

На правах рукописи

ЛЯЩУК АЛЕКСАНДР ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

**ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ГРУЗОВОГО АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексными: промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург - 2021

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Научный руководитель – Тихонова Майя Владимировна
кандидат экономических наук, доцент

Официальные оппоненты: Бабкин Александр Васильевич
доктор экономических наук, профессор,
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный политехнический
университет Петра Великого», профессор
высшей инженерно-экономической школы.

Трофимова Наталья Николаевна
кандидат экономических наук, доцент,
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный университет
аэрокосмического приборостроения»,
доцент кафедры менеджмента наукоемких
производств.

Ведущая организация – Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Институт проблем региональной экономики Российской академии наук»

Защита диссертации состоится «___»_____202__ года в _____ часов на заседании диссертационного совета Д212.354.24 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д.30-32, стр.А., ауд. 3033.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://www.unecon.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Автореферат разослан «___» _____ 202_ года

Ученый секретарь
диссертационного совета

Ветрова Е.Н.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования. Сегодня российская экономика находится в непростых условиях, и проблема повышения ее эффективности стоит как никогда остро. Не последнюю роль в решении данной проблемы играет развитие промышленного производства в целом, и грузового автомобилестроения (далее ГА) в частности.

Современные условия функционирования предприятий ГА характеризуются ростом конкуренции при периодическом снижении спроса на продукцию, что вынуждает предприятия отрасли уделять все больше внимания эффективности своей деятельности, внедрять современные технологии, осваивать выпуск новой продукции, снижать себестоимость продукции, и в целом концентрироваться на проблемах стратегического развития. Анализ специфики отрасли позволяет говорить о необходимости постановки стратегических целей предприятий ГА в соответствии с экономической и промышленной политикой государства. Одним из инструментов помогающих решить данные задачи является стратегическое планирование, роль которого на предприятиях ГА будет только возрастать.

Российское ГА в значительной степени базируется на советском наследии, и, в то же время, отечественные производители грузовых автомобилей не входят в число ведущих мировых автопроизводителей. При этом отрасль производства грузовых автомобилей значима, не только в экономическом аспекте, но и для формирования позитивного имиджа государства (Бутов А.М., 2016). Кроме того, состояние ГА является в некотором смысле индикатором общего состояния национальной экономики, поскольку развитие отрасли, с одной стороны, является следствием роста других секторов национальной экономики (торговля, строительство, сельское хозяйство и т.д.), а с другой стороны – несет мультипликативный эффект, развивая металлургию, химическую промышленность, микроэлектронику и др.

Помимо своего экономического значения, ГА имеет еще и высокое социальное, военное и научно-техническое значение. Так, в 2020 г. численность сотрудников одного только ПАО «Камаз» составила порядка 56 тыс. человек. А на предприятиях технологически связанных с отраслью занято около миллиона человек. Таким образом, с социальной точки зрения ГА крайне значимая и чувствительная отрасль для государства. Не менее высокое значение ГА имеет и для военно-промышленного комплекса (далее ВПК), т.к. в основу множества изделий ВПК, в том или ином виде, входит продукция отрасли. Существенное влияние ГА оказывает и на научно-техническое развитие государства. Сегодня на предприятиях отрасли осуществляется активное внедрение самых передовых технологий при выпуске продукции на всех этапах производственного процесса. Здесь особенно можно выделить разработки в сфере электронной коммуникации автомобиля и его искусственного интеллекта, что в обозримой перспективе качественно изменит не только продукцию отрасли и саму отрасль, но и,

вероятно, структуру всей экономики. Расходы на НИОКР в отрасли уже сейчас в значительной степени определяют конкурентоспособность предприятий. Так, например, только ПАО «Камаз» в 2019 г. потратил на НИОКР и модернизацию основных средств порядка 7,5% от выручки или более 14 млрд. руб. С этой точки зрения научно-техническое значение ГА для государства также неоспоримо.

Таким образом, актуальность исследования вытекает из высокого экономического, социального, научно-технического и военно-политического значения ГА для государства. Все это особенно актуально в условиях введенных рядом стран экономических санкций, имеющих ярко выраженную политическую окраску, направленных на подрыв российской экономики. Несомненный вклад в негативные тенденции отрасли в последнее время внесла пандемия коронавируса, приведшая к снижению деловой активности и, соответственно, к снижению объема автомобильных перевозок. И одним из инструментов, с помощью которых предприятия отрасли смогут эффективно осуществлять свою хозяйственную деятельность в настоящем, и повышать конкурентоспособность в будущем, является стратегическое планирование.

Степень разработанности научной проблемы. В настоящее время имеется ряд работ, посвященных проблемам стратегического планирования, которые рассматриваются в различных аспектах и в условиях воздействия различных внешних и внутренних факторов. Среди ученых, которые занимаются данными проблемами, и труды которых послужили источниками для проведения данного исследования, можно выделить таких отечественных ученых как: Г.Д. Антонов, Э.А. Афилов, О.В. Баженов, В.А. Баринов, М.И. Бухалков, Е.Н. Ветрова, Б.П. Воловиков, Е.П. Голубков, И.И. Елисеева, Ю.Н. Иванова, А.Е. Карлик, В.С. Катькало, А.П. Корчагин, Б.Н. Кузык, И.К. Ларионов, В.Н. Наумов, А.Н. Петров, В.В. Платонов, В.Е. Рохчин, Р.В. Савкина, М.В. Тихонова, Е.А. Яковлева и других. Кроме того, проблемам стратегического планирования посвящено большое количество работ зарубежных исследователей, среди которых стоит отметить таких ученых как: Р. Грант, Д. Дайер, П. Друкер, Р. Каплан, Г. Минцберг, Д. Нортон, М. Портер, К. Прахалад, Р. Прием, Р. Румельт, С. Уинтер, Г. Ходжсон, Г. Хэмел и других.

В работах этих ученых рассматриваются вопросы стратегического планирования, разнообразные подходы и школы стратегического планирования, методология и методологические приемы, которые могут быть использованы на различных этапах и при различных условиях стратегического планирования. Можно с уверенностью говорить о том, что в трудах этих исследователей рассматривается достаточно широкий спектр теоретических и практических моментов, связанных со стратегическим планированием и его производными. Однако стоит отметить, что проблемы отраслевого стратегического планирования, в частности, на российских предприятиях ГА, несмотря на их значимость и актуальность, в отдельных

исследованиях не рассматривались. Соответственно, необходимость формирования адекватных особенностям предприятий ГА алгоритма стратегического планирования и разработки методических рекомендаций по формированию стратегий предприятий ГА предопределили цель и задачи данного исследования.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью работы является развитие организационных и управленческих механизмов стратегического планирования на предприятиях ГА. Для достижения цели исследования поставлены и решены следующие задачи:

- проанализировать состояние отрасли ГА и выявить тенденции ее развития;
- рассмотреть методические аспекты стратегического планирования на предприятиях и исследовать определяющие его факторы;
- формализовать факторы, оказывающие доминирующее влияние на процесс стратегического планирования на предприятиях ГА;
- провести организационно-экономическое моделирование процесса принятия управленческих решений на предприятиях отрасли с использованием положений теории адаптивного управления;
- предложить алгоритм стратегического планирования для предприятий ГА;
- разработать методические рекомендации по реализации этапов предлагаемого автором алгоритма, раскрывающих функционирование механизма стратегического планирования на предприятиях отрасли.

