показатели качества используемых техники, технологии, сырья, материалов оказывают влияние на качественные характеристики изготавливаемого фирмой товара, а следовательно, хотя и косвенно, но определяют потребительский спрос на товарное предложение фирмы и влияют на показатель потребительской эффективности товарного предложения. Поэтому так важно исследовать конкурентный статус фирмы на ресурсных рынках в динамике, так как он может постоянно меняться.

**Анализ делового окружения фирмы на ресурсных рынках.** На изменение конкурентного статуса фирмы на ресурсных рынках оказывают влияние следующие факторы:

1) динамика предложения ресурсных рынков с учётом изменения состава, числа поставщиков, объёмов, качества и ассортимента их предложения;

2) изменение конъюнктуры (числа и состава покупателей) ресурсных рынков и показателя интенсивности конкуренции между ними за поставщика;

3) динамика спроса конкурентов фирмы на ресурсных рынках (снижения или повышения ими норм потребления, спроса на ресурсы под влиянием изменения их продуктово-рыночных стратегий или внутрипроизводственных, финансовых резервов);

4) динамика спроса самого товаропроизводителя под влиянием изменения им продуктово-рыночной стратегии, его материально-технической базы, обеспеченности ресурсами, в том числе финансовыми ресурсами.

Таким образом, можно выделить следующие исследуемые во времени показатели, характеризующие динамику спроса и предложения на ресурсных рынках: 1) число и состав поставщиков ресурсов и их покупателей; 2) объём предложения конкретного ресурса; 3) ассортимент и качественный уровень предлагаемых ресурсов; 4) цены предложения конкретного ресурса; 5) интенсивность конкуренции между поставщиками и покупателями; 6) объём закупок того или иного ресурса фирмой и её кон-

курентами; 7) цена закупок ресурсов фирмой и её конкурентами; 8) ассортимент и качество закупаемых фирмой ресурсов; 9) доля охвата фирмой определённого ресурсного рынка. На исчислении показателей интенсивности конкуренции на ресурсных рынках следует остановиться более подробно.

Интенсивность конкуренции можно определить на основании следующих формул:

$$И_{k_p} = \frac{p}{m} (1) \quad И_{k_{p_{сб}}} = \frac{p_{сб}}{m} (2) \quad И_{k_{тр}} = \frac{m}{p} (3)$$

$$d_p = \frac{V_p}{V_p + V_{p_{сб}}} (4) \quad d_{p_{сб}} = \frac{V_{p_{сб}}}{V_p + V_{p_{сб}}} (5)$$

где:

$m$  – число товаропроизводителей, являющихся покупателями ресурсов на ресурсных рынках;

$n$  – число потребителей товара на товарных рынках;

$n_{сб}$  – число сбытовых, торговых организаций товара на товарных рынках;

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

$p_{ф}$  – число поставщиков фирмы на определённом ресурсном рынке;

$p_{сб}$  – число торговых посредников на том или ином ресурсном рынке;

$d_p$  – доля прямых контрактов с поставщиками в общем числе контрактов по закупке ресурса определённого вида;

$d_{p_{сб}}$  – доля контрактов по закупке того или иного определённого ресурса через торговых посредников;

$d_{ф_p}$  – доля охвата фирмой – покупателем определённого ресурсного рынка;

$d_{k_p}$  – доля охвата ресурсного рынка конкурентом (конкурентами);

$V_p + V_{p_{сб}}$  – общее число контрактов на закупку ресурсов определённого вида;

$V_p$  – число прямых контрактов с поставщиками определённого ресурса;

$V_{p_{сб}}$  – число контрактов на закупку определённого вида ресурса с торговыми посредниками;

$И_{k_p}$  – интенсивность конкуренции среди поставщиков ресурсов;

$I_{k_{pсб}}$  – интенсивность конкуренции среди торговых посредников, занимающихся сбытом определённых ресурсов;

$I_{k_{тp}}$  – интенсивность конкуренции среди товаропроизводителей, являющихся потребителями ресурсов.

Показатели интенсивности конкуренции среди поставщиков ресурсов определяют сколько приходится поставщиков того или иного ресурса на одного покупателя – товаропроизводителя. Тем самым, они показывают, насколько дифференцированно по производителям предложение на определённых ресурсных рынках. Данный показатель очень важно сравнить с показателем интенсивности конкуренции между сбытовиками ресурсов. Это позволит определить, насколько конкурентная среда, сложившаяся между поставщиками ресурсов, поддерживается на стадии сбыта ресурсов торговыми посредниками. Показатели интенсивности конкуренции среди торговых посредников, занимающихся сбытом определённых ресурсов, характеризуют степень монополизации сбытовой сети тех или иных ресурсов. Если показатели интенсивности конкуренции среди поставщиков данного ресурса выше показателя интенсивности конкуренции среди посредников по сбыту данного ресурса, то следовательно, торговая сеть требует своего реформирования, демонополизации. Так как, с одной стороны, она снижает возможности прямых поставщиков осуществлять более выгодную, эффективную продажу ресурсов, а с другой стороны, вызывает рост издержек производства у товаропроизводителей, являющихся потребителями данных ресурсов. Монополизация сбытовой сети снижает дифференциацию и удорожает ресурсный рынок. Поэтому важно определить долю ресурсов, приобретаемых фирмой на основании прямых контрактов с поставщиками, и долю ресурсов, приобретаемых у сбытовых посредников. На основании этого можно сделать вывод о том, во-первых, насколько разнообразен по тем или иным ресурсам и их поставщикам может быть выбор фирмы, а во-вторых, оценить реальную интенсивность конкуренции за потребителя на различных ресурсных рынках.

В настоящее время доля прямых контрактов с поставщиками сырья, материалов, комплектующих изделий у фирм – товаропроизводителей остаётся значительной. Прямые контракты имеют как свои неоспоримые преимущества, так и недостатки. При долгосрочных, длительных контрактах их непросто прервать, сменить поставщика, а это сокращает возможности выбора для фирм – покупателей и снижает мотивацию поставщиков совершенствовать свою продукцию. Поэтому ресурсные рынки, безусловно, должны быть. Их необходимо развивать и совершенствовать,

но они не должны быть монополизированы больше, чем монополизированы сами поставщики этих ресурсов. Они должны быть эффективны как для поставщиков, так и для потребителей ресурсов. Существование конкурентных современных рынков сырья, материалов, трудовых ресурсов расширит горизонты поиска эффективных решений для всех участников. Станут окончательно невозможными такие явления, как бартер, экономический саботаж и шантаж, региональный сепаратизм и межрегиональные экономические распри, желание решить экономические проблемы одного региона за счёт экономики другого региона.

Показатель интенсивности конкуренции между товаропроизводителями за приобретение того или иного ресурса показывает сколько приходится потребителей на одного поставщика. Важно, чтобы не было монополии со стороны потребителей ресурсов. Монополия (существенные ограничения по потребителям) подобно монополии оказывает самое негативное влияние на развитие ресурсных рынков. Фирме для реализации своей ресурсной стратегии важно знать не только у скольких поставщиков она сможет приобрести необходимый ресурс, но и сколько фирм будут претендовать на его приобретение. Причём число конкурентов на ресурсных рынках может быть значительно больше числа конкурентов фирмы на товарных рынках. Так как на товарных рынках конкурентами являются только фирмы, выпускающие аналогичную продукцию, а потребность в одних и тех же ресурсах (сырье, материалах или, тем более, в трудовых ресурсах) могут испытывать компании, специализирующиеся на выпуске самых различных товаров. Анализ интенсивности конкуренции между покупателями – товаропроизводителями за поставщика ресурсов позволит оценить реальные шансы фирмы на успешную реализацию закупочных стратегий. Тесно с этим показателем связан показатель доли охвата фирмой – покупателем ресурсного рынка. Данный показатель может определяться двумя способами: 1) путём отнесения числа поставщиков фирмы к общему числу поставщиков определённого ресурса; 2) путём отнесения объёма закупок фирмы к общему объёму предложения конкретного ресурсного рынка.

$$d\phi_p = \frac{p\phi}{p} \quad (6) \quad d\phi_p = \frac{Q_{p3}\phi}{Q_{p\Pi}} \quad (7)$$

Для сравнительного анализа конкурентных позиций фирмы данные показатели целесообразно исчислять и для её основных конкурентов. Позиции фирмы в конкурентной борьбе характеризуют и сравнительные коэффициенты показателей закупок.

$$K_{Q_p} = \frac{Q_{p_{3\phi}}}{Q_{p_{3k}}} \quad (8) \quad K_{Ц_p} = \frac{Ц_{p_{3k}}}{Ц_{p_{3\phi}}} \quad (9) \quad K_{d_p} = \frac{d_{\phi_p}}{d_{k_p}} \quad (10)$$

где:

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

$p_{\phi}$  - число поставщиков фирмы на определённом ресурсном рынке;

$d_{\phi_p}$  - доля охвата фирмой – покупателем определённого ресурсного рынка;

$d_{k_p}$  - доля охвата ресурсного рынка конкурентом;

$Q_{p_{\Pi}}$  - объём предложения определённого ресурсного рынка;

$Q_{p_{3\phi}}$  - объём закупок фирмой определённого ресурса на определённом ресурсном рынке;

$Q_{p_{3k}}$  - объём закупок конкурентом определённого ресурса на определённом ресурсном рынке;

$Ц_{p_{3\phi}}$  - цена закупок фирмой определённого ресурса на определённом ресурсном рынке;

$Ц_{p_{3k}}$  - цена закупок конкурентом определённого ресурса на определённом ресурсном рынке;

$K_{Q_p}$  - сравнительный коэффициент конкурентности фирмы по объёму закупок определённого ресурса на определённом ресурсном рынке;

$K_{Ц_p}$  - сравнительный коэффициент конкурентности фирмы по цене закупок определённого ресурса на определённом ресурсном рынке;

$K_{d_p}$  - сравнительный коэффициент конкурентности фирмы по доле охвата ресурсного рынка.

