

«Экономические науки и современность»,
Израиль, 20-27 февраля 2014 г.
Экономические науки

**О КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЕ СВЯЗЕЙ
МЕЖДУ РЕГИОНОМ, ОТРАСЛЬЮ
И ФИРМОЙ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ
СТРАТЕГИЙ ИХ РАЗВИТИЯ**

Меркулова Ю.В.

Москва,
e-mail: merkul.yuliya@gmail.com

Отсутствие системного подхода, использование изживших себя схем планирования, а также разрозненный характер планирования на разных уровнях хозяйствования все больше свидетельствуют о неэффективности и бесперспективности применяемых механизмов планирования российской экономики. Назрела необходимость в принципиально новой, комплексной, современной и мобильной системе планирования. В условиях изменчивой конкурентной среды, условий хозяйствования, покупателей и продавцов, спроса и предложения планировать от достигнутого уровня уже невозможно. В результате проведенного исследования [2] предложено использовать систему стратегического планирования, которую рекомендуется существенным образом усовершенствовать и дополнить с учётом требований современного рыночного механизма хозяйствования и особенностей российской экономики.

Формируемая система планирования должна быть сквозной и охватывать не разрозненно,

а в единой системе все уровни хозяйствования и системы управления. Она должна связывать региональное, отраслевое планирование и планирование на уровне предприятия в единый процесс. Основными принципами предлагаемой комплексной, многоуровневой, сквозной системы планирования являются: 1) принцип народнохозяйственного приоритета, обязывающий в виде установленных условий хозяйствования различные субъекты хозяйствования на разных уровнях: региональном, отраслевом и уровне предприятия учитывать при планировании стратегий своего развития в первую очередь народнохозяйственные интересы по поступательному социально-экономическому развитию, повышению благосостояния населения, лучшему удовлетворению его потребностей и по сбалансированному развитию народного хозяйства, его регионов и отраслей; 2) принцип комплексности, реализующий комплексный подход (учёт всех факторов, критериев роста, тенденций развития рыночных категорий и субъектов хозяйствования) при стратегическом планировании регионов, отраслей и предприятий; 3) принцип сквозной системности, предполагающий наличие в процессе стратегического планирования прямых и обратных связей между разными уровнями хозяйствования на всех этапах планирования, и выработка ими совместимых стратегий развития, нацеленных на конечный результат.

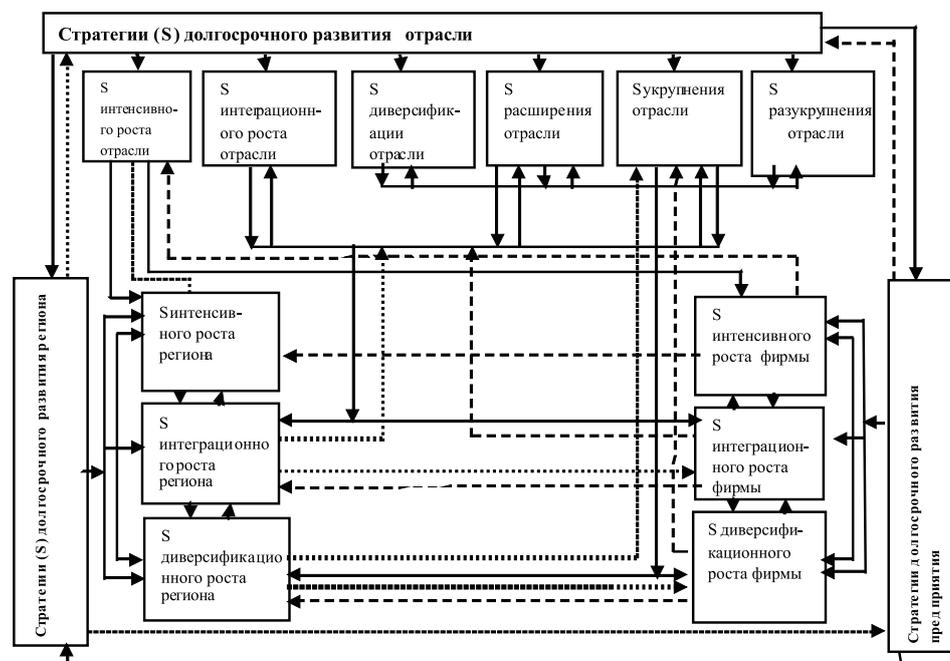


Рис. 1. Объектно-реляционная схема взаимосвязей – отношений между стратегиями планирования развития регионов, отраслей и предприятий (условные обозначения: — — — — — связи отрасли; — — — — — связи региона; - - - - - связи предприятия; S – стратегия)

