

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

*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,  
комплексами: промышленность

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель –  
кандидат экономических наук,  
доцент Тихонова М.В.

Санкт-Петербург

2021г.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>Глава 1. Теоретические аспекты стратегического планирования на промышленных предприятиях</b> .....	11
1.1. Подходы и методы стратегического планирования на предприятиях .....	11
1.2. Характеристика и современное состояние развития грузового автомобилестроения в Российской Федерации .....	24
1.3. Тенденции развития грузового автомобилестроения в РФ .....	47
<b>Глава 2. Специфика системы стратегического планирования на предприятиях грузового автомобилестроения</b> .....	59
2.1. Факторы, определяющие процесс стратегического планирования на предприятиях грузового автомобилестроения .....	59
2.2. Алгоритм процесса стратегического планирования на предприятиях грузового автомобилестроения .....	80
2.3. Анализ системы стратегического планирования на предприятиях грузового автомобилестроения .....	90
<b>Глава 3. Методические рекомендации по стратегическому планированию на предприятиях грузового автомобилестроения</b> .....	100
3.1. Реализация предварительного этапа алгоритма стратегического планирования на предприятиях грузового автомобилестроения .....	100
3.2. Анализ и оценка состояния предприятий грузового автомобилестроения с использованием балансового метода и положений ресурсно- ориентированного подхода .....	109
3.3. Формирование и выбор критериев выполнения стратегий для предприятий грузового автомобилестроения .....	140
3.4. Оценка рисков снижающих эффективность стратегического планирования на предприятиях ГА .....	150
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	160
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	164
<b>Приложение 1</b> .....	178
<b>Приложение 2</b> .....	184
<b>Приложение 3</b> .....	188

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Наиболее передовые, в экономическом и технологическом плане, государства имеют развитое грузовое автомобилестроение (далее ГА), которое ориентировано как на удовлетворение своих внутренних потребностей, так и на экспорт в третьи страны. Кроме того, ГА активно растет и в ряде развивающихся стран, в первую очередь в Китае.

Российская Федерация также обладает своим собственным ГА, во многом основывающимся на наследии советского прошлого. На сегодняшний день приходится констатировать тот факт, что российские производители грузовых автомобилей не входят в число ведущих мировых автопроизводителей. Несмотря на это, ГА, как самостоятельная отрасль промышленности страны, является очень значимой для национальной экономики и престижа государства в целом [119].

Состояние ГА в стране является в некотором смысле индикатором общего состояния национальной экономики. Это заключается в том, что развитие данной отрасли обычно сопровождается ростом и в других отраслях и секторах национальной экономики, таких как торговля, строительство, сельское хозяйство и т.д. Таким образом, экономическое значение ГА находится на высоком уровне, что также отмечается и правительством РФ, которым был инициирован целый ряд мер по поддержке автомобилестроения в целом, и ГА в частности.

Кроме высокого экономического значения, ГА обладает еще и высоким уровнем социального, военного и научно-технического значения для государства. Так, в 2020 г. численность сотрудников одного только ПАО «Камаз» составила порядка 56 тыс. человек [124]. А на предприятиях технологически связанных с отраслью занято около миллиона человек [119]. Таким образом, социальная составляющая ГА имеет для государства крайне высокое значение. Не менее высокое значение ГА имеет и для военно-

промышленного комплекса, т.к. в основу множества изделий ВПК, в том или ином виде, входит продукция отрасли. Технологичность ГА, также не подвергается никакому сомнению. Сегодня осуществляется активное внедрение самых передовых технологий не только в продукцию отрасли, но и в производственный процесс на всех его этапах. Здесь особенно можно выделить разработки в сфере электронной коммуникации автомобиля и его искусственного интеллекта, что в обозримой перспективе изменит не только продукцию отрасли и саму отрасль, но и, вероятно, структуру всей экономики. С этой точки зрения научно-техническое значение отрасли также неоспоримо.

Таким образом, актуальность исследования вытекает из высокого экономического, социального, научно-технического, политического и военного значения ГА для государства. Особую актуальность исследование приобретает в условиях введенных рядом стран экономических санкций, которые имеют ярко выраженную политическую окраску, и которые направлены на замедление и последующий спад национального экономического развития. Значительное негативное влияние на отрасль оказала пандемия коронавируса. Такого типа внешние воздействия неминуемо будут оказывать негативное влияние на российское ГА. 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 достаточно большое количество работ, посвященных проблемам стратегического планирования. 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.Л. Кукор, 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 зарубежных авторов, работы которых были использованы в качестве источников, при написании данной работы, 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 стратегического планирования на российских предприятиях ГА, несмотря на их значимость и актуальность, в отдельном исследовании еще не рассматривались. И в этой связи, необходимость определения подходящего для предприятий ГА алгоритма стратегического планирования и разработки методических рекомендаций по формированию стратегий предприятий ГА предопределили цель и задачи данного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью данной 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.

**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 данного исследования, 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 результатов 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.

Сделанные в данной работе выводы, а также предложенные методические рекомендации, могут использоваться в управленческой практике на крупных производственных предприятиях, в качестве одного из инструментов стратегического планирования. Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в исследованиях стратегического планирования на предприятиях 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 4,42 п.л.(вклад автора – 2,96 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. В первой главе рассмотрены подходы и методы стратегического планирования, дана характеристика отрасли производства грузовых автомобилей, представлены тенденции развития ГА. Во второй главе рассмотрены факторы, определяющие процесс стратегического планирования, предложен авторский алгоритм стратегического планирования на предприятиях отрасли и приведен анализ системы стратегического планирования на предприятиях ГА. В третьей главе приведены методические предложения по предварительному этапу алгоритма стратегического планирования, предложены методические рекомендации по анализу внешней и внутренней среды предприятий ГА, даны рекомендации по формированию стратегии для предприятий ГА. В заключении представлены основные положения и выводы, отражающие суть полученных автором результатов исследования.

# **Глава 1. Теоретические аспекты стратегического планирования на промышленных предприятиях**

## **1.1. Подходы и методы стратегического планирования на предприятиях**

В начале XX века, в качестве отдельного научного направления в экономике, появляется «научное управление предприятием» - менеджмент. Тогда же планирование выделяется в одну из главных функций управления, в значительной мере определяющую его эффективность. Изначально, планирование основывалось на стабильности внешней среды и ресурсного потенциала предприятий, и носило характер годового бюджетирования, учитывая все доходы и расходы предприятий. Но насыщение товарных рынков, научно-технические революции, увеличение конкуренции привели к необходимости долгосрочного планирования. На первом этапе долгосрочное планирование выступало в виде экстраполяции прошлого опыта предприятия на будущие временные периоды, но это было эффективно только в периоды экономического роста. Неравномерность и непостоянство экономического роста и усиливающаяся борьба за потребительские рынки привело к необходимости пересмотра концепций долгосрочного планирования, что в итоге привело к появлению стратегического планирования [93].

За годы своего существования стратегическое планирование приросло большим количеством теоретических концепций и практического инструментария. Концептуальные положения, которые составляют стратегическое планирование, за это время претерпели значительные изменения, дополняя теорию стратегического планирования разнообразными подходами и методологией. Сегодня стратегическое планирование, являясь составной частью управления, можно рассматривать и в качестве

самостоятельного независимого экономического понятия, которое охватывает самый широкий круг экономических вопросов.

Рассмотрим сущность понятия «планирование», которое имеет достаточно большое количество трактовок, встречающихся в экономической литературе (табл.1).

Таблица 1 – Трактовки понятия планирование<sup>1</sup>

№	Источник	Содержание понятия «планирование»	Планирование - это
1	Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия	это процесс определения приоритетов развития, формирования конечных целей, а также выбора средств и методов их достижения.	процесс определения
2	Экономический словарь	это одна из составных частей управления, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения.	составная часть управления
3	Финансовый словарь	это разработка планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения.	разработка планов
4	Экономико-математический словарь	это процесс разработки планов развития экономических объектов разного уровня.	процесс разработки
5	Литвинова Т.Н., Морозова И.А. Планирование на предприятии (в организации)	это инструмент проектирования желаемого будущего и эффективных путей его достижения.	инструмент проектирования
6	Афитов Э.А. Планирование на предприятии	это задание целей системе и подсистеме, поиск путей и разработка (обоснование) предложений по их достижению.	задание целей

Стоит отметить, что приведенные трактовки понятия «планирование» (табл.1) это всего лишь небольшое количество существующих трактовок, но уже исходя из них, можно заметить, что планирование предстает и в виде

<sup>1</sup> Составлено автором по данным нескольких источников[14, 39, 75, 127]

процесса, и в форме деятельности, а также в виде некоего инструмента и составной части управления.

Таким образом, понятие «планирование» достаточно разнообразно и многогранно. В данной работе под планированием будет пониматься непрерывный процесс проектирования желаемого будущего состояния, которое будет выражаться в виде определенной системы показателей, а также эффективных путей достижения этого состояния через создание условий для планомерного развития на запланированную временную перспективу.

Существует достаточно широкая и разнообразная классификация различных видов планирования. В рамках данной работы рассматривается только стратегическое планирование. В данной работе под стратегическим планированием будет пониматься замкнутый структурированный управленческий процесс, в основе которого лежит разработка стратегии, которая определяет формирование и реализацию программ и планов, направленных на достижение определяемых стратегией целей. Таким образом, основу стратегического планирования составляет разработка стратегии, которая будет являться руководящим документом при создании программ и планов, которые будут определять конкретную деятельность на предприятиях.

На сегодняшний день теория стратегического планирования включает в себя большое количество разнообразных концепций, подходов, принципов и взглядов, количество которых продолжает увеличиваться и в наши дни. «Исследователи теории стратегического планирования выделяют до 10 отдельных школ и более 12 разнообразных подходов к вопросам стратегического планирования. Все эти школы и подходы основаны на тесном переплетении разнообразных аспектов и областей знаний для объяснения и предсказания будущего состояния предприятия» [Иванова И.В.] [49].

В современных условиях, характеризующихся высоким уровнем конкуренции и глобализации, теоретические аспекты фундаментальных общественных наук, например таких как, микроэкономическая теория, все больше и больше соединяются с практическими аспектами менеджмента. Любая деятельность предприятий, осуществляемая в их границах и за их пределами, может становиться предметом стратегического планирования. В зависимости от типов предприятий будут изменяться их цели и задачи, а также возможности предприятий к проведению стратегического анализа.

Фундаментом стратегического планирования является стратегия, и если говорить о процессе стратегического планирования, то ключевую его часть будет составлять процесс разработки стратегии. Существует множество различных классификаций подходов к процессу разработки стратегии, которые разделяют подходы по различным критериям. Например, Петров А.Н. предлагает классификацию, «включающую в себя следующие четыре подхода к стратегическому планированию: корпоративный, итеративный, интуитивный и хаотический» [Петров А.Н.] [93].

1. Корпоративный подход. Исторически данный подход появился первым среди выше обозначенных подходов. На первый план в этом подходе выходит организация процесса принятия решений, который должен осуществляться на объективной и рациональной основе. Решение о стратегическом развитии в данном случае представляет собой процесс вычленения наиболее важной информации и оценку полученных данных, которые ложатся в основу принятия того или иного стратегического решения. Этот процесс жестко централизован и осуществляется под контролем высшего менеджмента предприятий, решения которого директивно спускаются на нижестоящие уровни управления. Таким образом, данный подход подразумевает, что стратегическое планирование на предприятиях осуществляется по схеме «сверху-вниз» [93].

2. Итеративный подход. Данный подход предполагает, что процесс стратегического планирования представляет собой периодическое принятие

различных краткосрочных и среднесрочных решений вместо принятия одного долгосрочного решения о выборе пути развития предприятия. Данные решения в процессе жизнедеятельности предприятий оцениваются и при необходимости корректируются. Итеративное планирование исключает построение единого долгосрочного плана развития предприятий, который основывается на долгосрочном прогнозировании и анализе большого массива как внешней, так и внутренней информации. Процесс разработки стратегий предприятий, согласно данному подходу, носит итеративный характер, т.е. осуществляется постепенно в процессе операционной деятельности и решения принимаются в зависимости от складывающейся обстановки. Планы действий при таком подходе формируются на нижних уровнях управления, а высший менеджмент задает ключевые ориентиры и стратегические цели, и объединяет различные планы в единое целое. Итеративное планирование предлагает осуществлять стратегическое планирование на предприятиях по схеме «снизу-вверх» [93].

3. Интуитивный подход. В основе этого подхода лежит, по сути, интуиция высшего менеджмента предприятий, т.е. принятие стратегических решений будет представлять собой иррациональный процесс, где рационалистическая основа сводится к минимуму. При таком подходе долгосрочное прогнозирование, анализ и оценка информации о внешней и внутренней среде предприятия, выбор стратегических альтернатив играют второстепенную роль. Решения будут только краткосрочными, и принимаются в зависимости от текущих изменений. Высший менеджмент задает только общие стратегические цели, и, в зависимости от внешней и внутренней конъюнктуры, движение к этим целям будет нести поступательный характер, от одного промежуточного результата до другого. Многое при таком подходе будет зависеть от личностных характеристик руководства, его опыта и знаний. Существенным недостатком такого подхода является существенная зависимость от человеческого фактора и высокая субъективность принятия стратегических решений. Кроме того, в

результате использования данного подхода предприятия будут лишены системы стратегического планирования, построенной на рационалистической основе, что может привести к большим сложностям при возникновении непредвиденных ситуаций и изменений [93].

4. Хаотический подход. «Этот подход многими исследователями вообще не воспринимается как планирование. При данном подходе сначала осуществляются действия, а потом, на их основе, как бы вырисовывается картина общей стратегии предприятия. Решения, в данном случае, будут приниматься только исходя из взаимодействия между различными возникающими проблемами и предлагаемыми решениями этих проблем. Проблемы возникают неожиданно и в разных местах, решения следуют друг за другом и принимаются быстро. В результате данный подход во многом походит на схему «сначала действуем, потом думаем» и стратегическое планирование при таком подходе возникает скорее непреднамеренно в виде возникающих, заранее не спланированных, стратегий» [Лящук А.В.][78].

Следующая классификация подходов к процессу разработки стратегии разделяет подходы в зависимости от места возникновения конкурентных преимуществ и выделяет следующие два подхода:

1. Позиционный подход. Данный подход опирается на предположение о том, что конкурентные преимущества предприятий определяются внешней средой, и что в основе формирования стратегии должны лежать факторы внешней среды предприятий. Задача менеджмента будет заключаться в анализе внешней среды и определении различных ее факторов, таких как уровень конкуренции в отрасли, возможности появления новых конкурентов, товаров-заменителей и т.д. На основе полученных данных можно определить состояние отрасли и положение предприятия в ней, и исходя из этого, определиться с желаемой позицией предприятия в отрасли, что и ляжет в основу разработки стратегии. Данный подход является очень популярным, на его основе разработано множество различных методик, которые широко применяются на практике.

2. Ресурсно-ориентированный подход (РОП). Данный подход, к формированию стратегии на предприятиях, направлен на изучение внутренних факторов предприятия, т.е. в основе стратегии предприятия будет лежать его внутренняя среда, его внутренняя экономика и организация. В рамках данного подхода формирование стратегии будет опираться на составляющие организационного потенциал предприятий. «Ресурсы, технологии, способности и компетенции, имеющиеся в распоряжении предприятия, формируют его совокупный потенциал, который лежит в основе стабильного конкурентного преимущества предприятия, которое и определяет стратегию предприятия» [Карлик А.Е.][55]. Некоторые ученые считают РОП отдельной теорией стратегического менеджмента, другие предостерегают становление РОП в качестве самостоятельной теории в ближайшем будущем [136].

Наиболее обширной классификацией подходов к процессу разработки стратегии на предприятиях является классификация представленная Минцбергом Г. [84]. В этой классификации приведены подходы к разработке стратегии, которые применяют, выделенные автором, различные научные школы, а также раскрывается суть этих подходов. Стоит сказать, что такая детальная классификация и выделение научных школ, вызывают неоднозначное и критическое отношение у некоторых других исследователей стратегического планирования, хотя и признается определенная научная ценность данной классификации[93]. Согласно этой классификации выделяются десять научных школ:

1. Школа дизайна. Согласно этой концепции стратегии являются уникальными. Процесс разработки стратегии никак не стандартизирован и зависит от имеющихся у предприятий ресурсов и их позиций во внешней среде.

2. Школа планирования. Данная концепция подразумевает, что разработка стратегии имеет жестко структурированный алгоритм, имеющий определенную последовательность выполняемых действий. Процесс

разработки стратегии при таком подходе является стандартизированным и одинаково применимым к различным предприятиям.

3. Школа позиционирования. Данный подход предлагает рассматривать процесс разработки стратегии в качестве аналитического. Во главе угла при выборе стратегии предприятий стоит конкурентный анализ, с помощью которого оценивается позиция предприятия во внешней среде, а стратегия предприятия выбирается из набора типовых стратегий.

4. Школа предпринимательства. Данная концепция основывается на предвидении развития событий, которое имеет лицо принимающее решение, на основе которого и осуществляется планирование.

5. Когнитивная школа. Процесс разработки стратегии предприятий носит ментальный характер, в его основе лежат как рациональные моменты, так и иррациональные черты, свойственные школе предпринимательства. Положения данной концепции широко используются при необходимости анализа слабо структурируемой информации.

6. Школа обучения. Данный подход основывается на положении, что формирование стратегии представляет собой развивающийся процесс. Он постоянно изменяется в зависимости от того, какие знания приобретаются лицом принимающим решения в процессе осуществления хозяйственной деятельности предприятия.

7. Школа власти. Эта концепция основывается на утверждении, что процесс разработки стратегии есть процесс политический и переговорный. Выбор той или иной стратегии при таком подходе осуществляется на основе учета интересов всех заинтересованных сторон.

8. Школа культуры. Данная концепция подразумевает, что процесс формирования стратегии предприятий определяется их организационной культурой, которая объединяет в себе традиции предприятий, принятые в них правила и прочие присущие каждому конкретному предприятию черты. Разработка стратегии при этом подходе сводится к корректировке прошлых стратегий предприятий, что делает сам процесс очень стабильным,

обеспечивает высокую степень преемственности при принятии стратегических решений и устойчивости к внешним воздействиям.

9. Школа внешней среды. Этот подход уделяет особое внимание изменениям во внешней среде. Процесс формирования стратегии предприятий носит реактивный характер и зависит от факторов внешней среды каждого конкретного предприятия.

10. Школа конфигурации. Данная концепция утверждает, что процесс стратегического планирования является процессом трансформации предприятия из одного качественного состояния в запланированное состояние с сохранением и усилением его текущей конкурентоспособности.

В условиях VI технологического уклада, который характеризуется, в том числе и повсеместным применением инновационных информационных и управленческих технологий, промышленным предприятиям все чаще приходится принимать решения в условиях быстроизменяющейся среды со слабо формализуемыми характеристиками [34]. В этих условиях проблемы планирования можно решить с помощью внедрения системы адаптивного стратегического управления с использованием методов ситуационного подхода. Ситуационный подход увязывает управление предприятием с конкретными ситуациями, которые возникают как во внешней, так и во внутренней среде, и оказывают на предприятие значительное влияние. Этот подход перекликается с подходами когнитивной школы, школы внешней среды, школы обучения и конфигурации по классификации Г. Минцберга.

Таким образом, представленные классификации говорят о том, что нет какой-либо единственной концепции или подхода, способного решить все задачи предприятий в области стратегического управления и планирования. Главной задачей стратегического планирования на предприятиях является усиление их конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Это достигается за счет того, что инструментарий стратегического планирования позволяет предприятиям на основе целеполагания, анализа и оценки информации о внешней и внутренней среде, выбора различных

стратегических альтернатив и сценариев, противостоять возникающим угрозам, а также рационально использовать имеющиеся возможности и ресурсы. С помощью стратегического планирования предприятия получают четкое направление своего развития, основанного на долгосрочной концепции мобилизации имеющихся ресурсов, технологий, способностей и компетенций.

Одной из основополагающих функций стратегического управления является стратегическое планирование, которое позволяет предприятиям достигать стратегического равновесия между перспективными направлениями развития и конкретными возможностями, имеющимися у предприятий. И в этом смысле очень важно понимать и представлять основные технологии, использующиеся при стратегическом планировании, алгоритмы реализации, методы и способы.

Очевидно, что существует большое количество концепций и методов, использующихся при осуществлении стратегического планирования на предприятиях. В зависимости от алгоритма, а также этапа осуществления стратегического планирования на предприятиях, будут использоваться различные методы. Под методом в данной работе будет пониматься способ решения конкретной задачи, состоящий из совокупности приемов и операций практического или теоретического осуществления этой задачи.

Совокупность логических, математических, лингвистических и прочих способов и приемов сбора и обработки информации, необходимой для осуществления стратегического планирования на предприятиях представляют собой методы стратегического планирования (рис.1). Они позволяют охватывать различные направления деятельности предприятий, которые учитываются при стратегическом планировании.

Если рассматривать стратегическое планирование в качестве процесса, то он осуществляется по определенному алгоритму, состоящему из последовательных этапов. На каждом этапе алгоритма стратегического

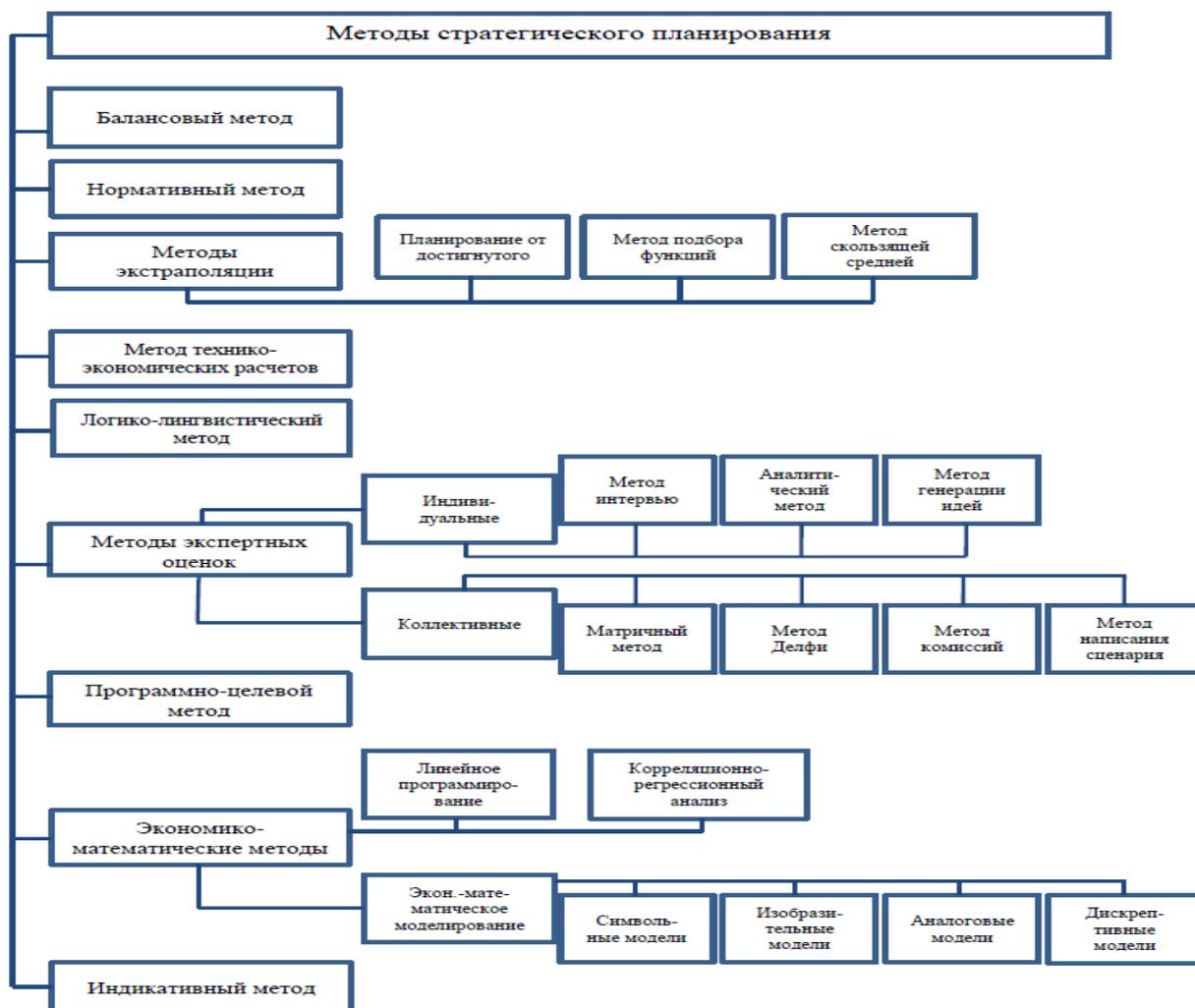


Рис. 1 Методы стратегического планирования<sup>2</sup>

планирования будет использоваться определенный набор методов, соответствующих сущности конкретного этапа алгоритма. Существует достаточно большое количество алгоритмов стратегического планирования на предприятиях, которые состоят из различного количества этапов, а, следовательно, используют различные методы, количество которых также может варьироваться, но понятно, что совокупность используемых методов будет достаточно большой.

В силу своей долгосрочности стратегическое планирование всегда имеет дело со значительными неопределенностями. В этом контексте требуется использовать подходы и методы, которые позволяют осуществлять планирование в слабо формализуемых условиях, которые неизбежно ведут к

<sup>2</sup> Составлено автором на основе работ Афитова Э.А., Савкиной Р.В., Янковской В.В. [14, 104, 117]

рisku возникновения проблемных ситуаций. В то же время, подходы и методы, которые позволяют работать с формализованными данными, также должны находить свое место в системе стратегического планирования деятельности предприятий.

Таким образом, стратегическое планирование на предприятиях должно основываться на определенной комбинации подходов и методов, которые позволяют определять как количественные, так и качественные показатели объектов планирования, а также работать как в структурированных системах, так и в условиях неопределенности.

Чем сложнее структура предприятий и многообразнее виды их деятельности, чем значительнее неопределенности и динамичнее их внешняя среда, тем выше ценность методов стратегического планирования и тем выше требования к алгоритму и процессу его реализации. Однако вместе с тем значительно увеличиваются риски формализации процесса, а она, в свою очередь, приводит к тому, что работа будет осуществляться «механически», что неизбежно будет снижать эффективность стратегического планирования на предприятиях.

#### **Выводы:**

В результате рассмотрения различных подходов к стратегическому планированию и методов, применяемых при стратегическом планировании на предприятиях, автором сформулированы следующие обобщающие выводы и положения:

1. Каждый из существующих подходов имеет свои сильные и слабые стороны и может использоваться, в том или ином виде в процессе стратегического планирования на предприятиях;
2. По отдельности ни один из подходов или методов не способен в полной мере определить процесс стратегического планирования;
3. Использование комбинации различных подходов и методов стратегического планирования, позволяющих работать как со слабо формализуемыми данными, так и с точными, структурированными

данными, позволяет значительно облегчить принятие управленческих решений для достижения стратегических целей предприятий, и в данной комбинации может заключаться одно из его конкурентных преимуществ.

## **1.2. Характеристика и современное состояние развития грузового автомобилестроения в Российской Федерации**

Развитые страны, такие как США, Германия, Япония, обладают эффективными промышленными комплексами в сфере ГА. Значительное усиление данной отрасли промышленности происходит и в ряде развивающихся стран, прежде всего в Китае и Индии.

В структуре технологических отраслей РФ, производство автомобилей занимает очень важное место, что отмечается и правительством РФ. Так, начиная с 2014г., Министерством промышленности и торговли РФ был предложен комплекс мер по поддержке автопрома в целом, и грузового автопрома в частности. И хотя многие эксперты достаточно скептически настроены по поводу эффективности данных мер в долгосрочной перспективе, в краткосрочном периоде достигнуты некоторые положительные результаты [119]. Кроме того, развитие ГА, как правило, сопровождается параллельным ростом грузовых потоков, расширением дорожной сети и другой инфраструктуры, что также оказывает влияние на экономику страны.

ГА является наукоемким, и сегодня происходит активное внедрение самых передовых разработок в продукцию отрасли на разных технологических этапах производства. Особенно стоит выделить разработки в области внутренней и внешней коммуникации автомобиля с конечной целью подключения всех имеющихся автопарков к единой сети и создания беспилотного механизма доставки грузов, что в перспективе в значительной мере изменит не только саму отрасль, но и всю национальную и мировую экономику [119].

В основе российского ГА лежит «советский промышленный комплекс и, соответственно, основные его предприятия появились в советский период. Наибольшую долю в общем объеме производимых в РФ грузовых

автомобилей занимает продукция трех предприятий Горьковского автомобильного завода (ГАЗ), Камского автомобильного завода (КАМАЗ) и Ульяновского автомобильного завода (УАЗ). Так, например, в 2015г. совокупная доля этих предприятий превысила 80% от суммарного объема произведенных грузовых автомобилей в РФ» [Бутов А. М.] [119].

Однако, с момента распада Советского Союза, изменилась структура отрасли ГА. В ее составе увеличился сегмент легких коммерческих грузовиков, что было обусловлено увеличением объемов торговли, прежде всего розничной. Большое влияние на отрасль также произвело и увеличение объемов строительства, что поддерживало рост производства крупнотоннажной грузовой техники с первого десятилетия 2000-х годов. На сегодняшний день конкурентоспособный на международном рынке продукт российские автопроизводители имеют именно в сегменте крупнотоннажной техники [119].

Также стоит отметить, что по данным Росстата около 70% грузоперевозок в стране осуществляется автомобильным транспортом, и это несмотря на то, что в РФ перевозка на дальние расстояния осуществляется в основном с помощью железнодорожного транспорта, а с помощью автомобильного транспорта идет только дальнейшее распределение. Таким образом, можно отметить корреляцию показателей отрасли производства грузовых автомобилей с показателями других отраслей экономики, где имеется потребность в грузовых перевозках автомобильным транспортом (рис.2). Соответственно, замедление темпов роста таких отраслей, оказывает существенное влияние на показатели отрасли производства грузовых автомобилей. Можно с уверенностью сказать, что отрасль ГА является очень чувствительной к проблемам национальной экономики, и может служить своего рода экономическим «термометром», измеряющим ее состояние [119].

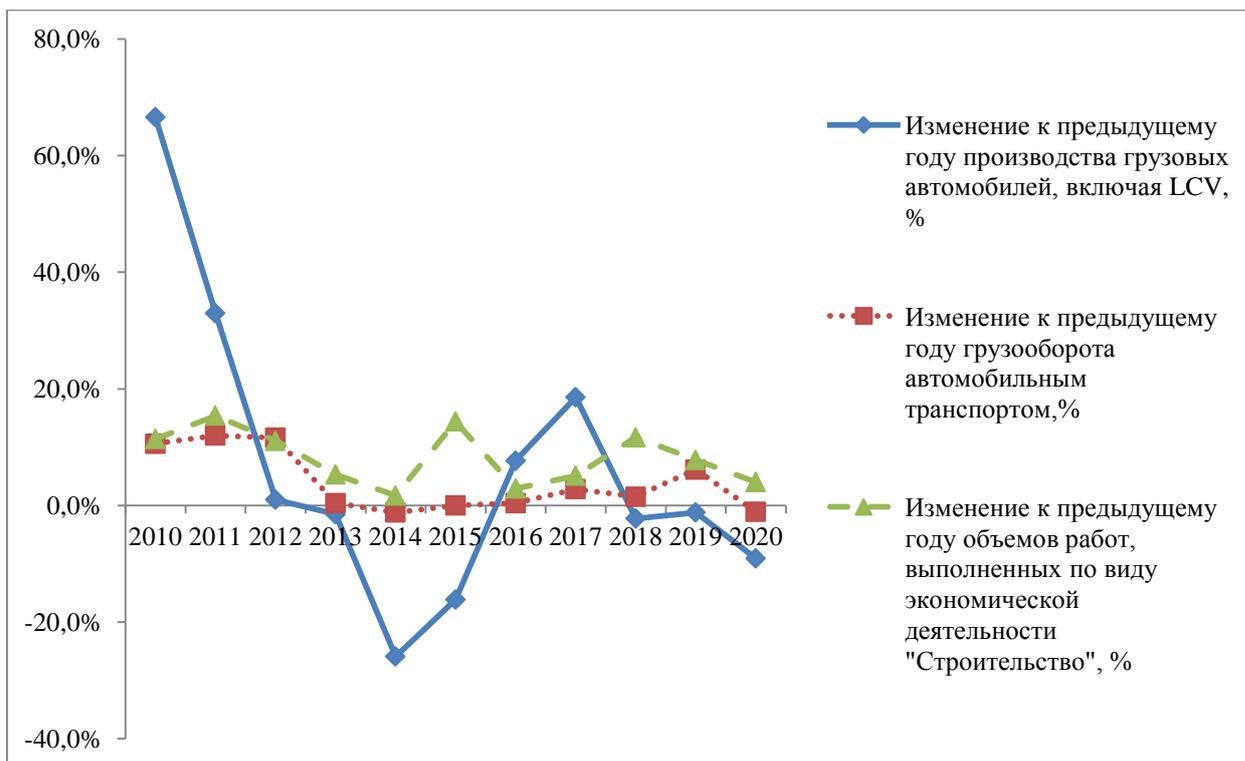


Рис.2 Взаимосвязь изменений показателей производства грузовых автомобилей с изменениями показателями грузооборота и строительства,%.<sup>3</sup>

В соответствии с техническим регламентом Таможенного союза «О безопасности колесных транспортных средств», транспортные средства, используемые для перевозки грузов - автомобили грузовые и их шасси, объединены в категорию N. Данная категория разделяется на: подкатеорию N<sub>1</sub> - транспортные средства, предназначенные для перевозки грузов, имеющие технически допустимую максимальную массу не более 3,5 т.; подкатеорию N<sub>2</sub> - транспортные средства, предназначенные для перевозки грузов, имеющие технически допустимую максимальную массу свыше 3,5 т, но не более 12 т.; подкатеорию N<sub>3</sub> - транспортные средства, предназначенные для перевозки грузов, имеющие технически допустимую максимальную массу более 12 т. [5].

В данной работе автором используется более распространенная международная классификация сегментов отрасли производства грузовых автомобилей:

<sup>3</sup> Составлено автором по данным НП «Объединение автопроизводителей России» и Федеральной службы статистики [122, 130]

1. Сегмент легких коммерческих автомобилей (полной массой до 3,5 т) – Light Commercial Vehicles, LCV;
2. Сегмент среднетоннажных грузовиков (полной массой 3,51 — 12 т) – Medium Commercial Vehicles, MCV;
3. Сегмент полнотоннажных грузовиков (полной массой свыше 12т) – Heavy Commercial Vehicles, HCV.

Автомобильная промышленность в РФ представлена всеми сегментами ГА, а также смежными отраслями и сегментами: производство легких коммерческих автомобилей, грузовых автомобилей, прицепного состава, специальной и военной автомобильной техники, автомобильных компонентов (двигателей, трансмиссий, ходовых частей, автотракторного электрооборудования и автомобильной электроники и др.), автомобильных материалов, а также научно-исследовательскими и проектно-конструкторскими организациями [2,119].

Согласно данным, представленным в приказе Минпромторга РФ №2155 от 27.12.2013г., «автомобильная промышленность в России создает порядка 0,5% ВВП и имеет хороший потенциал для роста. Совместно же с сопутствующими отраслями, такими как торговля и обслуживание автотранспортных средств, ее вклад в национальный ВВП составляет более 1,6%. С учетом того, что все технологические отрасли экономики дают порядка 5,2% вклад автомобильной промышленности выглядит весьма значительным» [Приказ Минпромторга России от 27.12.2013 №2155] [2, с12].

На предприятиях, которые производят автомобили и различные автомобильные комплектующие, создано около 400 тыс. рабочих мест, хотя непосредственно в ГА, по виду деятельности «Производство грузовых автомобилей» занято порядка 50 тыс. человек, а на зависимых предприятиях отрасли работают еще около миллиона человек [119]. Производство автомобильной техники тесно связано с предприятиями радиоэлектронной, металлургической, химической, электротехнической и других отраслей.

Таким образом, автомобилестроение, благодаря мультипликативному эффекту, обеспечивает дополнительную занятость в смежных отраслях для порядка 4,5 млн. человек. Во всей автомобилестроительной отрасли страны действует более 400 предприятий, большая часть которых занимается производством автомобильных компонентов, и только около 30% занимаются непосредственно производством автомобилей [2, с28]. И все они вместе создают огромный эффект для экономической и социальной составляющих развития страны.

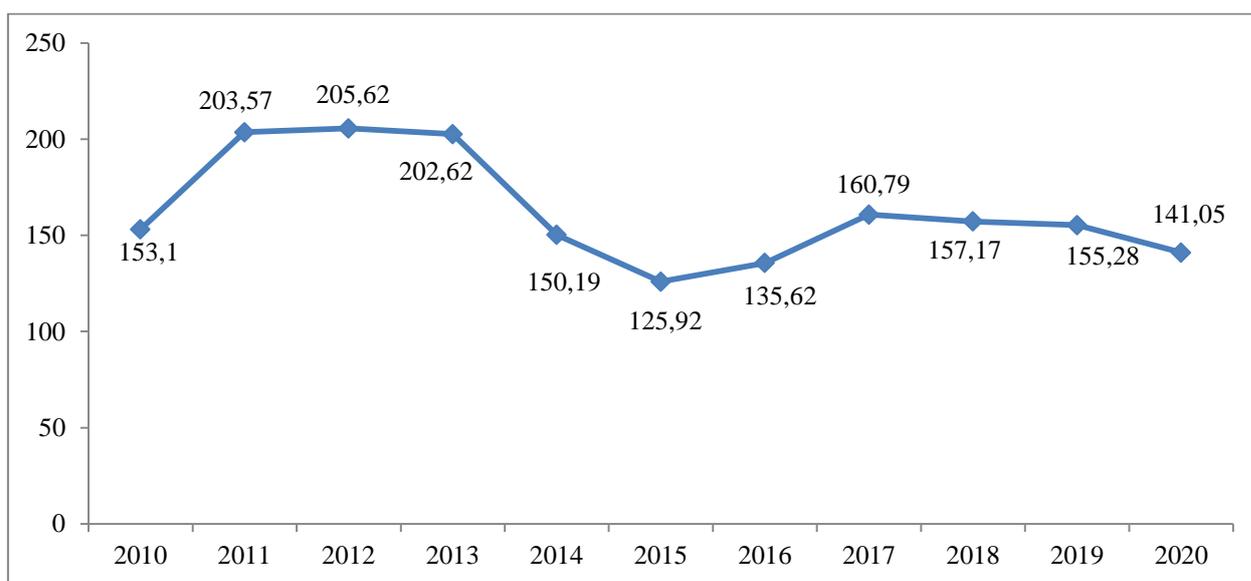


Рис.3 Производство грузовых автомобилей в РФ, тыс. шт.<sup>4</sup>

Для того чтобы иметь представление о состоянии ГА, необходимо рассмотреть данные о ключевых показателях отрасли. По данным НП «Объединение автопроизводителей России», в 2020г. с конвейеров российских предприятий сошло 141,05 тыс. грузовых автомобилей, включая LCV, при этом в 2019г. производство составило 155,28 тыс.шт. [122] (рис.3). В 2015г. был зафиксирован худший результат производства грузовых автомобилей, начиная с 2010г. Снижение производства началось в 2013г. и достигло своего минимума в 2015г. С 2016г. в отрасли начала просматриваться тенденция к увеличению объемов производства продукции, но уже с 2018г. она прерывается (рис.3).