Сравнительные коэффициенты конкурентности позиций фирмы на ресурсных рынках целесообразно исчислять по каждому основному конкуренту фирмы. Только так можно определить, каким конкурентам она проигрывает, а у каких – выигрывает. Чтобы сравнение проводить по единому критерию, т.е. по отношению к единице (больше или меньше 1), сравнительный коэффициент эффективности по цене предлагается рассчитывать перевёрнутым по отношению к другим показателям. При этом предполагается, что фирма и её основной конкурент закупают ресурс аналогичного ассортимента и качества, а следовательно, выигрывает тот, кто сможет закупить данный ресурс дешевле. Если значения исчисленных коэффициентов больше 1, то фирма превосходит своего конкурента. Она

смогла захватить большую долю ресурсного рынка, т.е. заключить контракты с большим числом его поставщиков, закупить больший объем ресурсов и по более низким ценам. Если фирма превосходит по данным показателям всех своих конкурентов, то можно считать, что на данном ресурсном рынке она имеет самое высокое конкурентное преимущество. Однако значения данных сравнительных коэффициентов могут меняться в течение жизненного цикла изготовления фирмой товаров, для производства которых закупается конкретный ресурс. Поэтому только анализ данных показателей в динамике позволит сделать вывод о конкурентной позиции фирмы на ресурсных рынках.

Конкурентную позицию фирмы на ресурсных рынках может характеризовать и ряд других показателей. Например, коэффициенты удовлетворения потребностей фирмы. Потребности фирмы характеризуются не только объемными, но и ценовыми и качественными параметрами, а потому для всестороннего анализа целесообразно исчислять коэффициенты удовлетворения потребностей фирмы по объему, цене и качеству закупок.

$$K_{пфQ} = \frac{Q_{pзф}}{Q_{pсф}} \quad (11) \quad K_{пфЦ} = \frac{Ц_{pзф}}{Ц_{pсф}} \quad (12) \quad K_{пфК} = \frac{K_{pзф}}{K_{pсф}} \quad (13)$$

где:  $Q_{pзф}$  - объем закупок фирмой определённого ресурса на определённом ресурсном рынке;

$Q_{pсф}$  - объем спроса фирмы на определённый ресурс на определённом ресурсном рынке;

$Ц_{pзф}$  - цена закупок фирмой определённого ресурса на определённом ресурсном рынке;

$Ц_{pсф}$  - цена спроса фирмы на определённый ресурс на определённом ресурсном рынке;

$K_{pзф}$  - качество ресурса, закупаемого фирмой на определённом ресурсном рынке;

$K_{pсф}$  - качество ресурса, требуемого фирме;

$K_{пфQ}$  - коэффициент удовлетворения потребности фирмы по объему приобретаемого ресурса;

$K_{пфЦ}$  - коэффициент удовлетворения потребности фирмы по цене приобретаемого ресурса;

$K_{пфК}$  - коэффициент удовлетворения фирмы по качеству приобретаемого ресурса.



Коэффициент удовлетворения потребностей фирмы по объёму закупок иллюстрирует, насколько запланированный объём закупок ресурсов отличается от фактического. Это часто зависит от того, смогла ли фирма найти выгодных для себя поставщиков и насколько её платёжеспособность и качественные запросы соответствуют предложению ресурсных рынков. Коэффициент удовлетворения потребностей фирмы по цене закупок показывает, во-первых, интенсивность конкуренции на ресурсном рынке, во-вторых, верность прогнозов фирмы, её финансовые возможности и готовность к темпам роста цен на ресурсных рынках; в-третьих, её способности найти выгодных поставщиков и заключить выгодные по цене контракты.

Для оценки соответствия качества закупок спросу фирмы могут использоваться методы балльных оценок или сравнительный анализ. Например, сравнительный анализ по профилирующему или по нескольким показателям качества закупаемого ресурса позволит определить степень удовлетворения спроса фирмы в качестве данного ресурса. Оценить качество сырья, материалов можно по показателям сортности. Качественный уровень трудовых ресурсов характеризуют показатели их квалифицированности, образованности, опытности (стаж работы). Оценка качества закупаемых техники, технологий может проводиться по показателям производительности, новизны, надёжности, перспективности. Таким образом, для оценки качества каждого из приобретаемых ресурсов фирма может выбрать в качестве профилирующего какой-то один или несколько показателей. Тем самым, товаропроизводитель – покупатель сможет выбрать, какие качественные характеристики конкретного ресурса для него наиболее принципиальны, а какие нет. Оценив совокупность качественных показателей ресурса, потребитель получит полное представление о том, в чём он проигрывает, а в чём выигрывает, что позволит ему выбрать наиболее предпочтительных для него поставщиков того или иного ресурса.

Таким образом, в задачи анализа конкурентной позиции фирмы на ресурсных рынках входит:

- 1) оценить уровень конкурентности фирм – покупателей ресурсов на различных ресурсных рынках;
- 2) определить задачи, подходы и стратегии к ослаблению позиций конкурентов фирмы на ресурсных рынках и к снижению интенсивности конкуренции на определённом ресурсном рынке за счёт вытеснения с него конкурентов за ресурсы;
- 3) выявить резервы повышения объёма закупок фирмы до запланированного оптимального уровня;
- 4) выявить резервы сближения качественных и ценовых характеристик спроса фирмы и предложения ресурсных рынков;

5) определить конкурентные стратегии закупок фирмы на ресурсных рынках.

**Методология ситуационного планирования ресурсного обеспечения фирмы.** Фирма при планировании своего ресурсного обеспечения должна исходить из меняющейся ситуации, условий хозяйствования, позиций деловых партнёров как на товарных, так и на ресурсных рынках. Так как от динамики в позициях делового окружения фирмы на товарных рынках зависят её товарные стратегии, а от тенденций изменения делового окружения на ресурсных рынках – возможности её ресурсного обеспечения.

Можно выделить следующие основные резервы сближения качественных, ценовых и объёмных показателей спроса и предложения на ресурсных рынках при различных ситуациях изменения делового окружения на них: во-первых, в результате изменения состава поставщиков, т.е. нахождения поставщиков, предлагающих более качественные или более доступные и подходящие по цене ресурсы (материально-технические, кадровые, прочие), а также у которых можно закупить недостающий объём ресурса или закупить ресурс в полном объёме и на более выгодных условиях; во-вторых, в результате изменения условий закупок и контрактов, в том числе заключение долгосрочных контрактов или внедрение в практику системы оптовых закупок ресурсов по более низким ценам или приобретения более качественных ресурсов по взаимовыгодным ценам, прочее; в-третьих, в результате изменения числа поставщиков. Увеличение числа поставщиков путём внедрения фирмы на новые ресурсные рынки или обыгрывания конкурентов на старых рынках и отвоевания у них выгодных контрактов и поставщиков позволит начать игру на понижение ценовой конкуренции между фирмами-потребителями за ресурс, а конкуренция между поставщиками за потребителя ресурса, наоборот, возрастет; в-четвёртых, в результате корректировок планируемых показателей товарного предложения должны меняться и качественные, объёмные, ассортиментные, ценовые характеристики её закупочных стратегий. Но при этом надо учитывать возможности имеющейся ресурсной базы фирмы и удовлетворения её потребностей с учётом предложения ресурсных рынков; в-пятых, в результате изменения норм закупок ресурса у одного поставщика. Появление мотиваций у поставщиков для перехода от ценовой к неценовой конкуренции за большие объёмы продаж ресурса позволит фирмам закупать большие объёмы необходимого ресурса у одного поставщика и дешевле, чем она смогла бы закупить этот ресурс маленькими партиями у разных поставщиков. Поэтому фирме не всегда следует стремиться к увеличению числа поставщиков. Бывает выгоднее

иметь контракты с несколькими постоянными поставщиками (до той степени, пока это не противоречит антимонопольному законодательству). Конкуренция на ресурсных рынках существует не только и не столько за число поставщиков, сколько за состав поставщиков и за объёмы контрактов на закупку необходимых ресурсов по выгодным ценам. Поэтому нормы закупок фирмой ресурсов у конкретных поставщиков очень важный показатель, характеризующий конкурентные позиции фирмы на ресурсном рынке.