В ходе проведённого исследования [2] были определены основные стратегии регионального и отраслевого развития и установлены логические взаимосвязи между ними и стратегиями развития фирмы. Для установления взаимосвязей – отношений между субъектами хозяйствования построена объектно-реляционная модель (рис. 1).

Схема показывает, что внутри какого-либо региона, отрасли или предприятия существует система взаимоотношений между различными направлениями, стратегиями их развития, при определении главной, профилирующей стратегии их развития в разные периоды времени. Однако кроме такого рода отношений в процессе планирования существует ещё более высокий уровень внешних отношений, так как важно установить прямые и обратные связи между согласующимися стратегиями развития регионов, отраслей и предприятий. Без этого невозможно будет реализовать предложенную сквозную, многоуровневую систему планирования, увязывающую стратегии долгосрочного развития различных субъектов хозяйствования: региона, отрасли и предприятия в единую систему. Не только конкретное предприятие при выработке стратегий своего развития на долгосрочную перспективу должно учитывать стратегии развития регионов и отрасли, к которой оно относится, но и отрасли, вырабатывая стратегии своего развития, открытия рынков своей продукции в тех или иных регионах должны, с одной стороны, учитывать стратегии регионального развития, а с другой – интересы и тенденции развития, входящих в неё предприятий. Регион при формировании социально-экономических стратегий своего развития не сможет обойтись без учёта стратегий и планов развития как различных отраслей, так и конкретных предприятий. Обычно взаимные отношения устанавливаются между наиболее совместимыми стратегиями развития регионов, отраслей и предприятий, что показано на рис. 1. Рассмотрим более подробно сущность, содержание стратегий развития регионов, отраслей, предприятий и взаимосвязи между ними.

Стратегическое планирование экономики региона – это стратегическое планирование удовлетворения потребности проживающего в регионе населения в товарах народного потребления (ТНП) и в основных услугах посредством развития внутригосударственных (межрегиональных) и международных экономических связей региона, его рынков, производства, инфраструктуры, коммунального хозяйства и городских служб, культурно-просветительской и оздоровительно-медицинской сфер, а также сферы транспорта и строительства. Таким образом, цель регионального планирования – это такое повышение эффективности хозяйства региона, которое бы приводило к по-

вышению благосостояния проживающего в нём населения. Планы любого региона, на мой взгляд, должны основываться на трёх главных направлениях: 1) на социальной политике региона с учётом его особенностей; 2) на экономике городского хозяйства (коммунального хозяйства, всей его инфраструктуры, торговой сети, сети общественного питания, транспорта и бытовых услуг), обеспечивающей жизнедеятельность города; 3) на развитии экономики промышленности региона, с учётом стратегий и планов развития различных отраслей промышленности, формирования рынков товаров промышленного назначения (ТПН). Особое место занимают планы строительства региона, так как они затрагивают все три главных направления его деятельности. Мною рекомендуются к практическому использованию следующие основные стратегии долгосрочного развития регионов.

1. Стратегия интенсивного развития региона. При ней дальнейшее развитие региона осуществляется в основном за счёт внутренних резервов. Для данной стратегии не характерны большие объёмы нового строительства, прочие проекты, требующие больших объёмов капитальных вложений из городского бюджета. Выявляются резервы лучшего использования ресурсов региона, повышения эффективности социальной политики. Большое значение имеет улучшение работы инфраструктуры региона: транспорта, связи, сферы услуг (коммунальных, бытовых, общепита, торговой сети), объектов социальной сети (медицинских, образовательных, воспитательных, прочих учреждений). Региональные рынки товаров той или иной отрасли промышленности также должны быть экономически выгодны региону. Кроме того, развивая те или иные отрасли промышленности на своей территории, регион создаёт новые рабочие места, что очень важно не только для экономики региона, но и для его социального благополучия. Интенсивное развитие экономики региона предполагает повышение отдачи от уже созданных в регионе предприятий, более экономное и более прибыльное хозяйствование.