Объектом исследования выступают предприятия отрасли ГА как микроэкономические системы. **Предметом исследования** являются управленческие отношения, возникающие в процессе стратегического планирования на предприятиях ГА.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются работы ведущих отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблемам теории и практики экономики предприятия, организационного менеджмента, стратегического планирования, а также управления предприятием и формирования стратегии. Обоснование результатов данного исследования обеспечивается использованием положений общей теории управления и системного подхода.

Основными методами исследования являлись системный подход, анализ и синтез, библиографический метод, метод сравнения и метод статистических наблюдений.

Информационную базу исследования составили статистические информационные источники, материалы, характеризующие производственно-хозяйственную деятельность предприятий в РФ, федеральные законы, нормативные акты, постановления Правительства РФ, приказы министерств РФ и другие нормативно-правовые документы, экспертные заключения, материалы научно-экономической и периодической печати, данные правовой системы «Консультант Плюс».

Обоснованность и достоверность выдвинутых теоретических положений диссертационного исследования обусловлены достижениями в области теории и практики управления производственными предприятиями, использованными при подготовке данной работы, а также соответствием логике проведения научных исследований, применением общенаучной и специальной методологии, актуальных статистических данных.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Диссертационная работа выполнена в соответствии с Паспортом научной специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами»: п.1.1.1. «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности»; п.1.1.4. «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах».

Научная новизна диссертационного исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке методических основ развития механизмов стратегического планирования на предприятиях ГА, с использованием разработанного автором алгоритма.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:

1. Выявлена совокупность факторов, влияющих на функционирование предприятий ГА, что позволило выделить основные направления реализации функции стратегического планирования на предприятиях отрасли. В частности, среди факторов внешнего происхождения автором выделяются факторы внешней макросреды (экономический, технологический, политический, социальный), а также внешней микросреды (отраслевая конкуренция, отраслевые финансы, отрасли технологической кооперации, отраслевые производственные мощности, трудовые ресурсы отрасли). Среди внутренних факторов выделены факторы статического потенциала предприятий (ресурсы, технологии, компетенции, организационные способности), а также факторы динамического потенциала (ресурсы, технологии, компетенции, абсорбирующий потенциал, динамические способности), под которым понимается способность предприятий к развитию на основе реализации инновационной деятельности;

2. Разработаны основы анализа внешней среды предприятий ГА с использованием балансовых моделей и систем сбалансированных показателей. Предлагается построение балансовых моделей двух уровней внешней среды (макросреды и микросреды), позволяющих оценить силу влияния каждого уровня на предприятия отрасли. Используя элементы балансовых моделей, предлагается система сбалансированных показателей, дающая возможность оценить вектор влияния (позитивное или негативное) уровней внешней среды на предприятия отрасли;

3. Разработаны методические предложения по анализу внутренней среды предприятий ГА на основе положений ресурсно-ориентированного подхода (далее РОП), заключающиеся в оценке составляющих организационного потенциала предприятий отрасли, что позволяет сделать выводы о возможности достижения их стратегических целей;

4. Предложен алгоритм стратегического планирования для предприятий ГА, с учетом выявленных особенностей отрасли, включающий логически обоснованную последовательность стадий, объединенных автором в четыре обобщенных этапа: предварительный, анализа и оценки, формирования стратегии и реализации. В отличие от традиционных алгоритмов стратегического планирования, предлагаемый имеет жесткую внешнюю структуру, определяемую обобщенными этапами, и гибкое наполнение этапов, изменяемое в зависимости от потребностей конкретных предприятий. Алгоритм основан на взаимосвязи и дополнении ряда подходов к стратегическому планированию, таких как подход школы дизайна, планирования, РОП и т.д.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии научных подходов к стратегическому планированию на предприятиях, при обосновании их взаимодополняемости на каждом этапе стратегического планирования. Предложенные подходы определенным образом развивают теорию управления в промышленности в части механизмов стратегического планирования.

Практическая значимость исследования состоит в разработке методических рекомендаций по формированию стратегии предприятия, как основополагающего элемента представленного автором алгоритма стратегического планирования на предприятиях ГА.

Выводы и предложенные методические рекомендации, могут использоваться в управленческой практике крупных производственных предприятий, в качестве одного из инструментов стратегического планирования. Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в соответствующих научных исследованиях в различных отраслях экономики, а также представляют интерес для преподавателей ВУЗов и могут использоваться в учебно-методической работе.

Апробация результатов исследования. Основные положения исследования обсуждались на следующих конференциях: научная конференция аспирантов СПбГЭУ-2017 «Россия в современном мире: экономические, правовые и социальные аспекты развития»; научная конференция аспирантов СПбГЭУ-2018 «Интеграция науки, образования и бизнеса – основа модернизации экономики»; научный семинар «Системный анализ и его применение» НИУ СПбГПУ – 2018; международная конференция «Scientific research of the SCO countries: synergy and integration», Пекин, 2019.

Публикации автора. Основные положения исследования изложены в восьми научных публикациях общим объемом 6,15 п.л. (вклад автора – 4,15

п.л.), в том числе шесть статей опубликованы в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования РФ.

Структура диссертации. Диссертационное исследование состоит из трех глав, введения, заключения, списка литературы и приложений.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Выявлена, в результате проведенного анализа отрасли ГА, совокупность факторов, влияющих на функционирование предприятий ГА, что позволило выделить основные направления реализации функции стратегического планирования на предприятиях отрасли.

Автор провел анализ отрасли ГА РФ (табл.1, 2), что позволило выделить основные тенденции развития ГА, к которым автор относит: рост мирового производства грузовых автомобилей, растущая значимость инноваций для продукции отрасли, избыток производственных мощностей, высокая волатильность спроса на продукцию отрасли, усиление конкуренции, старение парка грузовых автомобилей в РФ и др. Все это позволило определить ряд внешних факторов, оказывающих ключевое влияние на процесс стратегического планирования, на макро и микроуровнях. На уровне внешней макросреды автором выделяются:

1. Экономический фактор. ГА в значительной степени зависит от состояния экономики страны, являясь своего рода индикатором этого состояния, резко реагирующим на любые (положительные или отрицательные) изменения (рис.1).

2. Политико-правовой фактор. Могут быть введены санкционные ограничения на поставку отдельных видов оборудования, технологий, компонентов, необходимых для производства грузовых автомобилей, может быть наложен запрет на любое сотрудничество с российскими предприятиями.

3. Социальный фактор. В ГА напрямую занято больше ста тысяч человек, и порядка миллиона занято косвенно. Предприятия ГА имеют высокую региональную концентрацию, т.е. обеспечивают работой значительный процент жителей регионов размещения, и проблемы в отрасли могут привести к росту безработицы и социальной напряженности. Так, население города Набережные Челны в 2020 г. составляло порядка 534 тыс. чел., в то же время численность сотрудников ПАО «КАМАЗ», предприятия которого большей частью там расположены, составляла 56 тыс. чел.

4. Технологический фактор. Отрасль ГА производит сложный высокотехнологичный продукт, для чего использует комплекс высокотехнологичного оборудования и технологий. Инновации, внедряемые в продукцию отрасли ведущими мировыми производителями не оставляют выбора предприятиям российского ГА, кроме как совершенствовать производимый продукт.