<sup>4</sup> Составлено автором по данным НП «Объединение автопроизводителей России»[122]

Согласно данным по изменению объемов производства грузовых автомобилей, основной спад производства пришелся на 2014-2015гг. В 2013г. снижение объемов производства составило 1,5% относительно уровня годичной давности. В то же время, по итогам 2015г. снижение объемов производства относительно 2012г. составило уже более 62%. Пик снижения темпов производства к предыдущему году пришелся на 2014г., когда спад составил почти 26% (рис.4).



Рис.4 Изменение к предыдущему году производства грузовых автомобилей в РФ, %<sup>5</sup>

Однако, в 2016г. было произведено 135,62 тыс. грузовых автомобилей, что на 7,7% превысило показатели 2015г. Это является позитивным фактом для отрасли, которая на протяжении предыдущих трех лет демонстрировала отрицательную динамику производства. Стоит отметить, что в 2016г. были приняты меры поддержки ГА со стороны государства, такие как: государственные закупки автомобильной техники, предоставление субсидий на техническое перевооружение предприятий автомобилестроения, льготный автолизинг и т.д. [119].

<sup>5</sup> Составлено автором по данным НП «Объединение автопроизводителей России»[122]

Основной задачей этих мер было стимулирование спроса на продукцию отрасли, и уже в 2017г. рост производства по отношению к 2016г. составил 18,6%. Но результаты 2018г. говорят о снижении эффективности мер государственной поддержки и на фоне общей стагнации экономики РФ спад производства грузовых автомобилей составил 2,3% (рис.3). В 2019-20гг. спад производства грузовых автомобилей в РФ продолжился и увеличился более чем на 10% относительно показателей 2018г.[122].

Фактические уровни производства в отрасли значительно ниже ее потенциала, о чем свидетельствуют данные по имеющимся производственным мощностям, которые выражаются среднегодовой мощностью отрасли (рис.5).

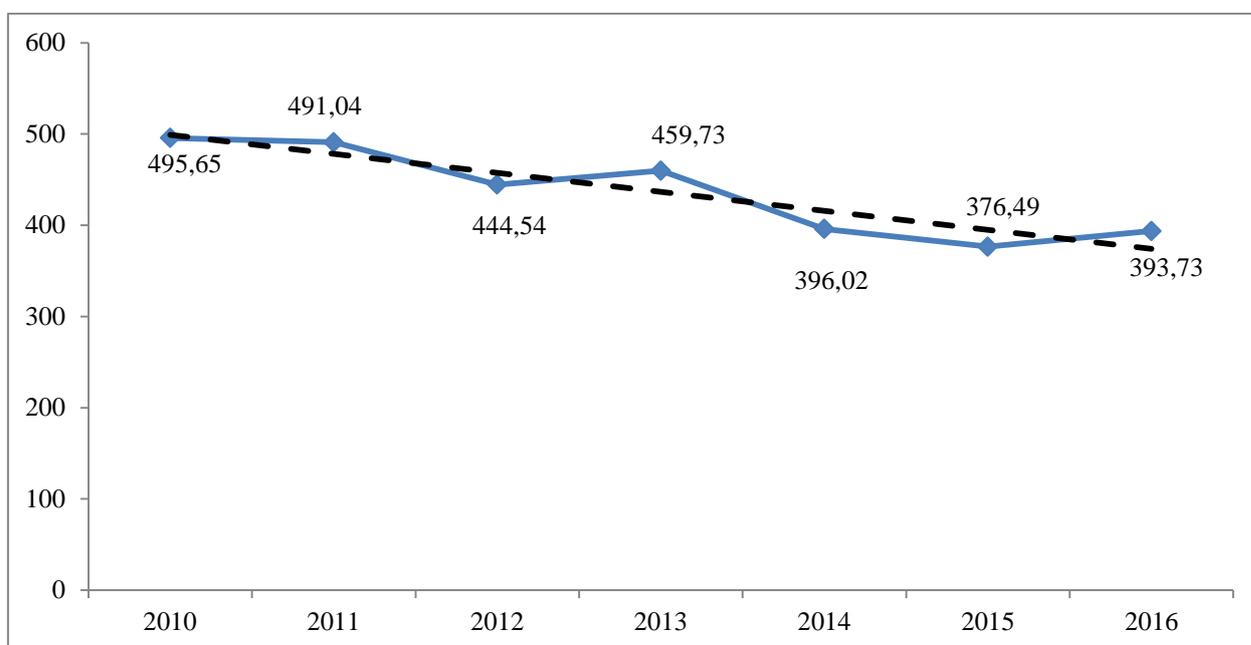


Рис.5 Среднегодовая мощность по выпуску грузовых автомобилей (включая шасси), (в соответствии с ОКПД), тыс. шт.<sup>6</sup>

Среднегодовая мощность определяется как сумма мощностей, действующих на начало года, и величины их среднегодового прироста за вычетом величины их среднегодового уменьшения [119]. Данные о среднегодовых совокупных мощностях предприятий ГА говорят, что в 2016г. предприятия отрасли могли выпустить почти 400 тыс. автомобилей, в

<sup>6</sup> Составлено автором по данным Федеральной службы статистики и института «Центр развития» НИУ ВШЭ [119, 130]

то время как реально произвели около 135 тыс. шт. Таким образом, в 2016г. оставалось незагруженным более половины имеющихся производственных мощностей. В период с 2010 по 2016гг. объемы среднегодовых мощностей по выпуску грузовых автомобилей большей частью снижались, и за этот период демонстрируют ярко выраженный тренд на снижение (рис.5).

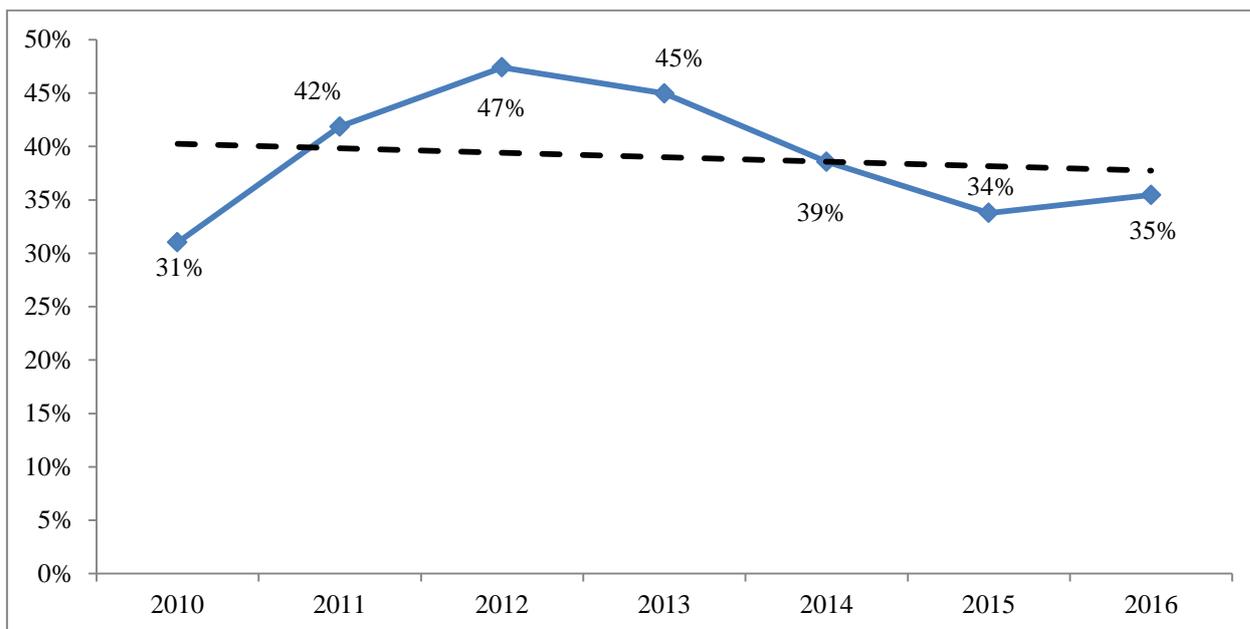


Рис.6 Уровень использования среднегодовой производственной мощности по выпуску грузовых автомобилей (включая шасси), %<sup>7</sup>

Если соотнести фактический объем производства отрасли к совокупным мощностям всех предприятий отрасли, то можно оценить уровень использования производственных мощностей ГА в РФ. Видно, что наибольшее использование мощностей в период с 2010 по 2016гг. пришлось на 2012г. и составило порядка 47% от максимально возможного уровня производства (рис.6), после 2012г. уровень использования производственных мощностей в отрасли снижался, даже несмотря на снижение имеющихся в отрасли среднегодовых мощностей по выпуску грузовых автомобилей.

Очевидно, что спад производства продукции отрасли не мог не сказаться на общих финансовых результатах отрасли. Так, если в 2013г.

<sup>7</sup> Составлено автором по данным Федеральной службы статистики и института «Центр развития» НИУ ВШЭ [119, 130]

общая выручка предприятий ГА составила порядка 316 млрд. руб., что является максимумом за период с 2010 по 2016гг., то с 2014г. наблюдается снижение выручки, которое достигает своего минимума в 2015г. Но уже в 2016г. выручка от продаж увеличивается на 28,3% по отношению к 2015г. и незначительно превышает показатели 2014г. (рис.7).

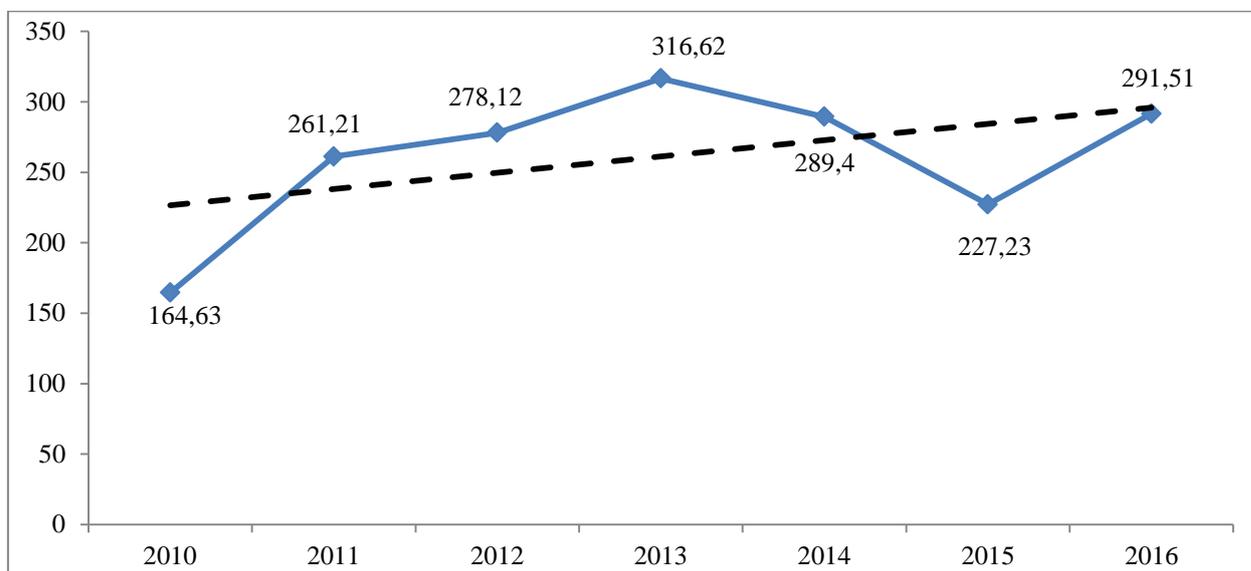


Рис.7 Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и иных аналогичных обязательных платежей) по виду деятельности «Производство грузовых автомобилей», млрд. руб.<sup>8</sup>

Таким образом, несмотря на значительный спад производства грузовых автомобилей в 2014-2016гг., общая тенденция по выручке от продажи продукции имеет восходящий тренд (рис.7).

Общая себестоимость продукции отрасли также претерпела значительное снижение в 2014 и 2015гг. по сравнению с пиковым показателем 2013г. (рис. 8). Снижение себестоимости происходило даже более высокими темпами по сравнению с выручкой. Например, в 2015г. объем общей выручки отрасли сократился на 28% по сравнению с 2013г., а снижение себестоимости продукции отрасли за тот же период составило 33% [119]. Тем не менее, в период с 2010 по 2016гг. себестоимость проданной

<sup>8</sup> Составлено автором по данным Федеральной службы статистики и института «Центр развития» НИУ ВШЭ [119,130]

продукции отрасли имела ярко выраженную тенденцию к повышению (рис.8).

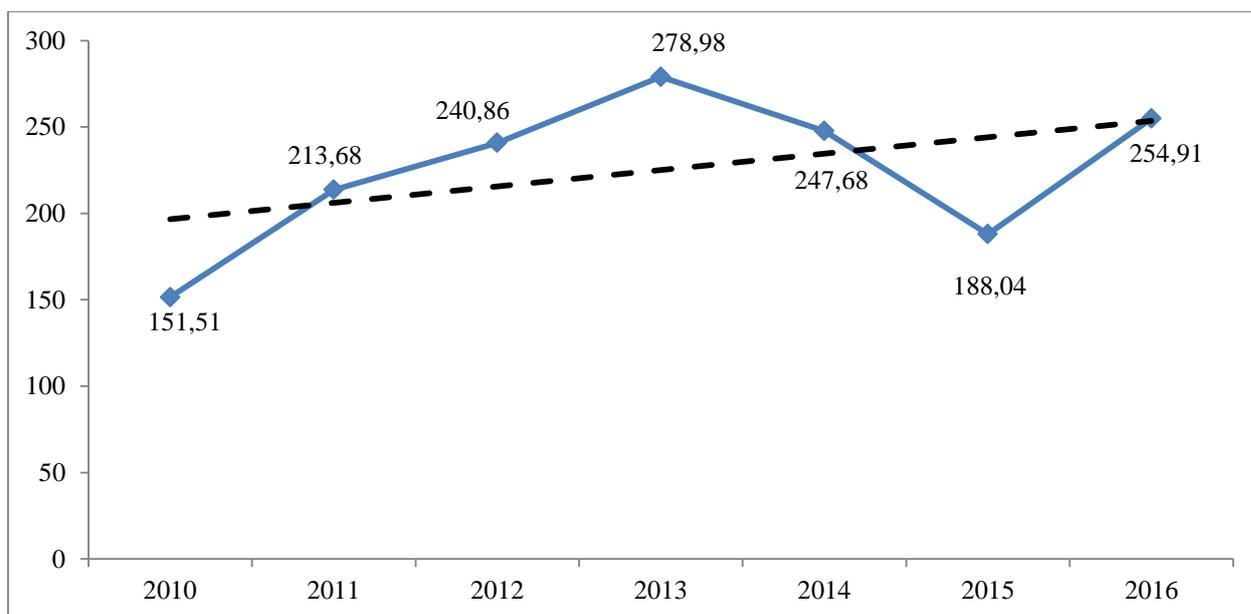


Рис. 8 Себестоимость проданных товаров по виду деятельности «Производство грузовых автомобилей», млрд. руб.<sup>9</sup>

Рост цен на продукцию отрасли послужил одной из основных причин того, что в условиях общего снижения производства и продаж, отрасли удалось сохранить прибыльность даже в годы наибольшего спада. Так, в 2013г. общий рост цен на продукцию отрасли составил 2,92%, в 2014г. этот же показатель был равен 8,35%, а в 2015г. рост цен составлял уже 18,35%, то есть в период с 2013 по 2015гг. цены производителей грузовых автомобилей выросли более чем на 29% [119].

Однако, уже в 2016г. прибыль от продаж в отрасли начала снова показывать рост, что связано с возобновившимся ростом производства продукции и увеличением объемов продаж. Но общая тенденция по прибыли от продаж продукции отрасли в период с 2010 по 2016гг. осталась понижительной (рис.9).

<sup>9</sup> Составлено автором по данным Федеральной службы статистики и института «Центр развития» НИУ ВШЭ [119,130]

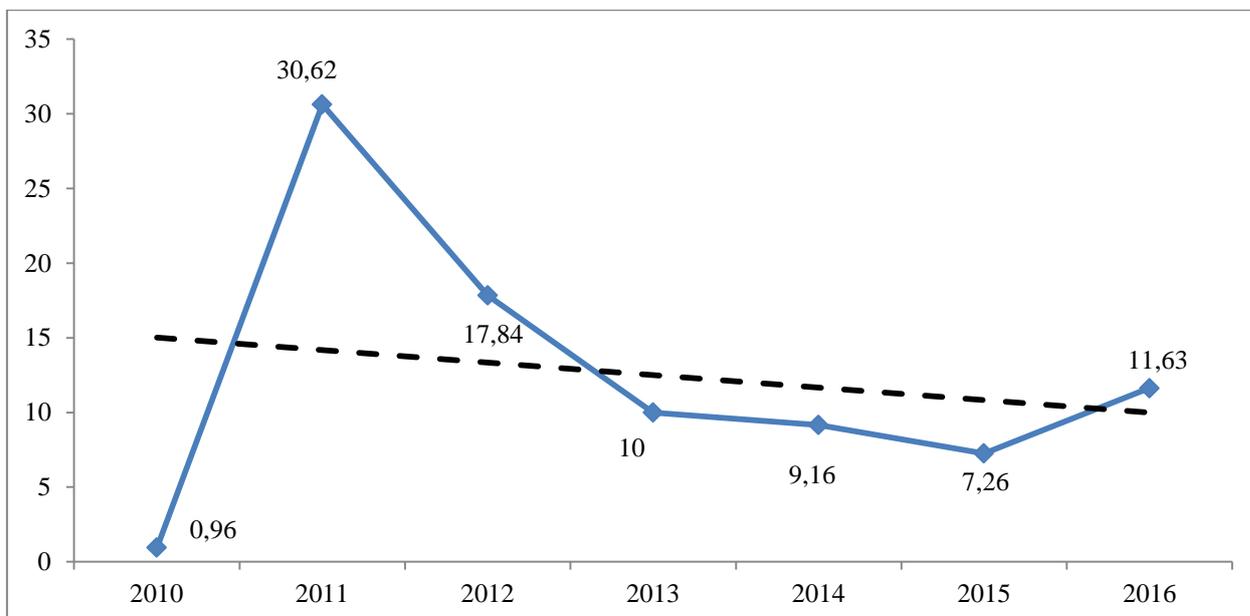


Рис. 9 Прибыль (убыток) от продаж по виду деятельности «Производство грузовых автомобилей», млрд. руб.<sup>10</sup>

В период с 2010 по 2016 гг. ярко выраженную тенденцию к снижению носит и рентабельность отрасли производства грузовых автомобилей, которая «рассчитана как отношение сальдированной прибыли от продаж к себестоимости продукции» [Бутов А. М.] [119]. Согласно представленным данным, максимальная рентабельность отрасли была зафиксирована в 2011 г. и составила более 13% (рис.10). Однако начиная с 2012г. рентабельность отрасли начала снижаться, и на протяжении трех лет с 2013 по 2015гг. составляла порядка 3,3 %. Но уже с 2016г. начал наблюдаться небольшой рост рентабельности, которая в 2016г. составила порядка 4,2% (рис.10). Все это говорит о том, что отрасль оставалась рентабельной в течение всего периода значительного спада производства с 2014 по 2016гг.

С начала 90-х гг. значительно изменилась структура ГА, и, несмотря на проблемы, с которыми сталкивается, отрасль продолжает развиваться. Сегодня в отрасли имеют большое значение различные управленческие нововведения, а также НИОКР.

<sup>10</sup> Составлено автором по данным Федеральной службы статистики и института «Центр развития» НИУ ВШЭ [119,130]

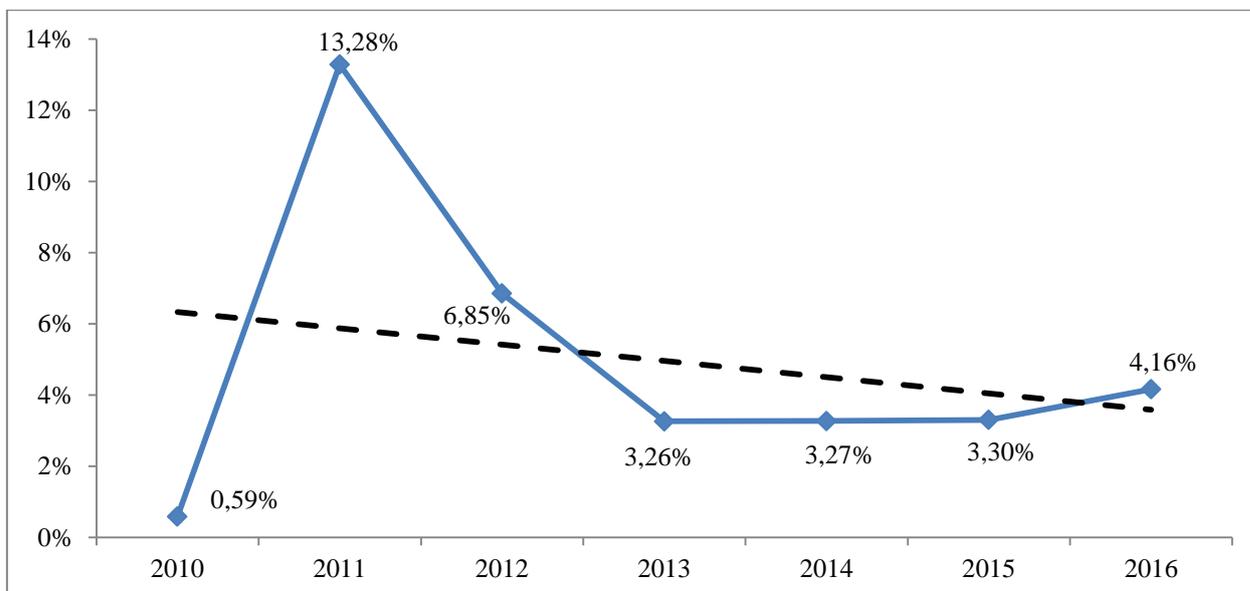


Рис. 10 Рентабельность проданных товаров, продукции, работ, услуг по виду деятельности «Производство грузовых автомобилей»,% <sup>11</sup>

Начиная с начала 2000-х гг., наблюдается проникновение на российский рынок грузовых автомобилей иностранных производителей, которое выражается как в поставках грузовых автомобилей иностранного производства, так и производстве этих автомобилей на территории РФ. Соотношение произведенных на территории РФ отечественных и иностранных моделей говорит о том, что количество грузовых автомобилей отечественных моделей в период с 2010 по 2020гг. все еще значительно превышает количество автомобилей иностранных моделей. Однако это же соотношение показывает постепенный рост производства грузовых автомобилей иностранных моделей в общем объеме выпуска грузовых автомобилей в стране (рис.11).

Производство грузовых автомобилей иностранных моделей на территории РФ непрерывно увеличивалось начиная с 2010г. и достигло своего максимума в 2012г., составив 30,34 тыс. шт. (рис.12). В период с 2013 по 2015гг. производство грузовых автомобилей иностранных марок значительно снизилось (рис.12), вместе с производством грузовых автомобилей отечественных марок (рис.13).

<sup>11</sup> Составлено автором по данным Федеральной службы статистики и института «Центр развития» НИУ ВШЭ [119,130]

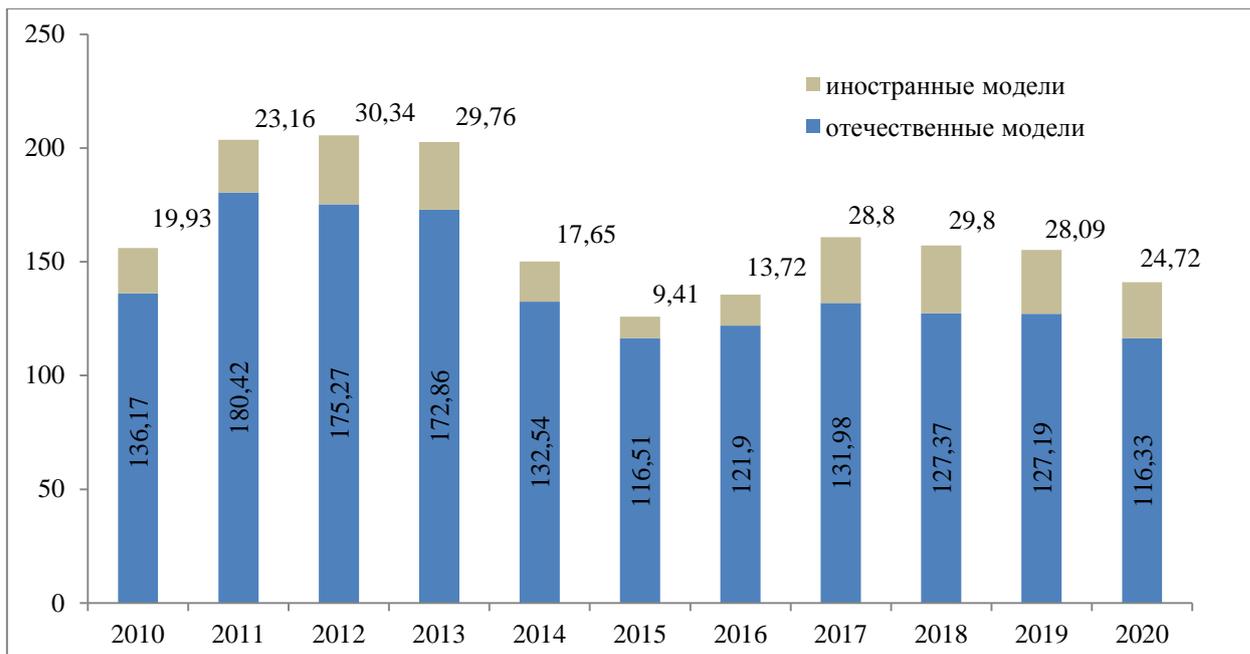


Рис.11 Соотношение отечественных и иностранных моделей грузовых автомобилей в годовом выпуске предприятий в РФ, тыс.шт.<sup>12</sup>

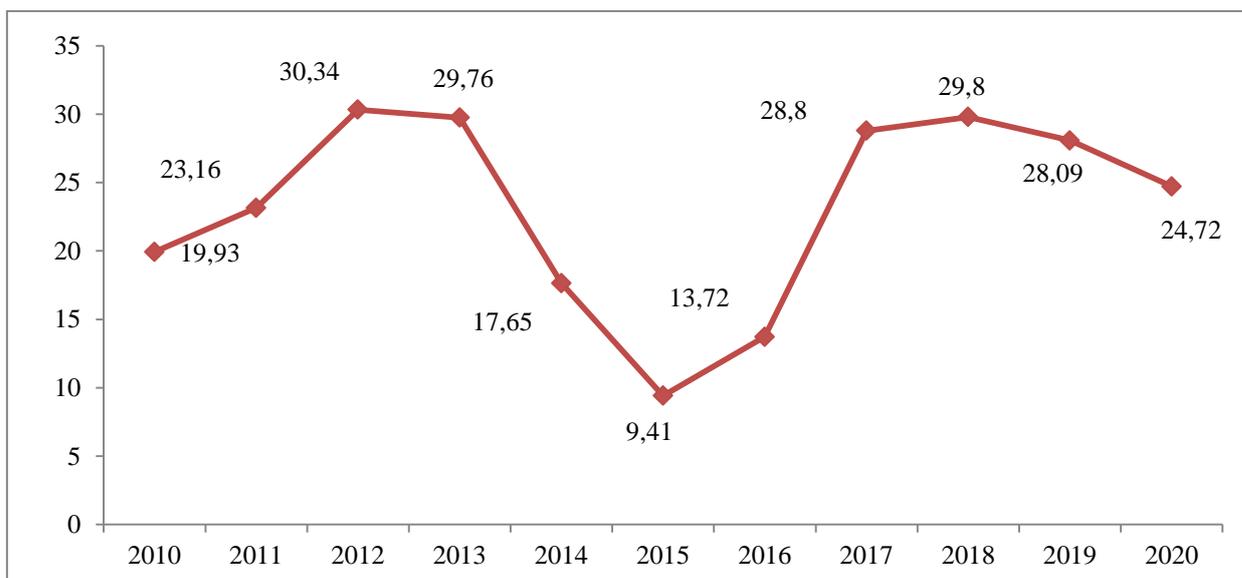


Рис.12 Производство иностранных моделей грузовых автомобилей предприятиями в РФ, тыс. шт.<sup>13</sup>

Однако можно отметить, что производство автомобилей иностранных марок в 2017-2020гг. практически восстановилось до максимумов 2012-2013гг., в то время как производство автомобилей отечественных марок

<sup>12</sup> Составлено автором по данным НП «Объединение автопроизводителей России»[122]

<sup>13</sup> Составлено автором по данным НП «Объединение автопроизводителей России»[122]

фактически продолжало снижаться, после показанного в 2011г. пикового значения (рис.13).

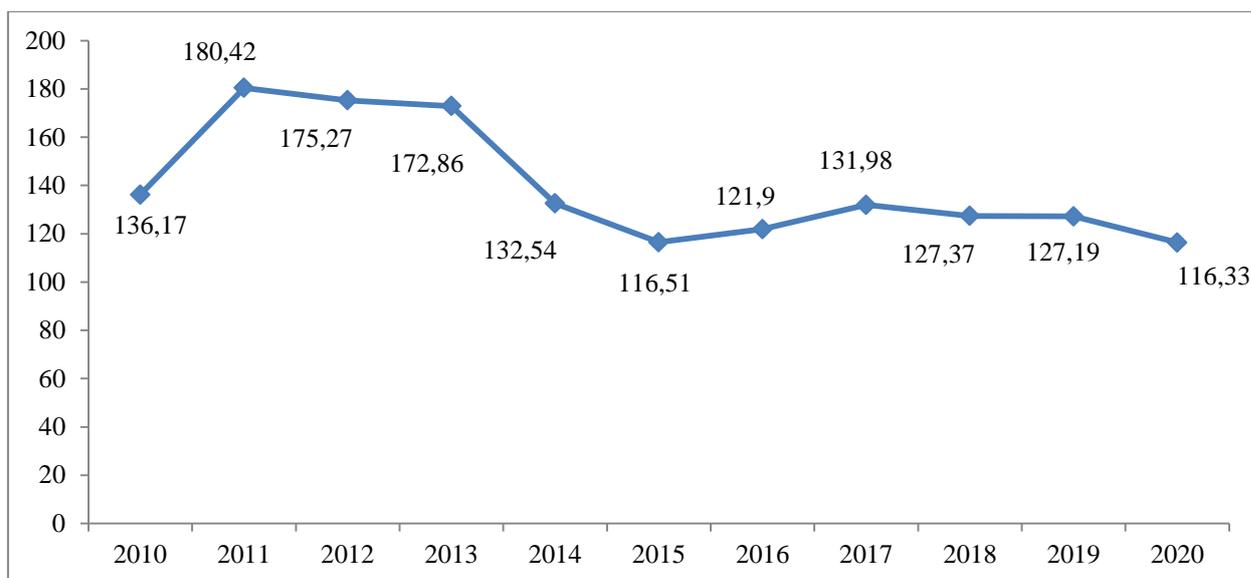


Рис.13 Производство отечественных моделей грузовых автомобилей предприятиями в РФ, тыс. шт.<sup>14</sup>

ГА имеет очень высокую степень региональной консолидации. Среди наиболее крупных предприятий ГА «можно выделить следующие предприятия: КАМАЗ, ГАЗ, УАЗ, Брянский автомобильный завод, Саранский завод автосамосвалов. Также заметную роль в отрасли играют иностранные сборочные производства Форд Соллерс Елабуга, Даймлер Камаз Рус (Мерседес-Бенц Тракс Восток), Вольво Восток, ГК «Автотор», Ивеко-АМТ» [Бутов А.М.] [119]. Отраслевые гиганты, такие как ГАЗ и КАМАЗ имеют очень высокое значение для регионов своего расположения, как с экономической, так и с социальной точек зрения. Таким предприятиям государство оказывает всестороннюю поддержку в виду их огромного значения для региональных экономик, особенно в периоды экономических спадов [119].

Стоит отметить, что в периоды экономических кризисов консолидация отрасли усиливается. Так, например, во время сильного производственного спада в отрасли в 2015 году, «с целью экономии на издержках, ООО «ФУЗО

<sup>14</sup> Составлено автором по данным НП «Объединение автопроизводителей России»[122]

КАМАЗ Тракс Рус» (российский завод Mitsubishi Fuso) было интегрировано в ООО «Мерседес Бенс Тракс Восток»»[Бутов А.М.] [119].

Также важно отметить высокий уровень заимствований денежных средств в отрасли, который отражает коэффициент обеспеченности отрасли собственными оборотными средствами (рис.14).

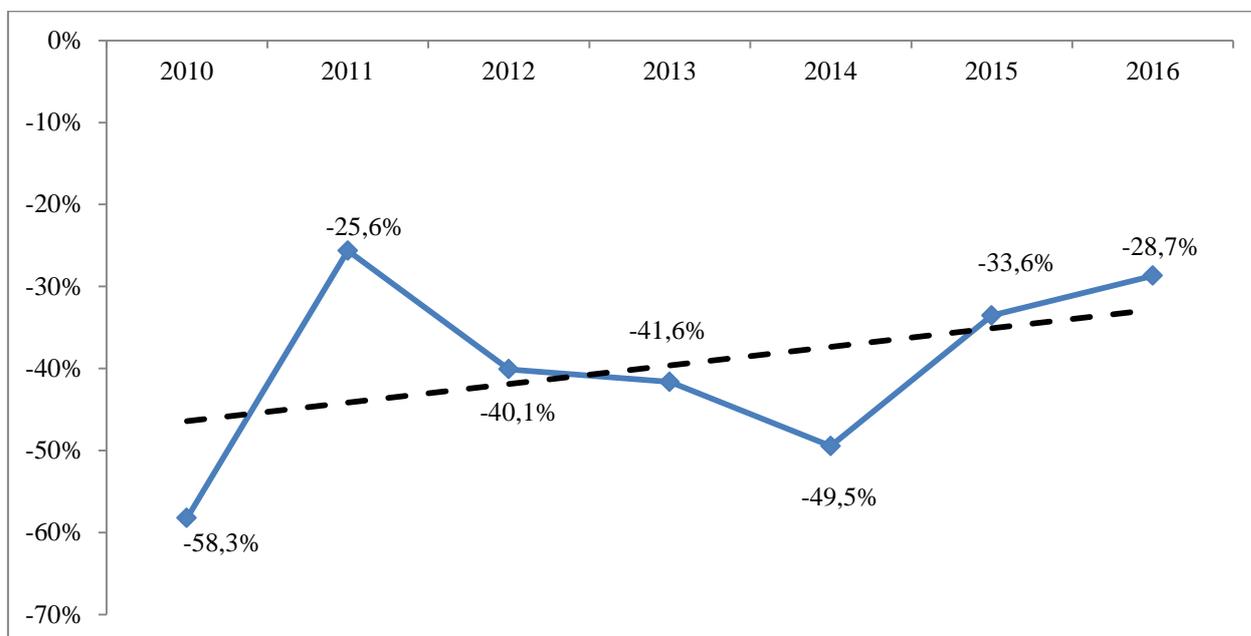


Рис.14 Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами по виду деятельности «Производство грузовых автомобилей»,%<sup>15</sup>

Видно, что в период с 2012 по 2014гг. коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в отрасли находился в интервале от -40% до почти -50% (рис.14). Общепринятым нормальным значением для этого показателя является 10% [119]. «Этот показатель показывает отношение собственных оборотных средств к фактической стоимости всех оборотных средств, находящихся в наличии у предприятия» [Бутов А.М.][119]. Если этот коэффициент имеет отрицательное значение, то это свидетельствует о значительном недостатке собственных средств у предприятий ГА. Это может быть из-за низких показателей прибыли в отрасли, а кроме того, говорит о высоких величинах внеоборотных активов.

<sup>15</sup> Составлено автором по данным Федеральной службы статистики и института «Центр развития» НИУ ВШЭ [119,130]

То есть у предприятий ГА имеется острая нехватка собственных средств не только на производственную деятельность, но и на обслуживание имеющихся внеоборотных активов, в том числе и на простаивающие производственные мощности. Некоторое улучшение коэффициента обеспеченности в 2015 и 2016гг. связано, в значительной степени, с сокращением внеоборотных активов отрасли. Так, «в 2015г. предприятиями ГА было реализовано основных средств на сумму 4,5 млрд. руб.» [Бутов А.М.] [119].

В связи с низкими показателями отрасли, которые были зафиксированы в период с 2014 по начало 2016гг., интерес к ней со стороны инвесторов стал заметно снижаться. Данные Росстата показывают, что инвестиции в основной капитал по итогам 2015г. снизились почти в два раза относительно 2014г. и составили порядка 10,9 млрд. руб., продолжили они снижаться и в 2016г. Однако, в то же время, увеличилась финансовая поддержка предприятий ГА со стороны государства, особенно это касается крупнейших производителей отрасли [119].

Для оценки потенциала ГА в РФ, необходимо проанализировать состояние и возможности внутреннего рынка. Для этого необходимо рассмотреть общие продажи грузовых автомобилей на территории РФ, а также проанализировать структуру продаж для понимания доли импорта на рынке РФ. Наибольшее количество грузовых автомобилей в период с 2010 по 2020гг. было продано в 2012г., которое составило в натуральном выражении 359,92 тыс. шт., включая LCV. Минимальный уровень продаж грузовых зафиксирован в 2015г. и составил 137,12 тыс. шт., однако, уже с 2016г. зафиксирован рост продаж и в 2017г. количество проданных грузовых автомобилей составило 195, 49 тыс. шт. Динамика производства грузовых автомобилей полностью коррелируется с динамикой продаж (рис.15).



Рис.15 Соотношение объемов продаж и производства грузовых автомобилей в РФ, тыс. шт.<sup>16</sup>

Несмотря на то, что продажи грузовых автомобилей к 2017г. снова стали показывать положительную динамику, показатель в 195,49 тыс. шт. проданных автомобилей значительно не дотягивает до максимального уровня продаж 2012г. (рис.15). Если рассматривать динамику изменения продаж в процентном выражении к предыдущему году, то можно увидеть, что рост продаж происходил от года к году до 2013г., когда зафиксировано первое снижение продаж, и сразу почти на 20%, и до 2015г. включительно продажи продолжали падать темпами, измеряемыми двухзначными цифрами (рис.16). Разница между зафиксированным максимумом продаж в 2012г. и минимумом продаж, который зафиксирован в 2015г., составила более 162%.

Если рассматривать структуру продаж по моделям грузовых автомобилей, то можно отметить тот факт, что в период с 2011 по 2013гг. грузовых автомобилей иностранных моделей на рынке РФ было продано больше, чем автомобилей отечественных моделей, а в период с 2014 по 2017гг. наоборот, продажи грузовых автомобилей отечественных марок стали выше продаж иностранных марок (рис.17).