При планировании фирмой корректировок своего делового окружения на ресурсных рынках ей следует проследить зависимость между жизненными циклами спроса фирмы на технологию, технику, материальные ресурсы на ресурсных рынках и жизненными циклами товара фирмы, спроса на него на товарных рынках. К временной динамике жизненных циклов следует привязать анализ и всех прочих показателей спроса и предложения ресурсных рынков. При этом все показатели спроса и предложения ресурсных рынков следует изучать в динамике и исследовать зависимости между ростом объёма производства товара и объёмом требуемых для этого ресурсов. Если между объёмом производства товаров фирмы и объёмом требуемых для этого материальных ресурсов существует прямая связь, то с объёмами спроса фирмы на другие ресурсы связь не такая прямолинейная. Например, рост объёмов производства товаров не всегда требует увеличения числа рабочих, персонала. Если речь идёт о первоначальном становлении, расширении производства, то увеличение числа кадров неизбежно, но после того как фирма уже достигает определённых масштабов производства, любое следующее увеличение объёмов производства может достигаться за счёт роста производительности труда. Однако могут наблюдаться и интенсивные зависимости, когда объём производства повышается, а численность используемого персонала не изменяется или даже снижается за счёт внедрения более прогрессивной технологии, средств труда, повышения производительности труда. В то же время, при сокращении общей численности работающих, фирма может предпринять замены одних кадров на другие – более квалифицированные, и соответственно, более дорогостоящие. Поэтому даже при снижении численности работников затраты на трудовые ресурсы фирмы могут возрастать.

Расширение производства не всегда связано с увеличением производственных мощностей, парка рабочих машин и оборудования, так как может достигаться за счёт роста производительности труда, но почти всегда связано с заменой устаревших производственных мощностей на новые, более прогрессивные и производительные машины и оборудование. Следовательно, на определённом этапе роста объёмов производства неиз-

бежно будет наблюдаться рост спроса фирмы в новой технике. В процессе технического перевооружения производства объём приобретения фирмой новых технических ресурсов резко возрастает, но после окончания технического перевооружения может наблюдаться рост объёмов производства уже без существенного технологического обновления, а за счёт лучшего освоения и наиболее полного использования действующих производственных мощностей.

Чтобы оценить фирме свои позиции на ресурсных рынках, ей надо сравнить оптимальные значения показателей ассортимента, цены, качества и объёма закупаемых ресурсов с фактическими их значениями. По результатам проведённого исследования фирма сможет скорректировать свои планы и определить: а) как ей менять число и состав поставщиков ресурсов; б) увеличивать или снижать нормы закупок ресурса у них и объём закупок данного ресурса в целом; в) находить или нет новых поставщиков; г) чему отдать предпочтение: закупкам ресурсов через посредников или прямым долгосрочным контрактам напрямую с поставщиками; д) теснить или нет на ресурсных рынках конкурентов, и если да, то за какие ресурсы, по каким позициям и каким образом.

Для этих целей также целесообразно заниматься моделированием различных ситуаций и строить матрицы оптимальных решений. При моделировании ситуаций следует руководствоваться тремя основными показателями: 1) числом поставщиков фирмы ( $p_{\phi}$ ); 2) составом поставщиков  $\{P_{1\phi}; P_{2\phi}; P_{p\phi}\}$ ; 3) объёмом закупок ресурсов у каждого конкретного поставщика ( $Q_{p_{3\phi}}$ ).

Планируя закупочные программы, фирме надо учитывать, что фактический ассортимент конкретных ресурсов на определённом ресурсном рынке может быть как больше, так и меньше её потребностей, а число поставщиков, готовых работать с фирмой, и объёмы ресурсов, предлагаемых ими фирме, могут как соответствовать, так и не соответствовать её запросам. Наблюдающиеся совпадения или несовпадения могут быть как полные, так и частичные. Например, у каких-то поставщиков фирма хотела бы закупать больше ресурсов, чем они ей продают, а у других – меньше, чем они предлагают. Тем самым, фактические показатели предложения ресурсных рынков могут значительно отличаться от спроса товаропроизводителей в тех или иных ресурсах.

В качестве примера рассмотрим методику планирования оптимального объёма закупок. Можно выделить следующие стадии планирования объёма закупок: 1) анализ фактического объёма закупок и норм закупок определённого вида ресурсов у конкретных поставщиков; 2) прогноз из-

менения потребностей фирмы в ресурсе. Прогноз потребностей в конкретном ресурсе надо составлять с учётом динамики возможностей и товарных стратегий фирмы, т.е. с учётом планов изменения объёмов производства, ассортиментного состава товаров фирмы, планов её материально-технического оснащения, технического перевооружения производства, кадрового обновления и обеспечения, инвестиционных программ развития. Таким образом, фирме целесообразно прогнозировать максимальный и минимальный объём потребности в ресурсе определённого вида, а в этом диапазоне уже определять оптимальное значение данного показателя; 3) исследование тенденций развития ресурсного рынка: состава и числа поставщиков, интенсивности конкуренции на ресурсном рынке; объёма предложения ресурса каждым из поставщиков, ценовые и качественные параметры предложения ресурсного рынка; 4) планирование фирмой оптимального числа и состава поставщиков того или иного ресурса и оптимального объёма поставок ими конкретных ресурсов. Для этого целесообразно определять возможный диапазон объёма поставок определённого ресурса разными поставщиками. Среднее значение между минимальным и максимально возможным объёмами поставок ресурса фирме конкретным поставщиком чаще всего является оптимальным объёмом закупок. Тогда оптимальную норму потребления фирмой конкретного ресурса можно определить как отношение суммы оптимальных объёмов поставок данного ресурса каждым из поставщиков фирмы к общему числу его поставщиков. При этом предполагается, что данное число поставщиков фирма спланировала как оптимальное. Это можно записать в виде формулы:

$$\bar{N}_{p_{зф_{opt}}} = \frac{Q_{p_{1зф_{opt}}} + Q_{p_{2зф_{opt}}} + \dots + Q_{p_{p_{зф_{opt}}}}}{P_{ф_{opt}}} \quad (14)$$

где:  $Q_{p_{1зф_{opt}}}$ ;  $Q_{p_{2зф_{opt}}}$ ; ...;  $Q_{p_{p_{зф_{opt}}}}$  - оптимальный объём закупок фирмой ресурса, соответственно: у первого, второго, ... р-го поставщика;

$P_{ф_{opt}}$  - оптимальное число поставщиков фирмы;

р - число поставщиков определённого ресурса на конкретном ресурсном рынке;

$\bar{N}_{p_{зф_{opt}}}$  - средневзвешенная по поставщикам оптимальная норма закупок фирмой ресурса;

$\bar{H}_{p_{\Pi}}$  – средневзвешенная норма предложения определённого ресурса на конкретном ресурсном рынке;

$Q_{p_{\Pi}}$  – объём предложения определённого ресурса на конкретном ресурсном рынке;

$Q_{p_{сф}}$  – объём спроса фирмы в определённом ресурсе конкретного ресурсного рынка.

Подобные планы также следует составлять с учётом временных циклов закупок того или иного ресурса;

5) Оценка степени сбалансированности планов фирмы по ресурсам на протяжении жизненного цикла спроса на товар, при изготовлении которого они используются, и временной динамики предложения ресурсных рынках.

Используя вышеприведённые условные обозначения, в качестве примера опишем возможные ситуации и варианты оптимизации показателей спроса и предложения определённого ресурса на конкретных ресурсных рынках за счёт различных факторов.

1. Оптимизация объёма закупок за счёт изменения норм потребления.

1-й вариант:

$$p_{\phi_{opt}} = p; Q_{p_{\Pi}} \geq Q_{p_{сф}}; \bar{H}_{\Pi p} < \bar{H}_{з\phi_{opt}} \quad (15)$$

Вероятно, интенсивность конкуренции за ресурс на ресурсном рынке высока. При сохранении существующего числа и состава поставщиков, фирма может повысить объёмы закупок ресурсов до размера оптимальной потребности в них, только отвоёвав выгодные контракты у конкурентов. Она может добиться этого за счёт закупок ресурсов по более высоким ценам или заманивая поставщиков долгосрочными контрактами, а также за счёт обыгрывания конкурентов на товарных рынках, так как снижение объёмов производства у конкурентов будет автоматически приводить к снижению ими объёмов потребления ресурсов.