Таблица 1 – Производство грузовых автомобилей в РФ

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Производство грузовых автомобилей в РФ, тыс. шт.	153,1	203,57	205,62	202,62	150,19	125,92	135,62	160,79	157,17	155,28	141,05
Изменение к предыдущему году производства грузовых автомобилей в РФ, %	66,6	33	1	-1,5	-25,9	-16,2	7,7	18,6	-2,3	-1,2	-9,2
Отечественные модели грузовых автомобилей тыс. шт.	136,17	180,42	175,27	172,86	132,54	116,51	121,9	131,98	127,37	127,19	116,33
Иностраные модели грузовых автомобилей, производимые в РФ, тыс. шт.	19,93	23,16	30,34	29,76	17,65	9,41	13,72	28,8	29,8	28,09	24,72

Таблица 2 – Продажи грузовых автомобилей в РФ

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Продажи грузовых автомобилей в РФ, тыс. шт.	209,19	328,63	359,92	289,28	211,43	137,12	150,41	195,49	187,35	184,72	171,16
отечественные модели, тыс. шт.	121,23	161,7	162,63	140,84	110,13	96,65	108,77	117,95	111,63	114,17	105,56
иностраные модели, тыс. шт.	87,96	166,93	197,29	148,44	101,3	40,47	41,64	77,53	75,71	70,54	65,6
в том числе:											
произведенные в России, тыс. шт.	13,64	21,45	28,76	30,77	19,03	10,18	14,16	25,84	29,72	28,14	24,72
импортные новые, тыс. шт.	62,61	129,31	150,43	109,11	80,3	28,5	26,39	50,19	44,57	40,72	39,38
импортные подержанные, тыс. шт.	11,71	16,17	18,1	9,56	1,97	1,79	1,09	1,5	1,42	1,68	1,5
Динамика изменения продаж грузовых автомобилей в РФ к предыдущему году, %	74,6	57,09	9,5	-19,6	-26,8	-35,1	9,75	28,7	-6	-1,4	-7,34

На уровне внешней микросреды автором выделяются:

1. Отраслевая конкуренция. Согласно отраслевой статистике, в последние десять лет конкуренция на рынке РФ, который является основным для отрасли, растет, за счет увеличения доли иностранных производителей. Причем, после 2014 г. растет не столько импорт продукции, сколько количество произведенных в РФ грузовых автомобилей иностранных моделей.

2. Отраслевые финансы. Отрасль капиталоемкая, характеризуется низкой рентабельностью и низким коэффициентом обеспеченности собственными оборотными средствами по виду деятельности «Производство грузовых автомобилей». Все это говорит о высокой зависимости от источников внешнего финансирования, кредитующих предприятия отрасли.

3. Отрасли технологической кооперации. ГА технологически связано с множеством других отраслей, значение которых было и останется высоким в связи со сложностью производственных процессов и многокомпонентностью отраслевого продукта.

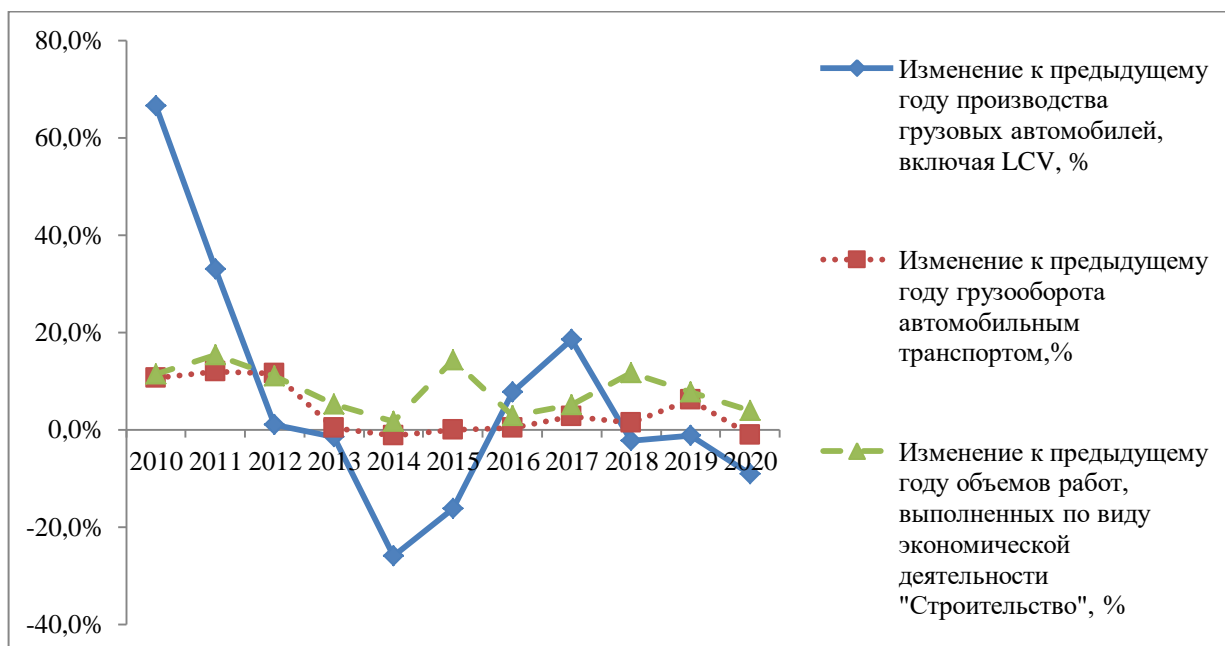


Рис.1 Изменение показателей производства грузовых автомобилей в сравнении с изменениями показателей грузооборота и строительства, %.

4. Отраслевые производственные мощности. Учет отраслевых производственных мощностей крайне важен ввиду постоянного снижения объемов производства и недозагрузки производственных мощностей, что является общемировой тенденцией. Так, по данным НП «Объединение автопроизводителей России» мировые производственные мощности в 2019г. были загружены на 60%, загрузка производственных мощностей российского ГА составляет порядка 50%.

5. Трудовые ресурсы. ГА является трудоемкой отраслью. Численность сотрудников предприятий отрасли измеряется тысячами, при этом предприятия находятся в перманентном поиске новых сотрудников. Наблюдается растущая потребность отрасли в высококвалифицированных кадрах (программисты, разработчики, наладчики КИПиА, производственных линий и т.д.).

Кроме факторов внешней среды при стратегическом планировании высокое значение будут иметь факторы внутренней среды предприятий ГА. Для определения этих факторов автором предлагается использовать РОП.

Согласно РОП внутреннюю среду каждого предприятия можно представить в виде совокупности статического и динамического потенциалов, каждый из которых определяют соответствующие факторы. Внутренняя среда предприятий во многом будет определять эффективность их хозяйственной деятельности, и на основе изучения факторов этой среды, можно будет сделать вывод о дальнейшей возможности их развития. К факторам статического потенциала относятся: ресурсы, технологии, компетенции и организационные способности. Факторы статического

потенциала определяют текущую операционную деятельность предприятий и оказывают влияние на ее эффективность.