<sup>16</sup> Составлено автором по данным НП «Объединение автопроизводителей России»[122]

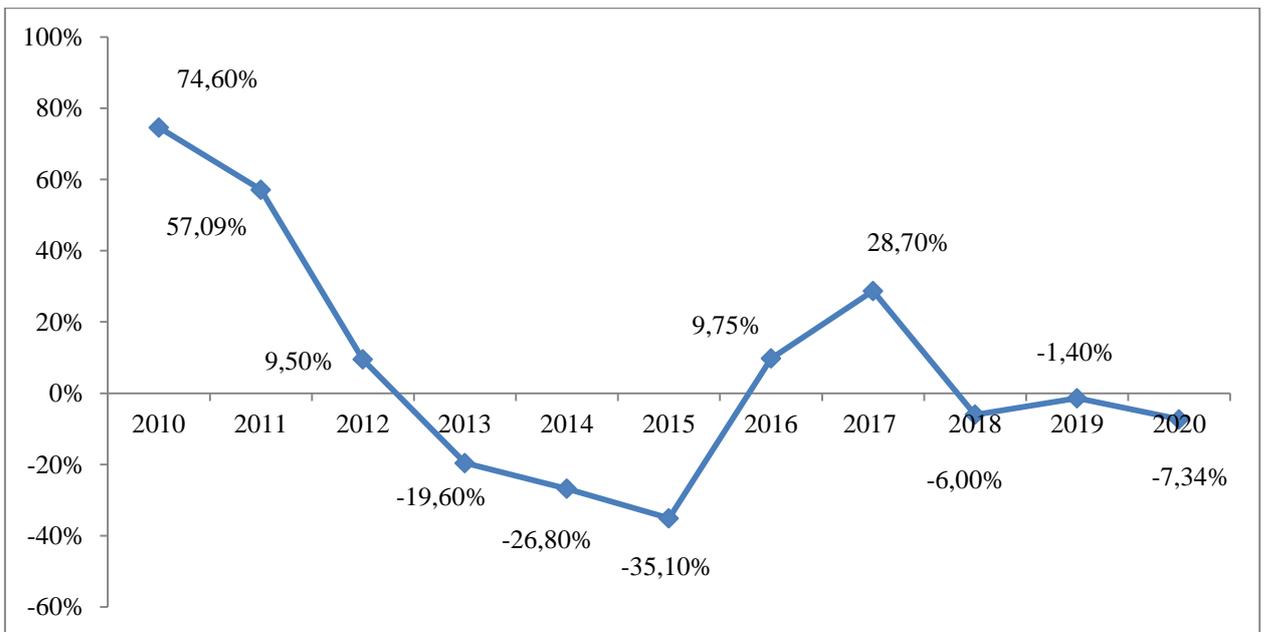


Рис.16 Динамика изменения продаж грузовых автомобилей в РФ к предыдущему году, %<sup>17</sup>

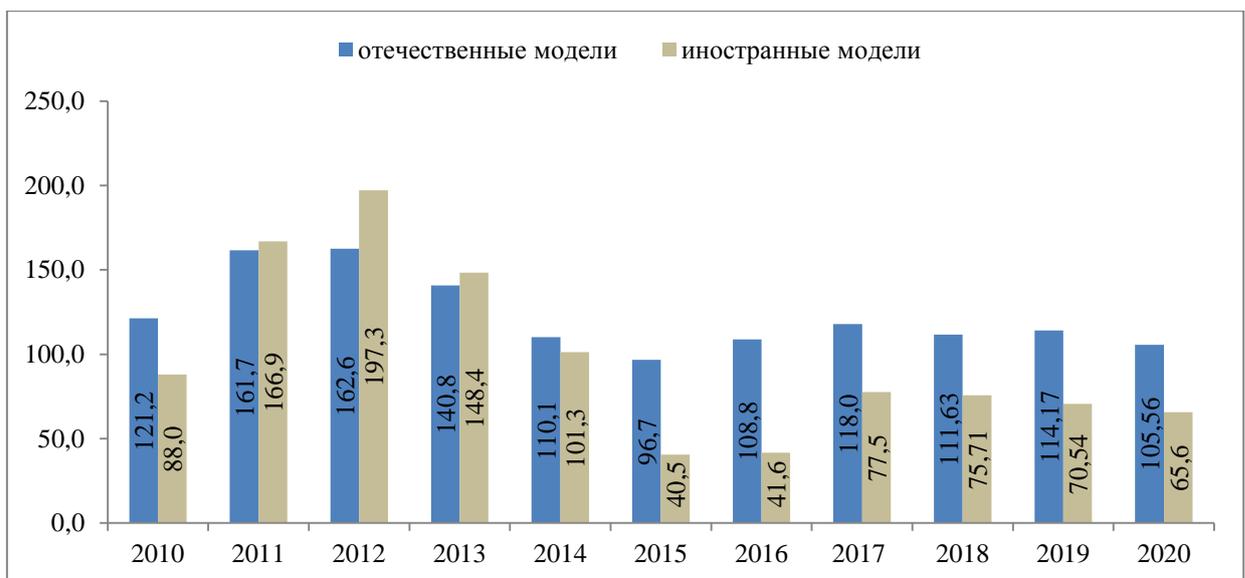


Рис.17 Количество проданных грузовых автомобилей отечественных и иностранных моделей на рынке РФ, тыс. шт.<sup>18</sup>

Структура проданных на рынке РФ грузовых автомобилей иностранных моделей, говорит о преобладании импортированных автомобилей над произведенными на территории РФ на протяжении всего рассматриваемого периода с 2010 по 2020гг. Однако, количество импортированных грузовых автомобилей на рынок РФ неуклонно снижалось

<sup>17</sup> Составлено автором по данным НП «Объединение автопроизводителей России»[122]

<sup>18</sup> Составлено автором по данным НП «Объединение автопроизводителей России»[122]

начиная с 2013г., и достигло своего минимума в 2016г. Этот период совпал с экономическим спадом в РФ и резким снижением курса рубля, что и вызвало такое резкое снижение импорта грузовых автомобилей на территорию РФ. Но в 2017г. количество импорта на рынке РФ снова начало увеличиваться вместе с ростом производства автомобилей иностранных моделей на территории РФ (рис.18).

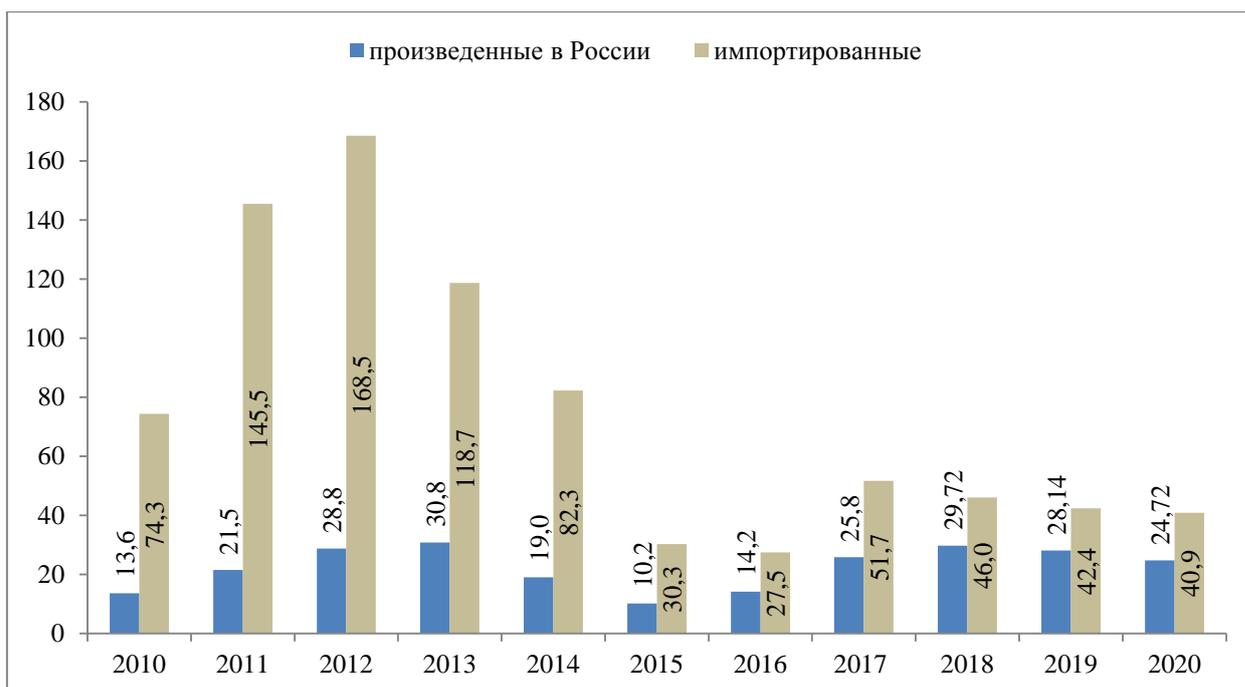


Рис.18 Количество проданных грузовых автомобилей иностранных моделей (произведенных в РФ и импортированных) на рынке РФ, тыс. шт.<sup>19</sup>

Рассматривая структуру импорта грузовых автомобилей по новым и подержанным грузовым автомобилям можно отметить, что, в период с 2010 по 2020гг., наблюдается значительное преобладание новых автомобилей. Количество подержанных грузовых автомобилей в структуре импорта в период с 2014 по 2017гг. составляло не более 2 тыс. шт. в год, что значительно ниже, чем в период с 2010 по 2013гг. (рис.19).

Инвестиции в ГА РФ, поступают не только из частных источников, но, в связи с высокой значимостью отрасли, и из государственных. Все большую

<sup>19</sup> Составлено автором по данным НП «Объединение автопроизводителей России»[122]

и большую роль для отрасли имеют инновации и, в перспективе, роль инноваций будет только увеличиваться.



Рис.19 Количество новых и подержанных грузовых автомобилей в структуре импорта в РФ, тыс. шт.<sup>20</sup>

В целом, с точки зрения конкуренции, рынок РФ имеет отдельные сегменты, в которых доминирует только один производитель. Так, например, лидером в сегменте средних грузовых автомобилей, МСV, является ГАЗ. Этот сегмент целевой для марки и пока ей удается удерживать лидерство. В сегменте грузовых автомобилей массой свыше 14 тонн безоговорочное лидерство удерживает КАМАЗ с долей рынка свыше 45%. И таким образом, основная конкурентная борьба на рынке РФ разворачивается между иностранными марками грузовых автомобилей. Стоит отметить, что иностранные марки в основном имеют более высокую цену и более широкий спектр моделей и комплектаций [119].

Продукция российского ГА конкурирует с продукцией ЕС, азиатских стран и США на внутреннем и внешних рынках. И если на внутреннем рынке

<sup>20</sup> Составлено автором по данным НП «Объединение автопроизводителей России»[122]

отечественные производители все еще удерживают лидерство, то на внешних рынках продукция российских производителей занимает менее 0,5% (табл.2).

Например, экспорт грузовых автомобилей из РФ в 2016г. составил около 11000 шт. и примерно половина из этого числа была поставлена в страны дальнего зарубежья. Стоит отметить, что среди продукции, экспортированной в страны дальнего зарубежья, большую часть составляет продукция локализованных в России сборочных предприятий ведущих мировых марок. Продукция же российских марок главным образом поставляется в страны СНГ [119]. Таким образом, если говорить о конкуренции на мировом рынке, то российское ГА, имеющее очень незначительную долю глобального рынка, по сути, на нем не представлено.

Таблица 2 – Ведущие страны-экспортеры грузовых автомобилей в 2018г.<sup>21</sup>

Место	Страна-экспортер	Объем экспорта грузовых автомобилей, долл.	Объем экспорта от общемирового,%
1	Мексика	24,2 млрд.	17,5
2	США	15,5 млрд.	11,2
3	Германия	11,9 млрд.	8,6
4	Япония	9,2 млрд.	6,6
5	Франция	8,4 млрд.	6,1
6	Таиланд	7,8 млрд.	5,7
...	...	...	...
23	Республика Беларусь	1,3 млрд.	0,9
...	...	...	...
27	Россия	370,8 млн.	0,3

По итогам 2018г. российский экспорт грузовых автомобилей в денежном выражении составил 370,8 млн. долл., что равно 0,3% от всего мирового экспорта грузовых автомобилей (табл.2). По этому показателю РФ занимает 27 место в мире. Для сравнения Республика Беларусь занимает 23 место с 1,3 млрд. долл. и 0,9% от мирового экспорта, а Мексика - лидер по

<sup>21</sup> Составлено автором по данным сайта World's Top Exports (WTEx)[128]

экспорту грузовых автомобилей имеет долю на мировом рынке в 17,5% и объемом в 24,2 млрд. долл. [128].

С точки зрения глобальной конкуренции Россия интересна иностранным производителям в качестве сборочной площадки, благодаря своему географическому положению, низкими издержками, связанными с курсом рубля, а также очень внушительному внутреннему потенциалу. В то же время, при определенных условиях, все эти факторы могут стать конкурентными преимуществами и для отечественных производителей.

Таблица 3 - Потенциал развития экспорта российских грузовых автомобилей по географическим рынкам<sup>22</sup>

Показатели	Рынок ЕАЭС	Рынок прочих стран СНГ	Рынки развитых стран	Рынки развивающихся стран
Емкость рынка грузовых автомобилей	маленькая (70-80% рынка – внутренний рынок РФ)	маленькая	большая	средняя
Российский экспорт	большой	средний	минимум	минимум
Потенциал роста российского экспорта	практически отсутствуют	умеренный	низкий	высокий

Таким образом, для российских производителей грузовых автомобилей возможности для наращивания экспорта будут открываться в основном на рынках развивающихся стран, в регионах Ближнего Востока, Азии, Африки и Латинской Америки (табл.3). Кроме того, умеренный потенциал для роста экспорта имеют традиционные для РФ рынки стран СНГ, но наличие потенциала на этих рынках нивелируется небольшой их емкостью. Главным фактором, который будет определять успешность продукции на этих рынках, является цена. Кроме того, не менее значимым будет и политический фактор, и здесь российскому ГА будет необходима государственная поддержка [119].

Российское ГА остается ориентированным в основном на внутренний рынок, и рынок ЕАЭС. Прежде всего, данный аспект выражается в конкуренции на уровне отдельных производителей за удержание своей доли

<sup>22</sup> Данные института «Центр развития» НИУ ВШЭ [119]

на внутреннем рынке. И если отечественные марки в отрасли достаточно сильно сегментированы и практически не конкурируют между собой, то иностранные марки пытаются получить свою долю рынка, конкурируя как между собой, так и с традиционными отечественными марками.

**Выводы:**

В результате рассмотрения отраслевых данных автором сформулированы следующие обобщающие выводы и положения:

1. На протяжении 2014-2015гг. в ГА РФ наблюдался значительный спад объемов производства;
2. В условиях расширения мер государственной поддержки таких как: государственные закупки автомобильной техники, предоставление субсидий на техническое перевооружение предприятий автомобилестроения, льготный автолизинг и т.д., отрасль начала демонстрировать умеренный рост объемов производства, но начиная с 2018г. объемы производства снова стали снижаться;
3. Российское ГА в основном ориентировано на внутренний рынок, не входит в число ведущих мировых экспортеров, но имеет определенный экспортный потенциал.

### 1.3. Тенденции развития грузового автомобилестроения в РФ

В российском ГА можно отметить ряд тенденций, которые характерны как для глобального производства грузовых автомобилей, так и отражающие специфику отечественного ГА и национальной экономики. К таким тенденциям относятся:

1. Рост мирового производства грузовых автомобилей;
2. Растущая значимость инноваций для продукции отрасли;
3. Избыток производственных мощностей;
4. Высокая волатильность спроса на продукцию отрасли;
5. Усиление конкуренции;
6. Старение парка грузовых автомобилей.

1. Рост мирового производства грузовых автомобилей. По данным Международной организации автопроизводителей (ОИКА) мировое производство грузовых автомобилей растет, начиная с 2010г. [120], и на 2019г. количество выпущенных грузовых автомобилей, включая LCV, составляет порядка 24,4 млн.шт. (рис.20).



Рис.20 Мировое производство грузовых автомобилей, млн. шт.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Составлено автором по данным Международной организации производителей автомобилей (ОИКА) [120]

Рост мирового производства грузовых автомобилей связан с восстановлением мировой экономики после кризиса 2008-2009гг., влияние которого на мировое ГА также было существенным, что выражено значительным спадом производства в соответствующий период. Спад в производстве российской отрасли ГА в период с 2014 по 2016гг. на глобальном производстве грузовых автомобилей существенным образом не отразился. В 2020г. спад мирового производства грузовых автомобилей связан с коронавирусной пандемией (рис.20), однако, уже в первой половине 2021г. снова наметился рост.

Стоит отметить что, российские компании-производители грузовых автомобилей не входят в число ведущих мировых производителей. По объемам выручки признанными мировыми лидерами в ГА на 2015г. являются Daimler Trucks, Volvo, Paccar, MAN и Scania (рис.21). Начиная с 2016г. их стремительно догоняют азиатские производители, прежде всего китайские.

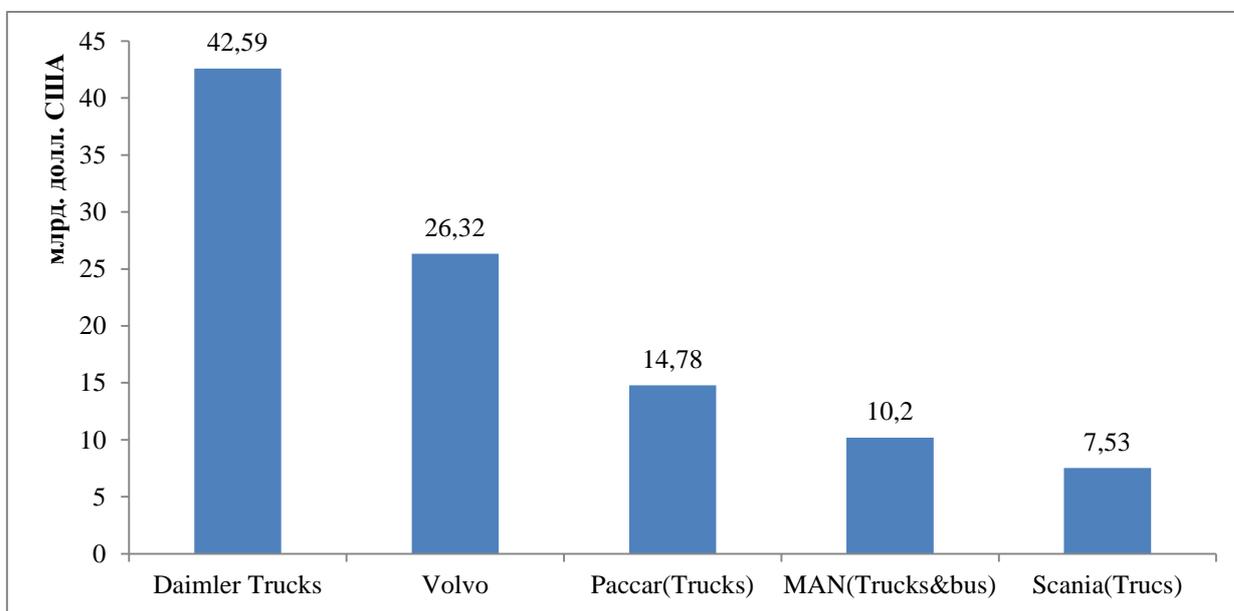


Рис.21 Выручка крупнейших компаний-производителей грузовых автомобилей в 2015г., млрд. долл.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> По данным института «Центр развития» [119]

Крупнейшим российским производителем грузовых автомобилей является ПАО «КАМАЗ». Данное предприятие по итогам 2020г. заняло лишь 14 место в мире по количеству произведенных автомобилей в главном для себя сегменте грузовиков от 16 тонн и выше с количеством произведенных автомобилей 37 тыс. шт. (рис.22).

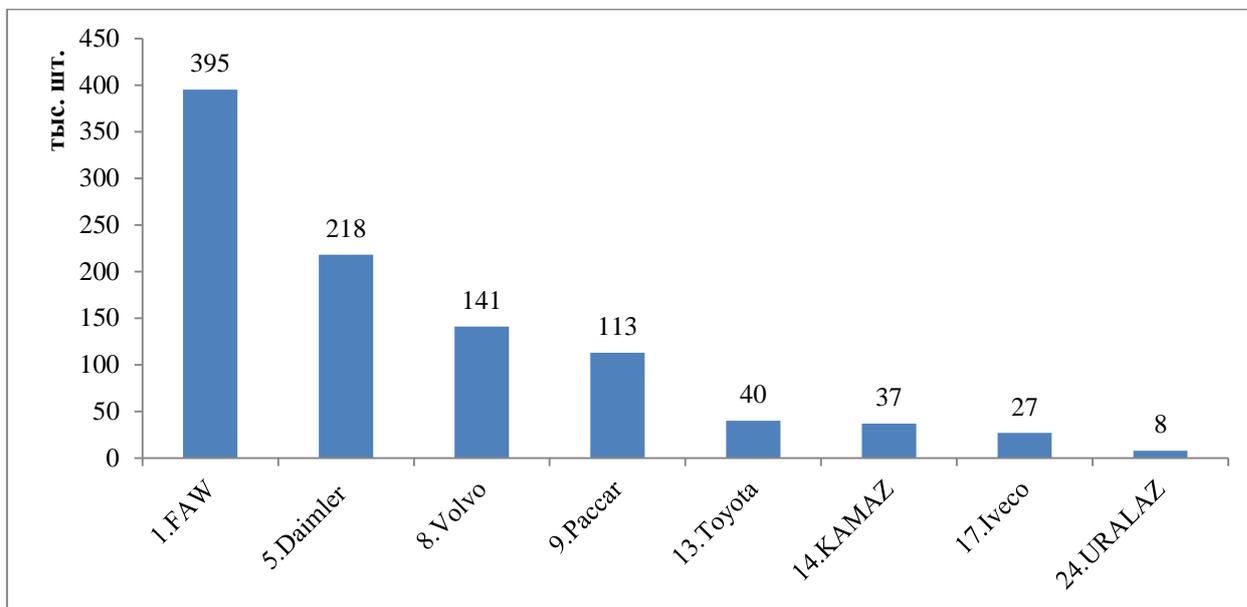


Рис.22 Мировые компании-производители грузовых автомобилей полной массой 16т. и выше в 2020г., тыс. шт.<sup>25</sup>

Таким образом, несмотря на восходящий тренд в мировом производстве грузовых автомобилей, который отражает и восходящий тренд в мировых продажах, российские предприятия ГА показывают достаточно скромные результаты и имеют незначительную долю на мировом рынке. Тем не менее, тенденция к росту мирового производства указывает на рост спроса на продукцию отрасли в мире, что при определенных условиях может открыть возможности предприятиям российской отрасли для увеличения выпуска своей продукции с последующей отправкой ее на экспорт.

2. Растущая значимость инноваций для продукции отрасли. Данная тенденция является одной из наиболее важных качественных тенденций в ГА, имеющая высокое значение, как для мирового автомобилестроения, так и для российского. Здесь можно выделить несколько наиболее важных

<sup>25</sup> По данным годового отчета ПАО «КАМАЗ»[124]

направлений, в которых ведут свои разработки большинство предприятий отрасли. Прежде всего, стоит отметить цифровые технологии, которые находят все большее отражение в производстве грузовых автомобилей. На первый план здесь выходит разработка и внедрение различных телематических систем, которые обеспечивают обмен данными между различными системами внутри самого автомобиля, а также обмен данными с различными внешними источниками и приемниками данных. Конечной целью цифровизации грузовых автомобилей является создание полностью автономного автомобиля, способного обходиться без водителя [119].

Также, важнейшим направлением внедрения инноваций в продукцию отрасли является ужесточение стандартов безопасности и экологичности грузового автомобиля. Это направление особенно актуально для продукции, которая поставляется на рынки развитых стран, где соблюдение жестких экологических стандартов является ключевым требованием для допуска на рынок. Можно говорить, что наличие таких жестких требований к безопасности автомобиля и уровню загрязнения является, в некоторой степени, защитным барьером развитых рынков от дешевого импорта из развивающихся стран, прежде всего Китая [119]. Таким образом, внедрение технологий, направленных на увеличение безопасности и экологичности автомобиля, просто необходимо предприятиям, желающим экспортировать свою продукцию на рынки развитых стран, которые крайне привлекательны для любого производителя, т.к. обладают очень большой емкостью.

Другим популярным направлением внедрения инноваций в продукцию ГА является снижение цены владения автомобилем, которая представляет собой затраты потребителя, возникающие в процессе всего цикла эксплуатации автомобиля. Прежде всего, это касается снижения затрат на топливо. Здесь имеется несколько ярко выраженных направлений развития грузовых автомобилей. Первым направлением является усовершенствование имеющихся двигателей внутреннего сгорания с целью снижения объема потребления топлива без потери мощности двигателя. Вторым направлением

является поиск альтернативных источников топлива, и здесь четко просматриваются перспективы электродвигателей и двигателей на газомоторном топливе. Это направление тесно переплетено с экологией и снижением вредных выбросов, и находит одобрение и поддержку производителей со стороны правительств различных, прежде всего развитых, стран.

Кроме того, внедрение инноваций в ГА имеет существенное значение в свете ожидаемой некоторыми учеными-исследователями скорой смены технико-экономической парадигмы [91], что приведет к вероятному изменению облика и сущности грузовых автомобилей будущего. Насколько сильны будут эти изменения, и в каком направлении они будут осуществляться, на данном этапе сказать сложно, но описанные выше направления инновационной деятельности, безусловно, найдут свое отражение в этих изменениях.

3. Избыток производственных мощностей. Данная тенденция, характерна как для мирового ГА, так и для российского. Мировые производственные мощности в 2019г. были загружены на 60%. Если говорить о развивающихся государствах, то там загрузка производственных мощностей еще ниже, например загрузка производственных мощностей в Китае на 2019г. составляла порядка 50% [124].

Производственные мощности предприятий по производству грузовых автомобилей в России также сильно недозагружены. На 2016г. среднегодовые мощности по выпуску грузовых автомобилей в РФ составляли порядка 393,73 тыс. автомобилей (рис.5). Однако, в том же году, было выпущено порядка 135,62 тыс. грузовых автомобилей (рис.3), что свидетельствует о значительном количестве свободных мощностей в отрасли. Уровень использования среднегодовой производственной мощности даже в наиболее успешный для отрасли период с 2011 по 2013гг. не превышал 47%, а в последующие годы только снижался и достиг своего минимума в 2015г. составив порядка 34% (рис.6).

Таким образом, при постепенном мировом росте производства грузовых автомобилей, а также росте продаж грузовых автомобилей, загрузка мировых производственных мощностей находится в районе 60%, что свидетельствует о способности мирового ГА к быстрому наращиванию объемов производства [124]. В то же время можно отметить снижение среднегодовых мощностей по выпуску грузовых автомобилей в РФ (рис.5) при одновременном снижении уровня использования имеющихся мощностей (рис.6), что говорит о снижающихся возможностях к наращиванию объемов производства российской отрасли.

4. Высокая волатильность спроса на продукцию отрасли. Российская отрасль производства грузовых автомобилей, помимо общемировых тенденций, подвержена влиянию и своих специфических тенденций. Одной из таких тенденций является высокая волатильность спроса на грузовые автомобили на рынке РФ. Исходя из характеристики отрасли, основным рынком сбыта для ее продукции является внутренний рынок РФ, и резкие колебания спроса на данном рынке отражаются на российском ГА.

По итогам 2019г. продажи грузовых автомобилей, в России составили порядка 185 тыс. шт. Это почти на 52% меньше чем в 2012г., когда продажи достигли своего максимального значения в 360 тыс. грузовых автомобилей (рис.15). В период с 2010 по 2020гг. максимальное изменение продаж составило более 162%. Данное изменение продаж произошло за три года, с максимального уровня 2012г. до минимального уровня 2015г. (рис.15). Изменения продаж по отношению к предыдущему году, в период с 2010 по 2017гг. измерялось двухзначными цифрами в процентах, то в сторону снижения, то в сторону увеличения после значительного падения (рис.16).

Ключевой причиной таких резких изменений на рынке грузовых автомобилей являются проблемы в российской экономике, вызванные, в том числе, экономическими и политическими санкциями в отношении РФ со стороны ряда стран.

Однако, несмотря на все экономические трудности, экспертами прогнозируется поступательный рост на рынке грузовых автомобилей во всех сегментах [123]. К примеру, умеренный рост продаж прогнозируется в сегментах MCV и HCV (рис.23).

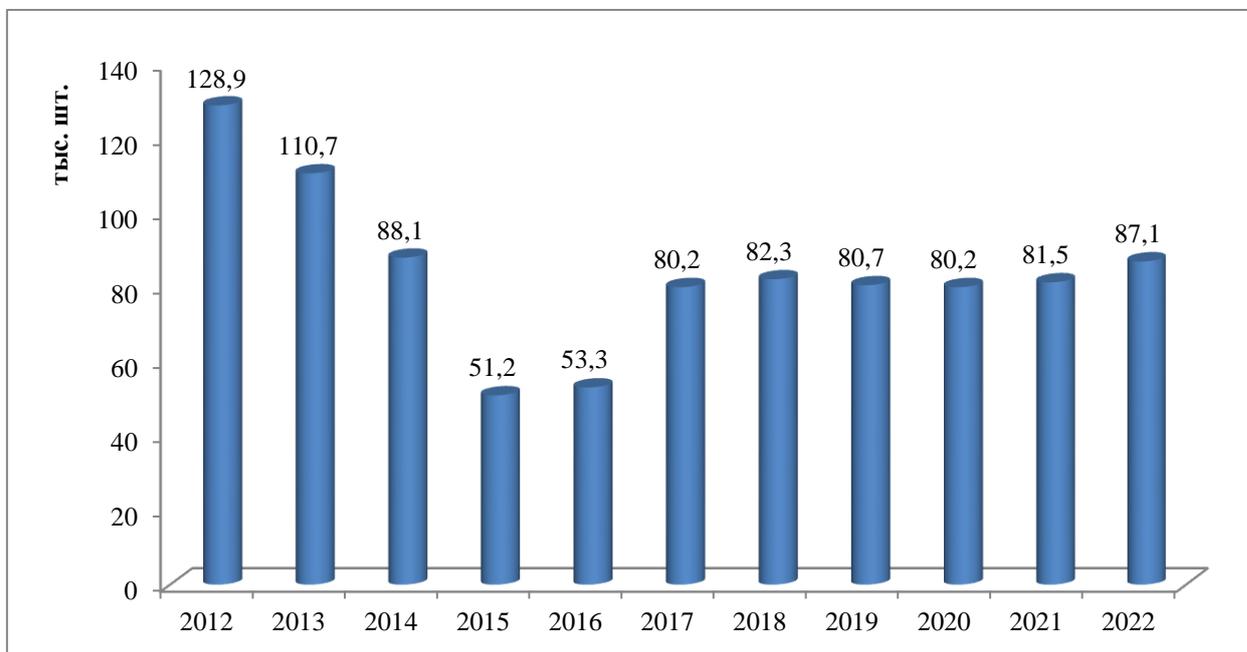


Рис.23 Динамика и прогноз продаж грузовых автомобилей в РФ, исключая LCV<sup>26</sup>

Если прогнозы экспертов окажутся верными, то волатильность на российском рынке грузовых автомобилей в ближайшие годы сменится поступательным увеличением продаж, с переходом к восходящему тренду. Однако, геополитическая напряженность, коронавирусная пандемия и, как следствие, проблемы в экономике РФ, могут привести к значительным колебаниям спроса в среднесрочной перспективе.

5. Усиление конкуренции. Если посмотреть на соотношение произведенных в РФ грузовых автомобилей отечественных и иностранных моделей, то можно заметить, что в 2019г. было произведено автомобилей отечественных моделей более чем в четыре раза больше, чем автомобилей иностранных моделей (рис.11). В то же время, можно отметить тот факт, что в 2019г. производство грузовых автомобилей иностранных марок

<sup>26</sup> По данным ООО «Эрнст энд Янг — оценка и консультационные услуги» [123]

практически полностью восстановилось, относительно своих докризисных максимумов 2012г. (рис.12), а производство автомобилей отечественных марок, по итогам 2018г., не дотягивает до своего максимального значения более 40% (рис.13). Т.е. можно констатировать тот факт, что низкие показатели производства грузовых автомобилей в РФ, по сравнению с пиковыми значениями 2011-2013гг., имеют место быть за счет снижения выпуска грузовых автомобилей отечественных моделей.

Производственные показатели отрасли полностью подтверждаются объемами продаж грузовых автомобилей на рынке РФ. В период с 2010 по 2020гг. продажи всегда опережали производство, и разницу компенсировал импорт автомобилей иностранных моделей (рис.24).

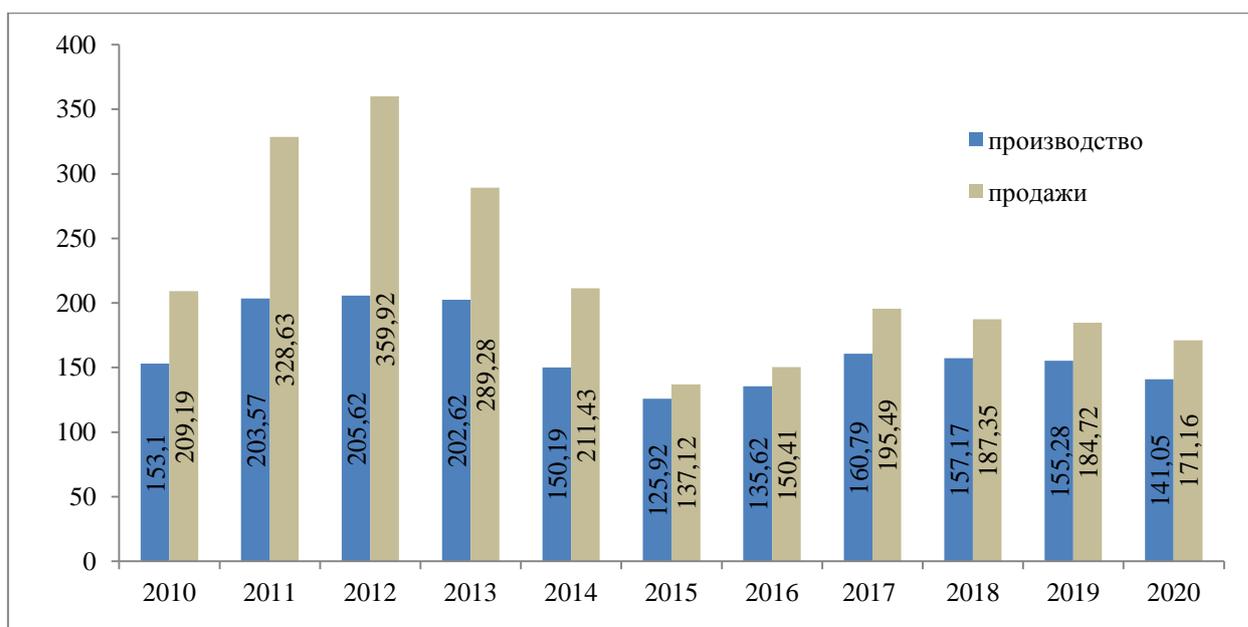


Рис.24 Производство и продажи грузовых автомобилей в РФ, тыс.шт.<sup>27</sup>

Если рассматривать соотношение отечественных и иностранных моделей проданных грузовых автомобилей, то можно отметить тот факт, что в пиковые годы продаж с 2011 по 2013гг. количество иностранных моделей превышало количество отечественных (рис.17). В период с 2010 по 2020гг. количество проданных в РФ импортированных автомобилей иностранных

<sup>27</sup> Составлено автором по данным НП «Объединение автопроизводителей России» [122]

моделей всегда было значительно выше количества грузовых автомобилей иностранных моделей произведенных в РФ (рис.18). Все это свидетельствует о росте конкуренции в российском грузовом автомобилестроении. В первую очередь соперничество усиливается между отечественными марками автомобилей и иностранными марками, причем последние увеличивают свою долю на российском рынке, как за счет импорта, так и за счет наращивания производства на территории РФ. И это несмотря на то, что иностранные модели грузовых автомобилей обычно дороже аналогичных автомобилей отечественных моделей.

6. Старение парка грузовых автомобилей. Еще одной тенденцией, с учетом которой приходится работать российскому ГА, является старение имеющегося парка грузовых автомобилей в РФ. Российский автопарк на начало 2019г. составляет 57,5 млн. единиц различной автомобильной техники. Из них доля грузовых автомобилей, включая LCV, составляет 13,7%, что соответствует порядка 7,87 млн. автомобилей (рис.25).

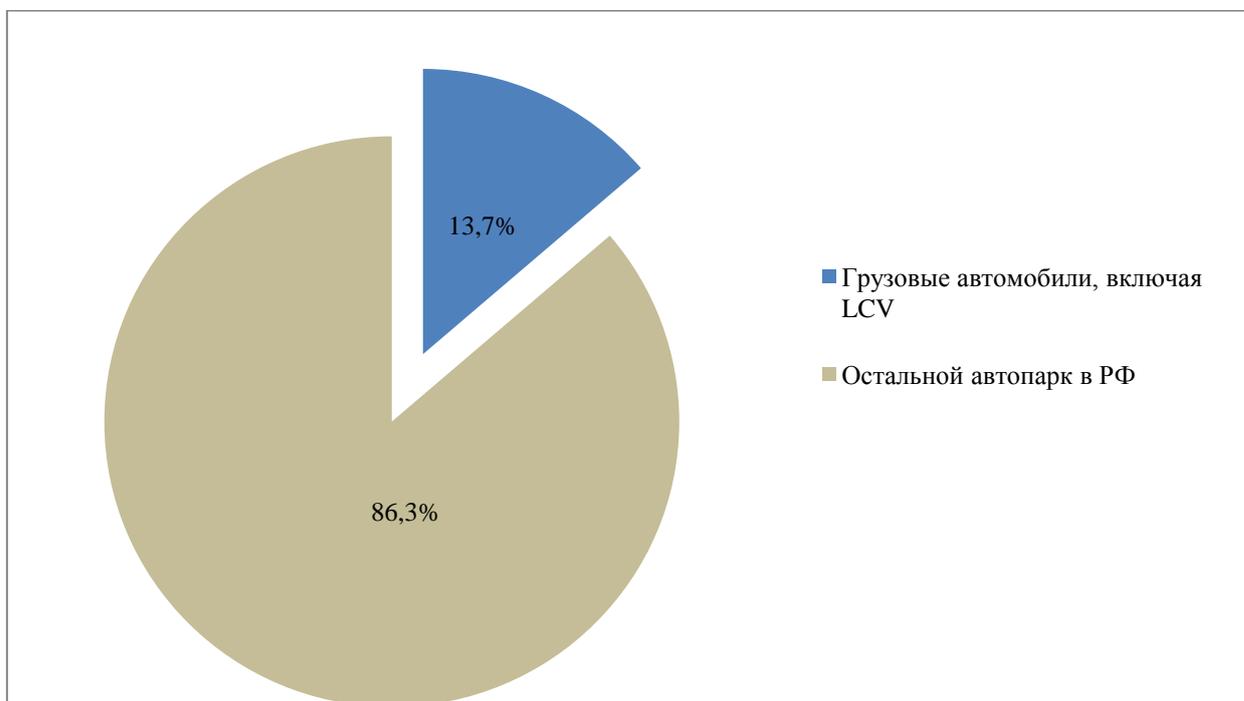


Рис.25 Доля грузовых автомобилей в составе российского автопарка на 1.01.2019, %<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Составлено автором, по данным аналитического агентства «Автостат» [118]

Из общего количества грузовых автомобилей 64,8% соответствуют нормам токсичности EURO-2 и ниже, что говорит о том, что более 4,1 млн. грузовых автомобилей в РФ старше 15 лет. Новыми и относительно новыми автомобилями можно считать лишь около 293 тыс. шт., что соответствует 3,7% всего имеющегося грузового автопарка в РФ. Эти автомобили соответствуют нормам токсичности EURO-5 и выше, что говорит о том, что их возраст до 5 лет. Все остальные автомобили в РФ соответствуют нормам токсичности EURO-3 и EURO-4, что говорит, что большинство из них соответствуют возрасту от 5 до 15 лет (рис.26).