2. Стратегия интеграционного развития региона. При данной стратегии основным направлением деятельности региона становится развитие межрегиональных связей, в том числе создание межрегиональных концернов, развитие торговых связей, других форм межрегионального сотрудничества региона не только с другими регионами нашей страны, но и с зарубежными городами в сфере социальной, культурно-просветительской, экономической деятельности. Характерной чертой стратегии интеграционного развития региона является развитие межрегиональной кооперации и координации. Данная стратегия также должна включать программы оказания взаимопомощи одного региона другому. Для дотационных регионов это особенно

актуально, так как, с одной стороны, это будет помогать им решать свои финансовые проблемы, а с другой стороны, будет их стимулировать развивать деловую активность для возвращения оказанной им помощи. Стратегия интеграционного развития очень выгодна дотационным регионам ещё и потому, что, кооперируясь с другими регионами на совместном решении определённых проблем или на развитии межрегиональных рынков товаров определённых отраслей, данный регион быстрее сможет развивать свою экономику и преодолеть свою финансовую беспомощность. У него появятся резервы для решения своих социальных проблем, развития коммунального хозяйства.

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

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

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

Диверсификация должна затрагивать не только экономику, но и социальную сферу региона. Должны появляться не только товары, но и магазины, ориентированные на разные социальные группы населения. Сфера бытовых услуг или общепит также должны диверсифицироваться по уровню цен и качеству оказываемых услуг. В сфере социальных услуг должны появляться и развиваться новые направления. Однако диверсификация в социальной сфере имеет особенности. Например, при формиро-

вании рынка медицинских услуг разнообразие должно достигаться не за счёт качества их оказания, а путём формирования различного объёма дотационных пакетов для разных групп населения. Для малоимущих групп населения (пенсионеров, инвалидов) должен датироваться и входить в медицинскую страховку больший объём медицинских услуг. Для них же должен быть предусмотрен больший объём различных социальных услуг. Диверсификация в социальной сфере самым непосредственным образом связана с диверсификацией экономики региона.

Рассмотрены лишь основные возможные стратегии развития регионов. Однако не обязательно регион реализует только какую-то одну стратегию развития. В планы региона могут входить как мероприятия по диверсификации экономики региона, так и по интеграционному его развитию. При этом интенсивное экономное использование ресурсов всегда является актуальным. Другое дело, какое направление является преобладающим фактором успеха в то или иное время. Определение профилирующей, глобальной стратегии развития региона должно определяться с учётом стратегий развития различных отраслей, в том числе по регионам страны. Это показано на схеме (рис. 1). От эффективности экономических связей между регионами и различными отраслями во многом зависит основная направленность планов региона. Отраслям, планируя открытие рынков своей продукции в тех или иных регионах, очень важно учитывать, какое из направлений развития данного региона в различные временные периоды будет являться его главной стратегией. В зависимости от этого могут меняться их формы, стратегии экономического хозяйствования.

Стратегическое планирование отрасли – это планирование развития её товаров (расширения ассортимента, создания новинок и прочее), их товаропроизводителей (числа, состава, вхождения в отрасль новых фирм, банкротства старых и прочее), а также рынков сбыта её товаров по регионам страны и на внешних рынках. Цель стратегического отраслевого планирования – создание конкурентоспособных товаров отрасли, способных удовлетворить потребительский спрос на внутренних рынках, завоевать ведущие позиции на мировых рынках, повысить конкурентный статус и уровень капитализации предприятий отрасли. Мной рекомендуются к практическому использованию следующие основные стратегии долгосрочного развития отраслей.

1. Стратегия интенсивного роста отрасли – изыскание внутренних резервов экономики и финансирования при сохранении существующих региональных рынков отраслевых товаров, направлений специализации, унификации, стандартизации отрасли. Планы по дифференциации, по повышению прогрессивности товарного предложения в данном случае должны дости-

гаться в основном за счёт изыскания предприятиями отрасли внутренних резервов развития и самофинансирования. Для данной стратегии типичен рост глубины отраслевого товарного ассортимента, а также средних показателей качества и цен на товары отрасли при снижении затрат на их изготовление.