Для конкурентоспособности предприятия отрасли в долгосрочной перспективе необходимо сохранять и наращивать их конкурентные преимущества. Согласно РОП это определяется динамическим потенциалом. Динамический потенциал будут определять компетенции, технологии и ресурсы, необходимые для инновационной деятельности, а также динамические способности, которые позволяют предприятию должным образом все это использовать для приращения его конкурентных преимуществ. Также, в составе динамического потенциала необходимо выделять, в качестве самостоятельного фактора, абсорбирующий потенциал, позволяющий распознавать и использовать в дальнейшем ценную информацию во внешней среде, поскольку отрасль находится в зависимости от ряда технологических и технических инноваций, генерируемых как конкурентами, так предприятиями в других отраслях экономики.

Таким образом, автором, среди факторов, влияющих на стратегическое планирование, выделяются факторы внешней макросреды, факторы внешней микросреды и факторы внутренней среды (рис.2), определяющих стратегический анализ в рамках процесса стратегического планирования на предприятиях ГА. Если факторы внешней макросреды и микросреды в большей степени влияют на конкурентное преимущество предприятий в кратко и среднесрочной перспективе, то факторы внутренней среды предприятий составляют основу долгосрочного (стабильного) конкурентного преимущества. Все указанные факторы находятся в определенной взаимозависимости, и рассматривать их необходимо комплексно.

2. Разработаны основы анализа внешней среды предприятий ГА с использованием балансовых моделей и систем сбалансированных показателей. Предлагается построение балансовых моделей двух уровней внешней среды (макросреды и микросреды), позволяющих оценить силу влияния каждого уровня на предприятия отрасли. Используя элементы балансовых моделей, предлагается система сбалансированных показателей, дающая возможность оценить вектор влияния (позитивное или негативное) уровней внешней среды на предприятия отрасли.

В диссертации при стратегическом планировании в ГА предлагается делить внешнюю среду на два уровня: на макроуровень национальной экономики, и на микроуровень - отраслевой уровень (рис.3). Для оценки этих двух уровней внешней среды автором предлагается использовать балансовый метод, который позволяет представлять факторы внешней среды в наглядной форме.



Рис.2 Взаимосвязь факторов стратегического планирования на предприятиях отрасли

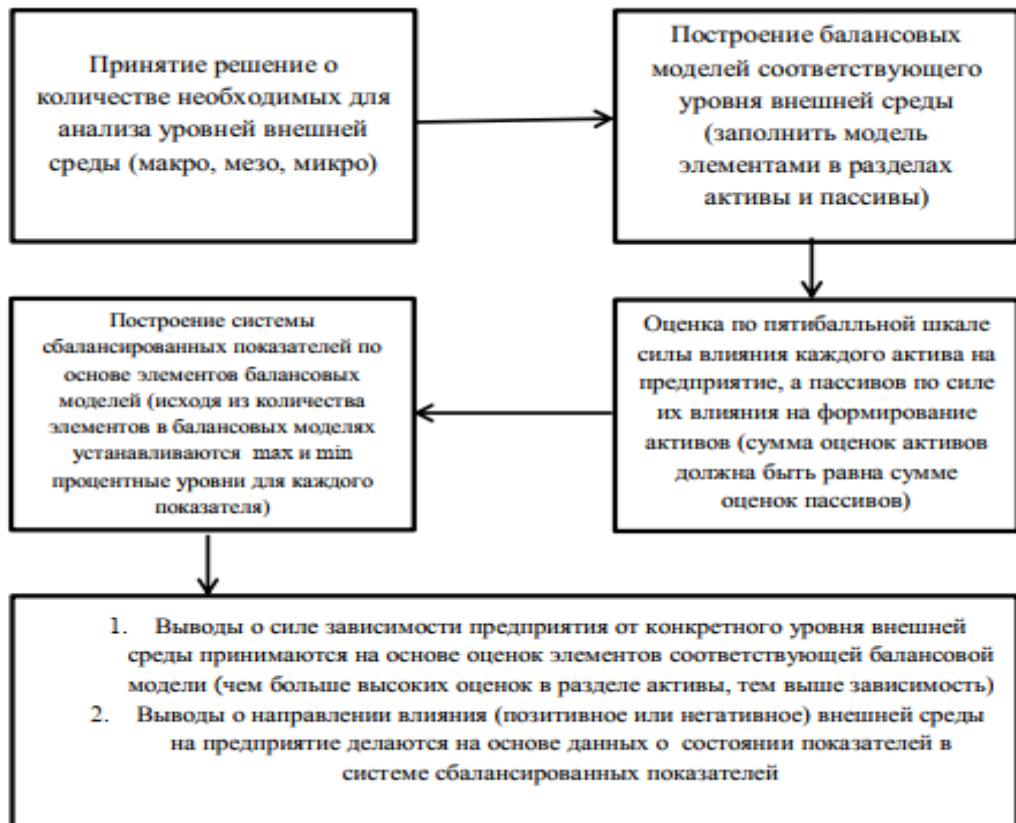


Рис.3 Схема анализа и оценки уровней внешней среды с использованием балансовых моделей и систем сбалансированных показателей

Балансовый метод позволяет построить комплексные балансовые модели внешней среды (макро и микро уровней). Для оценки влияния внешней среды на конкретное предприятие и его хозяйственную деятельность, необходимо рассмотреть наиболее значимые факторы этой среды, а также источники их происхождения (Баженов О.В., 2013).

Факторы среды представляют собой совокупность активов рассматриваемой среды (материальные и нематериальные ценности, ресурсы, имущество и проч.) и обязательств, как внутри самой среды, так и за ее пределами. Активы разделяются на системообразующие (обеспечивающие реализацию основных государственных функций, являющиеся активами длительного пользования и основой принятия государственных стратегических решений) и текущие (подверженные значительным изменениям в краткосрочном и среднесрочном периоде) (Баженов О.В., 2013).

Соответственно балансовая модель каждого уровня внешней среды должна строиться по принципу равенства сумм оценок активов и обязательств их обеспечивающих. Таким образом, например, внешнюю макросреду для предприятий ГА предлагается структурно представлять в виде балансовой модели, состоящей из пяти разделов (рис.4).

Внешняя среда для предприятий ГА представляется в виде двух балансовых моделей, отражающих макро и микроуровни. Балансовая модель для внешней среды микроуровня строится аналогично. На базе этих балансовых моделей как информационной основы с использованием сбалансированной системы показателей, предлагается проводить анализ факторов внешней среды предприятий. Оценить элементы балансовых моделей внешней среды, с помощью стоимостной оценки, не представляется возможным, что ведет к необходимости использования методов неденежной оценки, для чего предлагается использовать метод экспертных оценок.

Для использования экспертного метода в ходе стратегического планирования на предприятиях ГА, согласованность экспертов должна быть высокой, а это значит, что коэффициент конкордации должен быть выше 0,7.

Активы балансовых моделей внешней среды предлагается оценивать по силе их влияния на конкретное предприятие отрасли, в то время как обязательства оцениваются по силе их влияния на формирование активов. Оценку силы влияния активов балансовой модели на предприятие отрасли, а также силы влияния обязательств на формирование активов, предлагается проводить по пятибалльной шкале.

После формирования балансовых моделей внешней макросреды и внешней микросреды для предприятий отрасли, и экспертной оценки элементов этих моделей, автором предлагается провести анализ каждого уровня внешней среды. На основе элементов балансовой модели внешней макросреды для предприятий отрасли, а также значений оценок этих элементов, проводится комплексная оценка внешней макросреды.