2-й вариант:

$$p_{\phi_{opt}} = p; Q_{p_{\Pi}} > Q_{p_{сф}}; \bar{H}_{\Pi p} > \bar{H}_{з\phi_{opt}} \quad (16)$$

Данная ситуация наиболее выгодная для фирмы, так как предложение её поставщиков больше её спроса в ресурсах. За счёт этого фирма может сыграть на понижение цен на ресурсы или на повышение качества ресурсов. При такой ситуации, как правило, интенсивность конкуренции на ресурсных рынках между покупателями ресурсов невысока.

2. Оптимизация объёмов закупок ресурсов за счёт изменения состава и числа поставщиков.

1-й вариант:

$$p < p_{\phi_{opt}}; Q_{p_{\Pi}} < Q_{p_{сф}}; \bar{H}_{\Pi p} = \bar{H}_{з\phi_{opt}} \quad (17)$$

Фирма заинтересована в увеличении числа поставщиков и в повышении объёмов закупаемых ресурсов до оптимального уровня, но на данном ресурсном рынке увеличить средние нормы закупок не получится, а число поставщиков ресурсного рынка меньше требуемого фирме. В данной ситуации фирме надо искать выход на новые ресурсные рынки, находить новых поставщиков ресурсов.

2-й вариант:

$$p > p_{\phi_{opt}}; Q_{p_{\Pi}} \geq Q_{p_{сф}}; \bar{H}_{\Pi p} = \bar{H}_{з\phi_{opt}} \quad (18)$$

Так как число поставщиков на рынке больше числа поставщиков фирмы, она может повысить объёмы закупок ресурсов за счёт увеличения их числа и рассмотреть возможности изменения их состава за счёт поставщиков данного рынка. Но если фирму не устраивает состав поставщиков ресурса данного рынка или она не хочет увеличивать к ним нормы закупок ресурса, то она может найти и новых поставщиков данного ресурса на других рынках.

3. Оптимизация объёмов закупок ресурсов за счёт изменения норм закупок, числа и состава поставщиков.

1-й вариант:

$$p_{\phi_{opt}} = p; Q_{p_{\Pi}} \geq Q_{p_{сф}}; \bar{H}_{\Pi p} < \bar{H}_{з\phi_{opt}} \quad (19)$$

Те поставщики, с которыми фирма заключила контракты, не устраивают её объёмом предлагаемых ресурсов. С ними средневзвешенные нормы предлагаемых ресурсов меньше потребностей фирмы. Поэтому фирме целесообразно частично менять состав поставщиков (находить новых или переманивать у конкурентов), а частично стимулировать бывших поставщиков предлагать ей ресурсы в большем объёме. Эти ресурсные стратегии фирмы напрямую связаны с ценовой политикой вытеснения и притеснения конкурентов на ресурсных рынках. Интенсивность конкуренции среди покупателей ресурсов при данной стратегии высока.

2-й вариант:

$$p > p_{\phi_{opt}}; Q_{p_{\Pi}} \geq Q_{p_{сф}}; \bar{H}_{\Pi p} < \bar{H}_{з\phi_{opt}} \quad (20)$$

Для повышения объёмов закупок фирма может при данной ситуации не только менять состав поставщиков, но и увеличивать их число за счёт других поставщиков данного ресурсного рынка. В целом стратегия поведения фирмы при данной ситуации схожа с предыдущей и связана с ценовой политикой обыгрывания конкурентов. Могут применяться и стратегии оптовых закупок или долгосрочных контрактов для переманивания поставщиков и получения более выгодных контрактов в нужных объёмах.

3-й вариант:

$$p < p_{\phi_{opt}} ; Q_{p_{п}} < Q_{p_{сф}} ; \bar{H}_{пp} > \bar{H}_{з\phi_{opt}} \quad (21)$$

Те поставщики, которые имеются на данном ресурсном рынке, готовы предлагать фирме ресурсы даже в большем объёме, чем она хотела бы их у них закупать. Видимо, фирму не устраивает качество ресурсов у данных поставщиков. Число поставщиков на данном ресурсном рынке меньше, чем хотела бы иметь фирма при оптимальной схеме хозяйствования. Поэтому ей целесообразно искать новых поставщиков на новых ресурсных рынках и за счёт этого увеличить объём закупок ресурса до объёма своей оптимальной потребности в нём.

Реализация любых ресурсных стратегий связана с конкурентной борьбой за более выгодные контракты, за поставщиков более качественных ресурсов или, наоборот, за поставщиков более дешёвых ресурсов, но приличных по качеству. Существует конкурентная борьба и за объёмы закупок как вообще на том или ином ресурсном рынке, так и у конкретного поставщика, а также конкуренция за ресурс определённой цены и качества. Рассмотренные выше ситуации показывают, что, как правило, все ресурсные стратегии фирмы связаны с обыгрыванием конкурентов на ресурсном рынке. При этом у одних поставщиков фирма может стремиться повысить средние нормы закупок ресурсов, у других, наоборот, снизить. Всё зависит от выгодности тех или иных контрактов для неё, а также от реализуемых ею продуктово-рыночных стратегий. Если фирма решила выпускать новинки, товары повышенного качества, то, соответственно, ей требуются и ресурсы более высокого качества, и она должна быть готова платить за них более высокую цену. Если же фирма решила реализовать стратегию широкого проникновения на рынок и завоевать покупателя более дешёвым товаром, то в корне меняются и её закупочные стратегии. В данном случае она стремится снизить цену закупаемых ресурсов. Добиваться этого фирма может разными способами, а именно: 1) стимулируя поставщиков к снижению цены большими оптовыми объёмами закупок или долгосрочными контрактами; 2) сменив поставщиков более качественного ресурса на поставщиков менее качественного ресур-



са; 3) отвоевав у конкурентов более выгодные и дешёвые контракты на поставку ресурсов; 4) найдя поставщиков аналогичной продукции на новых ресурсных рынках, что повысит конкуренцию между поставщиками на данном ресурсном рынке и вынудит их снизить цену на ресурс под угрозой снижения объёма его закупок.

Таким образом, ресурсные стратегии фирмы самым тесным образом связаны с продуктовыми стратегиями фирмы, а для их выработки фирме необходимо изучить другую сторону своего делового окружения, а именно каналы финансирования и товародвижения (сбыта), конкурентов на товарных рынках.

**Анализ делового окружения фирмы на товарных рынках.** Процесс планирования фирмой своего делового окружения на товарных рынках включает следующие процедуры:

1) определение фирмой оптимальной доли товарного рынка – той доли рынка, на которую фирма имеет или хочет получить выход и которую планирует контролировать;

2) определение стратегических зон хозяйствования на товарном рынке – зон позиционирования фирмой своего товара и потенциальной потребительской конъюнктуры;

3) определение постоянной потребительской клиентуры, с которыми заключены долгосрочные контракты или покупательские предпочтения которых спрогнозированы с высокой степенью достоверности;

4) прогнозирование ценовых, ассортиментных, объёмных, качественных характеристик потребительских запросов;

5) прогнозирование круга основных конкурентов фирмы на товарных рынках;

6) определение основных каналов товародвижения и сбыта продукции и прогнозирование доли продукции, реализуемой не через прямые контракты с потребителем, а через сбытовых посредников;

7) определение основных источников финансирования, основных инвесторов и основных финансовых посредников.

Таким образом, с одной стороны, фирма вольна в выборе своего делового окружения на товарном рынке, так как, выбирая стратегические зоны своего хозяйствования, долю охвата рынка своей продукцией, фирма фактически выбирает своих покупателей и конкурентов, т.к. каждый потребительский сегмент рынка характеризуется своим кругом покупателей и продавцов. В этом плане фирма может спрогнозировать основные характеристики спроса с учётом уровня интенсивности конкуренции на товарном рынке и спланировать характеристики своего товарного предложения. С другой стороны, на деловое окружение фирмы оказывает влияние не только её мотивационно-поведенческие факторы –

*продуктово-рыночные стратегии самой фирмы, но и независящие от фирмы факторы, например, меняющиеся условия хозяйствования, продуктово-рыночные стратегии конкурентов, торгующих в этих же СЗХ, субъективные желания покупателей этих потребительских сегментов рынка.*

Кроме того, помимо субъективных поведенческих факторов на потребительскую конъюнктуру и её спрос, также как на число и состав товаропроизводителей, большое влияние оказывают объективные факторы.