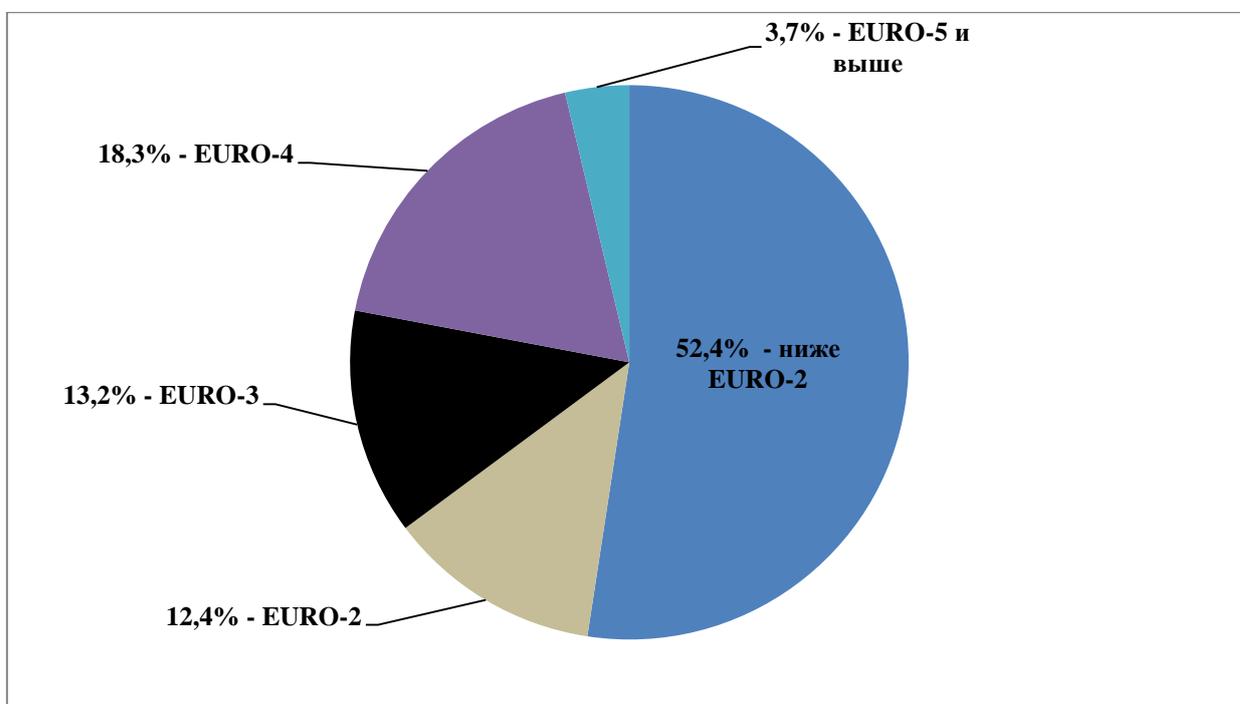


Рис.26 Состав парка грузовых автомобилей, по нормам токсичности на 1.01.19, %<sup>29</sup>

В результате, можно утверждать, что российский парк грузовых автомобилей, нуждается в серьезном обновлении. Естественная убыль автомобилей будет только усиливаться, что повлечет за собой неизбежное увеличение спроса на грузовые автомобили в будущем. Конечно, скорость и состав обновления парка грузовых автомобилей в РФ будет зависеть от общей экономической ситуации в стране, но конкурентная борьба между

<sup>29</sup> Составлено автором, по данным аналитического агентства «Автостат» [118]

производителями грузовых автомобилей во всех сегментах в ближайшем будущем будет усиливаться, в значительной мере из-за увеличения активности на рынке РФ иностранных производителей.

### **Выводы:**

В данном параграфе автором выделены шесть наиболее значимых тенденций, которые наиболее существенны для российского грузового автомобилестроения. Данные тенденции имеют как глобальный характер, так и отражают сугубо российскую специфику (табл.4).

Таблица 4 – Тенденции в грузовом автомобилестроении

<b>№</b>	<b>Тенденция</b>	<b>Характер тенденции</b>
1	Рост мирового производства грузовых автомобилей	глобальный
2	Растущая значимость инноваций для продукции отрасли	глобальный
3	Избыток производственных мощностей	глобальный
4	Высокая волатильность спроса на продукцию отрасли	российский
5	Усиление конкуренции	глобальный
6	Старение парка грузовых автомобилей в РФ	российский

Названные тенденции (табл.4) говорят как о перспективах российского ГА, так и о вероятных трудностях, с которыми ему придется столкнуться. Среди перспектив можно отметить открывающиеся возможности по увеличению продаж на внутреннем рынке, которые связаны со старением внутреннего автопарка, и как следствие неизбежной необходимостью его обновления. Кроме того, избыток производственных мощностей позволит без лишних затрат нарастить производство. Также вероятно будут возможности по увеличению экспорта, о чем свидетельствуют растущее мировое производство и продажи грузовых автомобилей.

Но есть и тенденции, которые говорят о возможных будущих сложностях, проявление которых уже заметно в текущих показателях отрасли. К таким угрозам можно отнести рост конкуренции, который происходит как на глобальном рынке, так и на российском. Кроме того, для российского рынка грузовых автомобилей характерна высокая зависимость от состояния национальной экономики, а также мер государственного

стимулирования автомобилестроения. Кроме того, постоянный рост значимости инноваций в продукции отрасли свидетельствует о необходимости увеличения затрат на НИОКР, и увеличении рисков значительного отставания от мировых лидеров ГА к которым российские производители пока, к сожалению, не относятся.

Статистические данные и тенденции объективно отражают текущее состояние и динамику изменений, происходящих в ГА. В значительной мере они зависят от определенной совокупности факторов различного происхождения, которые непосредственно влияют на отрасль целиком и на каждое конкретное предприятие отрасли в отдельности. Таким образом, рассмотрение данных факторов необходимо для понимания их влияния на предприятия ГА, и на процессы, которые осуществляются на этих предприятиях, в том числе и на стратегическое планирование.

## **Глава 2. Специфика системы стратегического планирования на предприятиях грузового автомобилестроения**

### **2.1. Факторы, определяющие процесс стратегического планирования на предприятиях грузового автомобилестроения**

Стратегическое планирование на предприятиях ГА является одним из наиболее трудоемких и сложных процессов, который в значительной степени определяет их будущее. Ответственность за принятие стратегически важных решений очень высока и требует большого внимания и всестороннего изучения факторов, которые оказывают влияние на содержание стратегического планирования. Стратегическое планирование подвержено влиянию множества разнообразных факторов, каждый из которых оказывает свое специфическое воздействие на процесс планирования.

В литературе встречается большое количество разнообразных трактовок понятия «фактор», рассмотрение которых позволяет сделать вывод, что фактор это то, что оказывает влияние на рассматриваемую систему или процесс, приводящее к различного рода изменениям в них, и которые определяют их состояние и характер. В данной работе под фактором будет пониматься источник воздействия или причина, под действием которой происходят существенные изменения, определяющие состояние и отдельные черты рассматриваемого объекта.

Таким образом, направленность влияния факторов на стратегическое планирование определяется характером этих факторов. Понимание характера факторов позволяет понять причины вызываемых ими явлений, а значит найти решения для противостояния нежелательным процессам и для стимулирования положительных.

На стратегическое планирование, осуществляемое на предприятиях ГА, оказывают влияние разнообразные факторы. Отрасль ГА достаточно

сложная, и предприятиям, работающим в данной отрасли, необходимо учитывать большое количество различных факторов, характер и степень воздействия которых зачастую не зависит от самих предприятий.

Факторы, которые требуют учета при стратегическом планировании, происходят из различных источников, которые находятся как внутри предприятий, так и в их внешней среде. В данной работе внешнюю среду предприятий предлагается условно разделять на внешнюю макросреду и внешнюю микросреду. Внешняя макросреда характеризует уровень национальной экономики и оказывает влияние на предприятия во всех отраслях. Внешняя микросреда определяет отраслевой уровень и оказывает влияние на предприятия конкретной отрасли, а также предприятия смежных отраслей. Внутренняя среда характеризует состояние каждого конкретного предприятия, и оказывает влияние на агентов, которые непосредственно с ним взаимодействуют.

Таким образом, существует совокупность различных факторов, которые находятся как внутри предприятий, так и в их внешней среде, и оказывают влияние как на процесс стратегического планирования на предприятиях, так и друг на друга (рис.27). Толстыми стрелками показано влияние факторов различных сред на стратегическое планирование, а тонкими стрелками показывается взаимное влияние самих факторов друг на друга. В зависимости от конкретного предприятия состав, сила и направление влияния наиболее значимых факторов внешней среды, влияющих на стратегическое планирование, может изменяться. Но источники происхождения этих факторов, а также их взаимосвязи, будут оставаться неизменными.

Стратегическое планирование осуществляется в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды, и различные факторы этих сред будут влиять на процесс стратегического планирования и его результаты. Для выявления этих факторов, предприятия должны проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды.

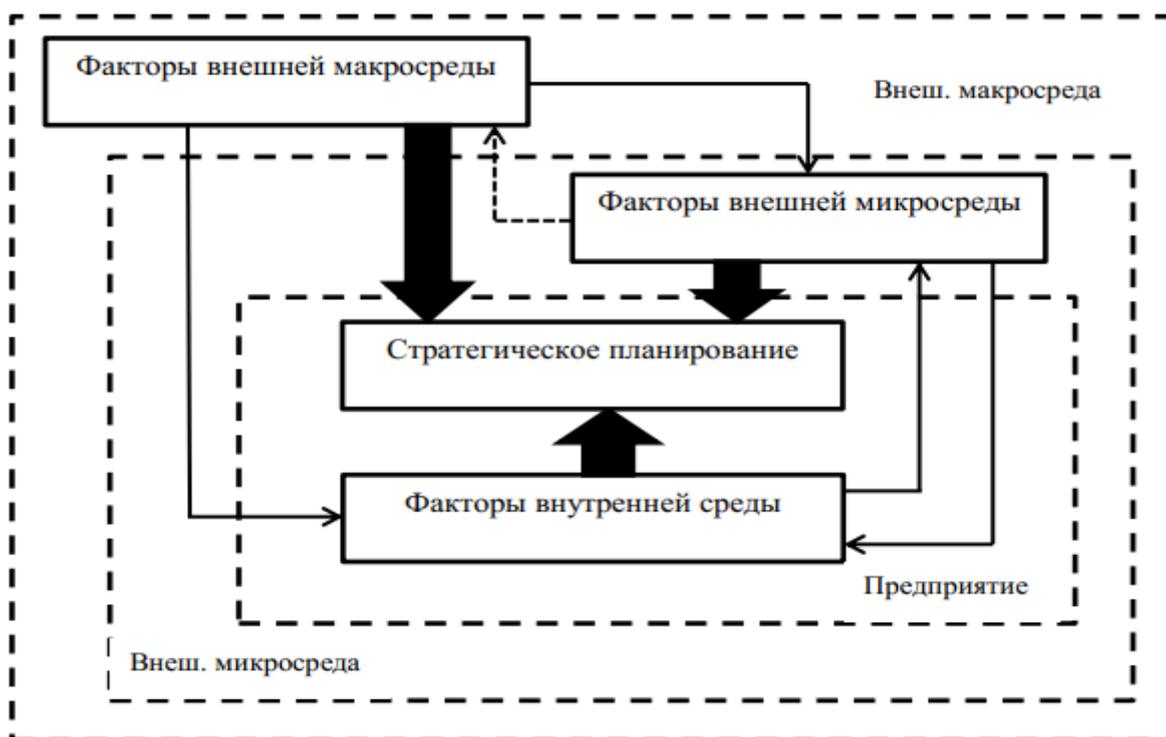


Рис.27 Факторы, влияющие на стратегическое планирование на предприятия

Стратегический анализ является основополагающим элементом и, по сути, предплановым этапом стратегического планирования на предприятиях. На данном этапе происходит определение важнейших элементов внешней и внутренней среды предприятия, оказывающих существенное влияние на процесс стратегического планирования. Основной целью стратегического анализа является определение наиболее важных факторов, способных оказывать значительное влияние на функционирование предприятия в будущем, а также силу и направление этого влияния. Таким образом, осуществление стратегического анализа дает необходимую информационную базу для эффективной реализации процесса планирования [18].

Внешняя макросреда представляет собой сложную совокупность различных факторов, состоящих из большого количества переменных, которые создают значительную неопределенность для предприятий в стратегическом плане. Каждая составляющая этой среды является динамической и имеет разную степень частоты изменения.

Существует достаточно большое количество подходов к классификации факторов внешней макросреды. Эти классификации предлагают различное количество факторов внешней среды, и это количество иногда достигает десятка разнообразных факторов. Однако, в большинстве случаев, их можно условно объединить в четыре обобщенные составные части внешней среды: политическую, экономическую, социальную и технологическую. В любом случае, в ходе анализа и оценки каждой обобщенной составной части внешней макросреды, будут анализироваться различные ее составляющие, набор которых может изменяться, в зависимости от интересующих конкретное предприятие направлений.

Таким образом, среди факторов внешней макросреды автором выделяются следующие обобщенные факторы:

1. Экономический фактор. В виду своего масштаба и сложности, отрасль ГА в значительной мере подвержена влиянию данного фактора. Изменения в темпах экономического роста, волатильность курса национальной валюты, уровень инфляции и т.д., все это важные составляющие макроэкономического фактора, влияющего на предприятия отрасли. В значительной мере сырьевой характер российской экономики определяет ее высокую зависимость от цен на экспортируемое сырье, и прежде всего на углеводороды, что делает эти цены дополнительной важной составляющей экономического фактора. Кроме того, данная составляющая определяет цены на топливо, которое потребляет продукция отрасли, что также является определенным стимулом для потребителей при принятии решения о закупках грузовых автомобилей.

Как можно увидеть из отраслевой статистики негативная экономическая конъюнктура, которая сложилась в экономике страны, особенно в период с 2014 по 2016г., существенным образом повлияла на производство в отрасли (рис.2). Причем, если принять во внимание, что продукция ГА ориентирована на использование во многих ключевых отраслях экономики, то по показателям производства в отрасли можно

судить о ситуации во всей национальной экономике. Наметившийся с 2016г. некоторый рост производства в ГА во многом обусловлен мерами государственного стимулирования и носил весьма неустойчивый характер, что и подтвердилось в 2019-20 гг.. Это означает высокую зависимость отрасли от экономического состояния государства и его финансовых возможностей. Так в 2014-2016гг. масштаб государственной поддержки автомобилестроения в целом составил 113 млрд. рублей. Основными мероприятиями по поддержке автомобилестроения стали программы обновления парка транспортных средств, программы льготного автокредитования и лизинга, непосредственные закупки автомобильной техники различных видов за счет средств федерального бюджета [4].

Также, если говорить о влиянии экономического фактора, то стоит иметь в виду, что дополнительные риски для отрасли будет создавать замедление темпов развития объектов внутренней инфраструктуры государства, что, несомненно, приведет к значительному снижению спроса на продукцию отрасли. Таким образом, связь состояния ГА и состояния национальной экономики очевидна, и макроэкономический фактор, как фактор внешней среды будут иметь одно из ключевых значений для стратегического планирования на предприятиях отрасли.

2. Политический фактор. Масштабность, а также чувствительность ГА к экономическим изменениям делает его чувствительным и к политическому фактору. Как показала ситуация с санкциями, носящими политический характер, влияние на российскую экономику «неэкономических» санкционных мер достаточно существенно. Темпы экономического развития страны значительно снизились и в определенный момент демонстрировали отрицательную динамику. Все это оказало значительное влияние и на ГА, результатом чего стало существенное снижение объемов производства. Политический фактор также может оказывать влияние и на сборочные производства иностранных производителей, расположенные на территории РФ. Это может выражаться в виде снижения инвестиций в предприятия

отрасли, что может привести к полному или частичному сворачиванию производства. Кроме того, это может выражаться в виде введения ограничений на поставку отдельных видов оборудования, технологий, компонентов, необходимых для производства грузовых автомобилей и, в итоге, может привести к полному запрету на любое сотрудничество с российскими предприятиями. Также политический фактор может оказывать сильный негативный эффект на экспорт продукции отрасли и, как минимум, затруднить возможное будущее увеличение экспорта.

К политическому фактору относятся и различные правительственные инициативы, которые касаются ГА непосредственно или косвенно. Например, такие нормативно-правовые акты, как постановление правительства №166 от 29.03.2005 «О внесении изменений в Таможенный тариф Российской Федерации в отношении автокомпонентов, ввозимых для промышленной сборки» и его последующие редакции, которые были направлены на то, чтобы создать подходящие для привлечения и увеличения иностранных инвестиций в автомобильную промышленность РФ, условия. При стратегическом планировании в отрасли большое значение будут иметь разнообразные нормативно-правовые документы технического, налогового, антимонопольного и проч., которые необходимо учитывать не только в их текущем состоянии, но и с учетом их возможного изменения. Кроме того, в рамках политического фактора, также стоит учитывать влияние членства РФ в ВТО и Таможенном союзе, которые дают, как и определенные преимущества отрасли, так имеют и некоторые недостатки. Таким образом, для отрасли политический фактор имеет существенное значение и его учет необходим при стратегическом планировании на предприятиях ГА.

3. Социальный фактор. В отрасли только по виду деятельности «Производство грузовых автомобилей», занято порядка 50 тыс. человек [119], еще около миллиона человек занято в смежных видах деятельности и отраслях. Т.е. отрасль напрямую или косвенно обеспечивает заработной платой значительное количество работников. В период с 2013 по 2015гг.

уровень среднемесячной начисленной заработной платы работников предприятий в производстве грузовых автомобилей составил 29-30 тыс. руб. [119]. В тоже время, при благоприятном сценарии развития, при возможном наращивании объемов производства, отрасли потребуется дополнительная квалифицированная рабочая сила, специалисты, обладающие специальной подготовкой и знаниями. С другой стороны отрасль технологически развивается, и при определенных условиях ее развития, потребность в большом количестве дополнительных кадров может не только не увеличиться, но и наоборот снизиться. Такая ситуация может возникнуть в результате продолжающегося повсеместного внедрения автоматизации и роботизации, а также продолжающейся модернизации производств и технологических процессов, которые все чаще исключают присутствие человека, как необходимого для их реализации участника. Эти процессы могут обнажить другую сторону социального фактора, а именно сокращение потребности в рабочей силе, занятой в отрасли, что на фоне высокой региональной концентрации предприятий ГА может привести к росту безработицы и социальной напряженности в данных регионах. Все эти социальные моменты определенно должны учитываться при стратегическом планировании на предприятиях ГА.

4. Технологический фактор. Отрасль производства грузовых автомобилей производит сложный высокотехнологичный продукт, для чего использует большой перечень высокотехнологичного оборудования и соответствующих процессов. Если говорить о продукте отрасли, то можно сказать, что сегодня отрасль находится на некотором технологическом рубеже, когда в продукцию отрасли постепенно внедряются новые технологии, направленные на повышение автономности автомобилей с тенденцией к полному исключению человека из управления. И это только один из технологических моментов, который необходимо будет решить предприятиям отрасли в скором времени для того, чтобы продукция отрасли была конкурентоспособной. Инновации, внедряемые в продукцию отрасли и

в производственные процессы ведущими мировыми производителями не оставляют выбора предприятиям российского ГА. Необходимость постоянного мониторинга и последующей собственной разработки и внедрения аналогичных технологических новшеств, а в идеале и превосходящих иностранные аналоги, делает технологический фактор крайне значимым при стратегическом планировании на предприятиях ГА. Технологический фактор внешней среды тесно переплетается с политическим фактором. Передовые технологии, помимо того, что обладают высокой стоимостью, передаются не всем странам, и здесь особую роль будут играть политические взаимоотношения государства с государством держателем конкретных технологий. Все это говорит о том, что при стратегическом планировании на предприятиях высокотехнологичных отраслей, к которым относится и ГА, необходимо уделять особое внимание технологическому фактору.

Внешняя макросреда является общей для всех предприятий отрасли и ее факторы примерно одинаково влияют на их жизнедеятельность. Предприятия отрасли не в состоянии оказать сколь-нибудь значимое влияние на данные факторы, что делает эти факторы независимыми от них. Данные факторы необходимо учитывать при стратегическом планировании как есть, и пытаться прогнозировать их возможные изменения, хотя очевидно, что достоверность таких прогнозов будет носить условный характер, особенно если речь идет о значительных временных отрезках.

Совершенно иначе обстоит дело с факторами внутренней среды предприятий и отраслевыми факторами (факторы внешней микросреды). На эти факторы предприятия ГА не только могут оказывать влияние, но, и обязаны это делать. И в данном контексте смещение фокуса при стратегическом планировании с факторов внешней макросреды, на отраслевые и дальше на внутренние факторы конкретного предприятия выглядит вполне целесообразным.

Помимо внешней макросреды, которая является общей для всех экономических субъектов, осуществляющих свою деятельность в том или ином географическом регионе, предприятия подвергаются влиянию внешней микросреды. Она представляет собой среду, в которой предприятия осуществляют свою деятельность, взаимодействуя со всеми ее участниками в ходе хозяйственной деятельности в условиях конкуренции, их рыночное окружение и конкурентную среду.

Если рассматривать российскую отрасль производства грузовых автомобилей, то можно отметить то, что традиционные российские (советские) автомобильные марки слабо конкурируют между собой, они занимают различные сегменты и ниши. Так, например, КАМАЗ практически не конкурирует с отечественными производителями в сегменте грузовых автомобилей полной массой свыше 14т. (рис.28). По сути, отечественных конкурентов у КАМАЗа нет, если не считать УРАЛ и белорусский МАЗ, но их доли на 2020г. на данном рынке составили 6% и 6% соответственно, против 44% доли КАМАЗа. Кроме того, продукция УРАЛа позиционируется в качестве техники для эксплуатации в сложных условиях и, соответственно, занимает несколько иной сегмент.

Однако сегодня в российской отрасли работает достаточно большое количество иностранных сборочных производств, техника которых позиционируется в тех же сегментах, что и у традиционных отечественных марок. Кроме того, многие иностранные производители импортируют свою продукцию на рынок РФ. Если вернуться к рынку РФ в сегменте грузовых автомобилей полной массой свыше 14т., то в 2020г. европейские марки имели на нем долю в 32%. Таким образом, производителям грузовых автомобилей отечественных марок приходится конкурировать не между собой, а с производителями иностранных марок автомобилей.

Кроме того, можно отметить, что в ГА наблюдается высокая степень концентрации, имеются ярко выраженные лидеры и их последователи в каждом сегменте. Например, в сегменте грузовых автомобилей полной

массой свыше 14т., ярко выраженным лидером является КАМАЗ, о чем свидетельствуют его значительная единоличная доля рынка (рис.28).

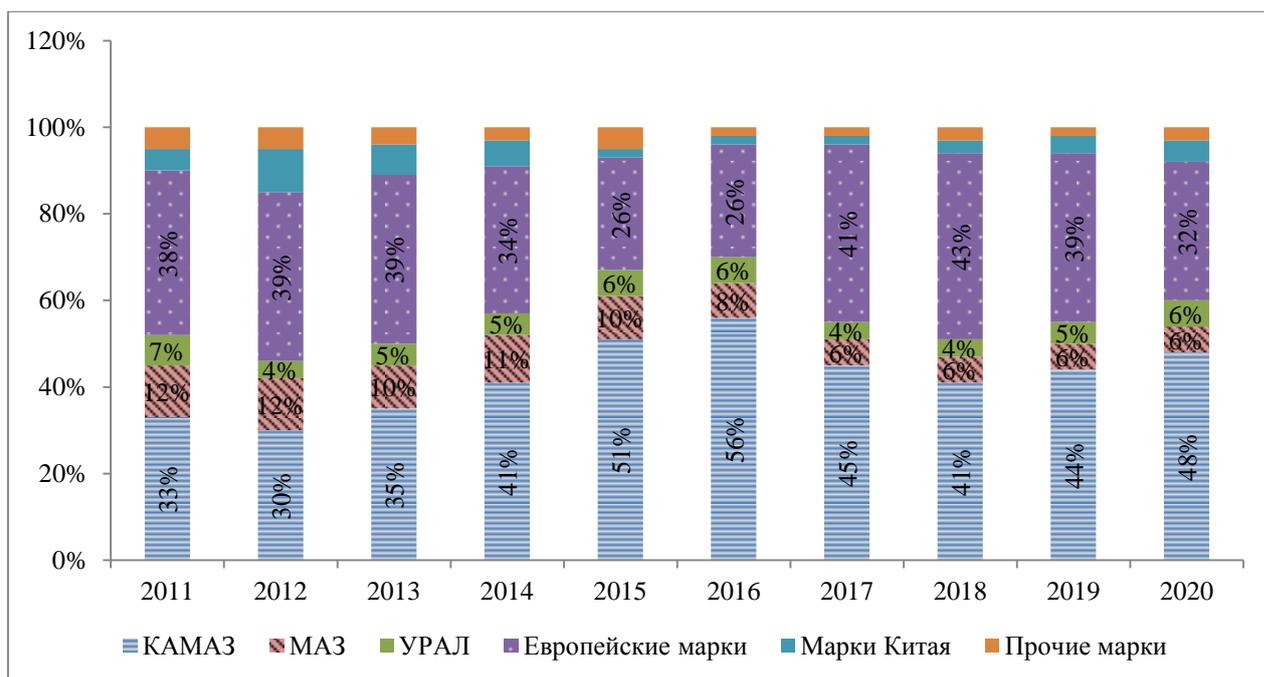


Рис.28 Динамика доли различных производителей на российском рынке грузовых автомобилей полной массой свыше 14 тонн, %<sup>30</sup>

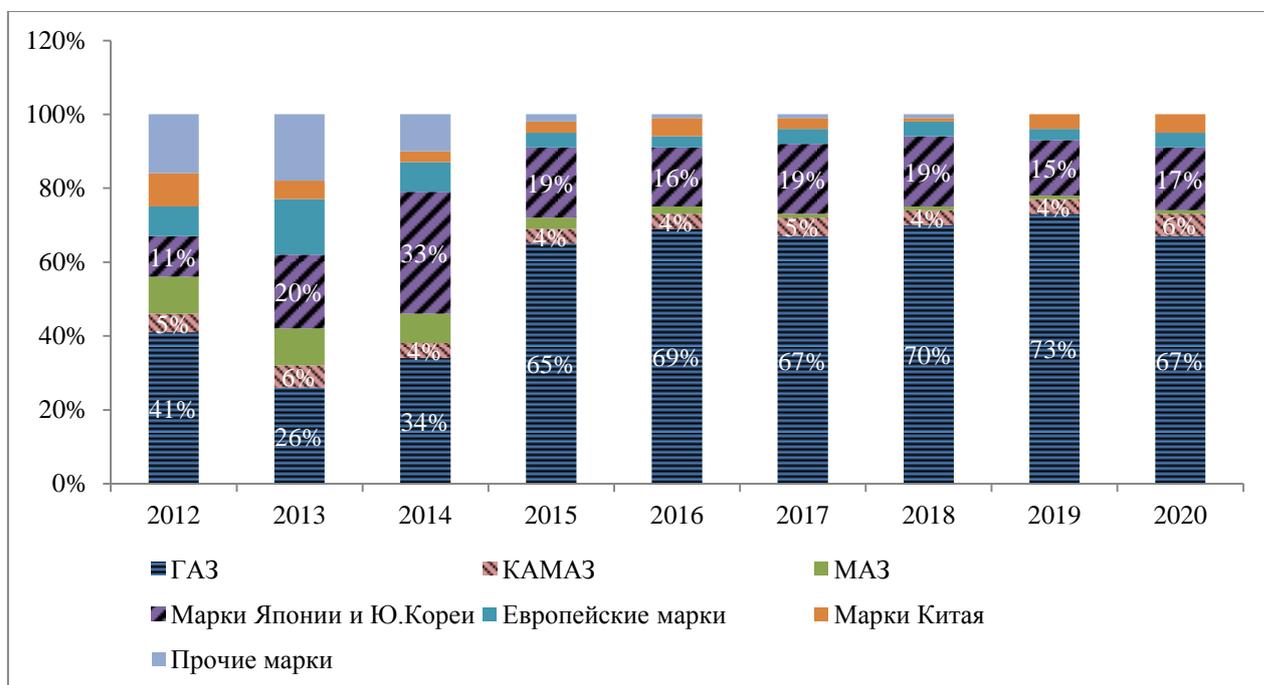


Рис.29 Динамика доли различных производителей на российском рынке грузовых автомобилей полной массой от 8 до 14 тонн, %<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Составлено автором по данным ПАО «КАМАЗ» [124]

<sup>31</sup> Составлено автором по данным ПАО «КАМАЗ» [124]

В тоже время в сегменте грузовых автомобилей массой от 8 до 14т. ярко выраженным лидером является ГАЗ, чья доля рынка в 2020г. составила 67%, в то время как у КАМАЗа только 6% рынка в данном сегменте (рис.29).

ГА достаточно капиталоемкая отрасль, и снижение объемов производства очень сильно отражается на показателях прибыли. Например, очень наглядным для анализа показателей отрасли является период с 2010 по 2016гг., когда объемы производства колебались от максимальных до минимальных значений за последнее десятилетие (табл.5).

Таблица 5 – Объем производства, прибыль, выручка российского грузового автомобилестроения в период с 2010 по 2016гг.<sup>32</sup>

Год	Объем производства, включая LCV, тыс. шт.	Прибыль, млрд. руб.	Выручка, млрд. руб.
2010	153,1	0,96	164,63
2011	203,57	30,62	261,21
2012	205,62	17,84	278,12
2013	202,62	10	316,62
2014	150,19	9,16	289,4
2015	125,92	7,26	227,23
2016	135,62	11,63	291,51

Видно, что максимальное количество грузовых автомобилей было произведено отраслью в период с 2011 по 2013гг., и в этот же период зафиксированы максимальные значения по выручке и прибыли. В 2013г. отраслью ГА было произведено 202,6 тыс. автомобилей, что менее чем на 1,5% меньше пикового значения 2012г. и на 0,5% меньше чем в 2011г., когда была зафиксирована максимальная прибыль. При этом, несмотря на незначительное снижение объемов производства, в 2013г. значительно снизилась прибыль, на 67,3% по сравнению с 2011г., и на 44% по сравнению с 2012г. Если рассматривать средние отраслевые издержки, то они росли практически весь рассматриваемый период, при том, что объем производства значительно снизился (табл.6).

<sup>32</sup> Составлено автором по данным Федеральной службы статистики, института «Центр развития» НИУ ВШЭ и НП «Объединение автопроизводителей России» [119, 122, 130]

Таблица 6 – Средняя цена единицы продукции, средние издержки и себестоимость продукции российского грузового автомобилестроения в период с 2010 по 2016гг.<sup>33</sup>

Год	Средняя цена за единицу продукции, млн. руб.	Средние отраслевые издержки, млрд. руб.	Себес-ть проданных тов. по виду деятельности «Производство грузовых автомобилей», млрд.руб.
2010	1,09	163,67	151,51
2011	1,28	230,59	213,68
2012	1,35	260,28	240,86
2013	1,56	306,62	278,98
2014	1,92	280,24	247,98
2015	1,8	219,97	188,04
2016	2,15	279,88	254,91

Чтобы покрывать свои издержки, предприятиям пришлось поднимать цены на свою продукцию. За рассматриваемый период средняя цена на продукцию отрасли увеличилась в 2 раза, и наибольшими темпами цены росли в 2014г., когда был зафиксирован наибольший производственный спад (табл.6). Опережающий рост цен на грузовые автомобили, позволил отрасли сохранить положительный финансовый результат, даже несмотря на значительный спад производства и продаж, а также рост средних отраслевых издержек. Значительная разница между средними отраслевыми издержками и себестоимостью продукции отрасли, в первую очередь, объясняется значительными затратами на обслуживание кредиторской задолженности отрасли [119].

Кроме того, предприятия ГА вынуждены нести издержки, связанные с НИОКР. К сожалению, данных о структуре себестоимости продукции отрасли и средних отраслевых издержек нет. Представить структуру себестоимости продукта отрасли можно на основе данных о структуре себестоимости одного из лидеров отрасли, а именно ПАО «КАМАЗ». В среднем 71% себестоимости занимают материалы и комплектующие, 16% занимают затраты на оплату труда и 13% прочие расходы (табл.7). Можно

<sup>33</sup> Составлено автором по данным Федеральной службы статистики, института «Центр развития» НИУ ВШЭ и НП «Объединение автопроизводителей России» [119,122,130]

предположить, что похожая структура себестоимости и у других предприятий отрасли.

Таблица 7 – Структура себестоимости ПАО «КАМАЗ» в период с 2013 по 2019гг.<sup>34</sup>

Год	Материалы и комплектующие	Затраты на оплату труда	Прочие расходы
2013	66%	19%	15%
2014	67,5%	19%	13,5%
2015	68%	18%	14%
2016	73%	15%	12%
2017	71,5%	14,6%	13,9%
2018	74,5%	13,6%	11,9%
2019	74%	14%	12%
<b>В среднем:</b>	<b>71%</b>	<b>16%</b>	<b>13%</b>

Таким образом, можно говорить о том, что, несмотря на снижение объемов производства предприятий отрасли, отрасль остается прибыльной за счет увеличения цены продукции отрасли. Только значительное повышение цен на продукцию позволило отрасли избежать серьезных убытков, которые были вызваны кризисным спадом производства в 2014-2016гг. Кроме того, можно отметить рост цен на материалы и комплектующие, вызванный изменением курса рубля, который также отразился на увеличении издержек предприятий.

Значение факторов внешней микросреды для предприятий ГА подтверждается и структурой отраслевой цепочки создания стоимости. Цепочка создания стоимости в отрасли ГА включает в себя ряд характерных для отрасли видов деятельности, и она определяется, помимо факторов внешней микросреды, также и факторами внутренней среды конкретного предприятия. В общем случае их можно разделить на предпроизводственную, производственную и постпроизводственную деятельность (рис.30).

<sup>34</sup> Составлено автором по данным ПАО «КАМАЗ»[124]



Рис.30 Цепочка создания стоимости в грузовом автомобилестроении

Основные конкурентные преимущества предприятий отрасли будут лежать в данных видах деятельности (рис.30), и любой из этих видов деятельности может способствовать снижению издержек и повышению эффективности предприятий. Таким образом, при стратегическом планировании необходимо уделять особое внимание направлениям, которые будут формировать стоимость продукции в отрасли, т.е. основным видам деятельности, формирующим отраслевую цепочку создания стоимости.

Среди факторов внешней среды стоит выделить факторы, связанные с конкуренцией в отрасли. Отраслевая конкуренция зависит не только от предприятий, действующих в отрасли, но и от ряда других составляющих. Среди таких составляющих можно отметить инвестиционную привлекательность отрасли, наличие или отсутствие отраслевых производственных мощностей, достаточность отраслевого финансирования, отраслевые трудовые ресурсы и т.д. Кроме того, не менее важными

факторами внешней микросреды, которые необходимо учитывать при стратегическом планировании на предприятиях ГА, являются факторы, характеризующие ключевые отрасли технологической кооперации.

Анализ факторов внешней микросреды предприятий позволяет выявить их силу и направление влияния на каждое предприятие. Со стратегической точки зрения, необходимо выявить решающие недостатки и преимущества, которые связаны с первопричинами каждой конкурентной силы, понять, что необходимо предпринять для того, чтобы противостоять различным угрозам и использовать имеющиеся или предвидящиеся возможности.

Одной из главных задач стратегического планирования на предприятиях ГА является получение стабильного конкурентного преимущества, которое значительной мере определяется факторами внутренней среды предприятий. Основной акцент при стратегическом планировании будет смещен в область внутренней среды предприятий и будет лежать на стыке экономики предприятия и стратегического менеджмента. Одной из методологических концепций, которая рассматривает внутрифирменные факторы, в качестве факторов, определяющих стабильное конкурентное преимущество предприятия в долгосрочной перспективе, является РОП [55].

Согласно РОП внутреннюю среду каждого предприятия можно представить в виде совокупности статического и динамического потенциалов, каждый из которых определяют соответствующие составляющие-факторы. Внутренняя среда предприятий будет во многом определять эффективность их функционирования, и на основе изучения факторов этой среды, которые представляют собой общий стратегический потенциал предприятия, можно будет сделать вывод о дальнейшей возможности их развития. К факторам статического потенциала относятся:

1. Ресурсы. Выражаются в материальной и нематериальной форме, и находятся в распоряжении предприятия. Имеющиеся материальные и нематериальные ресурсы формируют основу статического потенциала

предприятия, который позволяет ему осуществлять его операционную деятельность в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Каждое предприятие ГА имеет свою ресурсную базу, выраженную совокупностью оборотных и внеоборотных активов. В структуре ресурсов статического потенциала преобладают материальные ресурсы, а именно физические ресурсы и финансовые ресурсы. Доля нематериальных ресурсов ограничивается лицензиями и патентами на используемые в операционной деятельности технологии.

2. Технологии. «Они определяют социально-физическую систему, сконфигурированную так, чтобы производить определенный тип эффекта» [Карлик А.Е.] [55,с.34]. Совокупность технологий предприятий позволяет им формировать такую цепочку ценностей, которая позволит успешно конкурировать в отрасли, и обеспечивать определенные перспективы в будущем. Предприятиям ГА, для осуществления всего цикла производственной и управленческой деятельности, необходимо обладать большим набором разнообразных производственных и управленческих технологий. Именно внутри предприятий происходит формирование той ценности продукта, которую готовы признавать и оплачивать потребители. На каждом этапе хозяйственной деятельности предприятия, формируется своя ценность для потребителя, и совокупность этих ценностей ложится в основу конкурентного преимущества предприятия [98].

3. Компетенции. Для того чтобы реализовывать на практике различные управленческие и производственные технологии, персоналу необходимо иметь определенную квалификацию, т.е. обладать определенным набором компетенций, которые в совокупности представляют собой отличительные компетенции всего предприятия. «Уровень эффективности и результативности при реализации различных видов деятельности зависит от компетенций, которые имеются в распоряжении предприятий. Компетенции представляют собой организационные и физические навыки, требующиеся для достижения определенного уровня эффективности и результативности

при производстве определенного эффекта» [Карлик А.Е.] [55,с.34]. Взаимосвязь технологического фактора и совокупности компетенций очевидна, и учитывать данные факторы при стратегическом планировании необходимо комплексно.

4. Организационные способности. Для того, чтобы должным образом использовать ресурсы предприятия, а также имеющиеся технологии и компетенции, предприятию необходимы соответствующие организационные способности. Организационные способности носят ключевой характер и являются той основой, которая позволяет особым образом конфигурировать и переконфигурировать имеющиеся у предприятия ресурсы, компетенции и технологии для получения максимально возможного результата. [55].