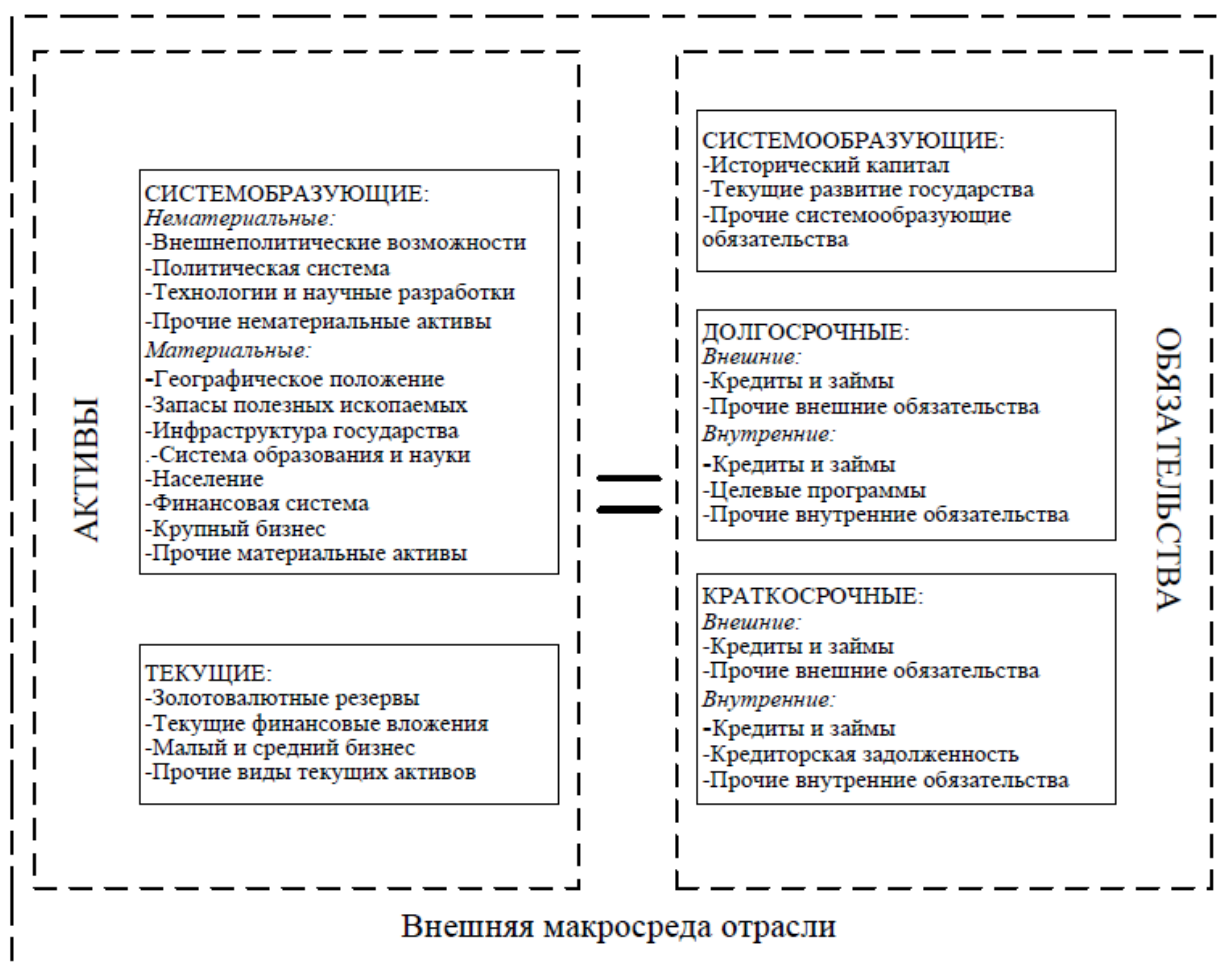


Рис.4 Пример балансовой модели внешней макросреды предприятия отрасли производства грузовых автомобилей

Для этого предлагается использовать сбалансированную систему показателей (табл.3), в состав которой входят четыре группы показателей, позволяющие сделать выводы о состоянии оцениваемого уровня внешней среды (Баженов О.В., 2013).

Исходя из количества элементов в балансовых моделях, экспертами устанавливаются максимально и минимально возможные оценочные уровни для каждого показателя в соответствующих системах сбалансированных показателей, для того, чтобы понимать характер каждого показателя, выраженного балльной оценкой. Система сбалансированных показателей для внешней микросреды строится аналогично.

После того, как построены две сбалансированные системы показателей, соответственно, внешней среды макроуровня и внешней среды микроуровня, предлагается проводить анализ полученных показателей для определения общего состояния внешней среды. Для оценки состояния внешней среды предлагается дать комплексную оценку каждому ее уровню, на основании которой можно будет сделать выводы не только о состоянии среды, но и о направлении его влияния на конкретное предприятие отрасли. Для этого экспертам необходимо оценить, по пятибалльной шкале, состояние каждой группы показателей сбалансированных систем показателей внешней макро и

микросреды предприятия отрасли. Это позволит построить соответствующий профиль состояния для каждого уровня внешней среды (табл.4).

Таблица 3 – Пример сбалансированной системы показателей оценки внешней макросреды предприятия отрасли (Баженов О.В., 2013)

Показатели, характеризующие системообразующие и текущие активы государства (ПСТА)			Показатели, характеризующие кредитоспособность государства (ПКГ)		
№	Показатель	Формула расчета	№	Показатель	Формула расчета
1.	Удельный вес нематериальных активов в системообразующих активах	Нематериальные активы / Системообразующие активы	1.	Покрытие долгосрочных и краткосрочных обязательств текущими активами	Текущие активы / (Долгосрочные обязательства + Краткосрочные обязательства)
2.	Доля инфраструктуры в мат. системообразующих активах	Инфраструктура государства / Мат. системообразующие активы	2.	Покрытие долгосрочных и краткосрочных обязательств материальными активами	(Материальные системообразующие активы + Текущие активы) / (Долгосрочные обязательства + Краткосрочные обязательства)
3.	Доля крупного бизнеса в активах	Крупный бизнес / Сумма активов			
4.	Доля текущих активов в активах	Текущие активы / Сумма активов			
Показатели, характеризующие развитие государства (ПРГ)			Показатели, характеризующие экономическую независимость государства (ПЭНГ)		
№	Показатель	Формула расчета	№	Показатель	Формула расчета
1.	Рентабельность системообразующих активов	Системообразующие обязательства / Системообразующие активы	1.	Удельный вес системообразующих обязательств	Системообразующие обязательства / Сумма обязательств
2.	Рентабельность системообразующих нематериальных активов	Системообразующие обязательства / Системообразующие нематериальные активы	2.	Удельный вес долгосрочных обязательств в заемных источниках формирования активов	Долгосрочные обязательства / (Долгосрочные обязательства + Краткосрочные обязательства)

Таблица 4 – Оценочные диапазоны для построения профиля состояния внешней макросреды предприятия отрасли

	Состояние				
	очень плохое	плохое	нейтральное	хорошее	отличное
ПСТА	1	2	3	4	5
ПКГ	1	2	3	4	5
ПРГ	1	2	3	4	5
ПЭНГ	1	2	3	4	5

Таким образом, в результате проведения анализа внешней среды предприятий ГА, построены балансовые модели, для макро и микросреды, позволяющие определить силу влияния факторов этих сред на конкретное предприятие. Чем выше сумма оценок активов соответствующей балансовой модели, тем выше влияние внешней среды на конкретное предприятие отрасли. Сбалансированные системы показателей, построенные на основе

балансовых моделей внешней макро и микросреды, позволяют оценить состояние этих сред, исходя из полученных профилей состояния, а, следовательно, и направление их влияния на предприятия, которое может носить как позитивный, так и негативный характер.