2. Стратегия расширения отрасли. Повышение масштабов отрасли за счёт возникновения новых предприятий, увеличения числа предприятий, входящих в отрасль. Для данной стратегии характерно: 1) увеличение капитальных вложений за счёт привлечения дополнительных внешних инвестиций и нахождения новых инвесторов; 2) расширение географии отраслевых рынков, т.е. открытие рынков товаров отрасли в новых регионах; 3) дифференциация (рост широты, глубины) товарного ассортимента и увеличение объёмов предложения товаров отрасли. Как правило, при данной стратегии решаются задачи технического перевооружения предприятий отрасли, внедрения новейших технологий, переход на использование новых материалов и выпуск товаров, конкурентоспособных как на отечественных, так и на мировых рынках. Расширение отрасли неизбежно связано с повышением затрат, но в то же время увеличение числа предприятий в отрасли приводит к повышению внутриотраслевой конкуренции, что положительно сказывается на повышении качества и снижении цен на товары.

3. Стратегия диверсификации отрасли. При реализации данной стратегии расширяются направления специализации предприятий отрасли. В отрасль входят новые предприятия новой специализации. Расширяется товарная номенклатура и товарный ассортимент выпускаемых товаров, одновременно углубляется ТА. Данная стратегия является актуальной, когда рынок очень сегментирован по покупательским запросам, наблюдается существенное отличие платёжеспособного спроса по регионам. Соответственно, товарное предложение должно быть очень разнообразным, как по качеству, ассортименту, так и по ценам. Это предполагает рост конкуренции и повышение конкурентоспособности товаров отрасли, но данная стратегия тоже связана с освоением значительного объёма капитальных вложений и требует привлечения дополнительных инвестиций.

4. Стратегия структурного укрупнения отрасли. Для данной стратегии характерно слияние предприятий отрасли, а также увеличение размеров предприятий, входящих в отрасль. Данная стратегия актуальна, когда анализ показывает, что малые и средние предприятия отрасли не дают должной отдачи, они не могут конкурировать на мировых рынках. Например, такие укрупнения необходимы во многих транспортных отраслях. Чтобы повысить перспективность, конкурентоспособность предприятий

отрасли, необходимо их укрупнение. Профилирующим показателем для данной стратегии является рост объёмов сбыта и повышение конкурентоспособности товаров отрасли на мировых рынках, что предполагает рост их качества и цены. Отрасль сознательно идёт на снижение отраслевой конкуренции на внутренних рынках, чтобы повысить свою конкурентоспособность на мировых рынках.

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

6. Стратегия разукрупнения, растипизации отрасли. Есть отрасли, в которых крупные формы организации производства неэффективны. К ним можно отнести отрасли лёгкой промышленности. Тогда для решения задач повышения прибыльности, экономической и технологической гибкости производств, напротив, можно предпринять дробление крупных предприятий отрасли на средние и мелкие фирмы. Кроме того, целесообразно открыть широкий доступ для вхождения в отрасль новым мелким и средним предприятиям, схожим по специализации производства. Это позволит значительно разнообразить ассортимент товарного предложения. Мелкие и средние предприятия способны более гибко адаптироваться к спросу покупателей региональных рынков. Кроме того, как показывает практика, такие предприятия легче «выживают» в условиях экономического кризиса. В рамках данной стратегии могут решаться проблемы создания уникальных предприятий для производства товаров элитного класса, что, например,

очень характерно для домов мод, где создаются уникальные модели одежды. Таким образом, при сохранении стандартных и типовых предприятий, производящих товары широкого потребления, в отрасль могут входить новые предприятия, производящие уникальные товары. Разнообразие отраслевого ассортимента товаров позволит охватить более широкий спектр потребительского спроса и повысить объёмы продаж товаров отрасли.