Таким образом, факторами внутренней среды предприятий ГА, которые необходимы для осуществления операционной деятельности, являются ресурсы, организационные способности, технологии и компетенции. Совокупность этих факторов представляет собой статический потенциал предприятия, который лежит в основе общего потенциала. Без эффективной операционной деятельности не может идти речи о будущих долгосрочных перспективах предприятий и о формировании стабильного конкурентного преимущества. Эффективная операционная деятельность - это статический потенциал, который обеспечивает предприятию преимущество на основе имеющихся в его распоряжении ресурсов и организационных способностей [44].

Если бы внешняя среда была устойчивой и не предполагала никаких изменений, то можно было бы говорить о достаточности тех преимуществ, которые дает статический потенциал предприятий. Однако внешняя среда предприятий ГА является изменяющейся, и перемены, которые из нее исходят, заставляют предприятия отрасли постоянно искать возможности для получения стабильного конкурентного преимущества, позволяющего формировать высокую добавленную стоимость и получать прибыль в долгосрочной перспективе, как минимум в пределах горизонта

стратегического планирования. Из-за изменчивости внешней среды предприятиям необходимо меняться, и внутренняя среда предприятий должна быть способна к этим изменениям. Для таких изменений предприятиям отрасли необходимы определенные способности, т. е. должно быть что-то, что позволило бы предприятиям не просто поддерживать в актуальном состоянии свой потенциал, но и постоянно увеличивать его. Согласно РОП, такой важной составляющей общего потенциала предприятия является динамический потенциал.

Динамический потенциал определяют следующие факторы:

1. Ресурсы. Для любой инновационной деятельности необходим определенный перечень материальных и нематериальных ресурсов. Структура ресурсов динамического потенциала отличается от структуры ресурсов статического потенциала значительным преобладанием нематериальных ресурсов в их составе.

2. Технологии. Для осуществления инновационной деятельности предприятиям необходимо обладать некоторым набором технологий, которые позволяют осуществлять такую деятельность в принципе. К таким технологиям относятся технологии обучения, проведения исследований, разработок и т.д.

3. Компетенции. Сюда относятся компетенции предприятия в области обучения, в области создания и разработки новых продуктов, а также его способностей в области науки, т.е. такие компетенции без которых невозможна никакая инновационная деятельность. Эти компетенции позволяют предприятию формировать новые технологии, с помощью которых оно способно проводить как качественное обучение сотрудников, так и НИОКР, и, в перспективе, вывести на новый уровень имеющиеся производственные и управленческие технологии.

4. Динамические способности. Для поиска, создания и соответствующего конфигурирования ресурсов, компетенций и технологий динамического потенциала, предприятиям необходимо обладать

динамическими способностями. Эти способности позволяют из имеющегося набора ресурсов, технологий и компетенций получить новые или модифицированные, что дает предприятиям возможность наращивать свои конкурентные преимущества.

5. Абсорбирующий потенциал. Позволяет предприятию распознавать и использовать ценную информацию во внешней среде. Такая способность очень важна для предприятий ГА, т.к. отрасль находится в постоянной зависимости от множества технологических и технических инноваций, генерируемых как конкурентами, так и предприятиями в других отраслях экономики. Абсорбирующий потенциал необходим предприятиям отрасли, т.к. он позволяет значительно расширить возможности по формированию стабильного конкурентного преимущества за счет внешней информации и знаний. Чем выше у предприятий такой потенциал, тем больше они способны привлекать и использовать внешней информации.

Таким образом, в основе динамического потенциала предприятия будут лежать компетенции, технологии и ресурсы, необходимые для инновационной деятельности, а также динамические способности, которые позволяют предприятию должным образом все это использовать для приращения его потенциала, т.е. по сути формирования его стабильного устойчивого преимущества. Кроме того, в составе динамического потенциала необходимо выделять, в качестве самостоятельного фактора, абсорбирующий потенциал, который является именно тем звеном, которое соединяет внутреннюю среду предприятий с их внешним окружением.

Таким образом, среди факторов, влияющих на стратегическое планирование, необходимо выделять факторы внешней макросреды, факторы внешней микросреды и факторы внутренней среды (рис.31). 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 [58]. Все

факторы, влияющие на предприятия ГА, находятся в определенной взаимосвязи, и рассматривать их необходимо комплексно.



Рис. 31 Взаимосвязь факторов стратегического планирования на предприятии отрасли

### Выводы:

В данном параграфе автором рассматриваются факторы внешней и внутренней среды предприятий ГА, в результате чего сформулированы следующие обобщающие выводы и положения:

1. Существует большое количество факторов как внешнего, так и внутреннего происхождения, определяющих процесс стратегического планирования на предприятиях ГА;
2. Факторы внешней макросреды оказывают свое влияние на все предприятия отрасли и практически не зависят от них, их можно объединить в четыре обобщенных фактора (экономический, технологический, политический, социальный), составляющие которых рассматриваются в процессе стратегического планирования

в зависимости от потребностей и видения конкретного предприятия отрасли;

3. Факторы внешней микросреды формируются под влиянием факторов внешней макросреды, а также под влиянием внутренних факторов предприятий отрасли. Наиболее значимыми для процесса стратегического планирования факторами внешней микросреды являются: отраслевая конкуренция, отраслевые финансы, отрасли технологической кооперации, отраслевые производственные мощности и трудовые ресурсы отрасли;
4. Стабильное конкурентное преимущество на предприятиях отрасли в значительной мере определяется факторами внутренней среды, что говорит об их особом значении для процесса стратегического планирования. Определение факторов внутренней среды предприятий отрасли предлагается осуществлять на основе положений РОП, который предлагает рассматривать организационный потенциал предприятий, определяющийся следующими факторами: ресурсы, технологии, компетенции, организационные и динамические способности.

## **2.2. Алгоритм процесса стратегического планирования на предприятиях грузового автомобилестроения**

Обострение конкуренции, ужесточение санкционного режима, экономические трудности и т.п., все это в значительной мере усложняет внешнюю среду, существенно увеличивая неопределенности. Влияние этих процессов на предприятия требует от них огромного внимания к своей конкурентоспособности, без которой не может идти речи ни об увеличении прибыли и повышении рентабельности, ни даже о простом выживании в долгосрочной перспективе. Решение задач такого рода призвано обеспечить стратегическое планирование в качестве ключевого элемента системы стратегического управления предприятий.

Предприятия являются сложными системами, состоящими из множества различных подсистем и связывающих их отношений. Системный анализ, лежащий в основе стратегического планирования, подразумевает комплексный подход к рассмотрению предприятия, и этот подход будет носить ярко выраженный междисциплинарный характер, что обуславливается высокой сложностью и многообразием элементов системы предприятий. По той же причине необходимо учитывать, что границы между системой, составляющей предприятие, и его внешней средой в значительной мере размыты, и во многом будут определяться субъективно при проведении анализа, исходя из конкретных целей.

Теория стратегического планирования включает в себя большое количество разнообразных подходов и концепций, а также алгоритмов осуществления стратегического планирования в рамках различных хозяйствующих субъектов. Однако, несмотря на все многообразие и различия, большинство алгоритмов стратегического планирования включают в себя ряд этапов или стадий, которые очень близки друг другу по смыслу,

что делает возможным составление общей универсальной схемы процесса стратегического планирования.

Так, Боумэн К. в процессе стратегического планирования выделяет следующие пять стадий (рис.32):

1. Постановка задач;
2. Анализ задач;
3. Стратегический анализ;
4. Формулировка стратегии;
5. Реализация стратегии.

### Стадия

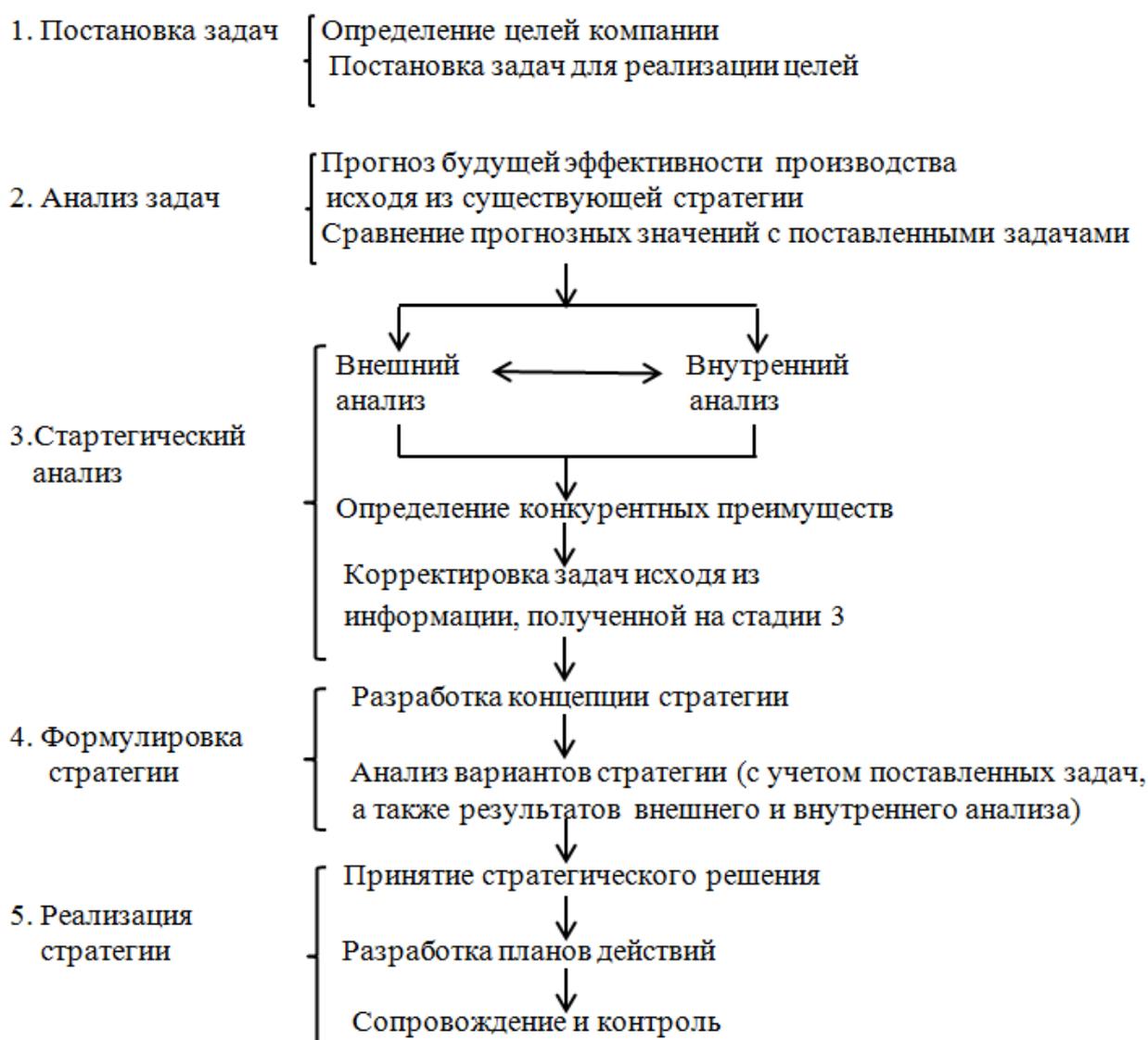


Рис.32 Схема процесса стратегического планирования [26]

Данный алгоритм стратегического планирования (рис.32) включает в себя достаточно обширное наполнение для каждой стадии процесса, но не уделяет внимания определению миссии предприятия, такого этапа нет в представленном алгоритме. В то же время в рамках данного алгоритма уделяется большое значение работе с прогнозными показателями, о чем свидетельствуют этапы второй стадии. Также в этом алгоритме не показаны связи, которые говорят о непрерывности процесса стратегического планирования, хотя наличие таких этапов, как «Корректировка задач исходя из информации, полученной на стадии 3» и «Сопровождение и контроль» намекают на это.

Алгоритм, предлагаемый Стриклендом А. и Томсоном А., представляет процесс стратегического планирования в виде пяти взаимосвязанных управленческих задач, каждая из которых обозначает соответствующий этап процесса, а именно (рис.33):

1. Формулировку стратегического видения и миссии;
2. Постановку целей;
3. Разработку стратегии;
4. Внедрение и реализацию стратегии;
5. Оценку деятельности, отслеживание изменений и корректировку.

В представленном алгоритме формулировка миссии выводится в отдельный этап и увязывается со стратегическим видением. Кроме того, данный алгоритм четко показывает непрерывность всего процесса стратегического планирования посредством повторов циклов его исполнения, а также однозначно демонстрирует взаимосвязи и взаимовлияние всех его этапов. Это говорит о том, что каждый этап процесса стратегического планирования невозможно выполнять отдельно от других этапов, и задачи реализации каждого этапа должны решаться комплексно.

Представленные алгоритмы (рис.32, 33), несмотря на определенные различия, указывают на то, что процесс стратегического планирования включает в себя ряд этапов, направленных на разработку стратегии, а также

ряд этапов, определяющих реализацию выбранной стратегии. Так, к этапам направленным на разработку стратегии, можно отнести этапы, касающиеся миссии, целей, стратегического анализа и формулировки стратегии. В свою очередь к этапам, отвечающим за реализацию разработанной стратегии, относятся этапы, касающиеся разработки планов, внедрение, контроль и корректировку. Кроме того, данные алгоритмы свидетельствуют о взаимозависимости всех этапов стратегического планирования, что указывает на непрерывность процесса, его системность и комплексность.

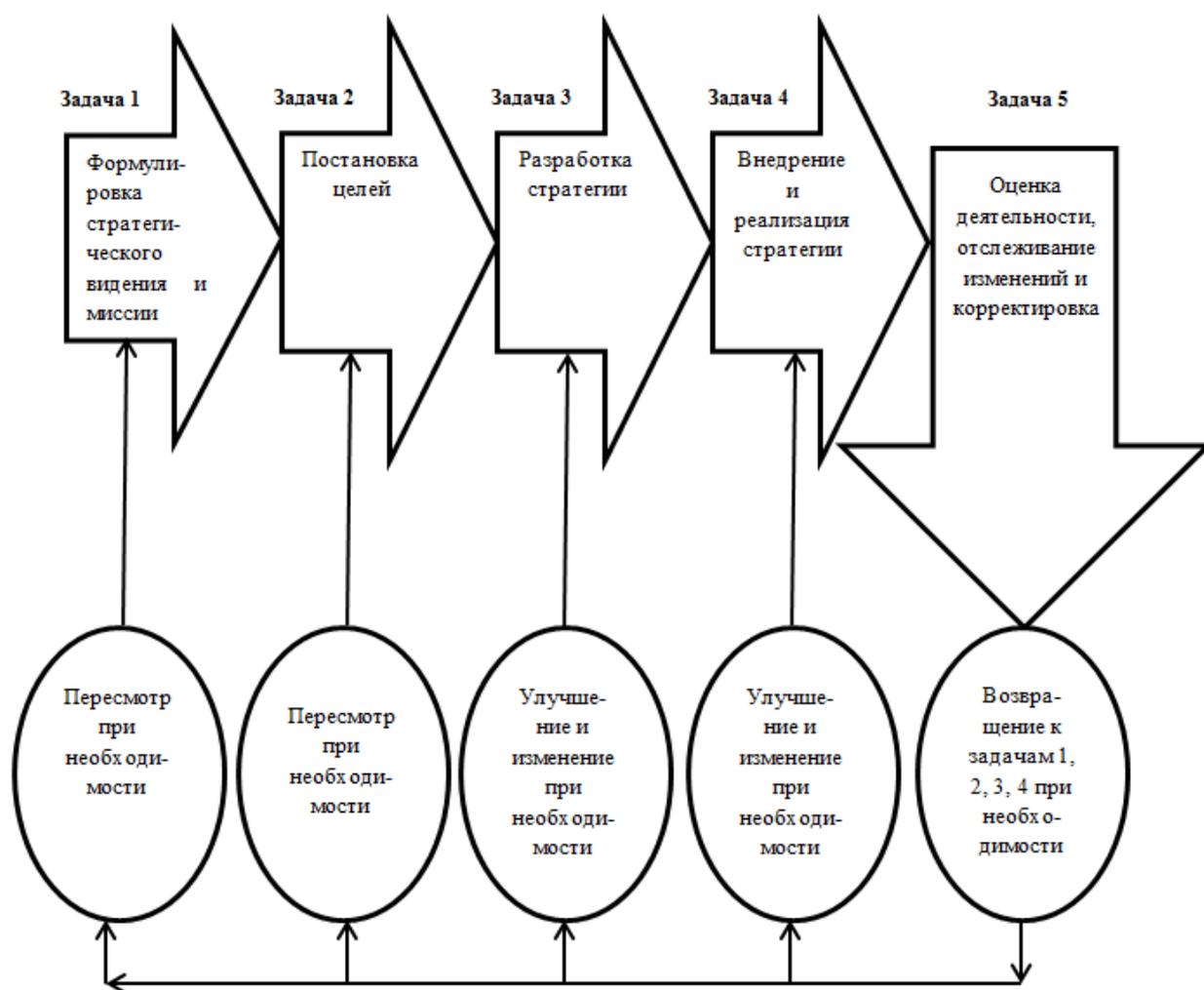


Рис.33 Алгоритм стратегического планирования [107]

Таким образом, предлагаемый автором алгоритм стратегического планирования на предприятиях ГА (рис.34) будет иметь следующие этапы: предварительный этап; этап анализа и оценки; этап формирования стратегии; этап реализации стратегии. Отличительной особенностью данного алгоритма

является замкнутая жесткая внешняя структура, состоящая из четырех этапов, которая совмещается с гибким внутренним наполнением, состав которого может изменяться в зависимости от потребностей конкретного предприятия отрасли.

На предварительном этапе формируются миссия и стратегические цели предприятий. Миссия предприятия это начальная точка, определяющая смысл его существования, и играющая важную роль при определении стратегических целей предприятия на первом этапе. Стратегические цели – это то, без чего невозможно стратегическое планирование, которое и направлено на достижение поставленных стратегических целей в их конкретном количественном выражении. В этом заключается обоснование наличия данного этапа в алгоритме стратегического планирования, на этом этапе, по сути, определяется направление всего процесса стратегического планирования. Однако очевидно, что для определения совокупности стратегических целей одной, пусть и очень хорошо сформулированной, миссии недостаточно.

Масштабы и значение отрасли ГА для национальной экономики делают ее чувствительной к макроэкономическим, политическим и политико-правовым изменениям, также высокое значение для отрасли будут иметь и изменения социального характера. Кроме того, на сегодняшний день в мировом и российском ГА наметился ряд тенденций, которые являются вызовами для всех предприятий отрасли, и которые необходимо рассматривать при стратегическом планировании. В данной работе автором выделяются следующие основные тенденции:

1. Рост мирового производства грузовых автомобилей;
2. Растущая значимость инновационной деятельности;
3. Избыток производственных мощностей;
4. Высокая волатильность спроса на продукцию отрасли;
5. Усиление конкуренции;
6. Устаревание парка грузовых автомобилей в РФ.

Также, при стратегическом планировании в отрасли, необходимо учитывать все многообразие внутренней среды предприятий, которое в значительной мере обусловлено их размерами, структурой, имеющимися ресурсами и т.д., и которое во многом определяет их конкурентные преимущества.

Таким образом, при стратегическом планировании в ГА собирается и анализируется большое количество разнообразной информации. Этап анализа и оценки, предлагаемого алгоритма стратегического планирования для предприятий ГА, позволяет собрать всю совокупность данных о текущем состоянии и положении конкретного предприятия, а также данные о его внешней среде. На основе собранного массива данных, с использованием различных методик, на данном этапе можно сформировать прогнозы изменений текущего состояния конкретного предприятия отрасли, а также прогнозы изменения состояний его внешней макро и микросреды. В итоге, наличие этапа анализа и оценки в алгоритме стратегического планирования на предприятиях ГА, выглядит вполне логичным и обоснованным.

В результате, на основе имеющихся данных о состоянии внешней и внутренней среды предприятий, необходимо определить возможность достижения поставленных стратегических целей и направления, по которым предприятия должны двигаться для их достижения. Все это реализуется на этапе формирования стратегии. На данном этапе необходимо определить основную стратегию предприятий и критерии ее выполнения. Результатом выполнения этого этапа будет являться сформированная стратегия предприятий ГА, которая представляет собой документ, описывающий миссию, стратегические цели, различные прогнозные сценарии изменений в отрасли и в экономике, а также влияние этих изменений на стратегические цели. Таким образом, наличие данного этапа в алгоритме стратегического планирования предприятий ГА с практической точки зрения обосновано.

Стратегическое планирование на предприятиях ГА не заканчивается формированием стратегии предприятия, а переносит стратегию в

практическую область, в область ее реализации. Это обосновывает наличие этапа реализации стратегии в алгоритме стратегического планирования на предприятиях ГА. После того, как предприятием сделан стратегический выбор, необходимо превратить выбранную стратегию в перечень конкретных действий, которые описываются совокупностью планов предприятия. В свою очередь действия, отраженные в планах предприятия, нужно превратить в совокупность результатов, отражающих ту или иную степень достижения поставленных целей. Т.е. формирование стратегического плана на предприятиях позволяет объединить выбранную стратегию с организационной структурой предприятий ГА.

На этапе реализации стратегии происходит взаимосвязь стратегического планирования с функциональным и оперативным планированием. Кроме того, на протяжении всего срока реализации необходимо осуществлять контроль и оценивать то, как полученные результаты изменяют состояние и структуру факторов внутренней среды предприятий отрасли, которые определяют реализуемую стратегию. Здесь стоит отметить, что этап реализации алгоритма стратегического планирования на предприятиях отрасли носит крайне индивидуальный характер, и зависит от каждого конкретного предприятия, что делает его рассмотрение в обобщенном виде невозможным. Но в алгоритме стратегического планирования он должен присутствовать, чтобы подчеркнуть замкнутый характер процесса стратегического планирования на предприятиях ГА и показать непрерывность связи между стратегией и хозяйственной деятельностью предприятий отрасли.

Для алгоритма стратегического планирования на предприятиях ГА важно одновременное совмещение структурной простоты и возможности действовать в соответствии с имеющимися ресурсами в области стратегического управления. Алгоритм должен состоять из логически обоснованных этапов и обеспечивать уникальный стратегический результат,

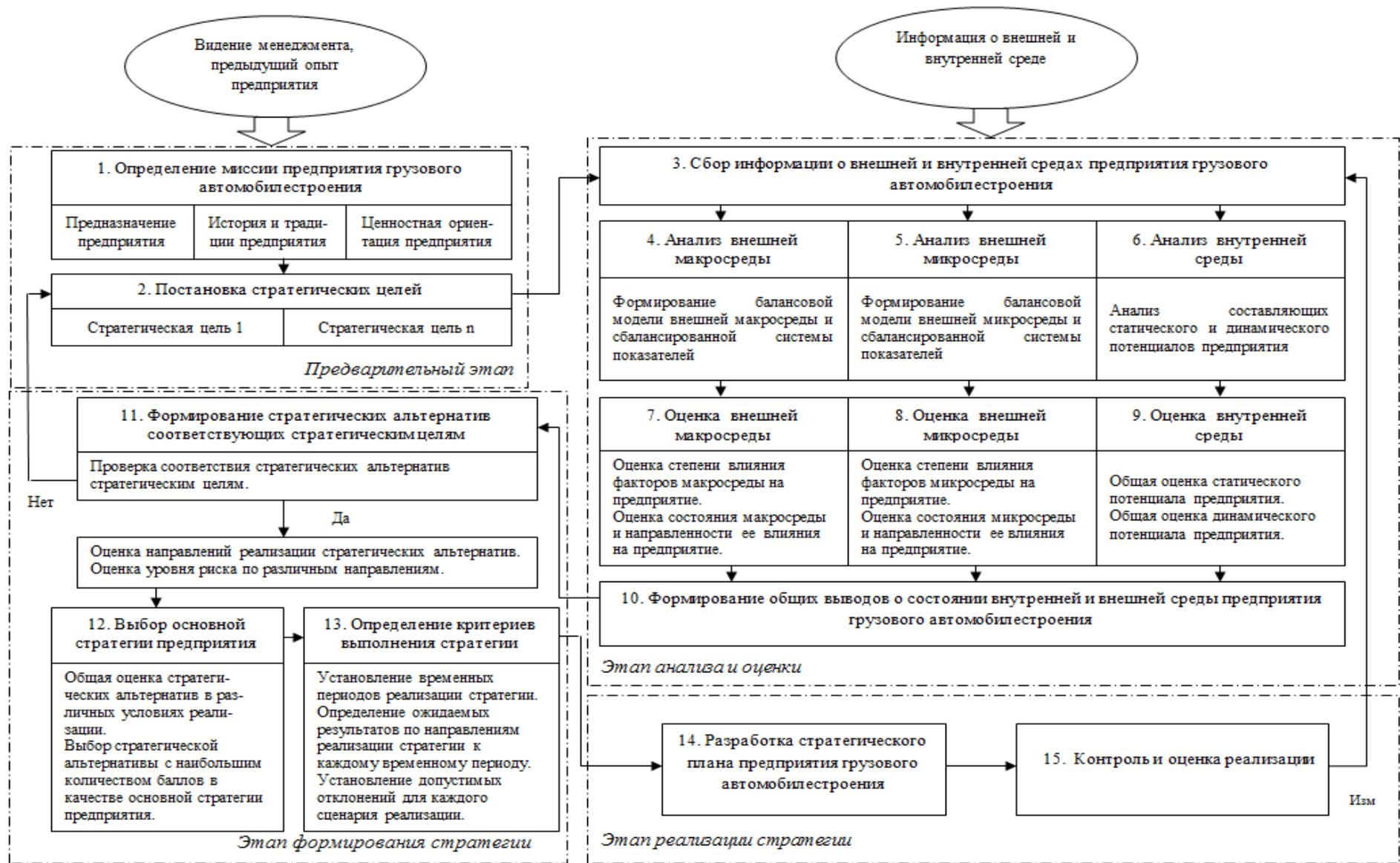


Рис.34 Алгоритм стратегического планирования на предприятиях ГА

одновременно отражая ключевые моменты, имеющие высокое значение для предприятий отрасли. Так, для предприятий российской отрасли ГА особое значение имеет внешняя среда, учет изменений которой должен обязательно отражаться в алгоритме стратегического планирования. В то же время стабильное конкурентное преимущество предприятий отрасли в значительной мере определяется факторами внутренней среды, что делает необходимым присутствие в алгоритме анализа внутренней среды, а также обязательного учета специфических факторов организационного характера, которые изменяются в результате накопленного опыта и соответствующего обучения.

Таким образом, для предприятий ГА автором предлагается следующий алгоритм стратегического планирования (рис.34). В основе данного алгоритма 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.
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 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, он не заканчивается ни на этапе формирования стратегии, ни на этапе ее реализации. По ходу процесса стратегического планирования могут изменяться и общие цели предприятия и сама стратегия предприятия и, как следствие, стратегический план ее реализации.

**Выводы:**

В данном параграфе автором предложен структурированный алгоритм стратегического планирования для предприятий ГА. В результате адаптации и структуризации алгоритма под особенности предприятий ГА автором сформулированы следующие обобщающие выводы и положения:

1. Имеющиеся алгоритмы стратегического планирования в полной мере не отражают специфику, тенденции и особенности ГА;
2. Выбор этапов и стадий алгоритма стратегического планирования должен соответствовать особенностям и потребностям предприятий отрасли;
3. Алгоритм стратегического планирования на предприятиях отрасли должен обладать жесткой структурой, при этом имея гибкое наполнение внутри каждого этапа алгоритма, с ярко выраженным выделением процесса разработки стратегии внутри процесса стратегического планирования;
4. Предложенный алгоритм стратегического планирования обладает наглядностью, логической обоснованностью последовательности его этапов, а также относительной простотой реализации каждого этапа и стадии.

### **2.3. Анализ системы стратегического планирования на предприятиях грузового автомобилестроения**

В условиях высокой неопределенности в российской экономике, вызванной последствиями экономических санкций, а также коронавирусной пандемией с неизвестными последствиями, в стратегическом планировании все чаще находят свое применение методы семантического моделирования в рамках ситуационного подхода, которые позволяют изучать слабо формализованные системы. Кроме того, развитие высокопроизводительной вычислительной техники, также способствует широкому распространению и использованию семантических моделей в управлении экономическими системами.

Метод семантического моделирования позволяет представить предприятие ГА в виде единой модели, включающей в себя объект и субъект управления, а также другие элементарные объекты сложной экономической системы предприятия ГА. Это дает возможность наглядно увидеть и проанализировать всю совокупность взаимоотношений между элементарными объектами, включая материальные и нематериальные потоки. Что, в свою очередь, позволяет обнаружить и зафиксировать возможные проблемные ситуации, которые представляют собой угрозы нарушения в этих связях, что негативно сказывается на экономической системе предприятия ГА в целом.

Общий вид производственного предприятия ГА можно представить схемой (рис.35), на которой показаны его производственная, предпроизводственная и постпроизводственная деятельность, а также наиболее значимые факторы внешней микро и макро среды, которые были определены ранее.

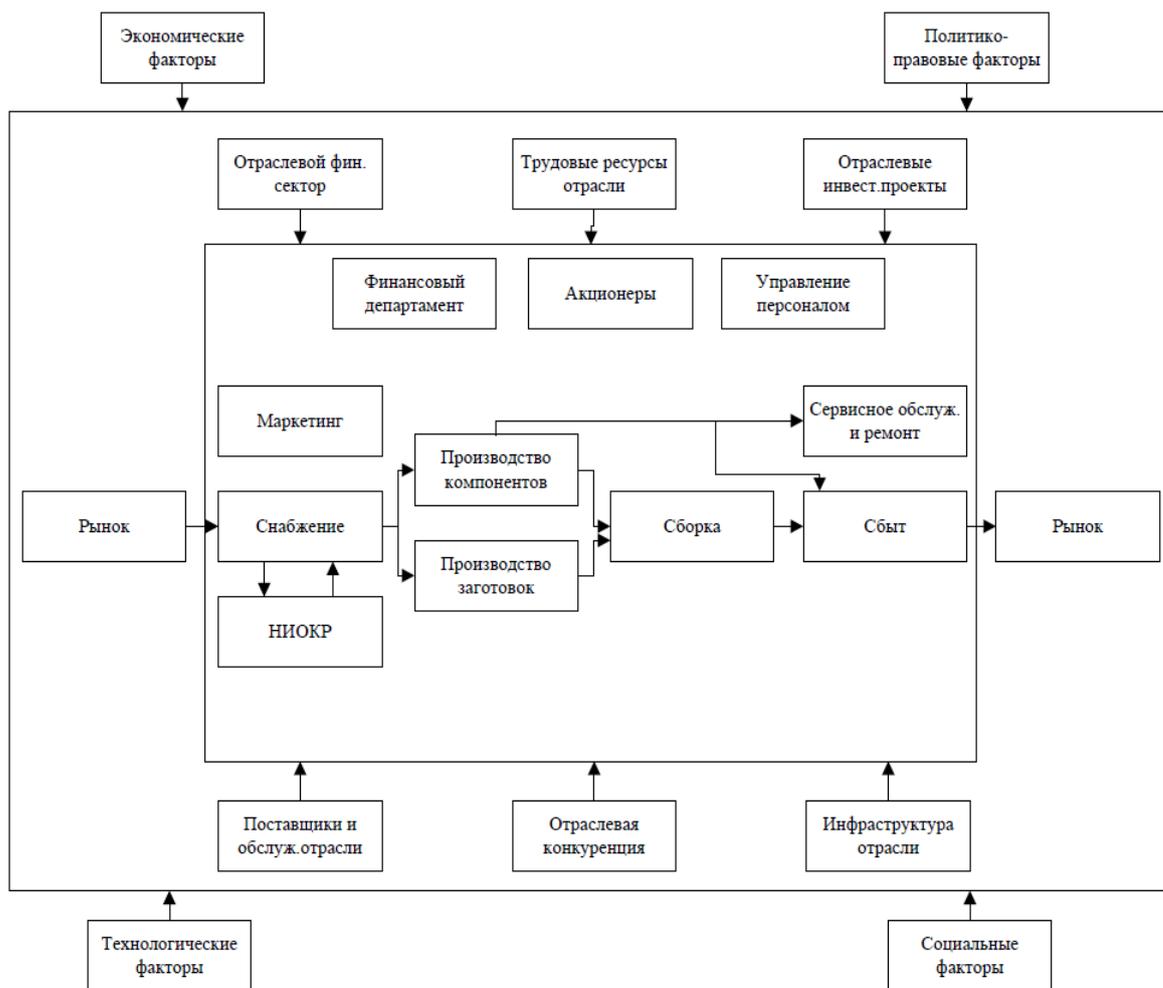


Рис.35 Обобщенная схема предприятия ГА и влияющих на него факторов отраслевой и внешней макро среды

Представленная обобщенная схема (рис.35) говорит о том, что предприятие ГА формирует сложную экономико-социальную систему со своим отраслевым окружением и общеэкономическими агентами. Отраслевое окружение представляет собой отдельные элементарные объекты управления, среди которых выделяются рынок труда, отраслевой финансовый сектор, поставщики и обслуживающие отрасли, отраслевые конкуренты, инфраструктура отрасли и отраслевые инвестиционные проекты. В связи с большим количеством взаимосвязанных элементарных объектов, в объединенной экономической системе предприятия ГА, существенную научную проблему представляет собой неопределенности их взаимосвязей и риски, возникающие при их взаимодействии между собой.

При этом управление предприятием ГА (рис.36) в общем, и стратегическое планирование на предприятии в частности, приходится осуществлять, несмотря на возникающие неопределенности и риски взаимодействия с элементарными объектами внешней среды.

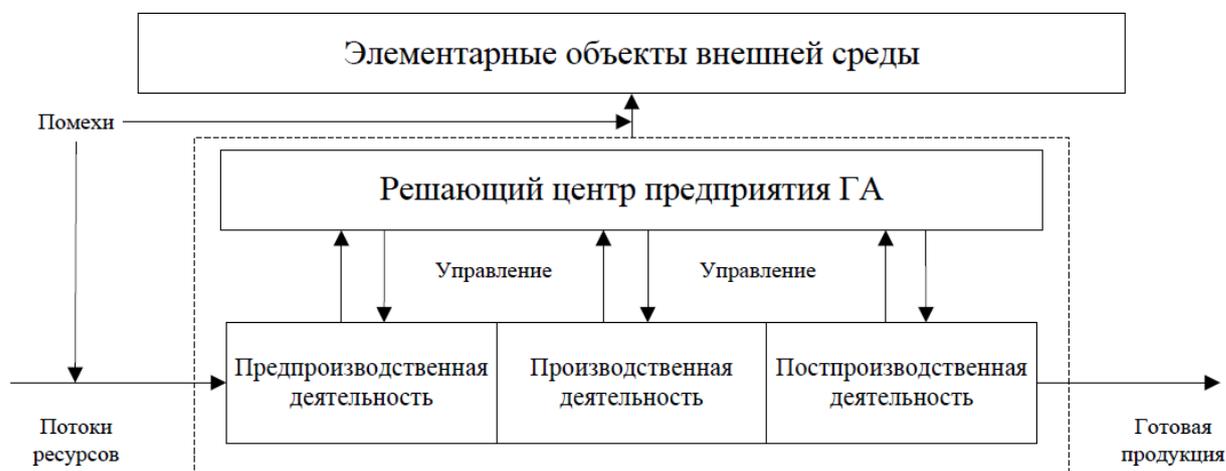


Рис.36 Модель управления предприятия ГА

В обобщенном виде каждое предприятие ГА представляет собой сложную систему взаимосвязей и взаимозависимостей между объектом управления, состоящего из совокупности ресурсов (кадровых, финансовых, материальных, интеллектуальных и т.д.) и субъекта управления, представляющего собой определенную управляющую структуру.

В более же широком смысле каждое предприятие отрасли представляет собой отдельную подсистему управления, которые, соединяясь между собой и другими элементарными объектами управления, образуют единую социально-экономическую систему более высокого уровня.

Процесс планирования осуществляется управляющей системой предприятия ГА, состоящей из лиц, принимающих решения и объединенных в соответствующий решающий центр. Задача решающего центра заключается в том, чтобы привести объект управления в определенное состояние, посредством заранее запланированных воздействий. Объектом управления является управляемая система (предприятие), в которой

взаимодействие внутренних элементарных объектов между собой и с объектами внешней среды определяет ее текущее состояние. Изменение текущего состояния управляемой системы заключается в изменении характера взаимодействия между ее объектами.

Являясь одной из функций управления, планирование имеет присущие управлению свойства и основывается на тех же принципах. В этом смысле стратегическое планирование должно представлять собой определенный информационно-логический процесс, который состоит из конкретных последовательных действий, направленных на достижение определенных целей [70]. Процесс планирования интегрирован в процесс управления предприятием ГА и должен рассматриваться в качестве его составной части.

Реализация процесса планирования на предприятиях ГА осуществляется соответствующим отделом в решающем центре предприятия, и охватывает все сферы деятельности предприятий. Плановые решения охватывают не только предметную область деятельности предприятий ГА, но и ментальную, которая включает в себя вопросы обнаружения и разрешения проблемных ситуаций, возникающих в системе управления предприятий. Диагностика проблемных ситуаций такого рода, наряду с диагностикой проблем в производственной, финансовой и прочих сферах, также является одной из задач системы стратегического планирования на предприятиях ГА.

Теория адаптивного управления и методы семиотического моделирования позволяют распознать и разрешить проблемные ситуации функционирования предприятий ГА. Все это возможно благодаря механизму дискретно-ситуационной сети проблемных ситуаций, которая представляет собой сеть причинно-следственных связей соединяющих проблемные ситуации, расположенные в узлах этой сети [71].

Для того, чтобы определить проблемные ситуации, которые могут возникнуть в ходе процесса стратегического планирования на предприятиях ГА, и в последующем успешно их разрешить, необходимо построить модель предметной области предприятия. Предметная область будет представлять

собой взаимосвязанную совокупность различных элементарных объектов, входящих в экономическую систему предприятия ГА, взаимосвязанных между собой и несущих информацию, достаточную для понимания и разрешения возникающих в системе проблемных ситуаций. Для этого автором предлагается использовать логико-лингвистическую модель на основе семантических сетей.

Семантическая модель будет упрощенно демонстрировать процесс управления предприятием ГА, который будет заключаться в реализации запланированных воздействий на всю совокупность объектов, задействованных в производственных процессах предприятия, а также в процессах обращения ресурсных потоков внутри предприятия, для достижения определенных целевых показателей. Целевые показатели отражаются в соответствующих планах предприятий, и включают в себя количественные и качественные характеристики, а также четко определенные сроки их достижения.

Стоит отметить, что процесс стратегического планирования является уникальным для каждого конкретного предприятия, однако логические законы, единая отраслевая специфика и схожесть внешних воздействий, позволяют предложить обобщенную модель принятия решений на предприятиях отрасли ГА.

Таким образом, семантическая модель предприятия ГА представляется в виде графа, в узлах которого располагаются элементарные объекты, а отношения между узлами отражают причинно-следственные связи между объектами системы, показанные соответствующими стрелками. На основе семантической модели представленной Кукором Б.Л. и Клименковым Г.В. [69], с учетом особенностей и специфики отрасли ГА в РФ, автором предлагается следующая семантическая модель системы управления деятельностью предприятий ГА (рис.37).