Предлагаемые автором рекомендации позволяют рассматривать различные уровни внешней среды предприятий ГА (макросреда и микросреда) независимо друг от друга, а также оценивать их влияние на конкретное предприятие отрасли. Кроме того, представленные методические рекомендации обладают рядом очевидных преимуществ, таких как:

1. Наглядность отображения составляющих каждого уровня внешней среды, в виде балансовых моделей;
2. Возможность изменять количество уровней и составляющих уровней внешней среды в зависимости от потребностей анализа;
3. Возможность анализировать и оценивать слабо формализованные данные, благодаря применению неденежной оценки.

3. Разработаны методические предложения по анализу внутренней среды предприятий ГА на основе положений РОП, заключающиеся в оценке составляющих организационного потенциала предприятий отрасли, что позволяет сделать выводы о возможности достижения их стратегических целей.

Состояние внутренней среды будет иметь ключевое значение для стратегического планирования на предприятиях отрасли, т.к. именно за счет внутренних факторов, и их использования относительно внешнего окружения, будет достигаться конечный запланированный эффект стратегической управленческой деятельности. В основе анализа внутренней среды автором предлагается использовать положения РОП. Этот подход направлен на получение долгосрочного конкурентного преимущества, за счет имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов и организационных способностей, и поиска способов эффективного их комбинирования и использования.

Основная задача стратегического планирования заключается в формировании, удержании и приращении долгосрочного конкурентного преимущества предприятия. В значительной мере, стабильное конкурентное преимущество будет определяться потенциалом каждого конкретного предприятия. Под потенциалом предприятия (организационным потенциалом) понимается совокупность материальных и нематериальных составляющих, имеющихся у предприятия, обеспечивающих его возможности по осуществлению хозяйственной деятельности. Задача анализа и оценки внутренней среды предприятия отрасли будет сводиться к анализу и оценке составляющих внутреннего потенциала предприятия. Согласно РОП, внутренний потенциал можно представить в качестве суммы его статического и динамического потенциалов, каждый из которых, в свою очередь, состоит из определенного набора элементов (рис.5).



Рис.5 Организационный потенциал предприятия ГА, согласно РОП

Статический потенциал предприятия ГА определяет текущее состояние предприятия, его операционную, хозяйственную деятельность, т.е. определяет благополучие предприятия в краткосрочном и среднесрочном периоде. Для оценки статического потенциала предприятий ГА автором предлагается оценить четыре, входящие в него, составные части:

1. Ресурсы. Главным информационным источником оценки ресурсов предприятия отрасли выступают основные формы бухгалтерской отчетности, на основе которых необходимо провести анализ ресурсного состояния предприятия и дать ему соответствующую оценку, на основе определенного перечня показателей. Показатели стандартны и вычисляются через отношения статей бухгалтерского баланса. На основании полученных данных дается экспертная оценка ресурсной составляющей статического потенциала по пятибалльной шкале.

2. Технологии. Технологическая составляющая будет характеризоваться определенным набором ключевых технологий, позволяющих предприятиям отрасли успешно осуществлять свою хозяйственную деятельность в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Экспертная оценка имеющихся у предприятий отрасли технологий осуществляется по пятибалльной шкале в зависимости от степени соответствия этих технологий целям предприятий.

3. Компетенции. На основе перечня имеющихся у предприятия технологий предлагается формировать перечень компетенций, необходимых для эффективной их реализации. На основании степени соответствия требуемых компетенций имеющимся в распоряжении предприятия компетенциям, дается экспертная оценка данной составляющей статического потенциала по пятибалльной шкале.

4. Организационные способности. Организационные способности позволяют предприятиям эффективно использовать имеющиеся ресурсы, технологии и компетенции. В силу неявного характера организационных

способностей производить их оценку предлагается косвенным путем. Для этого, на основе имеющегося перечня ключевых технологий, определить перечень получаемых от реализации этих технологий результатов. Каждый результат описывается рядом характеристик, таких как себестоимость, трудоемкость и т.д. На основании сравнения количественных значений этих характеристик со значениями прошлых периодов оценивается степень соответствия получаемых результатов целям предприятия и дается общая экспертная оценка организационных способностей предприятия по пятибалльной шкале.

На основе экспертных оценок всех составляющих дается общая итоговая оценка статического потенциала (табл.5). Для этого оценки всех составляющих суммируются, и полученная итоговая оценка попадает в один из четырех оценочных диапазонов. Диапазон №1, оценка от 4 до 7, характеризует статический потенциал предприятия как крайне слабый, что говорит о том, что, скорее всего, предприятие будет не в состоянии достичь своих краткосрочных целей. Диапазон №2, оценка от 8 до 11, характеризует статический потенциал предприятия ГА как слабый, что говорит о том, что краткосрочные цели предприятия будут, скорее всего, достигнуты, но среднесрочные цели достигнуты не будут. Диапазон №3, оценка от 12 до 16, характеризует статический потенциал в качестве среднего, т.е. предприятие, точно достигнет своих краткосрочных целей и, вероятно, достигнет своих среднесрочных целей. Диапазон №4, оценка от 17 до 20, характеризует статический потенциал предприятия в качестве сильного, что говорит о высокой вероятности достижения всех целей в горизонте пяти лет.

Таблица 5 – Оценка статического потенциала предприятия ГА

Составляющая статического потенциала		Экспертная оценка
1	Ресурсы	Оценка 1
2	Технологии	Оценка 2
3	Компетенции	Оценка 3
4	Организационные способности	Оценка 4
Итоговая оценка статического потенциала предприятия:		\sum_{1}^{4} оценка

Чтобы делать комплексные выводы о состоянии внутренней среды предприятий отрасли, необходимо провести анализ и дать оценку динамического потенциала, отражающего долгосрочные перспективы предприятий, который определяют следующие составляющие:

1. Ресурсы инновационной и инвестиционной деятельности. Ресурсы динамического потенциала предполагают долгосрочную ориентированность, являются внеоборотными активами в бухгалтерском балансе предприятий, такими как, нематериальные активы, результаты исследований и разработок, финансовые вложения и инвестиции. Предлагается рассматривать

стоимостные величины оценки этих статей в сопоставлении с прошлыми периодами, на основании чего делать общую экспертную оценку ресурсной составляющей по пятибалльной шкале.

2. Технологии, направленные на обучение и НИОКР. Предлагается определить перечень технологий, имеющихся у предприятия и обеспечивающих обучение и НИОКР, и оценить степень их соответствия долгосрочным целям предприятия. На этом основании дать общую экспертную оценку технологической составляющей по пятибалльной шкале.

3. Компетенции, характеризующие эффективность обучения и НИОКР. Для оценки этой составляющей предлагается оценить соответствие имеющихся у предприятия компетенций требуемым компетенциям, необходимым для эффективного использования технологий динамического потенциала. После чего дать общую экспертную оценку данной составляющей по пятибалльной шкале.