Среди объективных факторов можно выделить следующие:

1. Тенденции научно-технического развития, влияющие, с одной стороны, на изменение спроса покупателей, а с другой стороны, на уровень научно-технического развития товаропроизводителей, а следовательно, и на характеристики их товарного предложения.

Несмотря на многочисленность методик прогнозирования темпов НТП и их влияния на техническую оснащённость промышленных предприятий, на прогрессивность выпускаемой ими продукции, бывает достаточно трудно спрогнозировать появление у конкурентов товара-новинки, превосходящего по своим характеристикам существующие аналоги. Ещё труднее спрогнозировать влияние НТП на изменение потребительского спроса. Подобных методик фактически не существует. Спрос может опережать предложение, а может формироваться под влиянием предложения. Поэтому важно знать: авангардное, передовое предложение или стабильное, типичное предложение оказывает наибольшее влияние на спрос различных локальных рынков. Причём, на одном и том же товарном рынке спрос разных потребительских сегментов может формироваться по-разному. Сегментирование может проводиться как по платёжеспособности покупателей, так и по их качественным запросам, возрастным, национальным, профессиональным, историческим, поведенческим и прочим факторам. Покупателям могут быть свойственны как консервативные, так и прогрессивные взгляды, и это тоже надо учитывать.

2. Процессы деконцентрации, разукрупнения, антitrustовского регулирования влияют на вхождение в отрасль новых товаропроизводителей, а следовательно, на усиление или ослабление конкуренции на отраслевых товарных рынках. Аспекты влияния антимонопольной политики на спрос и предложение рынков очень слабо изучены и в современных условиях практически не поддаются прогнозированию, так как носят больше разовый и субъективный, чем систематический и объективный характер.

3. Процессы экономической концентрации: формирование межотраслевых концернов, в том числе из технологически связанных между собой производств. Происходит банкротство мелких предприятий, поглощение мелких предприятий более крупными и мощными. По уровню

процессов концентрации производства, инвестиционной активности и финансового состояния можно судить о перспективности, самодостаточности тех или иных предприятий и прогнозировать число профильных предприятий, способных конкурировать между собой, уровень их капитализации. При этом следует учитывать, что если даже предприятия, создавшие концерн, сохраняют свой основной профиль, эффективность их деятельности, технический уровень их производства, их платёжеспособность, как правило, существенно меняются, а следовательно, коренным образом меняется и характер товарного предложения. Однако спрогнозировать влияние процессов концентрации производства на изменение объёмных, ценовых, ассортиментных, прочих параметров товарного предложения очень сложно.

4. Социально-экономические процессы. От реформ в социально-экономической области зависит платёжеспособность покупателей, их жизненный уровень, а следовательно, и уровень их потребностей и запросов. Это следует учитывать, прогнозируя во времени потребительский спрос.

5. Тенденции развития финансово-экономической сферы. Оценка развития финансовых институтов, фондовых бирж, активности частных инвесторов, а также уровня финансового благополучия предприятий и прибыльности каждого из них в отдельности, позволят, с одной стороны, спрогнозировать предложение на рынках финансовых услуг, а с другой стороны, спрос на них товаропроизводителей. В настоящее время финансово-экономический фактор определяет перспективы развития того или иного предприятия и даже отрасли в целом. Несмотря на то, что он носит объективный характер, он, как никакой другой, зависит от субъективных предпочтений инвесторов, финансистов, поведений кредиторов. Поэтому необходимо учитывать мотивационно-поведенческие особенности всех фигурантов на рынке финансовых услуг.

6. Процессы развития международной интеграции и торговли и, как следствие этого, позиционирование на отечественных товарных рынках импорта и продукции совместных предприятий или филиалов зарубежных фирм, функционирующих на территории России. Для более обоснованного планирования характеристик спроса и предложения очень важно провести сравнительные исследования конкурентоспособности отечественных и зарубежных товаров и оценить уровень интенсивности конкуренции на отечественных товарных рынках между импортом и отечественными товарами. Необходимо учитывать влияние импорта, а также лучших мировых образцов на развитие вкуса и спроса отечественных покупателей.

7. Тенденции развития, расширения товарных рынков, зарождения и формирования новых рынков, т.е. тенденции изменения потребительской конъюнктуры и её спроса. Особо следует исследовать изменения в сегментировании потребительских рынков, прогнозировать исчезновение прежних и появление новых сегментов, а следовательно, и новых потребительских запросов. В современных условиях слабой структурированности отечественных рынков прогнозировать тенденции изменения сегментов рынка и особенностей их развития весьма проблематично.

8. Тенденции дифференциации потребительского спроса. Прогнозирование уровня дифференциации потребительского спроса и классификация его на высоко-, средне- и низкодифференцированный позволяет определиться с диапазоном качественных, ассортиментных и ценовых запросов потребителей. Соответственно, более дифференцированное, т.е. разнообразное по характеристикам предложение легче сбалансировать со спросом как по ассортиментным, качественным, так и ценовым показателям. Поэтому особую важность имеет повышение показателей широты и глубины товарного ассортимента. По мере стабилизации экономики платёжеспособность покупателей и тенденции её изменения становятся более предсказуемыми. Это позволяет более обоснованно прогнозировать ценовые и качественные параметры потребительского спроса.

Для планирования показателей товарного предложения недостаточно знать финансовых инвесторов, каналы товародвижения и сбыта товаров, а также тенденции развития рынков и спроса, необходимо оценить конкурентный статус фирмы на товарных рынках.

На уровень конкурентного статуса фирмы на товарных рынках и его динамику оказывают влияние следующие факторы: 1) изменение ёмкости товарных рынков, числа потребительских сегментов, состава и числа товаропроизводителей, показателей их товарного предложения; 2) изменение конъюнктуры: числа и состава покупателей товарных рынков и показателя интенсивности конкуренции между ними за товар; 3) изменение числа, состава конкурентов фирмы на товарных рынках и показателей их товарного предложения: качества их товаров, динамики цен на них и объёмов их продаж; 4) изменение спроса потребителей товара под влиянием изменения товарных рынков, НТП, социально-экономических, демографических и прочих факторов.

Можно выделить следующие показатели, характеризующие спрос и предложение конкретных товаров на определённом товарном рынке и тенденции их изменения во времени: 1) число и состав товаропроизводителей того или иного товара; 2) объём спроса и предложения; 3) ассортимент спроса и товарного предложения; 4) цены спроса и предложения товаров; 5) интенсивность конкуренции между покупателями за товар и

между товаропроизводителями за потребителя; 6) число и состав покупателей товарных рынков; 7) доля охвата фирмой потребительских сегментов определённого товарного рынка.

Начинать анализ делового окружения на товарных рынках целесообразно с определения показателя интенсивности конкуренции между товаропроизводителями на товарных рынках. Его следует исчислять следующим образом:

$$И_{k_T} = \frac{m}{n} \quad (22)$$

где:

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

$И_{k_{\Pi}}$  – интенсивность конкуренции между потребителями на товарных рынках

$m$  – число товаропроизводителей – продавцов товара;

$n$  – число покупателей товара.

Данный показатель характеризует, сколько приходится товаропроизводителей на одного покупателя конкретного товара. Чем больше число товаропроизводителей данного товара, тем у фирмы меньше шансов увеличить число потребителей своего товара. В то же время, фирме для оценки своих конкурентных преимуществ важно знать, какова интенсивность конкуренции между потребителями её товара.

$$И_{k_{\Pi}} = \frac{n}{m} \quad (23)$$

Приведённый показатель характеризует, сколько приходится потребителей товара на одного товаропроизводителя. С расширением числа потребителей интенсивность конкуренции между товаропроизводителями снижается.

В связи с этим очень важно проанализировать эффективность используемой товаропроизводителем сбытовой сети. Оценить, насколько она способна поддерживать конкурентную среду на товарных рынках. Если речь идёт о товарах народного потребления, то их сбыт в основном осуществляется через торговую сеть. В связи с этим важно знать, насколько торговые посредники заинтересованы в удовлетворении спроса различных потребительских групп общества, способны ли они привлекать новых покупателей или ориентированы на узкий круг покупателей, отличаются ли торговые организации по субъектам и формам собственности, по условиям торговли. Так как эти факторы свидетельствуют о монополизации торговой сферы. При реализации товаров народного по-

требления непосредственными потребителями товаров выступают именно торговые организации, т.е. посредники.