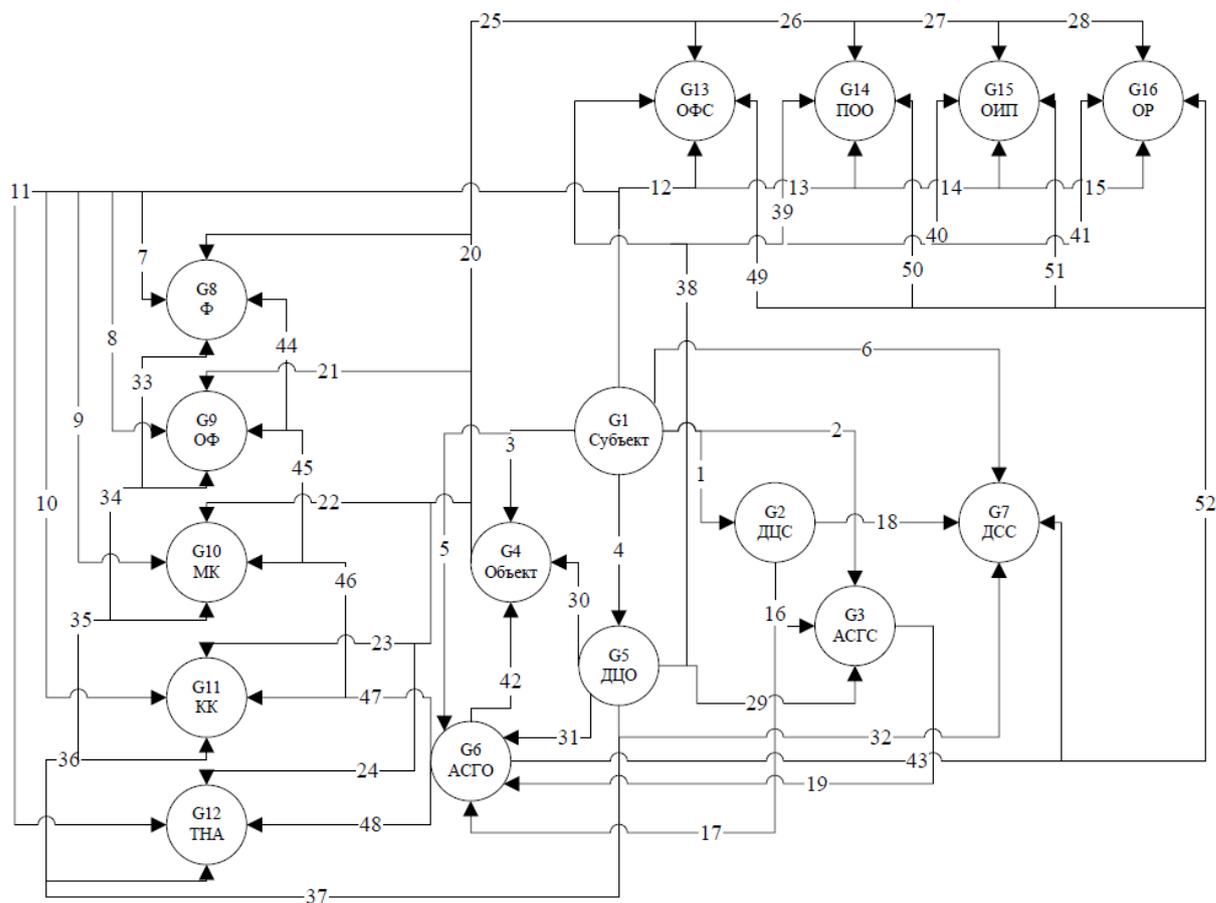


Рис.37 Семантическая модель межэлементных взаимосвязей в экономической системе предприятия ГА<sup>35</sup>

Характер взаимосвязей между отдельными понятиями модели (табл.8) определяется основными отношениями (табл.9) между ними, которые устанавливаются в представленной логико-лингвистической модели (рис.37) с фрагментарным (фреймовым) представлением данных. «Фрейм-это как бы готовая структура, которая при том или ином заполнении слотов значениями превращается в описание конкретного факта, события, явления или процесса» [Поспелов Д.П.][99]. Таким образом, использование фреймов позволяет выделить из всего множества разнообразных ситуаций, объектов и явлений, тот необходимый минимум информации, позволяющей распознать конкретную ситуацию, объект или явление. В условиях плохой

<sup>35</sup> Доработано автором на основе Одинцов С.С. Моделирование предметной области социально-экономической системы в процессе обеспечения экономической безопасности. [88]

формализации социально-экономических систем предприятий ГА, такой способ представляется предметной области этих систем будет наиболее предпочтительным.

Таблица 8 – Наименование понятий и узлов модели<sup>36</sup>

<b>Обозначение</b>	<b>Наименование</b>
G1	Субъект управления
G2	Дерево целей субъекта, ДЦС
G3	Альтернативный сетевой график субъекта, АСГС
G4	Объект управления
G5	Дерево целей объекта, ДЦО
G6	Альтернативный сетевой график объекта, АСГО
G7	Дискретно-ситуационная сеть, ДСС
G8	Ресурсный комплекс «Финансы», Ф
G9	Ресурсный комплекс «Основные фонды», ОФ
G10	Ресурсный комплекс «Материалы и комплектующие», МК
G11	Ресурсный комплекс «Компетенции и кадры», КК
G12	Ресурсный комплекс «Технологии и нематериальные активы», ТНА
G13	Ресурсный комплекс «Отраслевой финансовый сектор», ОФС
G14	Ресурсный комплекс «Поставщики и обслуживающие отрасли», ПОО
G15	Ресурсный комплекс «Отраслевые инвестиционные проекты», ОИП
G16	Ресурсный комплекс «Отраслевые регуляторы», ОР
РЦ	Решающий центр
ЦРЦ	Цель решающего центра
ЭО	Элементарный объект
ЦЭО	Цель элементарного объекта
ДРЦ	Действие решающего центра
ДЭО	Действие элементарного объекта
ПС	Проблемная ситуация
ФРКФ	Фазы ресурсного комплекса «Финансы»
ФРКОФ	Фазы ресурсного комплекса «Основные фонды»
ФРКМК	Фазы ресурсного комплекса «Материалы и комплектующие»
ФРККК	Фазы ресурсного комплекса «Компетенции и кадры»
ФРКТНА	Фазы ресурсного комплекса «Технологии и нематериальные активы»
ФРКОФС	Фазы ресурсного комплекса «Отраслевой финансовый сектор»
ФРКПОО	Фазы ресурсного комплекса «Поставщики и обслуживающие отрасли»
ФРКОИП	Фазы ресурсного комплекса «Отраслевые инвестиционные проекты»
ФРКОР	Фазы ресурсного комплекса «Отраслевые регуляторы»

<sup>36</sup> Доработано автором на основе Одинцов С.С. Моделирование предметной области социально-экономической системы в процессе обеспечения экономической безопасности. [88]

Таблица 9 – Основные отношения в модели<sup>37</sup>

№	Связи узлов модели	Отношение понятий в модели
1	G1→G2	РЦ-ЦРЦ
2	G1→G3	РЦ-ДРЦ
3	G1→G4	РЦ-ЭО
4	G1→G5	РЦ-ЦЭО
5	G1→G6	РЦ-ДЭО
6	G1→G7	РЦ-ПС
7	G1→G8	РЦ-ФРКФ
8	G1→G9	РЦ-ФРКОФ
9	G1→G10	РЦ-ФРКМК
10	G1→G11	РЦ-ФРККК
11	G1→G12	РЦ-ФРКТНА
12	G1→G13	РЦ-ФРКОФС
13	G1→G14	РЦ-ФРКПОО
14	G1→G15	РЦ-ФРКОИП
15	G1→G16	РЦ-ФРКОР
16	G2→G3	ЦРЦ-ДРЦ
17	G2→G6	ЦРЦ-ДЭО
18	G2→G7	ЦРЦ-ПС
19	G3→G6	ДРЦ-ДЭО
20	G4→G8	ЭО-ФРКФ
21	G4→G9	ЭО-ФРКОФ
22	G4→G10	ЭО-ФРКМК
23	G4→G11	ЭО-ФРККК
24	G4→G12	ЭО-ФРКТНА
25	G4→G13	ЭО-ФРКОФС
26	G4→G14	ЭО-ФРКПОО
27	G4→G15	ЭО-ФРКОИП
28	G4→G16	ЭО-ФРКОР
29	G5→G3	ЦЭО-ДРЦ
30	G5→G4	ЦЭО-ЭО
31	G5→G6	ЦЭО-ДЭО
32	G5→G7	ЦЭО-ПС
33	G5→G8	ЦЭО-ФРКФ
34	G5→G9	ЦЭО-ФРКОФ
35	G5→G10	ЦЭО-ФРКМК
36	G5→G11	ЦЭО-ФРККК
37	G5→G12	ЦЭО-ФРКТНА
38	G5→G13	ЦЭО-ФРКОФС
39	G5→G14	ЦЭО-ФРКПОО
40	G5→G15	ЦЭО-ФРКОИП
41	G5→G16	ЦЭО-ФРКОР
42	G6→G4	ДЭО-ЭО
43	G6→G7	ДЭО-ПС
44	G6→G8	ДЭО-ФРКФ
45	G6→G9	ДЭО-ФРКОФ
46	G6→G10	ДЭО-ФРКМК
47	G6→G11	ДЭО-ФРККК
48	G6→G12	ДЭО-ФРКТНА
49	G6→G13	ДЭО-ФРКОФС
50	G6→G14	ДЭО-ФРКПОО
51	G6→G15	ДЭО-ФРКОИП
52	G6→G16	ДЭО-ФРКОР

<sup>37</sup> Доработано автором на основе Одинцов С.С. Моделирование предметной области социально-экономической системы в процессе обеспечения экономической безопасности. [88]

Таким образом, в дополненной автором логико-лингвистической модели предприятия ГА появился ряд элементарных объектов, которые характеризуют значимые для предприятий отрасли ресурсные комплексы отраслевой среды. Показанные в представленной модели соответствующие взаимосвязи между решающим центром предприятия и данными ресурсными комплексами отражают задачу реализации целей в соответствии с фазами этих ресурсных комплексов: G13«Отраслевой финансовый сектор», G14«Поставщики и обслуживающие отрасли», G15«Отраслевые инвестиционные проекты» и G16«Отраслевые регуляторы».

В качестве факторов, оказывающих значительное влияние на стратегическое планирование на предприятиях ГА, учет данных ресурсных комплексов очень важен, и будет обеспечивать целостность совокупности взаимосвязей и взаимозависимостей в сложной экономической системе, которую представляют собой предприятия отрасли. Применение системного подхода определено необходимостью эффективного взаимодействия между элементарными объектами системы, координацией этих взаимодействий и их организацией.

В современных условиях значительных рисков, различных по своему характеру и природе, система стратегического планирования на предприятиях ГА должна учитывать взаимосвязи между субъектом управления и объектом управления, рассматривать их текущие свойства и учитывать их на всех этапах планирования и принятия решений. Для этого используются инструменты ситуационного и когнитивного подходов, в комбинации с современными информационными системами, которые позволяют визуализировать процесс принятия решений и синхронизировать планы различных уровней предприятия.

Для того, чтобы обеспечить достаточную рискозащищенность процесса стратегического планирования на предприятиях ГА автором предлагается использовать механизм дискретно-ситуационной сети проблемных ситуаций, а саму модель стратегического планирования предприятий ГА формировать

на основе положений ситуационного подхода, когнитивного подхода, теории адаптивного управления и системного анализа.

**Выводы:**

В данном параграфе рассмотрена система стратегического планирования на предприятиях ГА на основе семантической модели межэлементных взаимосвязей в экономической системе предприятия отрасли. В результате автором сформулированы следующие обобщающие выводы:

1. Система стратегического планирования на предприятиях ГА должна формироваться исключительно на основе системного подхода.

2. Процесс принятия стратегических решений осуществляется в высоко рискованной среде, и необходим учет и оценка возможных рисков для взаимодействия между всеми элементарными объектами.

3. Для обнаружения и разрешения проблемных ситуаций во взаимодействиях между субъектом и объектом стратегического планирования необходимо использовать концепцию дискретно-ситуационной сети проблемных ситуаций.

## **Глава 3. Методические рекомендации по стратегическому планированию на предприятиях грузового автомобилестроения**

### **3.1. Реализация предварительного этапа алгоритма стратегического планирования на предприятиях грузового автомобилестроения**

Предложенный автором алгоритм стратегического планирования для предприятий ГА в обобщенном виде включает в себя следующие четыре этапа:

1. Предварительный этап, включающий в себя определение миссии предприятия ГА и постановку стратегических целей.

2. Этап анализа и оценки, который включает в себя анализ и оценку составляющих внешней и внутренней среды, и формирование общих выводов об их состоянии.

3. Этап формирования стратегии, включающий в себя формирование стратегических альтернатив, выбор основной стратегии предприятия ГА и определение критериев выполнения выбранной стратегии.

4. Этап реализации стратегии, который состоит из разработки стратегического плана предприятия ГА и контроля и оценки его реализации.

Таким образом, в предлагаемом алгоритме определение миссии и стратегических целей предлагается объединить в предварительный этап. Все мероприятия, направленные на сбор, анализ и оценку информации о внешней и внутренней среде предприятий, а также общие выводы об их состоянии, предлагается объединить в этап анализа и оценки. Разработку концепции будущей стратегии, анализ различных вариантов стратегии и выбор основной стратегии, предлагается объединить в этап формирования стратегии. Все эти три этапа (предварительный этап, этап анализа и оценки, этап формирования

стратегии) будут представлять собой ту часть процесса стратегического планирования, которая отвечает за разработку стратегии.

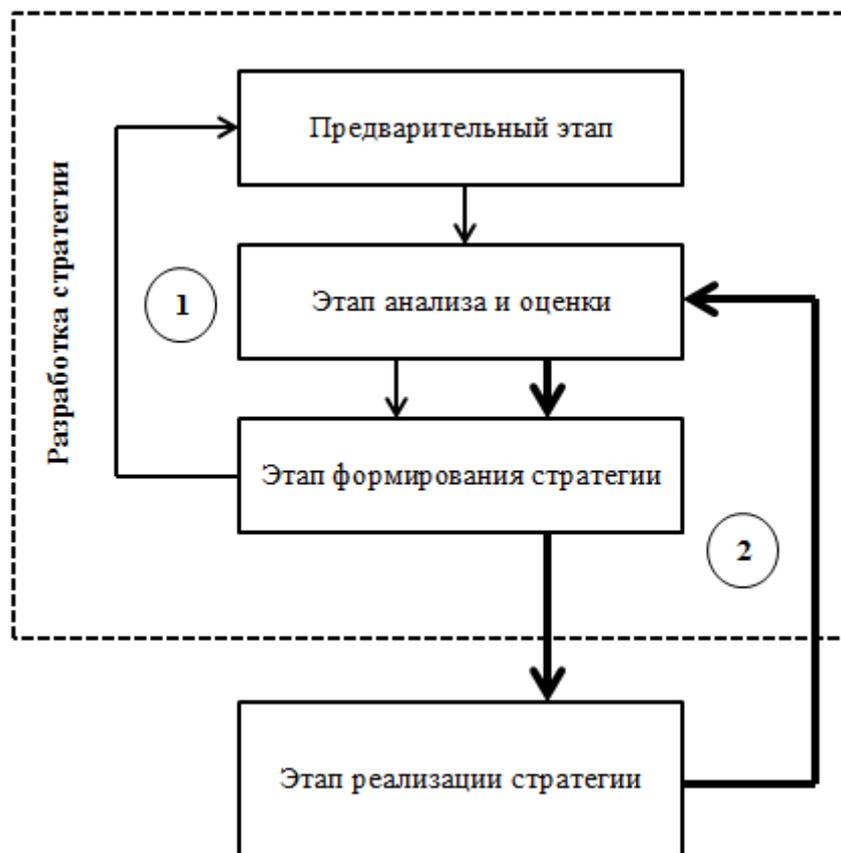


Рис.38 Обобщенный алгоритм стратегического планирования

Этап реализации стратегии, обобщенного алгоритма стратегического планирования, включает в себя разработку стратегического плана, контроль и оценку реализации. Кроме того, обобщенный алгоритм отражает непрерывность и внутреннюю взаимосвязь всех этапов стратегического планирования. Так, контур №1 описывает обратную связь внутри процесса разработки стратегии, которая показывает наличие или отсутствие стратегических вариантов, соответствующих поставленным стратегическим целям и состоянию внутренней и внешней среды предприятий. Контур №2 показывает обратную связь, которая характеризует замкнутость и непрерывность процесса стратегического планирования через сопоставление результатов контроля реализации намеченных планов, состояния внешней и внутренней среды и реализуемой стратегии (рис.38).

Таким образом, нельзя сказать, что разработка стратегии и стратегическое планирование это один и тот же процесс. Разработка стратегии является каркасом стратегического планирования, и сам процесс разработки стратегии включен в процесс стратегического планирования. Результатом разработки стратегии будет являться определенный документ, который сам по себе, без интегрирования его положений в практическую сферу деятельности предприятий, не дает никакого результата. Стратегическое планирование реализует одну из основных функций управления, а именно функцию планирования, которое осуществляется согласно разработанной стратегии, и тем самым реализует положения стратегии на практике, обеспечивая процесс трансформации состояния предприятия в состояние определяемое стратегией. То есть, стратегическое планирование совмещает в себе стратегию, в качестве его ключевого элемента, и планирование, которое выступает в качестве элемента практической реализации разработанной стратегии.

Согласно предлагаемому алгоритму, процесс стратегического планирования начинается с предварительного этапа. Данный этап включает в себя формулирование миссии предприятия и постановку стратегических целей. Именно с формулирования миссии предприятия начинается процесс разработки его стратегии. Миссия - это некая характеристика предприятия, ее неповторимый подчёрк, символ, который отличает ее от других подобных, она должна быть уникальна и характеризовать только конкретное предприятие. Формулировка миссии предприятия способствует решению целого ряда задач, среди которых можно выделить три основных [19]:

1. Формирование общего представления о предприятии.
2. Выработка сплоченности и единства внутри предприятия.
3. Формирование основы для стратегического управления предприятием.

Задача формирования общего представления о предприятии ГА включает в себя ряд моментов, которые позволяют внешнему и внутреннему окружению предприятия получить представление о его истории, причинах

его возникновения, о его продукции и услугах, его уникальности и конкурентных преимуществах. Эта задача вытекает прямо из самой сути миссии предприятия ГА, и ее решение во многом будет указывать на успешность разработанной миссии, что в принципе делает эту задачу значимой. Не менее важной задачей миссии предприятия, значение которой часто недооценивается, является задача формирования сплоченности и единства внутри предприятия. Решение данной задачи позволяет коллективу предприятия понять предназначение организации и оценить свою роль и соответствие этому предназначению, кроме того закладывает основу делового климата и общекомандного духа внутри предприятия ГА. Ну и конечно не стоит забывать о значении миссии для стратегического управления предприятием ГА. В данном контексте миссия предприятия ГА является основой для разработки его целей и конкретизации содержания деятельности его подразделений, определяет основные стандарты распределения ресурсов предприятия.

Таким образом, формулирование миссии предприятий ГА не является малозначительной задачей. Миссия должна отражать определенные аспекты и включать в себя ряд составных элементов (рис.39).

<b>Миссия предприятия ГА</b>		
Предназначение предприятия	История и традиции предприятия	Ценностная ориентация предприятия

Рис.39 Составные элементы миссии предприятий ГА

Предлагаемая структура миссии для предприятий ГА включает в себя три составляющих: составляющая истории и традиций предприятия, составляющая общего предназначения предприятия и составляющая ценностной ориентации предприятия (рис.39). При этом миссия должна быть

предельно понятна всем группам заинтересованных лиц, должна быть четко и ясно сформулированной.

Миссия формируется на долгий срок, иногда на десятилетия, и пересматривается только в случае крайней необходимости. Благодаря правильно сформулированной миссии осуществляется согласование будущей стратегии со сложившейся культурой предприятия. Миссия помогает понять сотрудникам роль и направление их деятельности, делает предприятие более прозрачным и понятным для тех, кто с ним сотрудничает или собирается сотрудничать. Будучи основой стратегического планирования, миссия способна оказать свое влияние и на общую эффективность деятельности предприятия. Правильно сформулированная миссия будет представлять собой указатель, который показывает основное направление развития предприятия, определяет его конечные цели, вдохновляет сотрудников на совместную работу, объясняет суть работы предприятия и оказывает мотивационное воздействие.

Если вопрос включения этапа формулирования миссии в алгоритм стратегического планирования на предприятиях является дискуссионным, одни исследователи считают, что формулирование миссии стоит над стратегическим планированием и не включают его в алгоритм, например Боумэн К., другие наоборот считают этот этап неотъемлемой частью процесса стратегического планирования и ставят этот этап в самое начало алгоритма, например Стрикленд А. и Томсон А., то этап постановки стратегических целей никаких вопросов не вызывает.

По мнению автора, стратегические цели должны соответствовать миссии, а, следовательно, и этап формулирования миссии должен быть в составе алгоритма, как минимум для того, чтобы показать это соответствие. Если формулирование миссии является начальным этапом стратегического планирования в целом, то формулирование стратегических целей будет первым шагом к формированию конкретной стратегии предприятия. Именно

с формулирования стратегических целей начинается практическая часть разработки стратегии предприятия ГА.

Стратегические цели носят долгосрочный характер, и их формулирование на данном этапе носит в значительной степени экстраполяционный характер, т.е. они формулируются исходя из прошлого опыта и результатов предприятий. Впоследствии, по результатам анализа и оценки внешней и внутренней среды предприятия, стратегические цели могут быть скорректированы или поставлены новые, полностью пересмотренные, цели. Достижение стратегических целей должно повлечь за собой повышение конкурентоспособности предприятия ГА, укрепление его позиций на соответствующих рынках.

Стратегические цели будут обеспечивать общее направление будущей деятельности, возможные инвестиции, и определять конкретные параметры этой деятельности. Они представляют собой вполне конкретные итоги деятельности, результаты, которые необходимо достичь в заранее запланированные сроки. Стратегические цели устанавливаются на самом верхнем управленческом уровне предприятий, а сам процесс постановки целей направлен сверху вниз. Это обеспечивает фундамент для дальнейшей согласованности действий различных подразделений предприятия при реализации задач по достижению поставленных целей, а также помогает консолидировать внутренние усилия на продвижение предприятия ГА выбранным стратегическим курсом.

Стратегические цели предприятий ГА, несмотря на свой долгосрочный характер, должны обладать всеми свойствами целей, а именно быть:

1. Реалистичными, т.е. достижение к указанному сроку должно быть возможным.
2. Четко сформулированными, т.е. без какого-либо двойственного толкования.
3. Измеряемыми, т.е. они должны иметь количественную составляющую.

4. Ограниченными во времени, т.е. иметь конечный срок.
5. Согласованными и доведенными до всех заинтересованных лиц.

В качестве стратегических целей предприятий ГА могут выступать любые цели, отвечающие указанным выше условиям. Они могут касаться любой области в деятельности или структуре предприятий, быть направленными на достижения любых измеряемых результатов. Стратегические цели могут быть связаны с рыночными позициями, с продукцией и технологиями, с организацией и структурой предприятий, отношениями с обществом и властью и т.п.

Стоит отметить, что постановка большого количества стратегических целей нецелесообразна. Стратегические цели носят масштабный характер, и их достижение будет связано с решением множества задач. Это потребует значительных усилий от структурных подразделений предприятий ГА, что в свою очередь приведет к значительным ресурсным затратам. Автор предлагает устанавливать от 2 до 4 стратегических целей. К примеру, одной из стратегических целей для предприятия может быть установка производства выпуска продукции на устойчивом уровне более  $n$  тыс. шт. в год. Очевидно, что для достижения цели такого типа потребуется решить целый ряд задач разного уровня, касающихся всех функциональных областей в деятельности предприятия.

Таким образом, предварительный этап предлагаемого автором алгоритма стратегического планирования на предприятиях ГА будет включать в себя формулирование миссии предприятия, а также постановку стратегических целей (рис.40). Необходимость включения в предварительный этап алгоритма стратегического планирования формирования миссии предприятия обосновывается зависимостью стратегических целей от миссии, при изменении миссии предприятия обязательно будут меняться и его стратегические цели.



Рис.40 Схема предварительного этапа алгоритма стратегического планирования

Согласно представленной схеме предварительного этапа алгоритма стратегического планирования (рис.40) формирование миссии предприятия ГА определяется опытом, текущим положением и состоянием предприятия, а также видением его менеджмента и вероятными перспективами. В свою очередь, исходя из сформулированной миссии, определяются стратегические цели, которые будут зависеть от предыдущих результатов предприятия и корректироваться в зависимости от итогов реализации последующих этапов стратегического планирования.

Стоит отметить, что предварительный этап, по своей сути носит универсальный характер, т.е. с незначительными изменениями, чаще всего в структуре миссии и количестве целей, будет подходить для любых отраслей и предприятий. Основные отличия в процессе стратегического планирования, в зависимости от отрасли и типов предприятий, будут лежать на последующих этапах обобщенного алгоритма стратегического планирования, а именно на этапе анализа и оценки и этапе формирования стратегии.

Суть данных этапов будет заключаться в формировании общих выводов о состоянии внешней и внутренней среды предприятия ГА, на основе анализа широкого спектра разнообразной информации с

использованием различных подходов и соответствующей этим подходам методологии, и определении основной стратегии предприятия, удовлетворяющей стратегическим целям с учетом влияния установленных факторов внешней и внутренней среды предприятия. Именно поэтому необходимы методические рекомендации по реализации этих двух этапов, которые представляют собой ядро разработки стратегии предприятия ГА, что в свою очередь является основой процесса стратегического планирования в отрасли.

**Выводы:**

В данном параграфе автором предлагается схема предварительного этапа авторского алгоритма стратегического планирования на предприятиях ГА. По результатам написания данного параграфа автором сформулированы следующие обобщающие выводы и научные положения:

1. Количество и состав предварительного этапа в различных алгоритмах стратегического планирования могут отличаться. Отдельные авторы не включают формулирование миссии в алгоритм стратегического планирования.

2. Предварительный этап, состоящий из формулирования миссии и постановки стратегических целей, имеет высокое значение для стратегического планирования с точки зрения его долгосрочного ориентирования и целевого направления, является начальным этапом процесса стратегического планирования, и в значительной мере определяет как сам процесс, так и получаемые, в ходе его реализации, результаты.

### **3.2. Анализ и оценка состояния предприятий грузового автомобилестроения с использованием балансового метода и положений ресурсно-ориентированного подхода**

Большое значение для стратегического планирования на предприятиях ГА имеет этап анализа и оценки. На данном этапе происходит сбор необходимой информации о внешней среде предприятий (состоящей из общей макросреды и специфической микросреды (отраслевой среды)) и о внутренней среде предприятий, которая требуется для оценки их текущего состояния, состояния отрасли и национальной экономики. Также на этом этапе отслеживаются изменения факторов, характеризующих прошлые состояния внешней и внутренней среды предприятий. Завершается этап формированием выводов о состоянии внутренней и внешней среды предприятий отрасли, на основе которых будут формироваться стратегические альтернативы и выбор основной стратегии, которая направлена на приобретение предприятием долгосрочного конкурентного преимущества.

Стратегический анализ внешней среды предприятий имеет достаточно широкий инструментарий, и для адаптации большей части инструментов этого анализа под особенности предприятий ГА не потребуются значительных затрат. Но, несмотря на обширность этого инструментария, в большинстве случаев он имеет ряд недостатков, среди которых можно выделить значительную субъективность и недостаточную полноту отражаемых данных.

Для проведения анализа совокупности факторов внешней среды необходимо их сгруппировать и упорядочить. Кроме того, необходимо учитывать специфику внешнего экономического и неэкономического окружения предприятий ГА. Для наглядной формы представления факторов внешней среды автор предлагает использовать балансовый метод, в основе

которого лежит равенство количественных итогов активов рассматриваемой среды (материальные и нематериальные ценности, ресурсы, имущество и проч.) и обязательств, за счет которых обеспечивается наличие этих активов.

Балансовый метод позволяет построить комплексную балансовую модель внешней макросреды предприятия отрасли. Для того, чтобы оценить влияние внешней среды на хозяйственную деятельность предприятия, необходимо рассмотреть наиболее значимые факторы этой среды, а также источники их происхождения[18]. Таким образом, автор описывает внешнюю макросреду предприятия ГА на основе балансовой модели. Балансовая модель будет состоять из пяти разделов, содержание которых характеризуют факторы государственного уровня, воздействующие на предприятия ГА (рис.41).



Рис.41 Балансовая модель внешней макросреды предприятия ГА [16]

Реализация основных государственных функций в качестве социально-политического и экономического центра требует определенного вида активов, которые и заносятся в раздел «Системообразующие активы». Такие активы составляют ядро ресурсов, длительного пользования, которые находятся в распоряжении руководства государства, и принимаются в расчет в качестве базисной основы при принятии государственных стратегических решений. Среди активов этого вида есть как материальные активы, имеющие материально-вещественную форму, так и нематериальные, которые такой формы не имеют [16].

Соответственно активы, находящиеся в распоряжении государства, и которые можно охарактеризовать в качестве оборотных активов, т.е. быстроизменяющихся в течение времени, заносятся в раздел «Текущие активы». Стоимостные или натуральные показатели активов этого вида в краткосрочном и/или среднесрочном периоде подвержены значительным изменениям [16].

В раздел «Системообразующие обязательства» включаются обязательства государства перед гражданами, которые связаны с развитием государства и могут характеризоваться в качестве фундаментальных [16].

В разделах балансовой модели внешней макросреды для предприятий ГА ««Долгосрочные обязательства» и «Краткосрочные обязательства» фиксируются прочие обязательства, которые отражают долги государства, как перед резидентами государства, так и перед внешними кредиторами» [Баженов О.В.][16]. При этом в качестве временного периода, разделяющего краткосрочные и долгосрочные обязательства, предлагается брать шестилетний срок, на который избирается президент РФ [16].

Аналогичным образом, как и для внешней макросреды, формируется балансовая модель внешней микросреды предприятий отрасли. Под внешней микросредой предприятия подразумевается та часть его внешнего окружения, с которым оно взаимодействует напрямую или через своих контрагентов. Важной характеристикой внешней микросреды является то,

что предприятие оказывает на нее непосредственное влияние, т.е. в значительной мере формирует эту среду. Сила этого влияния определяется на этапе анализа внутренней среды предприятий.

Влияние внешней микросреды, как непосредственно на предприятия ГА, так и на условия их хозяйствования, учитывается с помощью наглядного отражения совокупности факторов этой среды. Для этого необходимо построить комплексную модель внешней микросреды предприятия отрасли, где были бы отражены все существенные факторы этой среды. При этом важно учитывать не только имущественное и вещественное состояние отрасли, но также отражать и источники формирования этого состояния [18].

Таким образом, внешнюю микросреду предприятия ГА можно структурно представить в виде «балансовой модели, состоящей из следующих шести разделов: надкорпоративные активы, корпоративные активы, надкорпоративный капитал, корпоративный капитал, долгосрочные корпоративные обязательства, краткосрочные корпоративные обязательства» [Баженов О.В.] [18] (см. приложение № 1, рис.49).

Таким образом, внешняя среда предприятий ГА, состоит из двух компонентов, а именно макросреды и микросреды, и представляется в виде двух балансовых моделей. На основе этих балансовых моделей, которые выступают в качестве информационной основы, а также с использованием системы сбалансированных показателей, производится анализ факторов внешней среды. Очевидно, что оценить статьи балансовых моделей внешней среды, по средствам стоимостной оценки, не представляется возможным, что ведет к необходимости использования методов неденежной оценки. Метод неденежной оценки должен соответствовать ряду требований [18]:

1. Метод не должен требовать существенных трудозатрат;
2. Метод должен обеспечивать достаточную объективность оценки;
3. С оцененными данным методом статьями возможно выполнение арифметических действий;

4. Использование такого метода оценки не должно нарушать основного балансового правила модели;
5. Метод должен соответствовать возможностям предприятий ГА.

Оценку статей балансовых моделей, с использованием метода неденежной оценки, соответствующего указанным выше требованиям, целесообразно проводить с привлечением экспертов, знающих особенности и специфику ГА. Каждое конкретное предприятие определяет свой круг экспертов, исходя из своих представлений, потребностей и возможностей. Метод экспертных оценок широко используется на предприятиях при осуществлении стратегического планирования, для решения широкого круга разнообразных задач. Данный метод это один из наиболее распространенных способов получения и анализа качественной информации в ситуациях, когда имеется недостаток объективных данных [40].

Однако, несмотря на свою распространенность и простоту использования, метод экспертных оценок имеет и недостатки. Одним из наиболее существенных недостатков метода является проблема обеспечения согласованности оценок экспертов, что необходимо для формирования однозначных выводов, т.к. мнения экспертов могут сильно расходиться. Для подтверждения согласованности мнений экспертов используется коэффициент конкордации.

Коэффициент конкордации  $W$  - безразмерная величина, лежащая в диапазоне от 0 до 1, и показывающая согласованность мнений экспертов. Чем ближе значение коэффициента конкордации к 0, тем ниже согласованность экспертов, и, соответственно, чем ближе к 1, тем выше согласованность. Мнения экспертов считаются несогласованными, при попадании значений коэффициента конкордации в диапазон от 0 до 0,3. При попадании значений коэффициента в диапазон от 0,7 до 1, согласованность считается высокой. Значения коэффициента конкордации, лежащие в диапазоне от 0,3 до 0,7, говорят о средней согласованности мнений экспертов. Для использования экспертного метода в ходе стратегического

планирования на предприятиях ГА, согласованность экспертов должна быть высокой, а это значит, что коэффициент конкордации  $W$  должен быть выше 0,7.

Коэффициент конкордации  $W$  рассчитывается по следующей формуле [89]:

$$W = \frac{12S_w}{m^2(n^3 - n)}, \quad (1)$$

где  $S_w$  – сумма квадратов отклонений сумм рангов по объектам экспертизы от их среднего арифметического;

$m$  – количество привлекаемых экспертов;

$n$  – количество оцениваемых объектов.

Сумма квадратов отклонений сумм рангов по объектам экспертизы от их среднего арифметического считается по следующей формуле [89]:

$$S_w = \sum_{i=1}^n \left[ \sum_{j=1}^m r_{i,j} - \frac{m(n+1)}{2} \right]^2, \quad (2)$$

где  $r_{i,j}$  – сумма рангов экспертов по каждому объекту оценки.

Активы балансовых моделей внешней среды оцениваются 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 от «1» до «5», в зависимости от степени оказываемого влияния. Так, при незначительном влиянии, ставится оценка «1», а при сильном влиянии присваивается значение «5» [18].

Таким образом, чем выше итоговая сумма баллов активов, тем выше зависимость предприятия от влияния внешней среды макро и микроуровня, и наоборот, чем меньше сумма баллов, тем меньше эта зависимость.

После формирования балансовых моделей внешней макросреды и микросреды для предприятий отрасли, а также экспертной оценки элементов этих моделей, необходимо провести анализ каждого уровня внешней среды. На основе элементов балансовой модели внешней макросреды, а также значений оценок этих элементов, проводится комплексная оценка внешней макросреды предприятий отрасли. Для этого предлагается использовать сбалансированную систему показателей (табл.10), построенную на основе элементов балансовой модели, и последующего анализа значений этих показателей.

Таблица 10 – Сбалансированная система показателей оценки внешней макросреды предприятия ГА[18]

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)

Каждая группа показателей, в системе сбалансированных показателей оценки внешней макросреды для предприятий ГА, характеризует определенный аспект внешней макросреды. С практической точки зрения

количество показателей можно увеличивать и уменьшать в зависимости от потребностей конкретного предприятия отрасли к анализу своей макросреды.

Таким образом, в сбалансированной системе показателей (табл.10), используется 10 различных показателей, которые характеризуют внешнюю макросреду предприятий ГА. Системообразующие и текущие активы государства предлагается характеризовать четырьмя показателями. Для ГА, как наукоемкой и технологичной отрасли высокое значение будет иметь удельный вес нематериальных активов в общем объеме системообразующих активов государства. Также для отрасли ГА будет важен такой показатель, как доля инфраструктуры в материальных системообразующих активах. Объем инфраструктурных объектов имеет большое значение для производителей грузовых автомобилей и оказывает существенное влияние на отрасль. Уровень корпоративного влияния бизнеса можно охарактеризовать долей крупного бизнеса в общей сумме активов государства [18]. Уровень текущих активов в общей сумме активов отражается долей текущих активов.

Другие группы показателей представлены шестью типами показателей. Кредитоспособность государства зависит от способности государства покрыть все свои обязательства, как долгосрочные, так и краткосрочные, текущими активами и материальными системообразующими активами. Также, для характеристики кредитоспособности государства, как важного фактора внешней макросреды предприятий ГА, имеет значение уровень покрытия долгосрочных и краткосрочных обязательств государства всеми его системообразующими и текущими материальными активами [18].

Общий уровень эффективности развития государства предлагается характеризовать через эффективность использования системообразующих активов, а также через эффективность использования нематериальных системообразующих активов. Обе эти характеристики описываются рентабельностью системообразующих активов и рентабельностью нематериальных системообразующих активов [18].

Не менее важны для оценки внешней макросреды предприятий ГА показатели, которые описывают экономическую независимость государства. В частности имеет значение экономическая независимость от привлеченных источников финансирования, которая характеризуется удельным весом системообразующих обязательств в общих пассивах. Кроме того, необходимо оценить долю долгосрочных обязательств в общем объеме заемных средств, которая характеризуется удельным весом всех долгосрочных обязательств в общей сумме обязательств государства [18].

Также как и для внешней макросреды, используем сбалансированную систему показателей и для комплексной оценки внешней среды микроуровня (см. приложение № 1, табл.23). Информационной основой для этого будет служить балансовая модель внешней микросреды и значения оценок элементов этой модели. В состав этой «сбалансированной системы показателей» входят четыре группы показателей: показатели, характеризующие активы отрасли; показатели, характеризующие эффективность развития отрасли; показатели, характеризующие кредитоспособность отрасли; показатели, характеризующие экономическую независимость отрасли» [Баженов О.В.] [18].

Исходя из количества элементов в балансовых моделях, экспертами устанавливаются максимально и минимально возможные уровни для каждого показателя в соответствующих системах сбалансированных показателей, для того, чтобы понимать характер каждого показателя, выраженного той или иной балльной оценкой.

Таким образом, после построения двух сбалансированных систем показателей для внешней среды макроуровня и микроуровня, проводится анализ полученных показателей для того, чтобы определить общее состояние внешней среды.

Для оценки состояния внешней среды предлагается дать оценку каждому уровню внешней среды, на основании которой можно будет сделать выводы не только о состоянии внешней среды, но и о направлении его

влияния на конкретное предприятие отрасли. Для этого необходимо оценить каждую составляющую сбалансированных систем показателей внешней макро и микросреды предприятия отрасли. Для того, чтобы оценить различные составляющие (группы показателей) сбалансированной системы показателей внешней макросреды предлагается использовать следующий шаблон (табл.11). В зависимости от значений показателей в каждой конкретной группе, экспертами присваивается этой группе соответствующая оценка, где оценка «1» означает крайне негативное состояние, а оценка «5» крайне позитивное.