4. Динамические способности. Оценивать динамические способности предлагается косвенным методом через оценку вновь внедренных технологических инноваций, к которым относятся новые технологии, используемые для улучшения имеющихся или производства новых продуктов, услуг, технологий, проектов и т.д. На основании степени соответствия получаемых результатов дается экспертная оценка динамических способностей. Данную оценку предлагается производить по пятибалльной шкале, где единица означает полное несоответствие, а пять - максимальное соответствие динамических способностей долгосрочным целям предприятия.

5. Абсорбирующий потенциал. Для оценки абсорбирующего потенциала предлагается использовать косвенный метод, предполагающий экспертную оценку по степени соответствия стратегическим целям. Формируются перечень нематериальных ресурсов, приобретенных во внешней среде за последние пять лет, такие как лицензии, патенты и т.д., и реестр инвестиций за последние пять лет. На основании соответствия полученных результатов долгосрочным целям, дается общая экспертная оценка абсорбирующего потенциала по пятибалльной шкале, где единица - полное несоответствие, а пять означает максимальное соответствие долгосрочным целям предприятия.

После оценки всех составляющих динамического потенциала дается его общая оценка (табл.6), которая попадет в один из четырех оценочных диапазонов. Диапазон №1, оценка от 5 до 10 означает крайне слабый динамический потенциал, что говорит о том, что, скорее всего, предприятие неконкурентоспособно в долгосрочной перспективе. Диапазон №2, оценка от 11 до 15 свидетельствует о слабом динамическом потенциале, что говорит о сложностях в достижении долгосрочных целей. Диапазон №3, оценка от 16 до 20 говорит о среднем динамическом потенциале и означает, что долгосрочные цели, скорее всего, будут достигнуты. Диапазон №4, оценка от 21 до 25 означает сильный динамический потенциал, что является весомой

предпосылкой к тому, что все долгосрочные цели будут достигнуты при условии удержания динамического потенциала на этом уровне.

Таблица 6 – Оценка динамического потенциала предприятия ГА

Составляющая динамического потенциала		Экспертная оценка
1	Ресурсы инновационной и инвестиционной деятельности	Оценка 1
2	Технологии, направленные на обучение, НИОКР и т.п.	Оценка 2
3	Компетенции в обучении, научной работе, НИОКР и т.д.	Оценка 3
4	Динамические способности	Оценка 4
5	Абсорбирующий потенциал	Оценка 5
Итоговая оценка динамического потенциала предприятия:		\sum_1^5 оценка

Таким образом, для получения стабильного конкурентного преимущества предприятиям ГА необходимо обладать значительным динамическим потенциалом.

Представленные автором методические предложения по анализу внутренней среды предприятий ГА имеют следующие преимущества:

- а) Позволяют анализировать такие специфические составляющие внутренней среды предприятий, как организационные способности, абсорбирующий потенциал и динамические способности;
- б) Позволяют оценить не только имеющееся конкурентное преимущество, но и возможности его приращения, за счет динамических способностей предприятий;
- с) Обладают относительной наглядностью и простотой, за счет понятной структуры анализа.

В результате, данные методические предложения подразумевают использование как элементов традиционного анализа, например, при анализе ресурсов, учет которых осуществляется по единым методикам и стандартам бухгалтерского анализа, так и элементов, позволяющих исследовать специфические составляющие внутренней среды, чему не уделяется внимание в традиционных методиках, но в которых заключается суть конкурентных преимуществ. Все это делает авторский подход более полным и позволяет:

- а) Проанализировать и оценить состояние внутренней среды предприятий, в составе статического и динамического потенциалов, посредством присвоения каждой составляющей отдельной экспертной оценки;
- б) Оценить устойчивость предприятий в среднесрочной перспективе, на основании экспертной оценки статического потенциала;
- с) Оценить способность достижения предприятиями стратегических целей, на основании экспертных оценок статического и динамического потенциалов.

4. Предложен алгоритм стратегического планирования для предприятий ГА, с учетом выявленных особенностей отрасли, включающий логически обоснованную последовательность стадий, объединенных автором в четыре обобщенных этапа: предварительный, анализа и оценки, формирования стратегии и реализации. В отличие от традиционных алгоритмов стратегического планирования, предлагаемый имеет жесткую внешнюю структуру, определяемую обобщенными этапами, и гибкое наполнение этапов, изменяемое в зависимости от потребностей конкретных предприятий. Алгоритм основан на взаимосвязи и дополнении ряда подходов к стратегическому планированию, таких как подход школы дизайна, планирования, ресурсно-ориентированного подхода и т.д.

Исходя из особенностей отрасли и факторов, оказывающих наибольшее влияние на предприятия отрасли, автором был представлен алгоритм стратегического планирования для предприятий ГА (рис.6). Данный алгоритм сформирован в соответствии с логикой реализации процесса стратегического планирования, а также отражает и основывается на положениях ряда классических научных подходов к стратегическому планированию. Основу его составляет подход школы дизайна, что выражается через представление разработки стратегии в качестве процесса осмысления, базирующегося на всестороннем анализе внешней и внутренней среды. Кроме того, в представленном алгоритме в различных формах используются элементы подхода школы планирования, РОП и некоторых других.

Значительным отличием авторского взгляда от сложившихся методических и нормативных представлений является то, что алгоритм жестко не определяет методическое наполнение процесса стратегического планирования. Представленный алгоритм лишь фиксирует логическую последовательность процесса стратегического планирования, а методическое наполнение будет зависеть от конкретного предприятия отрасли, и в большей степени определяется его организационными способностями.

Таким образом, для предприятий ГА автором предлагается алгоритм стратегического планирования, в основе которого лежат следующие утверждения:

1. Процесс стратегического планирования на предприятиях ГА состоит из четырех этапов: предварительного этапа, этапа анализа и оценки, этапа формирования стратегии и этапа реализации. Т.е. имеет жесткую внешнюю структуру с логически обоснованной последовательностью реализации этапов.
2. Процесс стратегического планирования на предприятиях ГА осуществляется по иерархическому принципу. Т.е. планирование целей каждого структурного подразделения предприятия, подчинено единым и общим целям всего предприятия, они скоординированы