В ходе научного исследования были выявлены типичные тенденции изменения основных показателей при различных стратегиях развития отрасли. Например, рост объёмов отрасли планируется в основном при стратегиях расширения отрасли, укрупнения структуры её производства, интеграционного развития. Повышение качества, прогрессивности товаров отрасли является приоритетной задачей при стратегиях интенсивного роста, диверсификации, а также как при стратегиях структурного укрупнения отрасли, так и при стратегиях разукрупнения, растипизации. Расширение товарной номенклатуры, товарного ассортимента характерны для стратегий диверсификации и расширения отрасли. Снижение средней цены товарного предложения отрасли можно ожидать при стратегиях её диверсификации и расширения, так как пополнение товарного ассортимента отрасли более дешёвыми товарами широкого спроса будет способствовать снижению средней цены товарного предложения отрасли. Тем самым можно установить наиболее сочетаемые и согласующиеся стратегии отраслевого развития, при определении среди них профилирующей, что и проиллюстрировано на рис.1. Одновременно важно согласовать отраслевые и региональные стратегии развития. Со стратегией интенсивного развития региона лучше всего согласуются стратегии интенсивного развития отраслей, а также их разукрупнения и растипизации. Стратегия интеграционного развития региона неразрывно связана со стратегиями интеграционного развития различных отраслей, а также сочетается со стратегиями расширения или укрупнения отрасли. Диверсификационная стратегия развития региона чаще всего реализуется при стратегиях диверсификации отраслей и может быть совместима со стратегиями их расширения, укрупнения. Установление соответствий между стратегиями регионального и отраслевого развития очень важно, так как они вместе определяют для предприятий согласованные условия хозяйствования.

Регионы и отрасли хотя и являются субъектами рыночных отношений, но непосредственно в производственном процессе не участвуют и материальные ценности не создают. Поэтому в цепочке прямых, обратных и матричных взаимосвязей: предприятие – отрасль – регион главным всё же является предприятие. Именно конкрет-

ное предприятие является непосредственным производителем продукции, а следовательно, от его деятельности в наибольшей степени зависит удовлетворение потребительского спроса. В связи с этим очень важно, чтобы предприятие имело стратегический план развития.

Стратегическое планирование на микроэкономическом уровне – это: во-первых, анализ и прогноз конкретным товаропроизводителем условий хозяйствования (рынков определённой продукции, спроса, потребительской конъюнктуры, конкурентов на них), а также внутрифирменных возможностей (внутрипроизводственных резервов повышения эффективности производства, качества продукции, прочих факторов); во-вторых, выработка им целей, стратегий хозяйствования, в том числе определение стратегических зон хозяйствования (СЗХ); в-третьих, составление фирмой планов развития и конкретных программ их реализации. Целью стратегического планирования на уровне предприятия является такое повышение конкурентоспособности выпускаемых ими товаров, в результате которого повышаются капитализация кампании, прибыли фирмы, её конкурентный статус на рынках.

Долгосрочные планы предприятия – это основные перспективные (на годы вперёд) направления развития его товаров, их производства, изменения ассортиментной политики, масштабов производства, нового строительства, технического перевооружения, кадрового обновления, расширения или изменения стратегических зон хозяйствования фирмы (СЗХ), покупательской конъюнктуры фирмы, её делового окружения, прочее.

Рекомендуются следующие долгосрочные стратегии роста фирмы [2, с. 582–583].

1. Стратегия интенсивного роста. При ней фирма планирует свой рост за счёт внутренних резервов. Основной акцент делается на планах рационального использования ресурсов и своевременной смены ресурсных стратегий. Большое значение имеет рационализация хозяйственных связей с поставщиками ресурсов. Данная стратегия предполагает изыскание внутренних резервов роста производства и усовершенствования продукции (повышения её экономичности, результативности целевой функции, т.е. качественных параметров) без больших дополнительных затрат. При данной стратегии должны составляться планы по повышению экономичности производства и снижению себестоимости выпускаемой продукции. Эта стратегия выбирается фирмами, которые решили позиционировать свой товар в прежних или в незначительно обновлённых СЗХ. Данная стратегия предприятия наиболее успешно реализуется при интенсивных стратегиях развития отрасли и региона.