Таблица 11 – Шаблон оценки состояния внешней макросреды предприятия отрасли

Состояние Показатели	Крайне негативное	Негативное	Нейтральное	Позитивное	Крайне позитивное
Характеризующие системообразующие и текущие активы	1	2	3	4	5
Характеризующие кредитоспособность государства	1	2	3	4	5
Характеризующие экономическую независимость государства	1	2	3	4	5
Характеризующие развитие государства	1	2	3	4	5
Общая оценка состояния:					

После того, как произведена оценка всех четырех групп показателей, характеризующих состояние внешней среды макроуровня, строится ее профиль состояния (рис. 42) и дается общая оценка ее состояния. Общая оценка определяется по среднему значению суммы оценок всех групп показателей (табл.11). Если экспертами будет установлено, что внешняя среда макроуровня имеет крайне негативное состояние, то и влияние этой среды на предприятие ГА будет сильно отрицательным. И соответственно при крайне позитивном состоянии оказываемое влияние будет положительным.

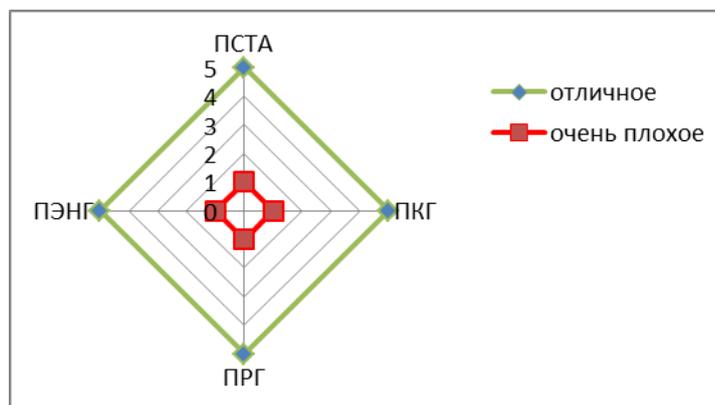


Рис.42 Пример профилей состояния внешней макросреды предприятия ГА

Аналогично, как и для внешней среды макроуровня, эксперты проводят оценку состояния внешней среды микроуровня. Для этого ими дается оценка всех четырех групп показателей, характеризующих внешнюю микросреду предприятия отрасли (см. приложение № 1, табл.24).

Таким образом, в результате проведения анализа внешней среды предприятий ГА, были построены две балансовые модели, для макро и микросреды, которые позволяют 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, а, следовательно, и направление их влияния на предприятия отрасли. Это влияние может носить как позитивный, так и негативный характер, и усугубляться силой влияния внешней среды на конкретное предприятие отрасли.

Комплексный анализ внешней макро и микросреды, необходим для понимания окружения предприятий ГА, что дает возможность предприятиям использовать внешнюю среду в качестве одного из ресурсов. Во многих аспектах, этот ресурс не зависит от предприятий, что не отменяет возможности использования имеющейся внешней среды в качестве ресурса стратегического планирования, как части общего стратегического управления на предприятиях отрасли.

Помимо анализа и оценки внешней среды, для формирования стратегии, необходим еще и анализ внутренней среды предприятий отрасли. Состояние внутренней среды будет иметь ключевое значение для стратегического планирования, т.к. именно за счет внутренних факторов, и их использования относительно внешнего окружения, будет достигаться конечный запланированный эффект стратегической управленческой деятельности на предприятиях ГА.

В данной работе в основе анализа внутренней среды предприятия ГА автором предлагается использовать РОП. Этот подход направлен на формирование долгосрочного конкурентного преимущества предприятия, за счет имеющихся в его распоряжении ресурсов и организационных способностей, а также поиска способов эффективного их комбинирования и использования.

В отличие от внешней среды, внутренняя среда предприятий отрасли поддается управлению, и большая часть составляющих этой среды может быть качественно оценена и количественно измерена. Это делает возможным не только понимание их текущего и прошлого состояния, но и возможным прогнозировать их потенциальные изменения. Эта информация будет иметь существенное значение для разработки стратегии на предприятиях ГА, и будет составлять основу стратегического планирования на предприятиях отрасли.

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 [55]. Под потенциалом предприятия (организационным потенциалом) понимается совокупность материальных и нематериальных составляющих, имеющихся у предприятия, которые обеспечивают 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 предприятия можно представить в качестве суммы его статического и динамического потенциалов, каждый из которых, в свою очередь, состоит из определенного набора элементов (рис.43).

Таким образом, для того, чтобы сделать выводы о внутренней среде предприятия отрасли, необходимо рассмотреть, проанализировать и оценить его статический и динамический потенциалы. Статический потенциал предприятия ГА отвечает за текущее состояние предприятия, его операционную, хозяйственную деятельность, т.е. определяет жизнедеятельность предприятия отрасли в краткосрочном и среднесрочном периоде. Охарактеризовать статический потенциал можно посредством анализа и оценки совокупности его составляющих. К этим составляющим относятся:

1. Ресурсы его хозяйственной деятельности;
2. Технологии;
3. Компетенции;
4. Организационные способности.

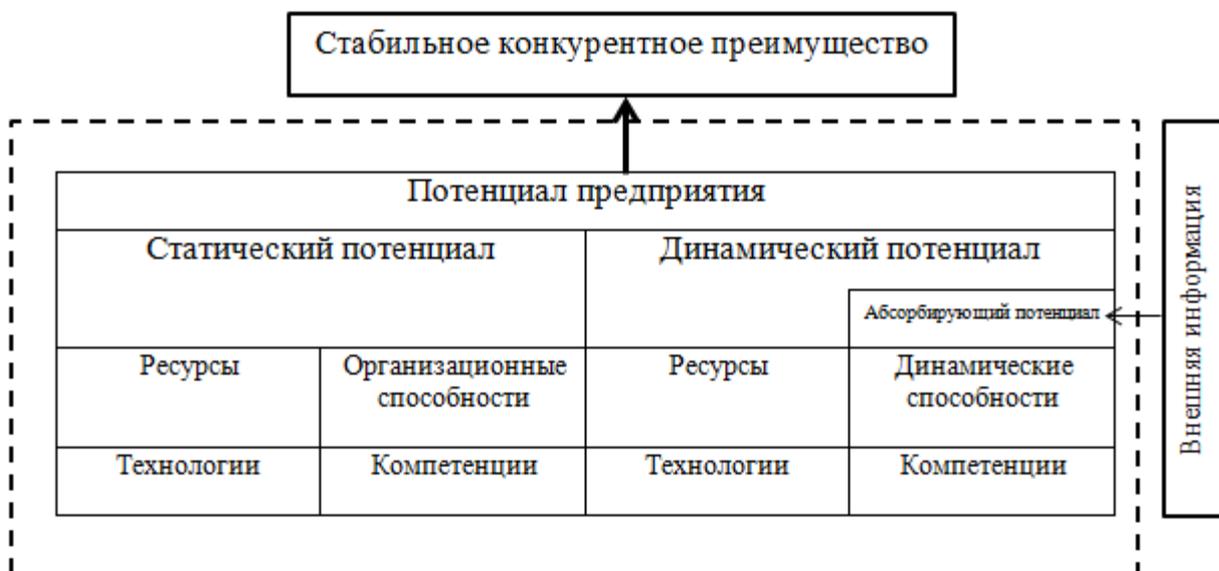


Рис.43 Организационный потенциал предприятия грузового автомобилестроения, согласно РОП[55]

Для текущей операционной деятельности предприятиям отрасли необходимы определенные ресурсы, в общей совокупности которых материальные ресурсы будут преобладать над нематериальными. Кроме ресурсов, для осуществления хозяйственной деятельности, предприятиям необходимы технологии и компетенции, различных уровней. «Технологии предприятия определяют его социально-физическую структуру, т.е. характеризуют способность предприятия осуществлять определенные виды хозяйственно-экономической деятельности» [Карлик А.Е.][55]. Компетенции представляют собой совокупность организационных и физических навыков персонала предприятий, которая «позволяет осуществлять конкретные виды хозяйственно-экономической деятельности с определенным уровнем эффективности и результативности» [Карлик А.Е.] [55]. Кроме того, важнейшим фактором эффективной хозяйственной деятельности являются организационные способности предприятия отрасли. Организационные способности определяют, через формально и неформально установленные процедуры, возможности предприятия по интеграции и применению ресурсов и компетенций. Организационные способности имеют, для статического потенциала предприятий отрасли, высокое значение, именно в организационных способностях находится ключ к реализации повседневной хозяйственной деятельности на предприятии. Организационные способности составляют основу конкурентного преимущества предприятия ГА со стороны внутренних факторов в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Во многом организационные способности представляют собой неявное знание, которое органично вписано в систему конкретного предприятия и является его неотъемлемой частью. Именно по этой причине организационные способности крайне трудно изменять, и они оказывают значительное влияние на эффективность деятельности предприятия отрасли.

Таким образом, для оценки статического потенциала предприятий ГА необходимо оценить все четыре, входящие в него, составные части. Для начала необходимо оценить ресурсы предприятия отрасли. Главным

информационным источником для оценки ресурсов предприятия отрасли выступают основные формы бухгалтерской отчетности, такие как: отчет о финансовом положении, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств. На основе этих документов проводится анализ ресурсного состояния предприятия отрасли и дается соответствующая рейтинговая оценка по следующим направлениям:

1. Имущественное состояние предприятия ГА;
2. Финансовое состояние предприятия ГА;
3. Ликвидность предприятия ГА;
4. Рентабельность предприятия ГА;
5. Оборачиваемость ресурсов предприятия ГА и их источников.

Для оценки имущественного положения предприятий ГА необходимо рассмотреть определенную группу показателей, которая его характеризует. С практической точки зрения количество и состав показателей, по которым можно оценить имущественное положение предприятия отрасли, может отличаться от тех, что представлены в данной работе (см. приложение № 2, табл.25), и будет зависеть от конкретного предприятия отрасли, представлений его менеджмента о достаточности или избыточности статей анализа и оценки внутренней среды. Значения показателей, полученных в результате расчета, необходимо сравнивать со значениями прошлых периодов, а также с установленными экспертами нормативными значениями. Кроме того, полученные значения можно сравнивать со значениями этих же показателей у других предприятий отрасли. Каких-либо общепринятых нормативных значений для этих показателей нет [18].

Также необходимо рассмотреть показатели, с помощью которых можно делать выводы о финансовой устойчивости предприятий ГА (см. приложение №2, табл.26). Для некоторых показателей финансовой устойчивости имеются общепринятые нормативные значения, описанные в различных методиках бухгалтерского анализа. Для остальных показателей выводы делаются также

как и для показателей оценки имущественного положения предприятий отрасли.

Все показатели ликвидности предприятий ГА имеют общепринятые нормативные значения (см. приложение №2, табл.27). Соответственно, для принятия оценочного решения по значениям рассчитанных показателей ликвидности необходимо сравнивать их с нормативными значениями, а также со значениями, которые были зафиксированы в прошлые периоды, для оценки динамического изменения этих показателей.

Анализ значений показателей рентабельности (см. приложение №2, табл.28) необходимо проводить в динамике, т.е. в сравнении со значениями прошлых периодов. Нормативные значения для оценки данных показателей, устанавливаются экспертами на конкретном предприятии отрасли, в том числе исходя из значений предприятий конкурентов, а также исходя из планов самого предприятия по рентабельности.

Для показателей оборачиваемости предприятий ГА (см. приложение №2, табл.29) нет общепринятых нормативных значений, анализ значений этих показателей необходимо проводить в сравнении с показателями прошлых периодов, а также в сравнении со значениями установленными экспертами предприятия.

После бухгалтерской оценки ресурсной составляющей статического потенциала предприятия ГА, расчета и анализа показателей (см. приложение №2, табл. 25 - 29), необходимо провести оценку этой составляющей в неденежной форме. Данная оценка проводится группой экспертов, где, в зависимости от результатов денежной оценки каждой группы показателей, ресурсной составляющей предприятия присваивается определенная оценка по шкале от «1» до «5». Чем выше оценка, тем лучше состояние ресурсной составляющей.

После оценки ресурсной составляющей статического потенциала, проводится оценка его технологической составляющей. Технологическую составляющую предприятий ГА можно разделить на две части:

производственную и непроизводственную. Каждая часть будет характеризоваться определенным набором ключевых технологий, позволяющих предприятиям отрасли успешно осуществлять свою хозяйственную деятельность в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Для каждого конкретного предприятия отрасли определяются основные технологии из производственной и непроизводственной области, на основе которых дается общая оценка технологической составляющей статического потенциала предприятия (см. приложение №2, табл.30).

Еще одной составляющей статического потенциала предприятий ГА являются компетенции, находящиеся в их распоряжении. Оцениваются только те компетенции, которые необходимы для реализации ключевых производственных и непроизводственных технологий. Оценка компетенций состоит из трех основных этапов:

1. Определение требуемых предприятию ГА компетенций на основе списка ключевых производственных и непроизводственных технологий предприятия отрасли;
2. Экспертная оценка степени соответствия имеющихся компетенций сотрудников технологиям, которые используются на предприятии отрасли;
3. Общая оценка компетентностной составляющей.

После определения списка ключевых производственных и непроизводственных технологий, экспертами составляется перечень компетенций, необходимых для эффективной их реализации. Каждая компетенция содержит ряд характеристик (включающих в себя образование, опыт и т.д.) и основных требований к работнику, владеющему каждой конкретной компетенцией. Далее специалистам по персоналу предприятия необходимо провести аудит имеющихся у сотрудников предприятия компетенций, а экспертам оценить степень их соответствия характеристикам требуемых компетенций для эффективной реализации ключевых технологий предприятия отрасли (см. приложение №2, табл.31).

Наиболее сложной для оценки составляющей статического потенциала предприятий ГА, являются его организационные способности. В силу неявного характера организационных способностей производить их оценку предлагается косвенным путем. Организационные способности предприятия отрасли характеризуют его умение соединять и соответствующим образом использовать имеющиеся у предприятия ресурсы, компетенции и технологии, что проявляется во всех сферах хозяйственной деятельности предприятий. В данной работе анализ и оценку организационных способностей предприятий ГА предлагается осуществлять через реализацию следующих этапов:

1. Выделить ключевые производственные и непроизводственные технологии;
2. Оценить степень соответствия результатов реализации каждой ключевой технологии целям предприятия;
3. Поставить итоговую оценку составляющей организационных способностей.

Перечень ключевых производственных и непроизводственных технологий конкретного предприятия отрасли соответствует перечню, который составляет технологическую составляющую его статического потенциала. Каждая технология, по итогам ее реализации, имеет определенный результат, который, в свою очередь, имеет некоторые характеристики. К примеру, производственные технологии своим результатом имеют какой-либо продукт или улучшение одной из характеристик продукта. Следовательно, результат, в виде продукта, можно охарактеризовать с использованием различных количественных характеристик, таких как трудоемкость, себестоимость и т.д. Используя подобные характеристики можно описать результаты от практического использования любой технологии в рамках предприятия. После того, как все результаты ключевых технологий будут описаны соответствующими характеристиками, необходимо записать их количественные значения и

сравнить их с результатами прошлых периодов, а там где возможно и с аналогичными результатами предприятий-конкурентов. На основании этих данных, эксперты оценивают их соответствие краткосрочным и среднесрочным целям предприятия (см. приложение №2, табл.32).

После того, как будут получены оценки всех четырех составляющих статического потенциала предприятия ГА, экспертами дается общая оценка статического потенциала (табл.12).

Таблица 12 – Оценка статического потенциала предприятия ГА

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

Полученная таким образом оценка статического потенциала предприятий ГА, попадет в один из оценочных диапазонов (табл.13), на основании чего можно будет сделать вывод об уровне статического потенциала, а значит и способности предприятий осуществлять хозяйственную деятельность в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

Таблица 13 – Оценочные диапазоны для статического потенциала предприятия ГА

Диапазоны сумм баллов для оценки статического потенциала			
№1	№2	№3	№4
4 – 7 баллов	8 – 11 баллов	12 – 16 баллов	17 – 20 баллов
Крайне слабый статический потенциал	Слабый статический потенциал	Средний статический потенциал	Сильный статический потенциал

Диапазон №1 характеризует статический потенциал предприятия как крайне слабый. Попадание в этот диапазон говорит о том, что предприятие

отрасли будет не в состоянии достичь своих краткосрочных целей, т.е. в горизонте одного – двух лет его хозяйственная деятельность будет сильно затруднена или невозможна. Диапазон №2 характеризует статический потенциал предприятия ГА как слабый. Попадание в данный диапазон говорит о том, что краткосрочные цели предприятия будут, скорее всего, достигнуты, т.е. в горизонте ближайших двух лет хозяйственной деятельности предприятия ничего не угрожает, но среднесрочные цели достигнуты не будут. Диапазон №3 характеризует статический потенциал в качестве среднего. Попадание в третий диапазон означает, что предприятие отрасли точно в краткосрочной перспективе достигнет своих целей, и, скорее всего, среднесрочные цели в горизонте до пяти лет будут достигнуты. Диапазон №4 характеризует статический потенциал предприятия в качестве сильного. Попадание в этот диапазон говорит о том, что предприятие в среднесрочной перспективе, в горизонте пяти лет, имеет все предпосылки для достижения своих целей.

Таким образом, оценка статического потенциала предприятий ГА позволяет сделать выводы о краткосрочных и среднесрочных перспективах предприятий. Но, для того, чтобы делать комплексные выводы о состоянии внутренней среды предприятий отрасли, необходимо провести анализ и дать оценку еще и динамического потенциала, который будет отражать долгосрочные перспективы предприятий, и вносить значительный вклад в формирование и приращение стабильного конкурентного преимущества.

Динамический потенциал предприятий отрасли определяют следующие составляющие: «ресурсы инновационной и инвестиционной деятельности; технологии, направленные на обучение, НИОКР и т.п.; компетенции, характеризующие эффективность обучения, НИОКР и т.п.; динамические способности; абсорбирующий потенциал» [Карлик А.Е.] [55].

Для того, чтобы оценить динамический потенциал, необходимо проанализировать и оценить все его составляющие. На основании полученных оценок сделать выводы о состоянии динамического потенциала

предприятий отрасли. Анализ и оценку динамического потенциала необходимо начинать с оценки ресурсов инновационной и инвестиционной деятельности. Ресурсы динамического потенциала по своей структуре несколько отличаются от ресурсов статического потенциала, хотя очевидно, что они вместе составляют единую ресурсную базу предприятия ГА и в этом качестве учитываются в одних и тех же нормативных документах. Т.е. для анализа ресурсов динамического потенциала, в качестве информационного обеспечения, также предлагается использовать бухгалтерскую отчетность.

В отличие от статических ресурсов, которые направлены, прежде всего, на обеспечение хозяйственной деятельности в краткосрочной и среднесрочной перспективе, ресурсы динамического потенциала предполагают долгосрочную ориентированность. Анализ и оценка ресурсов динамического потенциала будет проходить в следующие три этапа:

1. Определение списка ресурсов инновационной и инвестиционной деятельности предприятия;
2. Оценка их прироста по сравнению с прошлыми периодами;
3. Общая оценка ресурсной составляющей.

Долгосрочная направленность ресурсов динамического потенциала однозначно определяет их в качестве внеоборотных активов, и, следовательно, они должны отражаться в первом разделе бухгалтерского баланса. Инновационную и инвестиционную деятельность предприятий ГА характеризуют следующие статьи бухгалтерского баланса: нематериальные активы, результаты исследований и разработок, финансовые вложения и инвестиции. Именно эти статьи необходимо оценивать в качестве основы ресурсной составляющей динамического потенциала (см. приложение №3, табл.33).

Однозначно оценить состояние ресурсной составляющей, основываясь только на стоимости  $C_{xy}$  соответствующих статей бухгалтерского баланса невозможно. Для этого необходимо рассматривать стоимости этих статей в динамике, в сопоставлении с их стоимостями в прошлых периодах, а также,

если это возможно, со стоимостями этих статей у конкурентов. Чем больше статистической информации об изменении стоимости конкретных активов будет учитываться, тем более точно можно будет представить динамику прироста/убыли ресурсов инновационной и инвестиционной деятельности. Оценки по отдельным активам, а также итоговую оценку ресурсной составляющей должны проводить с использованием экспертного метода, аналогично оценке составляющих статического потенциала (см. приложение №3, табл.33).

Второй составляющей динамического потенциала предприятий отрасли является технологическая составляющая. Для долгосрочного развития предприятий ГА, большое значение имеет способность к освоению новых технологий в различных сферах хозяйственной деятельности, с помощью которых возможно будет осуществить модернизацию текущих производственных процессов, наладить выпуск новой, технологически более сложной, продукции, осуществить различные организационные и управленческие преобразования. Решение задач подобного рода будет возможным только в случае наличия в распоряжении предприятия определенных технологий, которые позволяют проводить обучение сотрудников и осуществлять НИОКР. Оценка технологической составляющей динамического потенциала будет осуществляться в три этапа:

1. Определение технологий предприятия, направленных на обучение и НИОКР;
2. Оценка этих технологий на соответствие долгосрочным целям предприятия;
3. Общая оценка технологической составляющей.

На первом этапе экспертами определяются технологии, имеющиеся у конкретного предприятия отрасли, которые обеспечивают НИОКР в различных областях хозяйственной деятельности предприятия, а также определяют процессы обучения работников предприятия. После этого экспертами определяется степень соответствия этих технологий

долгосрочным целям предприятия, и на основе оценок соответствия каждой технологии долгосрочным целям, выдается решение об итоговой рейтинговой оценке технологической составляющей динамического потенциала (см. приложение №3, табл.34). Степень соответствия предлагается оценивать в диапазоне от «0» до «1», где «0» будет означать полное несоответствие, а «1», в свою очередь, будет означать полное соответствие.

Результаты от реализации технологической составляющей во многом будут определяться компетенциями динамического потенциала. Оценка компетентностной составляющей также необходима для общего анализа динамического потенциала, и проводить ее предлагается в три следующих этапа:

1. Определение компетенций в области обучения, разработки, конструирования и пр., имеющихся у предприятия;
2. Экспертная оценка степени соответствия имеющихся компетенций требуемым компетенциям, для того, чтобы максимально результативно использовать технологии динамического потенциала;
3. Общая оценка компетентностной составляющей.

Оценка компетенций динамического потенциала предприятий отрасли начинается с определения совокупности имеющихся у конкретного предприятия компетенций в области разработки, обучения, конструирования и т.д. На основе выделенного ранее набора технологий динамического потенциала предприятия, устанавливаются требуемые для их эффективного использования компетенции (см. приложение №3, табл.35).

Далее, экспертами осуществляется оценка степени соответствия имеющихся компетенций требуемым компетенциям. Степень соответствия предлагается оценивать в диапазоне от «0» до «1», где «0» будет означать несоответствие имеющихся компетенций, а «1» будет означать полное соответствие.

Кроме обладания ресурсами, технологиями и компетенциями динамического потенциала, предприятиям ГА необходимо и эффективно их использовать, для чего они должны иметь развитые динамические способности. Оценивать динамические способности предлагается косвенным методом через оценку вновь внедренных технологических инноваций и улучшений. К технологическим инновациям и улучшениям относятся все новые технологии, используемые на предприятии, для улучшения имеющихся или производства новых продуктов, услуг, технологий, проектов и т.д. Оценку динамических способностей предприятий ГА предлагается проводить в следующие пять этапов:

1. Формирование перечня инноваций во всех сферах хозяйственной деятельности предприятия отрасли за последние пять лет;
2. Определение видов получаемого результата от инноваций;
3. Характеристики результатов и их количественное значение;
4. Оценка степени соответствия результатов долгосрочным целям предприятия;
5. Общая оценка динамических способностей предприятия.

Таким образом, анализ и оценка динамических способностей будет тесно переплетаться с инновациями предприятий и результатами реализации этих инноваций (см. приложение №3, табл.36). Предлагается рассматривать инновации предприятий отрасли, во всех областях хозяйственной деятельности, за последние пять лет. Охарактеризовать результаты этих инноваций и определить, с помощью экспертного метода, степень их соответствия стратегическим целям предприятия в диапазоне от «0» до «1». Где «0»- несоответствие целям, а «1» - полное соответствие.

Большое значение имеет такая составляющая динамического потенциала предприятий ГА, как абсорбирующий потенциал. «Абсорбирующий потенциал позволяет распознавать ценность новой информации, ассимилировать ее и коммерциализировать» [Карлик А.Е.] [55, с.59]. Иными словами, это способность предприятий найти что-то новое и

полезное для себя во внешней среде и внедрить это в свои хозяйственные процессы и продукцию. Оценить абсорбирующий потенциал достаточно сложно, и для его оценки предлагается использовать косвенный метод, который предполагает выставление общей оценки абсорбирующего потенциала предприятий отрасли на основе соответствия стратегическим целям. Оценка абсорбирующего потенциала осуществляется путем реализации следующих этапов:

1. Определение перечня нематериальных активов, приобретенных предприятием во внешней среде, а также перечня инвестиций в другие предприятия, осуществленных за последние пять лет;
2. Оценка денежной стоимости каждого нематериального актива, приобретенного предприятием во внешней среде, а также денежного значения каждой инвестиции в другие предприятия;
3. Определение наличия результата от каждого нематериального актива и каждой инвестиции, характеристики результатов и их количественная оценка;
4. Оценка степени соответствия результатов стратегическим целям предприятия;
5. Общая оценка абсорбирующего потенциала предприятия отрасли.

На первом этапе необходимо определить перечень всех нематериальных ресурсов, которые конкретное предприятие отрасли приобрело во внешней среде за последние пять лет, такие как лицензии, сертификаты и т.п. Кроме того, необходим перечень инвестиций предприятия отрасли за последние пять лет в другие предприятия. На основании этих перечней и бухгалтерской документации определяется стоимость вложений в каждую статью данных перечней. После этого экспертами определяется полезный результат от применения этих активов и от инвестиций за последние пять лет. Некоторые нематериальные активы и инвестиции могут не давать результатов в отчетном периоде, но это не значит, что они не принесут его в будущем. Сумма стоимостей

нематериальных активов, приобретенных предприятием отрасли во внешней среде, и инвестиций в другие предприятия, которые не дали видимого результата в отчетном периоде, будет являться значением потенциального абсорбирующего потенциала предприятия. В свою очередь сумма стоимостей нематериальных активов и инвестиций, давших результат в отчетном периоде, представляют собой реализованный абсорбирующий потенциал предприятия. Сумма потенциального и реализованного потенциалов соответственно составляет совокупный абсорбирующий потенциал предприятия отрасли, но при оценке внутренней среды предприятия учитываться будет только реализованный в отчетном периоде абсорбирующий потенциал (см. приложение №3, табл.37).

После того, как определены результаты от использования нематериальных активов и инвестиций, необходимо охарактеризовать каждый конкретный результат от использования и дать количественную оценку этих характеристик. Далее эксперты оценивают степень соответствия полученных результатов долгосрочным целям предприятия отрасли. Степень соответствия также устанавливается экспертами в диапазоне от «0» до «1», где «0» - полное несоответствие, а «1» - максимальное соответствие, полученных в отчетном периоде, результатов стратегическим целям предприятия отрасли.

Таким образом, после оценки составляющих динамического потенциала, можно сделать выводы о состоянии динамического потенциала предприятий ГА. Для этого нужно дать итоговую оценку динамического потенциала предприятия (табл.14), которая попадет в один из оценочных диапазонов (табл.15), и на этом основании можно сделать вывод об уровне динамического потенциала предприятия отрасли, а значит о его возможных долгосрочных перспективах.

Попадание в один из четырех оценочных диапазонов (табл.15) будет характеризовать динамический потенциал с определенной стороны. Попадание итоговой оценки в диапазон №1 говорит о том, что динамический

потенциал предприятия отрасли, характеризуется в качестве крайне слабого. Это говорит о том, что в долгосрочной перспективе предприятие будет неконкурентоспособно, вероятно, что стратегические цели предприятия достигнуты не будут, и предприятию стоит сосредоточиться на формировании своего динамического потенциала.

Таблица 14 – 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

Таблица 15 – Оценочные диапазоны для динамического потенциала предприятия ГА

Диапазоны сумм баллов для оценки динамического потенциала			
№1	№2	№3	№4
5 – 10 баллов	11 – 15 баллов	16 – 20 баллов	21 – 25 баллов
Крайне слабый динамический потенциал	Слабый динамический потенциал	Средний динамический потенциал	Сильный динамический потенциал

Попадание итоговой оценки в диапазон №2 свидетельствует о слабом динамическом потенциале, что говорит о значительных сложностях, которые будут возникать в процессе достижения стратегических целей предприятия отрасли. Долгосрочная конкурентоспособность будет под вопросом, попадание в этот диапазон говорит о необходимости развития динамического потенциала. Диапазон №3 характеризует динамический потенциал предприятия отрасли в качестве среднего. Попадание в этот диапазон указывает на то, что стратегические цели предприятия, скорее всего, будут достигнуты, но есть еще возможности для усиления динамического потенциала и, как следствие, повышения своей долгосрочной

конкурентоспособности. Диапазон №4 говорит о том, что динамический потенциал предприятия ГА достаточно сильный и это является весомой предпосылкой к тому, что все долгосрочные цели будут достигнуты при условии удержания динамического потенциала на этом уровне.

Таким образом, для того, чтобы получить стабильное конкурентное преимущество, предприятиям ГА необходимо обладать значительным динамическим потенциалом. При высоком уровне динамического потенциала предприятия отрасли способны осваивать новые виды продукции и качественно усовершенствовать имеющиеся, внедрять новейшие технологии, формировать команды сотрудников с необходимыми компетенциями и искать источники для дальнейшего развития во внешней среде.

В то же время, слабый динамический потенциал не позволит предприятиям обеспечить себе долгосрочное конкурентное преимущество. В этом случае предприятию отрасли необходимо сосредоточиться на развитии всех составляющих своего динамического потенциала и регулярно анализировать, оценивать и контролировать прогресс этого развития.

Таким образом, этап анализа и оценки алгоритма стратегического планирования на предприятиях ГА включает в себя сбор необходимой информации, анализ и последующую оценку составляющих внутренней и внешней среды предприятия, которые позволяют сформировать общие выводы о состоянии этих сред (рис.44).

Таким образом, в результате проведения всех этапов анализа и оценки внешней и внутренней среды предприятия ГА, можно сделать общие выводы о состоянии его внешнего окружения и составляющих его внутреннего потенциала, с оценкой возможности достижения ранее поставленных стратегических целей, что формирует достаточную информационную основу для формирования стратегии предприятия отрасли.

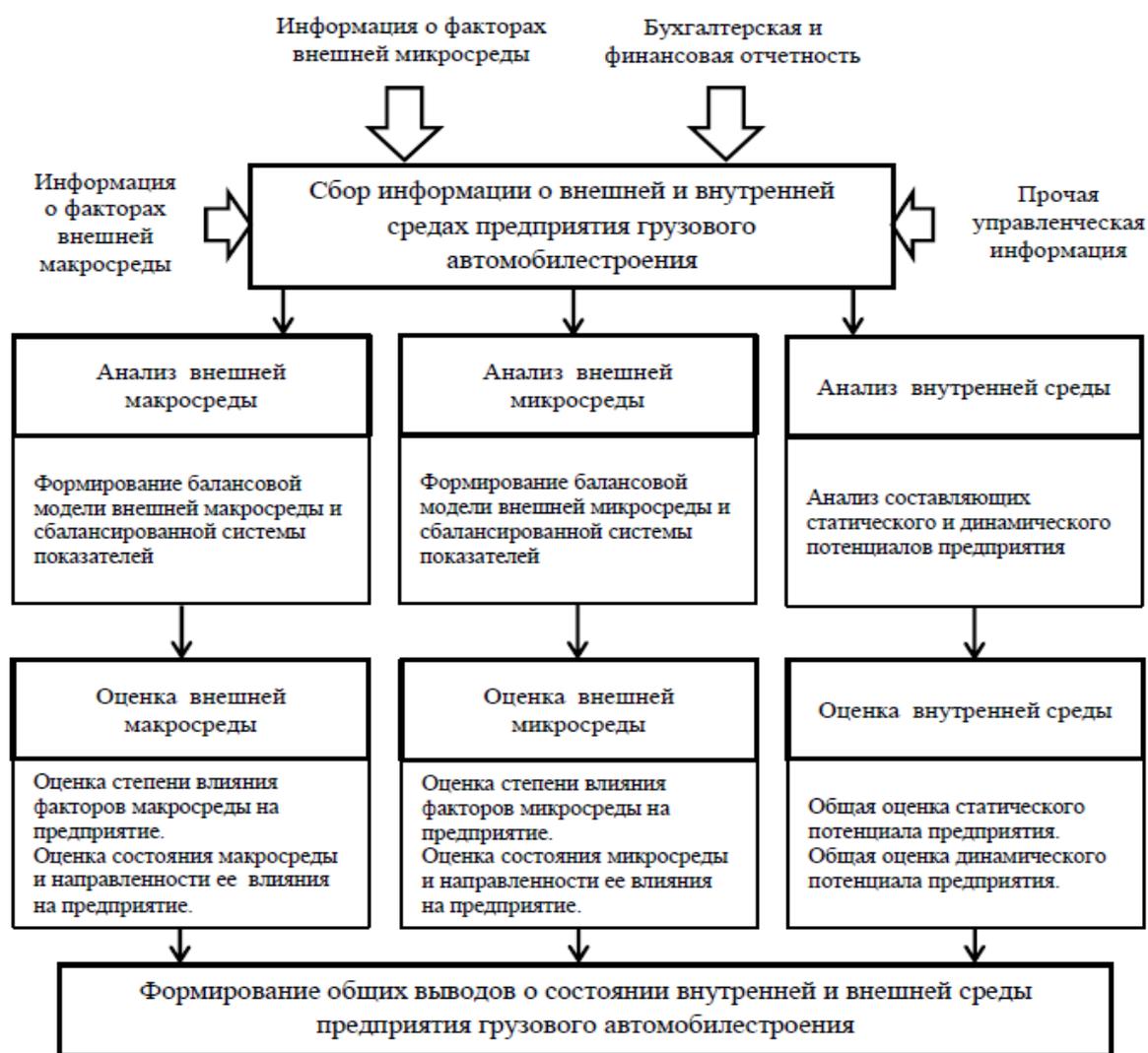


Рис.44 Схема этапа анализа и оценки в составе алгоритма стратегического планирования на предприятиях ГА

### Выводы:

Предлагаемый автором анализ внешней среды предприятий отрасли заключается в построении балансовых моделей двух уровней внешней среды. Статьи этих балансовых моделей будут служить информационной основой для построения соответствующих систем сбалансированных показателей, в результате чего определяется сила и характер влияния каждого уровня внешней среды на предприятие отрасли. В отличие от популярных методик анализа, предлагаемые автором методические рекомендации позволяют рассматривать различные уровни внешней среды предприятий ГА (макросреда и микросреда) независимо друг от друга, а также оценивать их

влияние на предприятия 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 сложно измеряемые данные, благодаря применению экспертной оценки.

Предлагаемые автором методические рекомендации по анализу внешней среды предприятий ГА, соответствуют потребностям и возможностям предприятий отрасли в области стратегического планирования, особенно с учетом высокой зависимости ГА от факторов внешней среды, отмечаемой автором ранее.

Анализ внутренней среды предприятий ГА предлагается проводить на основании РОП, который, по мнению автора, наиболее полно соответствует задачам стратегического анализа. Традиционные методики анализа внутренней среды предприятий ГА, чаще всего сводятся к анализу ресурсов предприятий. Согласно же РОП стабильное конкурентное преимущество предприятия зависит от его внутренней среды, которая представляет собой организационный потенциал предприятия.

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

1. Позволяют анализировать такие специфические составляющие внутренней среды предприятий отрасли, как организационные способности, абсорбирующий потенциал и динамические способности;
2. Анализ внутренней среды предприятий отрасли осуществляется с ориентацией на получение стабильного конкурентного преимущества;

3. Позволяют оценить не только имеющееся конкурентное преимущество, но и возможности его приращения, за счет анализа динамических способностей предприятий отрасли;
4. Обладают относительной наглядностью и простотой, за счет понятной структуры анализа.

В результате, предлагаемые автором методические предложения по анализу внутренней среды предприятий ГА подразумевают использование как элементов традиционного анализа, например, при анализе ресурсов, учет которых осуществляется по единым методикам и стандартам бухгалтерского анализа, так и элементы, позволяющие исследовать специфические составляющие внутренней среды предприятий ГА, которым не уделяется внимание в традиционных методиках, но в которых, по мнению ряда ученых, и заключаются конкурентные преимущества предприятия. Все это делает авторский подход более полным, что позволяет:

1. Проанализировать и оценить состояние внутренней среды предприятий отрасли, в составе статического и динамического потенциалов, посредством присвоения каждому отдельной экспертной оценки;
2. Оценить способность достижения предприятиями отрасли их стратегических целей, на основании экспертных оценок статического и динамического потенциалов.

### **3.3. Формирование и выбор критериев выполнения стратегий для предприятий грузового автомобилестроения**

После того, как завершены предварительный этап и этап анализа и оценки алгоритма стратегического планирования для предприятий отрасли ГА, начинается этап формирования стратегии. На этом этапе происходит выбор основной стратегии предприятия отрасли на основе наилучшего, из всех определенных альтернатив, соответствия стратегическим целям предприятия. Стратегия должна содержать перечень основных направлений ее реализации, учет наиболее значимых рисков ее выполнения, прогнозные сценарии реализации, а также критерии выполнения. Результатом данного этапа будет документально оформленная стратегия предприятия отрасли.

Имея сформулированные стратегические цели, а также выводы о состоянии внутренней и внешней среды предприятия отрасли, формируется ряд альтернативных вариантов по достижению этих целей с учетом факторов внешней и внутренней среды предприятия. В случае, если в имеющихся условиях не получается найти ни одного варианта достижения целей, то необходимо пересматривать стратегические цели предприятия.

Реализация стратегий предприятий ГА происходит по нескольким направлениям, которые зависят от стоящих перед предприятиями стратегических целей. К таким направлениям можно отнести: направление развития продукта, направление развития технологий, направление рынка сбыта и экспорта, направление диверсификации и развития других видов бизнеса, направление качества, направление взаимодействий с поставщиками и многие другие направления. Таким образом, существуют различные направления для достижения поставленных целей, и различные комбинации этих направлений, а это значит, что и стратегических альтернатив для достижения целей предприятий отрасли может быть несколько. В основе формирования стратегических альтернатив предприятий ГА будет лежать

экспертный метод. Эксперты определяют набор стратегических альтернатив, а также направления реализации каждой выбранной альтернативы с последующей оценкой перспективности каждого направления (табл.16).

Таблица 16 – Оценка перспективности реализации стратегических альтернатив предприятий ГА по различным направлениям

Стратегические альтернативы	Оценка различных направлений реализации			
	Направление 1	Направление 2	....	Направление n
$S_1$	$N_{1,1}$	$N_{1,2}$	....	$N_{1,n}$
$S_2$	$N_{2,1}$	$N_{2,2}$	....	$N_{2,n}$
.....	....	....	....	....
$S_n$	$N_{n,1}$	$N_{n,2}$	....	$N_{n,n}$

Оценка перспективности каждого направления N проводится экспертами по пятибалльной шкале, где «1» - наименее перспективное направление, «5» - наиболее перспективное направление для достижения поставленных целей.

Помимо совокупности направлений, по которым предлагается реализовывать те или иные стратегические цели предприятий отрасли, и оценок их перспективности, оценивается и уровень риска, который неизбежно возникает при выборе различных направлений реализации (табл.17).