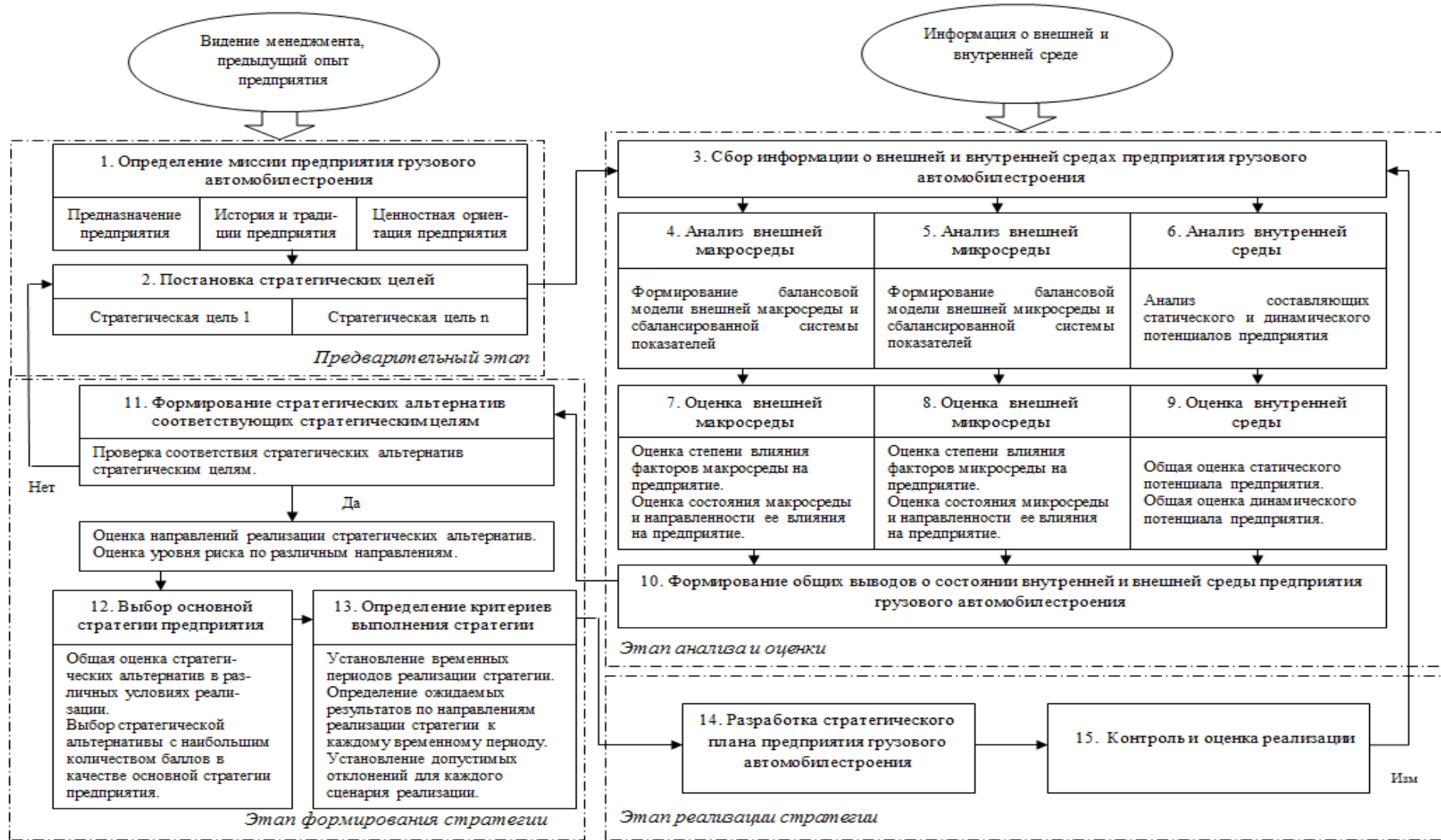


Рис.6 Алгоритм стратегического планирования на предприятиях грузового автомобилестроения

между собой и достижение каждой отдельной цели вносит свой вклад в реализацию общей стратегии предприятия.

3. Процесс стратегического планирования на предприятиях ГА есть непрерывный процесс. По ходу процесса стратегического планирования могут изменяться и общие цели предприятия и сама стратегия предприятия и, как следствие, стратегический план ее реализации. Из-за высокой зависимости предприятий отрасли ГА от внешней среды, а также наличия у них сложной, многофакторной внутренней среды, авторский алгоритм уделяет повышенное внимание анализу и оценки этих сред.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе представлен механизм реализации процесса стратегического планирования на предприятиях ГА. В рамках исследования разработаны методические рекомендации по формированию стратегии на предприятиях отрасли, как основополагающей части процесса стратегического планирования на предприятиях отрасли.

На основе отраслевого анализа и анализа тенденций, определяющих облик ГА в будущем, автором определяются ключевые факторы стратегического планирования для ГА. Показано, что понимание природы данных факторов не только позволяет сфокусироваться на самых важных направлениях при стратегическом планировании, но и дает возможность использовать отдельные факторы или их совокупности в качестве элемента общего конкурентного преимущества для предприятий отрасли.

Указанная автором совокупность факторов стратегического планирования на предприятиях ГА в значительной степени определяет объем и состав данных для изучения, при реализации этапа анализа и оценки алгоритма стратегического планирования, и представляет собой один из важнейших элементов фундамента стратегии предприятий отрасли.

Разработаны методические рекомендации по анализу и оценке внешней и внутренней среды для предприятий ГА на основе совокупности ключевых факторов и исходя из высокой значимости их понимания для формирования стратегии предприятий, как основы для формирования стабильного конкурентного преимущества. Внешнюю среду автор предлагает исследовать с помощью балансового метода, позволяющего построить комплексную модель внешней среды, в зависимости от масштаба ее влияния и от потребностей конкретного предприятия, а также с помощью соответствующих систем сбалансированных показателей. Внешняя среда, по мнению автора, имеет существенное значение для формирования конкурентного преимущества предприятий в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Подчеркивается, что ключ к формированию долгосрочного конкурентного преимущества предприятий ГА находится в их внутренней среде, и основная задача стратегического планирования на предприятиях отрасли заключается именно в формировании, удержании и приращении

стабильного конкурентного преимущества. Для анализа и оценки внутренней среды предприятий автором предлагается использовать положения РОП.

Также автором предлагается алгоритм стратегического планирования для предприятий ГА, состоящий из четырех основных этапов, согласно которому процесс стратегического планирования реализуется по иерархическому принципу и носит замкнутый, непрерывный характер.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Лящук А.В. Стратегический анализ статической составляющей внутренней среды предприятия на основе ресурсно-ориентированного подхода / А.В. Лящук // Известия СПбГЭУ - 2021. - № 4 (130), С.173-179. – 0,81п.л.

2. Лящук А.В. Стратегический анализ внутренних факторов предприятий грузового автомобилестроения в условиях цифровой трансформации экономики / А.В. Лящук, М.В. Тихонова // Известия СПбГЭУ - 2020. - № 3 (123), С.102-109. – 0,93п.л./0,5п.л.

3. Лящук А.В. Стратегическое планирование на предприятии в рамках цифровой экономики / А.В. Лящук, М.В. Тихонова // Известия СПбГЭУ - 2018. - № 4 (112), С.91-97. – 0,81п.л. / 0,4п.л.

4. Лящук А.В. Актуальность стратегического планирования на предприятии / А.В. Лящук // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна - 2017. - № 3 , С.51-54. – 0,42 п.л.

5. Лящук А.В. Философские аспекты стратегического планирования на предприятии / А.В. Лящук, М.В. Тихонова // Известия СПбГЭУ - 2017. - № 4 (106), С.51-56. – 0,69п.л. / 0,35п.л.

6. Лящук А.В. Разнообразие подходов к стратегическому планированию на предприятии / А.В. Лящук, М.В. Тихонова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал - (106) УЭКС, 12/2017 – 0,57 п.л./ 0,29 п.л.

7. Лящук А.В. Факторы стратегического планирования на предприятии / А.В. Лящук // Научное обозрение. Экономические науки -№1, 2018 С.15-22.– 0,88 п.л.

8. Lyaschuk A.V. Interconnection of strategic planning factors at the enterprise of truck industry in the Russian Federation / A.V. Lyaschuk, M.V. Tikhonova // Materials of the International Conference “Scientific research of the SCO countries: synergy and integration” - Reports in English, Minzu University of China, Beijing, PRC, 2019. – PP. 36-44. – 1,04 п.л. / 0,5 п.л.