Несколько иная ситуация складывается при реализации товаров промышленного назначения. Здесь помимо посредников действует система прямых контрактов с организациями. Поэтому в число покупателей включаются как прямые и непосредственные потребители товара, так и посредники. В связи с этим важно оценить долю прямых контрактов на поставку товаров и долю контрактов через посредников (сбытовиков). Это можно сделать с помощью следующих формул:

$$d_T = \frac{V_T}{V_T + V_{Tcб}} \quad (24) \quad d_{Tcб} = \frac{V_{Tcб}}{V_T + V_{Tcб}} \quad (25)$$

где:

$v_T + v_{Tcб}$  – общее число контрактов на закупку товаров определённого вида;

$v_T$  – число прямых контрактов с потребителями данного товара;

$v_{Tcб}$  – число контрактов на продажу данного товара с торговыми посредниками;

$d_T$  – доля прямых контрактов с потребителями товара в общем числе контрактов на его продажу;

$d_{Tcб}$  – доля контрактов по продаже данного товара через торговых посредников.

В связи с этим целесообразно рассчитывать интенсивность конкуренции между торговыми посредниками на товарных рынках:

$$И_{k_{cбT}} = \frac{n_{cб}}{m} \quad (26)$$

где:

$n_{cб}$  – число торговых посредников на товарных рынках;

$m$  – число товаропроизводителей – продавцов товара;

$И_{k_{cбT}}$  – интенсивность конкуренции за товар между торговыми посредниками на товарных рынках.

Сравнительный анализ данных показателей характеризует долю торговых посредников при сбыте товаров промышленного назначения. В настоящее время эта доля начинает увеличиваться и приближаться в среднем к 50%, что связано с развитием рынков товаров промышленного назначения. Данное исследование, проведённое во времени, позволит определить: расширяет или сужает предприятие сбыт своей продукции через посредников – торговую сеть, т.е. как меняется число различных торговых посредников по сравнению с числом непосредственных производителей товара. На основании этого можно сделать вывод о степени моно-

поллизации торговой среды и о том, является ли она тормозом на пути сбалансированности спроса и предложения на товарных рынках. В то же время, чем больше потребителей приходится на одного производителя, тем выше шансы фирмы увеличить объёмы своих продаж. Интенсивность конкуренции между потребителями возрастает, а следовательно, товаро-производитель получает больше шансов для того, чтобы диктовать свои условия рынку и по ценам, и по ассортименту, и по качеству товаров.

Конкурентные позиции фирмы характеризует и показатель охвата фирмой покупателей товарного рынка.

$$d\phi_{т.р} = \frac{n_{т\phi}}{n} \quad (27) \quad dk_{т.р} = \frac{n_{тк}}{n} \quad (28)$$

где:

$d\phi_{т.р}$  – доля охвата фирмой покупателей товарного рынка;

$dk_{т.р}$  – доля охвата конкурентами покупателей товарного рынка;

$n_{т\phi}$  – число потребителей товаров фирмы на данном локальном рынке;

$n_{тк}$  – число потребителей товаров конкурентов на данном локальном рынке;

$n$  – общее число потребителей на данном локальном рынке.

Чем больше доля охвата рынка фирмой, тем меньше доля охвата покупателей товарного рынка её конкурентами. Тем самым, можно определить сравнительные коэффициенты конкурентности позиций фирмы на товарных рынках:

$$K_{d_{т.р}} = \frac{d\phi_{т.р}}{dk_{т.р}} \quad (29) \quad K_{Q_{т}} = \frac{Q_{т\phi}}{Q_{тк}} \quad (30) \quad K_{ц_{т}} = \frac{ц_{т\phi}}{ц_{тк}} \quad (31)$$

где:

$K_{Q_{т}}$  – сравнительный коэффициент конкурентности фирмы по объёму товара, сбываемого на определённом товарном рынке;

$K_{ц_{т}}$  – сравнительный коэффициент конкурентности фирмы по цене на конкретный вид товара, сбываемого на определённом товарном рынке;

$K_{d_{т.р}}$  – сравнительный коэффициент конкурентности фирмы по доле охвата товарного рынка;

$d\phi_{т.р}$  – доля охвата фирмой покупателей товарного рынка;

$dk_{т.р}$  – доля охвата конкурентами покупателей товарного рынка;

$Q_{т\phi}$  – объём товара, сбываемого фирмой на определённом товарном рынке;

$Q_{тк}$  – объём товара, сбываемого тем или иным конкурентом фирмы на определённом товарном рынке;

$ц_{тф}$  – цена товара, сбываемого фирмой на определённом товарном рынке;

$ц_{тк}$  – цена товара, сбываемого тем или иным конкурентом фирмы на определённом товарном рынке.

Сравнение конкурентности товаров фирмы по основным показателям продаж следует осуществлять с каждым конкретным её конкурентом, а не со всей их совокупностью. Сравнение следует проводить в одних и тех же сегментах рынка по аналогичным товарам, предлагаемым одной и той же группе покупателей. В то же время, показатели объёмов и цены сбываемых товаров следует оценивать во взаимосвязи, так как фирма может сбывать товар по более высокой цене, но проигрывать основным конкурентам в объёмах сбыта, и, наоборот, сбывать товары в большем объёме, но дешевле. Конечно, и при этих вариантах фирма может оказаться в выигрыше, всё зависит от размера её прибылей и реализуемой ею стратегии. Но всё же, чтобы иметь полное представление о её конкурентных позициях на рынке, нужно знать, по каким параметрам она выигрывает, а по каким уступает основным конкурентам. Если коэффициенты конкурентности фирмы больше единицы, то можно считать, что позиции фирмы на определённом товарном рынке по сравнению с позицией её основных конкурентов более выгодные.

Фактическая интенсивность конкуренции между товаропроизводителями может быть как больше, так и меньше допустимой. В первом случае, чтобы несколько ослабить конкурентную борьбу, фирма может предпринять поиск новых потребителей её продукции на новых товарных рынках или дополнить своё товарное предложение уникальными товарами, не имеющими аналогов. Однако может оказаться, что для эффективной и интенсивной работы предприятий отрасли конкуренция между ними явно недостаточная. Для того чтобы у предприятий были реальные стимулы для совершенствования продукции, внедрения НТП, выпуска новинок необходимо повысить конкуренцию между ними. Сами предприятия никогда не будут заинтересованы в возникновении новых конкурентов и в повышении интенсивности конкуренции на рынках. Поэтому на микроэкономическом уровне анализ интенсивности конкуренции на оптимальность в полной мере провести нельзя. В связи с этим важность подобного анализа на макроэкономическом уровне очевидна. На отраслевом уровне может быть принято решение о снижении барьеров для вхождения в отрасль новых фирм и, тем самым, для повышения уровня конкуренции между товаропроизводителями данной отрасли. Анализ потребительского спроса, потребительской конъюнктуры, позиций конкурентов



на товарных рынках позволит фирме выработать стратегии оптимизации своих СЗХ, числа и состава покупателей её товаров и показателей товарного предложения для них.

**Методология ситуационного планирования сближения показателей спроса и предложения фирмы на товарных рынках.** Планы по сближению спроса и товарного предложения фирмы должны корректироваться в зависимости от изменения ситуации на рынке, позиций её делового окружения.

Доля охвата рынка (числа потребительских сегментов) и доля охвата конкретного сегмента рынка (числа покупателей в нём) и характеризуют число потенциальных покупателей товара фирмы, её конкурентные позиции на рынке. Фирма может расширить свою покупательскую конъюнктуру за счёт вытеснения конкурентов со своих покупательских сегментов и более глубокого освоения их либо за счёт расширения зон своего хозяйствования (СЗХ) – нахождения своей клиентуры в новых потребительских сегментах рынка. Если фирма обладает достаточными ресурсными возможностями, она может умело совмещать эти две стратегии рыночного позиционирования своих товаров. В любом случае, оптимизируя долю охвата рынка и долю охвата конкретного сегмента рынка, фирма должна руководствоваться соображениями обеспечения максимальной рентабельности производства с учётом долгосрочных перспектив и тенденций изменения рынка.

Корректируя свои позиции на товарном рынке, фирма должна учитывать временные параметры изменения спроса и предложения товара, проанализировать степень согласованности их временных фаз. К временной динамике этих жизненных циклов следует привязать анализ и всех прочих показателей спроса и предложения определённого товарного рынка. Важнейшим показателем конкурентоспособности фирмы является показатель объёма продаж ею своего товара и то, насколько она опережает своих конкурентов по данному показателю. На объём продаж прямое влияние оказывают два фактора: 1) средневзвешенные нормы закупок товара одним средним покупателем товара фирмы; 2) число покупателей товара фирмы. На оба этих показателя огромное влияние оказывает конкурентная борьба между товаропроизводителями на товарном рынке. Средневзвешенные нормы продаж товара, реализуемого фирмой и её конкурентами, можно исчислять по формулам:

$$\bar{N}_{\text{ТПФ}} = \frac{\sum_{1...n} |Q_{\text{ТПФ}n}|}{n_{\text{Ф}}}; \quad \bar{N}_{\text{ТПК}} = \frac{\sum_{1...n} |Q_{\text{ТПК}n}|}{n_{\text{К}}} \quad (32 - 33)$$

где:

$\bar{H}_{T_{пф}}$  – средневзвешенные по числу покупателей фирмы, нормы закупок товара фирмы;

$\bar{H}_{T_{пк}}$  – средневзвешенные по числу покупателей нормы закупок товара у конкурента фирмы;

$n_{ф}$  – число покупателей товара фирмы;

$n_{к}$  – число покупателей товара конкурента фирмы;

$\sum_{1...n} |Q_{T_{пфn}}|$  – объём товара, продаваемого фирмой 1,2, ... n покупателю;

$\sum_{1...n} |Q_{T_{пкn}}|$  – объём товара, продаваемого конкурентом фирмы 1,2, ... n покупателю.