2. Стратегия интеграционного роста. При ней фирма планирует проекты по интеграции как

с другими предприятиями отрасли (например, создание концернов, объединений при сохранении юридического лица каждого из участников), так и с предприятиями, представляющими деловое окружение фирмы (с поставщиками ресурсов, с торговыми посредниками). Данная стратегия типична для предприятий при отраслевых стратегиях интеграции и укрупнении организационных структур хозяйствующих субъектов, входящих в отрасль. При стратегии интеграции фирма получает значительные финансовые возможности и сможет лучше мобилизовать все ресурсы, привлечь больше инвестиций для своей производственной программы. Фирма сможет осуществить планы по техническому перевооружению производства, начать производство продукции нового поколения, высокого качества, отвечающей требованиям мировых стандартов. Выбор данной стратегии чаще всего связан со значительным расширением зон позиционирования товаров, когда фирма хочет получить выход на новые рынки, в том числе на мировые рынки. Данная стратегия предприятия наилучшим образом сочетается с интеграционными стратегиями регионального и отраслевого развития. Она также вписывается в стратегии укрупнения или расширения отрасли (рис. 1).

3. Стратегия диверсификационного роста. На мой взгляд, фирма выбирает данную стратегию, когда имеет планы значительно расширить ассортимент своих товаров, причём не только за счёт новых товаров отрасли, но и за счёт товаров других отраслей. При данной стратегии фирма может иметь планы частичного или полного перепрофилирования производства на выпуск новой продукции, например, смежных отраслей, а также планы значительного обновления и расширения товарного ассортимента в рамках действующего отраслевого производства за счёт его технического перевооружения или реконструкции. Данная стратегия характерна для фирм, которые решили полностью изменить или значительно обновить набор своих СЗХ. При формировании стратегий развития предприятия необходимо учитывать не только локальный спрос конкретного рынка, но и совокупный спрос на конкретный вид товара или спрос на товары отрасли, а также особенности спроса на конкретные виды товаров фирмы в различных регионах, учитывать сформированные регионами и отраслью условия хозяйствования. Фирма должна выбирать данную стратегию, когда наблюдается дифференциация спроса на товары отрасли на региональных рынках. В то же время повышение разнообразия товаров конкретного предприятия способствует реализации стратегий диверсификации на региональном и отраслевом уровнях. Рис. 1 показывает совместимость и взаимосвязи между стратегиями диверсификации на разных уровнях хозяйствования. С ними может сочетаться как стратегии расширения той

или иной отрасли, так и стратегия её разукрупнения и растипизации, та как они также способствуют расширению ассортимента отраслевых товаров.

Таким образом, приведённая на рис. 1 объектно-реляционная схема взаимосвязей – отношений между стратегиями планирования развития регионов, отраслей и предприятий позволяет реализовать народнохозяйственный, комплексный, сквозной подход, когда субъекты хозяйствования разных уровней вырабатывают комплексный план развития, в котором совмещаются мероприятия стратегий интенсивного, интеграционного и диверсификационного роста, при выделении в качестве профилирующей одной из стратегий. Схема (рис. 1) показывает полную гамму взаимоотношений как внутри каждой системы планирования на конкретном уровне хозяйствования, так и между системами и стратегиями планирования региона, отрасли, предприятия. Сведения о совместимости и согласованности стратегий развития регионов, отраслей и предприятий являются очень важными, так как с их помощью можно получить информацию о том, в каком направлении следует корректировать стратегии и планируемые показатели различным субъектам на разных уровнях хозяйствования. Предложенная комплексная, многоуровневая, сквозная система планирования: «регион – отрасль – предприятие» предполагает установление прямых и обратных связей между всеми субъектами на разных уровнях хозяйствования, изучение тенденций их развития в динамике, что будет способствовать значительному повышению обоснованности и согласованности выбираемых стратегий и составляемых планов, а следовательно, эффективности системы планирования в целом.

ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ ЦЕЛЕЙ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

Мозговая Ю.А., Ледовская М.Е.

*АНО ВПО «Белгородский университет кооперации,
экономики и права», Белгород,
e-mail: market@buket.ru*

Как показывают эмпирические исследования, целевое управление хозяйствующими субъектами имеет сложную организацию. Как нам представляется, это связано с тем, что организация представляет собой некую общность людей, каждый из которых имеет собственные цели, не совпадающие с целями организации [1]. Поэтому совершенно очевидно, система целеполагания должна иметь механизмы согласования целей множества заинтересованных сторон. Главным инструментом согласования целей служат стратегические цели и стратегия.

В настоящее время основным инструментом реализации и достижения стратегических целей