Для простоты принято, что всё товарное предложение фирмы и её конкурентов реализуется. Предполагается, что данный показатель средневзвешенных норм продаж товара следует исчислять отдельно для каждого конкурента фирмы на товарном рынке. Сравнение этого показателя фирмы с аналогичными показателями конкурентов позволит ей сделать вывод о том, насколько потребитель отдаёт (или не отдаёт) предпочтение её товару по сравнению с товаром того или иного её конкурента. Это позволит оценить, каковы её шансы повысить объёмы своих продаж за счёт данного фактора. Для полноты анализа следует определить средневзвешенную норму спроса потребителей в данном товаре:

$$\bar{H}_{T_c} = \frac{\sum_{1...n} |Q_{T_{cn}}|}{n} \quad (34)$$

где:

$n$  – число потребителей данного товарного рынка;

$\sum_{1...n} |Q_{T_{cn}}|$  – объём спроса потребителей от 1-го до n-го данного товарного рынка на товар определённого вида;

$\bar{H}_{T_c}$  – средневзвешенная норма спроса потребителей данного товарного рынка на товар определённого вида.

Исследование данных показателей позволит определить с учётом интенсивности конкуренции между товаропроизводителями на товарных рынках оптимальную средневзвешенную норму потребления товара, к которой фирма должна стремиться. Для более полной оценки конкурентоспособности своих позиций на рынке, фирме следует провести сравнительный анализ спроса на её товары и на товары конкурентов, исчислив соответствующие коэффициенты удовлетворения спроса.

$$K_{c_{T\Phi}} = \frac{Q_{T\Pi\Phi fax}}{Q_{Tc/л}} \quad (35) \quad K_{c_{TK}} = \frac{Q_{T\Pi K fax}}{Q_{Tc/л}} \quad (36)$$

где:

$Q_{T\Pi\Phi fax}$  – фактический объём продаж товара фирмой на рынке;

$Q_{T\Pi K fax}$  – фактический объём продаж товара конкурентом фирмы на рынке;

$Q_{Tc/л}$  – объём спроса в товаре локального рынка;

$K_{c_{T\Phi}}$  – коэффициент удовлетворения спроса товарами фирмы на локальном рынке;

$K_{c_{TK}}$  – коэффициент удовлетворения спроса товарами конкурентов фирмы на локальном рынке.

Данный показатель можно определять как по конкретному конкуренту фирмы, так и в целом – по всем её конкурентам. Тем самым, можно сравнить объёмы продаж товара, реализуемого фирмой и её конкурентами и их вклад в удовлетворение потребительского спроса. Это позволит оценить фирме шансы, позиции конкурентов на рынке и спланировать свою сбытовую стратегию на будущее. В связи с этим важно проанализировать каналы сбыта и товародвижения, используемые конкурентами, а также оценить качественный и ценовой уровень, реализуемой ими продукции.

Проанализировав в динамике всю совокупность показателей спроса и предложения, влияющих на объём сбыта, фирма выбирает основные направления повышения объёмов продаж товара. Фирма может добиваться этого за счёт повышения средневзвешенных норм продаж товара или за счёт увеличения числа его потребителей, а если она имеет достаточные резервы, то может реализовать сразу оба направления.

Повысить нормы продаж своего товара фирма может следующими путями: 1) вытесняя с рынка конкурентов и тем самым повышая объёмы продаж фирмы за счёт тех объёмов товара данного вида, которые потребители приобретали у конкурентов; 2) стимулирования роста объёмов спроса потребителей в товаре (увеличения их норм закупок) путём установления более низких цен на товар, повышения его качества, расширения ассортимента. Повысить число потребителей товара можно следующими способами: 1) за счёт вытеснения с рынка конкурентов и (или) переманивания потребителей их товаров; 2) за счёт нахождения новых покупателей на новых рынках; 3) за счёт расширения числа потребителей из

числа покупателей конкурентов за счёт сокращения ими норм закупок данного товара у конкурентов.

Тем самым можно выделить внешние и внутренние факторы, влияющие на повышение объёма продаж. Для рассмотрения возможных комбинаций оптимизации объёмов продаж фирмой своего товара введём следующие условные обозначения:  $n$  – число потребителей данного товарного рынка;  $n_{\text{ф}}$  – число покупателей товара фирмы;  $\bar{n}_{\text{тс}}$  – средневзвешенная норма спроса потребителей данного товарного рынка на товар определённого вида;  $\bar{n}_{\text{тпф}}$  – средневзвешенные по числу покупателей фирмы, нормы закупок товара фирмы;  $Q_{\text{тс}}$  – объём спроса покупателей рынка в конкретном товаре;  $Q_{\text{тпф}}$  – фактический объём продаж товара фирмой на рынке. Можно выделить следующие направления оптимизации показателя объёма продаж фирмой конкретного товара.

1. Сбалансировать объёмы спроса и предложения товара за счёт внутренних резервов, без изменения числа и состава поставщиков:

$$1.1) \text{ при } n_{\text{ф}} = \text{opt}; \quad Q_{\text{тпф}} < Q_{\text{тс}} \quad ; \quad \bar{H}_{\text{тпф}} < \bar{H}_{\text{тс}} \quad (37) -$$

объёмы производства недостаточные, следует изыскать резервы для увеличения объёмов производства, для повышения средних норм продаж при сохранении прежней потребительской конъюнктуры;

$$1.2) \text{ при } n_{\text{ф}} = \text{opt}; \quad Q_{\text{тпф}} > Q_{\text{тс}} \quad ; \quad \bar{H}_{\text{тпф}} > \bar{H}_{\text{тс}} \quad (38) -$$

объёмы производства выше объёмов спроса, есть опасность не реализовать товар. В этой ситуации необходимо стимулировать рост норм потребления путём установления на товар более низкой цены, изыскивать внутренние резервы для снижения издержек производства. Либо изыскать резервы для повышения качества товара.

2. Сбалансировать объёмы спроса и продаж товара за счёт изменения числа и состава поставщиков:

$$2.1) \text{ при } n_{\text{ф}} < n; \quad Q_{\text{тпф}} < Q_{\text{тс}} \quad ; \quad \bar{H}_{\text{тпф}} = \bar{H}_{\text{тс}} \quad (39) -$$

число потребителей товара недостаточное. Фирме надо расширить число своей клиентуры, переманивая покупателей у конкурентов более привлекательными условиями продаж, и тем самым увеличить объёмы предложения и продаж товара;

$$2.2) \text{ при } n_{\text{ф}} > n; \quad Q_{\text{тпф}} > Q_{\text{тс}} \quad ; \quad \bar{H}_{\text{тпф}} = \bar{H}_{\text{тс}} \quad (40) -$$

число потребителей товара на данном локальном рынке меньше, чем тре-

буется фирме. Поэтому она не имеет возможности увеличить число потребителей своего товара на данном товарном рынке. Товарное предложение фирмы больше спроса данного рынка, оно может не найти сбыта. Фирме надо изыскать резервы для расширения своих СЗХ, найти новых потребителей на новых товарных рынках.

$$2.3) \text{ при } n_{\text{ф}} < n; \quad Q_{\text{ТПФ}} > Q_{\text{ТС}} \quad ; \quad \bar{H}_{\text{ТПФ}} = \bar{H}_{\text{ТС}} \quad (41) \quad -$$

объём предложения больше объёмов спроса, при данном числе покупателей не всё предложение будет реализовано. Необходимо увеличить число покупателей товара, повысив его привлекательность для потребителей. Фирме надо вытеснить с рынка конкурентов и переманивать их клиентуру либо снижать объём предложения.

3. Сбалансировать спрос и предложение товара за счёт изменения средних норм потребления покупателями, изменения их числа и состава:

$$3.1) \text{ при } n_{\text{ф}} < n; \quad Q_{\text{ТПФ}} < Q_{\text{ТС}} \quad ; \quad \bar{H}_{\text{ТПФ}} < \bar{H}_{\text{ТС}} \quad (42) \quad -$$

нормы предложения недостаточные. Объёмы продаж можно повысить как за счёт увеличения числа потребителей, так и за счёт роста норм продаж одному покупателю. Для этого необходимо иметь резервы для повышения объёмов производства и ослабления позиций конкурентов;

$$3.2) \text{ при } n_{\text{ф}} > n; \quad Q_{\text{ТПФ}} < Q_{\text{ТС}} \quad ; \quad \bar{H}_{\text{ТПФ}} > \bar{H}_{\text{ТС}} \quad (43) \quad -$$

нахождение новых покупателей на новых рынках и частичная замена состава покупательской клиентуры на покупателей с более высокими нормами потребления товара позволит повысить объёмы продаж;

$$3.3) \text{ при } n_{\text{ф}} < n; \quad Q_{\text{ТПФ}} < Q_{\text{ТС}} \quad ; \quad \bar{H}_{\text{ТПФ}} > \bar{H}_{\text{ТС}} \quad (44) \quad -$$

фирма может повысить объёмы продаж товара за счёт увеличения числа покупателей товара фирмы и смены их состава путём переманивания у конкурентов покупателей с более высокими нормами потребления;

$$3.4/ \text{ при } n_{\text{ф}} > n; \quad Q_{\text{ТПФ}} < Q_{\text{ТС}} \quad ; \quad \bar{H}_{\text{ТПФ}} < \bar{H}_{\text{ТС}} \quad (45) \quad -$$

имеются резервы для увеличения норм продаж одному покупателю, но в то же время, следует предпринять частичную смену состава потребителей и увеличить их число за счёт нахождения новых поставщиков на новых товарных рынках.

Тем самым, установив, что объём предложения меньше объёма спроса или, наоборот, имеет место перепроизводство, фирма не должна автоматически принимать решения о повышении или снижении объёмов

производства. Исходя из целей повышения своей рентабельности, с учётом складывающейся на рынке ситуации, фирма может пойти по пути не корректировки объёмов своего товарного предложения, а стимулирования спроса разных групп покупателей, имеющих различные потребительские запросы. Например, снижать цены на товар по сравнению с ценами конкурентов и стимулировать рост объёмов спроса на свой товар. Фирма необязательно должна стремиться повышать долю охвата рынка своей продукцией, увеличивать СЗХ и число покупателей. Она может найти свою выгоду, работая на покупателей узкого сегмента рынка, предлагая им товары значительно более высокого качества, чем у конкурентов, но и по значительно более высоким ценам и при этом не наращивать объёмы производства. Таким образом, показатели цены и качества товара неразрывно связаны с показателями объёма сбыта. Эти показатели переплетены, взаимосвязаны, определяют и дополняют друг друга.

Планируя изменение показателей объёма предложения, нужно учитывать, что на нормы продаж товара влияет цена и качество товара, а также число и состав потребителей товара. Цена продаж косвенно зависит от объёма продаж, так как, например, при сбыте оптовых партий товаров фирма, как правило, цену снижает. Цена продаж определяется качеством товара, так как чем выше качество, тем выше и цена. В то же время, цена зависит от платёжеспособности покупателей и от их специфических запросов, а следовательно, от числа и состава покупателей товара фирмы. В свою очередь, качество предложения определяется выбором СЗХ, потребительских сегментов рынка, так как они характеризуются различными качественными и ценовыми запросами покупателей. Тем самым все показатели товарного предложения переплетены и взаимосвязаны, изменение одного из них ведёт к изменению остальных. Это тоже надо учитывать и прогнозировать. Например, совершенно очевидно, что если фирма корректирует качество своего товара в сторону его улучшения, то цена на товар может меняться не только под влиянием внутренних факторов в результате изменения издержек производства, но и под влиянием внешних факторов в результате изменения числа и состава покупателей её продукции. В свою очередь, снижение цены может быть вызвано не только внутренними факторами, такими, как увеличение объёмов производства и снижением издержек производства на единицу продукции, но и внешними факторами – возрастающим спросом на более дешёвые товары хорошего качества. Корректировка цены на товар, так же, как и корректировка качества товара, неизбежно будут сопровождаться сменой покупательской клиентуры фирмы и даже сменой СЗХ, покупательских сегментов. Так как деление покупателей по платёжеспособности и качественным запросам является основным принципом сегментирования рынков. Измене-

ние фирмой своих планов по объёмам сбыта, как правило, сопровождается либо расширением, либо сужением числа покупателей фирмы и числа потребительских сегментов, в которых она позиционирует свой товар. Реже это связано с заменой состава потребительских сегментов. Объём продаж – это основной показатель, характеризующий долю охвата рынка товаром фирмы и, тем самым, характеризующий её конкурентные преимущества. Хотя, конечно, на объёмы сбыта самое непосредственное влияние оказывают цена и качество товара. Причём совсем необязательно рост качества или снижение цены товара окажет положительную динамику на объёмы сбыта товара. Всё определяется потребительским спросом рынка, уровнем конкуренции на нём и реализуемой фирмой товарной стратегией. Оптимизируя долю охвата рынка и долю охвата конкретного потребительского сегмента рынка, фирма должна руководствоваться соображениями обеспечения максимальной рентабельности своего производства с учётом долгосрочных перспектив и тенденций изменения рынка.

Прогнозируя улучшение своих позиций на рынке, фирма не может не учитывать позиции конкурентов: преимущества их товарного предложения и сбытовой политики, их ресурсных и финансовых возможностей, амбиций и планов на перспективу. Сравнительный анализ фирмой своих возможностей, в том числе финансовых, с возможностями своих конкурентов, позволит ей лучше оценить свои шансы на успех, а именно определить: 1) насколько фирма отстаёт или опережает своих конкурентов по престижности своего товара в глазах покупателей или по числу завоёванной потребительской конъюнктуры; 2) в большей или в меньшей степени, по сравнению с конкурирующими аналогами, товары фирмы соответствуют спросу по своим ассортиментным, качественным или ценовым характеристикам; 3) насколько сбытовые стратегии конкурентов эффективнее сбытовой политики фирмы; 4) каковы финансовые возможности фирмы, её инвестиционные проекты по сравнению с финансовым обеспечением конкурентов; 5) имеет ли фирма преимущества перед конкурентами в ресурсном обеспечении производства, прочее.

Тем самым, выявив «узкие места» в своих стратегиях, в позициях на рынке, фирма должна оценить, имеются ли у неё достаточные ресурсные возможности, внутрипроизводственные резервы, чтобы в перспективе обыграть конкурентов, максимально приблизив характеристики своего товарного предложения к спросу. Например, ослабить позиции конкурентов за счёт установления более выгодных цен на товары, проведения более эффективной рекламной кампании и предложения потребителям выгодных сервисных услуг. Обыграть конкурентов фирма может и за счёт повышения ассортиментного разнообразия и качества товарного предложения или за счёт наращивания фирмой объёмов своего производства.

Для разработки подобных программ фирме необходима система комплексных прогнозов. При неверном прогнозе качественных, ассортиментных, ценовых параметров предложения, фирма не сможет реализовать и свои планы по завоеванию доли рынка, по объёмам сбыта своего товара. Поэтому нужна такая методика прогнозирования, которая позволила бы учитывать не только выявленные закономерности функционирования товарного рынка и сложившегося потребительского спроса, но и исследовала бы тенденции изменения рынка и спроса во времени – в течение жизненного цикла спроса. Рынок, спрос, покупательская конъюнктура находятся в постоянной динамике, а следовательно, процесс корректировки показателей товарного предложения и пересмотр фирмой своих СЗХ также должен быть динамическим процессом. Применяемая для этих целей фирмой методика должна позволять с достаточной степенью вероятности прогнозировать не только тенденции будущего развития внешней среды, делового окружения фирмы, в том числе покупательской конъюнктуры и её спроса, но и тенденции будущего развития самой фирмы, её возможностей.

*Таким образом, разрабатывая новую методологию планирования, следует учитывать, что прогнозирование делового окружения фирмы на ресурсных и товарных рынках имеет одинаково большое значение. Деловое окружение, с одной стороны, влияет на динамику условий хозяйствования, потенциал ресурсных возможностей самой фирмы, её товарные стратегии, а с другой стороны, определяется ими. В современной системе хозяйствования процесс планирования делового окружения фирмы должен быть динамическим, так как становится всё очевидней, что фактор времени начинает играть всё большее влияние на показатели спроса и предложения, интенсивность конкуренции на ресурсных и товарных рынках. Поэтому и деловое окружение фирмы будет подвержено постоянным изменениям. В этих условиях фирма должна быть готова к маневрированию деловыми связями, к смене партнёров, поставщиков ресурсов, покупательской клиентуры. Предложенный методологический подход к исследованию фирмой оптимальности своего делового окружения лежит в основе формирования такой системы планирования.*

---