Таблица 17 – Оценка уровня риска при реализации стратегии предприятия грузового автомобилестроения по различным направлениям

Стратегические альтернативы	Уровень риска по различным направлениям			
	Направление 1	Направление 2	....	Направление n
$S_1$	$R_{1,1}$	$R_{1,2}$	....	$R_{1,n}$
$S_2$	$R_{2,1}$	$R_{2,2}$	....	$R_{2,n}$
.....	....	....	....	....
$S_n$	$R_{n,1}$	$R_{n,2}$	....	$R_{n,n}$

Уровень риска при реализации стратегических целей по различным направлениям также оценивается экспертами по пятибалльной шкале, где «1» - соответствует минимальному риску, а «5» - соответствует максимальному

рisku при реализации по конкретному направлению. Таким образом, каждую стратегическую альтернативу  $S$  можно описать следующей формулой:

$$S = \sum_{i=0}^n \frac{N_i}{R_i}, \quad (3)$$

где  $S$  – стратегическая альтернатива;

$N_i$  – оценка перспективности  $i$ -го направления реализации стратегической альтернативы;

$R_i$  – оценка уровня риска реализации стратегической альтернативы по  $i$ -му направлению.

Формула (3) показывает количество баллов, которые набрала та или иная стратегическая альтернатива  $S$  с учетом перспективности всех направлений ее реализации, а также с учетом уровня риска при реализации по каждому конкретному направлению. Чем выше полученная в результате суммарная оценка, тем более предпочтительна стратегическая альтернатива для ее выбора в качестве основной стратегии предприятия отрасли.

Кроме того, для выбора стратегической альтернативы в качестве основной стратегии, необходимо рассмотреть и прогнозные сценарии ее реализации, а также оценить влияние этих сценариев на каждую стратегическую альтернативу  $S$ . Для этого, помимо основного базового сценария, предлагается ввести еще два сценария развития событий, а именно пессимистичный и оптимистичный.

Базовый сценарий подразумевает, что все факторы внутренней и внешней среды будут находиться в состоянии, которое было спрогнозировано во время проведения этапа анализа и оценки. Пессимистичный сценарий подразумевает, что условия, влияющие на предприятия ГА, значительно ухудшатся по сравнению с базовым сценарием. Оптимистичный сценарий, в свою очередь, будет подразумевать такое развитие событий, при котором условия, оказывающие влияние на предприятия отрасли, будут значительно лучше, чем рассматривалось в базовом сценарии.

Для того, чтобы оценить стратегические альтернативы при оптимистичном и пессимистичном сценариях развития событий, предлагается ввести специальные коэффициенты. Данные коэффициенты определяются экспертами на основании рассмотрения каждого конкретного направления реализации стратегической альтернативы, результатов анализа и оценки внешней и внутренней среды, а также экстраполяции имеющихся данных по факторам, характеризующим эти среды конкретного предприятия отрасли. Кроме того, там, где это возможно необходимо использовать данные по этим же факторам предприятий-конкурентов.

Для пессимистичного сценария автором предлагается использовать коэффициент  $P$ , который характеризует уровень негативного влияния факторов внешней среды на каждое конкретное направление реализации стратегической альтернативы при пессимистичном сценарии развития событий. Значение коэффициента  $P$  присваивается экспертами по пятибалльной шкале, где «1» - означает отсутствие негативного влияния на перспективность направления, а «5» - очень высокое негативное влияние на направление реализации стратегической альтернативы предприятия, при пессимистичном сценарии.

Соответственно, для оптимистичного сценария вводится коэффициент  $O$ , который отражает степень позитивного влияния факторов внешней среды на каждое направление стратегической альтернативы. Значение коэффициента  $O$  также присваивается экспертами по пятибалльной шкале, где «1» - означает отсутствие позитивного влияния на направление реализации стратегической альтернативы, а «5» - высокое позитивное влияние на направление при оптимистичном сценарии.

Таким образом, стратегическую альтернативу в условиях пессимистического сценария  $S_p$  можно описать следующей формулой:

$$S_p = \sum_{i=0}^n \frac{N_i}{R_i} * \frac{1}{P_i} , \quad (4)$$

где  $S_p$  – стратегическая альтернатива при пессимистическом сценарии;

$N_i$  – оценка перспективности  $i$ -го направления реализации стратегической альтернативы;

$R_i$  – оценка уровня риска реализации стратегической альтернативы по  $i$ -му направлению;

$P_i$  – коэффициент пессимистического сценария реализации стратегической альтернативы.

В свою очередь, стратегическую альтернативу в условиях оптимистического сценария  $S_o$  можно описать такой формулой:

$$S_o = \sum_{i=0}^n \frac{N_i}{R_i} * O_i, \quad (5)$$

где  $S_o$  – стратегическая альтернатива при оптимистическом сценарии;

$N_i$  – оценка перспективности  $i$ -го направления реализации стратегической альтернативы;

$R_i$  – оценка уровня риска реализации стратегической альтернативы по  $i$ -му направлению;

$O_i$  – коэффициент оптимистического сценария реализации стратегической альтернативы.

Таким образом, для каждой стратегической альтернативы будет получено три итоговых оценки для базового сценария, пессимистического и оптимистического сценария реализации (табл.18). Чем выше оценки по всем трем сценариям, тем перспективнее стратегическая альтернатива.

Таблица 18 – Общая оценка стратегических альтернатив предприятия ГА

№	Оценка стратегических альтернатив при различных сценариях реализации			Итоговая сумма баллов
	Базовый сценарий	Пессимистический сценарий	Оптимистический сценарий	
1	$S_1$	$S_{1,p}$	$S_{1,o}$	$\Sigma_1$
2	$S_2$	$S_{2,p}$	$S_{2,o}$	$\Sigma_2$
...	...	...	...	...
n	$S_n$	$S_{n,p}$	$S_{n,o}$	$\Sigma_n$

После определения всего спектра стратегических альтернатив, необходимо из этого спектра выбрать основную стратегию предприятия ГА.

Выбор стратегии будет осуществляться в результате определения наибольшей суммы рейтинговых оценок по всем трем сценариям реализации стратегических альтернатив. Чем выше сумма баллов, тем предпочтительнее выбор стратегической альтернативы в качестве основной стратегии предприятия отрасли.

После того, как стратегическая альтернатива, которая получила наибольшую сумму баллов, выбрана в качестве основной стратегии предприятия отрасли, необходимо определить критерии выполнения стратегии. Критерии выполнения стратегии лягут в основу разработки стратегического плана предприятия ГА, который будет направлен на достижение стратегических целей через получение определенных количественных показателей к конкретному временному периоду.

Выбранная стратегия предприятия отрасли имеет определенные направления реализации, следовательно, для каждого направления необходимо установить количественную характеристику требуемого результата реализации. Количественная характеристика этих результатов представляется в виде количественных уровней, которые необходимо достичь к определенному временному отрезку, для того, чтобы иметь представление о процессе достижения стратегических целей в ходе реализации стратегии предприятия ГА.

Также необходимо учесть различные сценарии реализации, что в обязательном порядке должно отражаться на количественных уровнях. Именно эти количественные уровни, достичь которые необходимо при реализации стратегий предприятий отрасли к определенному сроку и по каждому конкретному направлению реализации, и предлагается установить в качестве критериев выполнения стратегии.

Необходимо сформировать критерии оценки  $R$  выполнения стратегии предприятия отрасли по одному направлению реализации для каждого установленного временного периода реализации  $T$ . Соответственно, чем больше у стратегий направлений реализации, тем больше критериев

выполнения у нее будет. Кроме того, для каждого сценария реализации необходимо установить допустимое отклонение  $DO$  в процентах (табл.19).

Таблица 19 – Критерии выполнения стратегии для конкретного направления реализации  $N$

Сценарии реализации стратегии по направлению $N$	Период реализации $T_1$	Период реализации $T_2$	...	Период реализации $T_n$	Допустимое отклонение, %
Пессимистичный	$R_{1,p}$	$R_{2,p}$	...	$R_{n,p}$	$DO_p$
Базовый	$R_{1,b}$	$R_{2,b}$	...	$R_{n,b}$	$DO_b$
Оптимистичный	$R_{1,o}$	$R_{2,o}$	...	$R_{n,o}$	$DO_o$

Допустимое отклонение показывает максимальные и минимальные процентные уровни отклонения полученных результатов от планируемых величин для каждого временного периода и сценария реализации. Допустимые отклонения устанавливаются экспертами таким образом, чтобы была возможность, по полученному результату, четко понять достижение (или не достижение) запланированного уровня критерия оценки, по каждому направлению реализации стратегии в условиях определенного сценария реализации. Периоды реализации устанавливаются исходя из горизонта конкретной стратегии, и должны отражать конкретные этапы реализации для каждого направления. Исходя из стратегических целей, необходимо установить и сами критерии для каждого периода, направления и сценария, таким образом, чтобы можно было в динамике отмечать прогресс реализации. Критерии представляют собой ожидаемые результаты по каждому направлению реализации к определенному временному периоду. Данные критерии будут выступать в качестве «дорожной карты» при реализации стратегии предприятий ГА.

Таким образом, этап формирования стратегии для предприятий отрасли ГА состоит из трех основных подэтапов (рис.45):

1. Формирование стратегических альтернатив, соответствующих стратегическим целям;
2. Выбор основной стратегии предприятия ГА;

### 3. Определение критериев выполнения стратегии.



Рис.45 Этап формирования стратегии предприятий ГА

Формирование стратегических альтернатив, соответствующих стратегическим целям, установленным на предварительном этапе алгоритма стратегического планирования, заключается в определении наличия этих альтернатив, оценки перспективности направлений их реализации и оценки уровня риска по каждому направлению реализации для всех имеющихся альтернатив. В случае если не удастся найти ни одной стратегической альтернативы, которая бы соответствовала поставленным целям, то

необходимо пересматривать стратегические цели, и весь процесс стратегического планирования возвращается на предварительный этап.

Выбор основной стратегии предприятий ГА осуществляется на основе оценки всех имеющихся стратегических альтернатив в различных условиях реализации. В качестве основной стратегии предприятий отрасли выбирается стратегическая альтернатива, которая в сумме набрала наибольшее количество баллов по базовому, пессимистичному и оптимистичному сценариям реализации.

Завершается этап формирования стратегии предприятий отрасли определением критериев выполнения стратегии. Определение критериев выполнения осуществляется через установление временных периодов реализации стратегии, ожидаемых результатов по каждому направлению реализации стратегии и допустимых отклонений для каждого сценария реализации. Данный этап завершает формирование стратегии предприятий ГА, и результатом выполнения этапа будет документально оформленная стратегия предприятия.

Таким образом, процесс стратегического планирования на каждом конкретном предприятии ГА будет носить сугубо индивидуальный характер, с большой долей влияния прошлого опыта и особенностей организации. Однако это не означает, что в самом процессе стратегического планирования отсутствуют закономерности, которые могут лечь в основу общего каркаса стратегического планирования для предприятий отрасли. Именно таким каркасом и выступают предложенные методические рекомендации. Данные методические рекомендации основываются на двух основных принципах:

1. индивидуальность и неповторимость процесса стратегического планирования для каждого предприятия отрасли;
2. возможность формирования общего алгоритма стратегического планирования.

На первый взгляд эти принципы находятся во взаимном противоречии, но на самом деле они отражают разные моменты процесса стратегического

планирования. Принцип индивидуальности отражает историю развития каждого конкретного предприятия отрасли, его неповторимую организационную составляющую, набор имеющихся компетенций, традиций и т.д. Принцип возможности формирования общего алгоритма отражает научную основу процесса стратегического планирования, его подчиненность экономическим, управленческим и логическим закономерностям. Предлагаемые методические рекомендации достаточно жестко регламентируют процесс стратегического планирования, основываясь на директивных подходах школы дизайна и школы планирования. В то же время данные рекомендации оставляют возможности для свободной реализации всех составляющих этот процесс этапов, с возможностью индивидуально определять и изменять их состав, в зависимости от потребностей и целей конкретного предприятия.

#### **Выводы:**

В данном параграфе автор предлагает схему этапа формирования стратегии алгоритма стратегического планирования на предприятиях ГА, дает рекомендации по формированию стратегических альтернатив, выбору стратегии предприятия ГА и определению критериев ее выполнения. Автором формулируются следующие обобщающие выводы и научные положения:

1. Этап формирования стратегии должен включать в себя ряд стадий, таких как: формирование стратегических альтернатив, выбор основной стратегии предприятия и определения критериев выполнения стратегии.
2. Выбор основной стратегии предприятия отрасли осуществляется на основе максимальной суммы экспертных оценок по каждому сценарию реализации.

### **3.4. Оценка рисков снижающих эффективность стратегического планирования на предприятиях ГА**

Система стратегического планирования на предприятиях ГА должна формироваться с учетом значительного спектра разнообразных рисков, т.е. быть рискозащищенной. Исходя из того, что предприятие отрасли представляет собой сложную экономическую систему, состоящую из совокупности элементарных объектов, со слабоструктурированными взаимосвязями между собой, возникновение внутренних проблемных ситуаций, повышающих риски рассогласования системы, весьма вероятно.

Кроме того, внешняя среда предприятий ГА, взаимосвязи с которой у предприятий отрасли крайне обширны, также несет в себе разнообразные по своей природе риски, которые понижают уровень надежности системы стратегического планирования, что ведет к необходимости противостоять этим рискам за счет повышения ее адаптационных способностей.

Для того, чтобы своевременно определять и разрешать проблемные ситуации в системе стратегического планирования на предприятиях ГА, автором предлагается использовать инструментарий когнитивного подхода и в частности логические модели субъекта и объекта управления, а также альтернативных сетевых графиков и дискретно-ситуационной сети проблемных ситуаций.

В любой системе управления ее организационной структурой предусмотрено распределение ответственности, что усиливает взаимосвязи между целями субъекта и объекта управления, и связывает центры принятия решений с соответствующими деревьями целей субъекта и объекта. Целостность, равновесное состояние системы стратегического планирования, ее способность к предвидению проблемных ситуаций, устранению их и адаптации к ним, можно считать достаточными параметрами рискозащищенности принятия стратегических решений.

Замкнутый характер системы стратегического планирования позволяет осуществлять контроль и мониторинг процесса принятия плановых решений, а также координировать их с организационной и производственной деятельностью предприятий ГА, что позволяет достигать им запланированных целевых состояний.

Одним из инструментов системного подхода к стратегическому планированию, который позволяет наглядно представить экономические задачи деятельности предприятий ГА и способствует повышению эффективности этой деятельности, является дерево целей. «Дерево целей является ключевым инструментом декомпозиции целей, определяет и визуализирует экономический смысл деятельности компании и механизмы повышения операционной эффективности в текущем периоде и в долгосрочной перспективе» [Трифонов Ю. В.][110].

На представленных автором деревьях целей для субъекта управления (рис.46) и объекта управления (рис.47) отображены их основные цели, а также совокупность подчиненных целей и задач, выполнение которых позволит основным экономическим элементам системы достичь поставленных целей. Субъект управления представляет собой совокупность взаимосвязанных решающих центров, каждый из которых отвечает за определенную сферу деятельности предприятия ГА и имеет конкретные полномочия в области принятия управленческих решений. В то же время, цели объекта управления должны быть интегрированы в структуру управления предприятия, соответствовать структуре его центров принятия решений.

Одной из главных задач системы стратегического планирования на предприятиях ГА является задача предвидения и распознавание проблемных ситуаций во взаимосвязях между решающими центрами субъекта управления и элементами и целями объекта. Любая проблемная ситуация несет в себе определенный уровень отрицательного влияния на отдельные части системы и на общее функционирование предприятия. Для того, чтобы правильно

оценить и разрешить проблемную ситуацию необходимо классифицировать проблемные ситуации.

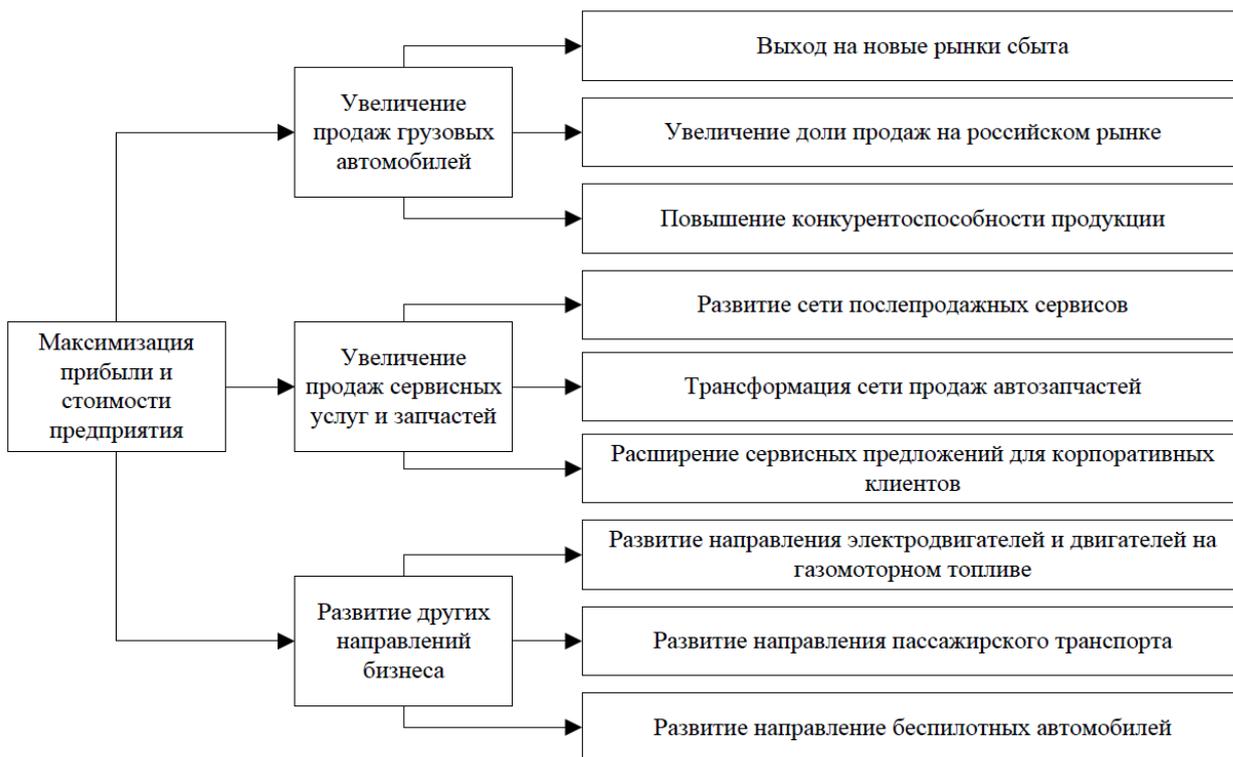


Рис.46 Дерево целей субъекта



Рис.47 Дерево целей объекта

Рядом ученых (Кукор Б.Л., Игнатъев М.Б., Карлик А.Е., Яковлева Е.А. и проч.) предлагается структурировать проблемные ситуации по трем классам:

«1 класс ПС - в объекте управления как «отклонение фактического режима функционирования системы от запланированного» (узкое место, диспропорция);

2 класс ПС — расхождение целей и интересов;

3 класс ПС — проблемы в субъекте управления «замедление скорости распознавания и разрешения» »[Игнатъев М.Б.][50].

Каждый из этих классов проблемных ситуаций характеризуется определенными критериями, и разрешается посредством восстановления взаимосвязей внутри элементарных объектов экономической системы, а также между ними. Восстановление таких взаимосвязей осуществляется, прежде всего, через корректировку реализации соответствующих управленческих функций.

Наиболее часто встречающимися проблемными ситуациями, являются проблемные ситуации первого класса, которые говорят об отклонениях между запланированными и фактическими показателями. Такие проблемные ситуации сигнализируют о нарушениях взаимодействий между объектами экономической системы, в результате чего снизились скорости реализации процессов, изменились их качественные и количественные характеристики. Проблемные ситуации этого типа ведут к нарушениям протекания процесса управления, в том числе вызванным недостаточностью или несоответствием ресурсной базы предприятия ГА потребностям его устойчивого развития, и относятся к проблемам планирования[50].

Проблемные ситуации, которые возникают из-за расхождения целей и интересов относятся ко второму классу. Проблемные ситуации такого типа возникают в результате конфликтов между различными центрами принятий решений, в том числе из-за неправильной интерпретации различных условий

по достижению целей. Проблемные ситуации этого типа относятся к структурным проблемам организационного типа [50].

Проблемные ситуации, возникающие из-за нарушений в коммуникационной сети субъектов управления, относятся к третьему типу проблемных ситуаций. Проблемные ситуации этого типа характеризуются недостаточностью скорости принятия решений, нарушениями в системе управления, недостаточностью информационного сопровождения. Проблемные ситуации данного типа относятся к проблемам координационного типа [50].

Используя инструментарий ситуационного подхода к стратегическому планированию, а также теории адаптивного управления, можно построить дискретно-ситуационную сеть проблемных ситуаций, с помощью которой анализируются проблемные ситуации, возникающие при нарушении взаимодействий внутри экономической системы. При этом необходимо классифицировать проблемную ситуацию, согласно представленной выше классификации, и рассмотреть среду в которой каждая конкретная проблемная ситуация выявлена.

Модель дискретно-ситуационной сеть представляет собой граф, вершинами которого являются проблемные ситуации, а взаимосвязи между ними обозначаются соответствующими дугами. Приведем перечень проблемных ситуаций для экономической системы предприятия ГА и разделим их по трем уровням, соответствующим трем классам классификации проблемных ситуаций:

1. Проблемные ситуации 1 класса, узкие места и диспропорции в объекте управления:

1.1. Недостаток финансовых ресурсов для осуществления производственной деятельности;

1.2. Изменения цен на материалы и комплектующие;

1.3. Снижение доступности к технологиям и разработкам.

2. Проблемные ситуации 2 класса, расхождение целей и интересов:

2.1.Отсутствие государственной политики в области ГА.

3. Проблемные ситуации 3 класса, замедление скорости распознавания и разрешения:

3.1. Низкая компетентность управленческих кадров;

3.2. Несогласованности между экспертами и персоналом;

3.3. Низкая координация между сотрудниками.

После того, как проблемные ситуации классифицированы, предлагается провести оценку их взаимосвязей (табл. 20).

Таблица 20 – Оценка взаимосвязей между проблемными ситуациями предприятия ГА

№	Проблемная ситуация	1	2	3	4	5	6	7	Сумма причин
1	Недостаток финансовых ресурсов для осуществления производственной деятельности	X	5	4	4	2	1	0	16
2	Изменения цен на материалы и комплектующие	0	X	0	2	0	0	0	2
3	Снижение доступности к технологиям и разработкам	5	1	X	3	1	2	0	12
4	Отсутствие государственной политики в области ГА	0	0	0	X	1	1	0	2
5	Низкая компетентность управленческих кадров	3	0	0	2	X	0	0	5
6	Несогласованности между экспертами и персоналом	0	0	0	0	3	X	5	8
7	Низкая координация между сотрудниками	0	0	0	0	5	4	X	9
<b>Сумма следствий:</b>		8	6	4	11	12	8	5	

Исходя из данных, представленных в табл.21, наиболее значимыми по рангу являются проблемные ситуации 1, 3, 7,6, 5,2,4. На основании рассмотренных взаимосвязей проблемных ситуаций построим фрагмент дискретно-ситуационной сети проблемных ситуаций (рис.48). Дискретно-ситуационная сеть проблемных ситуаций представляет собой граф, где в узлах располагаются выявленные проблемные ситуации, а стрелками обозначены выявленные связи между этими проблемными ситуациями.

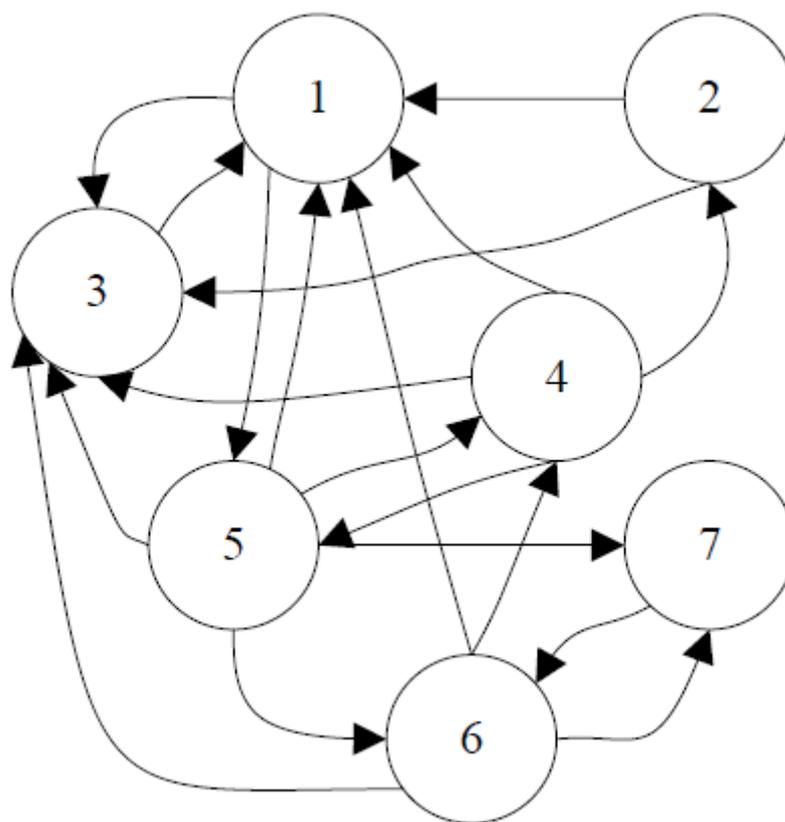


Рис.48 Фрагмент дискретно-ситуационной сети проблемных ситуаций

Исходя из выявленных проблемных ситуаций, с использованием логико-лингвистического метода, необходимо определить перечень рисков и угроз, которые возникают на различных уровнях управления при возникновении различных проблемных ситуаций:

1. Снижение объемов производства.
2. Снижение показателей выручки.
3. Рост задолженности по кредитам.
4. Усиление зависимости от внешних источников финансирования.
5. Диспропорции в финансовой системе предприятий ГА.
6. Нарушения в цепочке поставок.
7. Сбои в системе производственного планирования.
8. Снижение конкурентоспособности предприятий ГА.
9. Замедление работ в области НИОКР.
10. Снижение научно-технического потенциала предприятий ГА.

11. Отсутствие государственной административной поддержки.
12. Высокие ставки для отраслевого финансового сектора.
13. Недостаток налоговых льгот.
14. Неопределенности с распределением ответственности.
15. Ошибки принятия управленческих решений.
16. Слабая кадровая политика.
17. Ошибки в оценке потребностей ресурсов.
18. Некорректные оценки результатов деятельности.
19. Ошибки при планировании показателей предприятий ГА.
20. Некорректность прогнозов потребности в продукции отрасли.
21. Недостаточность корреляции планов различного уровня.
22. Увеличение сроков прохождения информационных потоков.
23. Увеличение издержек взаимодействия.

Для того, чтобы выявить наиболее значимые для предприятий ГА риски и угрозы предлагается построить матрицу рисков и угроз и оценить их по 5 бальной шкале посредством метода нечеткой логики (табл.21).

Таким образом, с помощью логико-лингвистического моделирования выявлены наиболее значимые проблемные ситуации, оказывающие негативное влияние на эффективность деятельности предприятий ГА. Из табл. 22 видно, что преобладающими по количеству набранных баллов являются проблемы первого класса, которые связаны с отклонениями фактических режимов работы системы от запланированных.

Принятие управленческих решений, которые соответствуют классам выявленных в ходе моделирования проблемных ситуаций, формируют фундамент рискозащищенности стратегического планирования. Встраивание плановых, координационных и организационных управленческих решений в алгоритм непрерывного процесса стратегического планирования позволяют повысить уровень рискозащищенности стратегического управления на предприятиях отрасли.

Таблица 21 – Матрица рисков и угроз

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Сумма
1		1	1	1	2	5	5	0	0	0	3	3	2	0	2	0	1	2	3	4	1	0	0	36
2	5		0	0	3	5	3	3	0	2	3	2	2	0	1	0	1	1	0	5	0	0	0	36
3	5	5		5	5	4	3	1	0	0	3	5	4	0	2	0	2	1	0	3	0	0	0	48
4	5	5	5		5	4	0	1	0	0	1	5	5	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	38
5	5	5	5	5		4	3	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	35
6	0	0	1	0	2		3	0	0	0	1	2	1	0	0	2	5	1	4	5	1	3	1	32
7	0	0	0	0	0	5		3	0	0	0	0	0	3	5	3	5	3	4	0	5	3	3	42
8	2	2	2	3	1	3	2		5	5	1	1	1	1	2	4	0	0	2	0	1	1	1	40
9	0	1	1	0	1	0	0	5		5	0	0	0	1	1	5	0	0	0	0	0	0	0	20
10	0	0	0	0	0	0	0	5	5		1	0	0	1	1	5	0	0	0	0	0	0	0	18
11	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3		0	0	0	5	0	0	0	0	1	0	0	0	12
12	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	5		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
14	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0		5	3	0	0	0	0	5	4	5	24
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		3	5	5	5	5	3	5	3	34
16	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	5		3	1	0	1	0	1	1	15
17	0	0	0	0	0	0	5	1	0	0	0	0	0	3	5	3		4	5	5	2	2	2	37
18	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	5	3	2		1	0	3	3	3	23
19	0	0	0	0	0	0	5	1	0	0	0	0	0	3	5	3	3	3		5	3	2	2	35
20	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	5	3	3	0	0	1		1	5	5	26
21	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	5	3	3	0	0	0		5	5	5	24
22	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	5	3	1	1	1	0	5		5	28
23	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	5	3	3	1	1	1	1	5	5		28

Таблица 22 – Наиболее значимые угрозы по сумме баллов

№ угрозы в матрице	Наименование риска	Баллы
3	Рост задолженности по кредитам.	48
7	Сбои в системе производственного планирования.	42
8	Снижение конкурентоспособности предприятий ГА.	40
4	Усиление зависимости от внешних источников финансирования.	38
17	Ошибки в оценке потребностей ресурсов.	37
1	Снижение объемов производства.	36
2	Снижение показателей выручки.	36

Управленческие решения, направленные на решение проблемных ситуаций первого класса, направлены на балансировку имеющихся у предприятий ГА ресурсов и поддержание необходимых пропорций в экономической системе. Разрешение проблемных ситуаций второго класса достигается за счет принятия координационных решений, направленных на согласование целей субъекта управления с целями других элементарных объектов в системе. Проблемные ситуации третьего класса решаются посредством принятия организационных решений, которые направлены на повышение эффективности коммуникации внутри субъекта управления,

целостности организационной структуры, и обеспечение заданных отношений подчиненности и распределения ответственности.

**Выводы:**

В данном параграфе автором была построена дискретно-ситуационная сеть проблемных ситуаций для анализа нарушений взаимодействий внутри экономической системы предприятий ГА. Для этого был использован инструментарий ситуационного подхода и теории адаптивного управления, что позволило квалифицировать проблемные ситуации.

Также, с использованием логико-лингвистического метода, автором был определен перечень рисков и угроз, возникающих на различных уровнях управления в случаях возникновения выявленных проблемных ситуаций, которые были ранжированы посредством построения соответствующей матрицы, и определены наиболее снижающие эффективность системы стратегического планирования.

Все это позволяет повысить рискозащищенность системы стратегического планирования на предприятиях ГА за счет принятия плановых, организационных и координационных управленческих решений, которые соответствуют классам выявленных автором проблемных ситуаций.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В работе представлено решение проблемы определения методической составляющей процесса стратегического планирования на предприятиях ГА. В рамках данного исследования разработаны методические рекомендации по формированию стратегии на предприятиях отрасли, как основополагающей части процесса стратегического планирования на предприятиях. В результате проведенного исследования автором был получен ряд теоретических и методических результатов.

На сегодняшний день экономическая теория предлагает большое количество подходов к стратегическому планированию, которые объединены в разнообразные классификации. Однако, несмотря на их многообразие, различные классификации подходов имеют определенные характерные черты, что позволяет структурировать их по ряду общих признаков. Автором рассматриваются несколько наиболее популярных классификаций подходов к стратегическому планированию, и указывается на их очевидные взаимосвязи.

На процесс и результат стратегического планирования на предприятиях оказывает влияние значительное количество различных факторов, имеющих как внешнее, так и внутреннее происхождение. Некоторые из этих факторов оказывают тотальное воздействие на стратегическое планирование и совершенно не подвержены влиянию предприятий, другие оказывают ограниченное воздействие в рамках территориальных или функциональных подразделений, и при этом поддаются прямому или косвенному влиянию предприятий, что позволяет формировать определенные уровни и направления влияния этих факторов. Кроме того, понимание природы факторов, влияющих на стратегическое планирование на предприятиях, дает возможность использовать отдельные факторы или их группы в качестве элемента общего конкурентного преимущества предприятий отрасли.

Автором указывается совокупность факторов стратегического планирования для предприятий отрасли ГА, показывающиеся их взаимосвязи, свидетельствующие о необходимости комплексного, системного подхода при их изучении с использованием междисциплинарного инструментария. Эти факторы определяют объем и состав данных для изучения при реализации этапа анализа и оценки алгоритма стратегического планирования на предприятиях отрасли, и представляют собой один из важнейших элементов фундамента, формирующего стратегии предприятий отрасли.

Исходя из особенностей отрасли производства грузовых автомобилей, факторов, оказывающих наибольшее влияние на предприятия отрасли, а также рассмотренных подходов к стратегическому планированию, автором был предложен алгоритм стратегического планирования для предприятий ГА. Данный алгоритм сформирован в строгом соответствии с логикой реализации управленческих воздействий и базируется на положениях ряда классических научных подходов к стратегическому планированию. Основу авторского алгоритма 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 используются элементы подхода школы планирования, школы обучения, ситуационного подхода и РОП.

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 значительной мере определяется его организационными способностями.

Предложенный автором алгоритм стратегического планирования для предприятий ГА состоит из четырех этапов: предварительного этапа, этапа анализа и оценки, этапа формирования стратегии и этапа реализации.

Согласно представленному алгоритму процесс стратегического планирования реализуется по иерархическому принципу и носит замкнутый, непрерывный характер.

Автор отмечает, что разработка стратегии и стратегическое планирование не являются идентичными процессами. Эти процессы связаны между собой и находятся в подчиненном отношении один к другому. Разработка стратегии – это один из ключевых процессов стратегического планирования, охватывающий предварительный этап, этап анализа и оценки и этап формирования стратегии, согласно предложенному автором алгоритму стратегического планирования. Стратегическое планирование это более широкое понятие, оно носит непрерывный характер и не заканчивается формированием стратегии, а включает в себя и этап реализации, в ходе которого могут вноситься различные корректировки, в том числе и в разработанную ранее стратегию.

В данной работе автором предложены методические рекомендации по формированию стратегии для предприятий ГА. Данные рекомендации охватывают все три этапа, которые составляют процесс разработки стратегии, согласно предлагаемому алгоритму.

На первом, предварительном этапе предлагаются рекомендации по выбору миссии предприятия и формулированию его стратегических целей для предприятий ГА. На втором этапе предлагаются рекомендации по анализу и оценке внешней и внутренней среды предприятия отрасли и формированию общих выводов об их состоянии. Внешнюю среду автор разделяет на внешнюю макросреду, которая носит всеобщий характер воздействия и не поддается влиянию предприятия, и внешнюю микросреду, которая носит индивидуальный характер воздействия на предприятие, и прямо или косвенно поддается влияниям с его стороны. Данные среды автор предлагает исследовать с помощью балансового метода, который позволяет построить комплексную модель внешней среды, в зависимости от масштаба ее влияния и от потребностей конкретного предприятия отрасли, а также с

помощью соответствующих систем сбалансированных показателей. По мнению автора, внешняя среда имеет существенное значение для формирования конкурентного преимущества предприятий ГА в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

Автором 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. Согласно данным положениям внутренняя среда предприятия характеризуется его общим потенциалом, который определяется совокупностью составляющих. Автором предлагаются методические рекомендации по оценке этих составляющих, и на основе этой оценки предлагается делать выводы о состоянии внутреннего потенциала предприятий отрасли. Таким образом, автором подчеркивается значимость факторов внешней и внутренней среды для формирования стратегии предприятий ГА, как основы для формирования их стабильного конкурентного преимущества. На этапе формирования стратегии, согласно предлагаемому алгоритму, автор дает рекомендации по выбору стратегии предприятия, исходя из всего перечня возможных альтернатив, соответствующих стратегическим целям предприятия, и рекомендации по определению критериев выполнения стратегии по направлениям ее реализации. Результатом выполнения данного этапа будет являться документально оформленная стратегия предприятий отрасли.

Представленный в данной работе авторский подход к стратегическому планированию на предприятиях отрасли ГА носит ярко выраженный междисциплинарный и глубоко индивидуальный характер, с высокой долей влияния прошлого опыта каждого конкретного предприятия и особенностей его внутренней организации.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 18.07.2019) «О стратегическом планировании в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения 22.11.2019)
2. Приказ Минпромторга России от 27.12.2013 №2155 «О внесении изменений в Стратегию развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденную приказом Минпромторга России от 23 апреля 2010 г. №319» [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/456052092> (дата обращения 25.11.2018)
3. Распоряжение Правительства РФ от 31 августа 2017 г. № 1877-р «Об утверждении Стратегии развития экспорта продукции автомобильной промышленности в РФ на период до 2025 г.» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71659180/> (дата обращения 10.09.2017)
4. Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 года. Разработана в соответствии с Федеральным законом от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/510b5a0f-ff11-44fe-8809-3fbadff425c7/Russian+Automotive+Strategy+2025.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=510b5a0f-ff11-44fe-8809-3fbadff425c7> (дата обращения 19.10.2017)
5. Технический регламент таможенного союза ТР ТС 018/2011 «О безопасности колесных транспортных средств» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/act/texnreg/deptexreg/tr/Documents/TR%20TS%20KolesnTrS.pdf> (дата обращения 17.08.2019)
6. Абросимов А.Г., Карпова Н.П. Этапы стратегического планирования // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2011.- №2(76). – С.5-9.

7. Акаев А.А., Коротаев А.В., Малинецкий Г.Г., Малков С.Ю. Моделирование и прогнозирование глобального, регионального и национального развития. – М.: Либроком, 2012. – 488 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление. -М.: Изд-во Экономика,1989. - 520с.
9. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Стратегическое управление организацией: Учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 3013. – 239 с.
10. Антохонова И.В. Методы прогнозирования социально-экономических процессов: Учебное пособие. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2004. - 212 с.
11. Арджирис К. Организационное научение. М. 2004. – ИНФРА-М, 2004. - 563 с.
12. Артяева М.А., Пономаренко Т.В. Выбор стратегических альтернатив при развитии производственного потенциала в горно-металлургической компании / Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2019. № 3 (121). С. 24. URL: <http://uecs.ru/uecs-03-32019/item/5437-2019-03-25-08-16-05> (дата обращения: 20.07.2020)
13. Архипова Н.И. Организационное управление. – М.:РГГУ, 2007. – 736 с.
14. Афитов Э.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие / Э.А. Афитов. - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2015. - 344 с.
15. Бабич Т.Н., Козьева И.А., Вертакова Ю.И., Кузьбожев Э. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 336 с.
16. Баженов О.В. Балансовая модель внешней экономической среды промышленной организации // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 23 (326). - С. 42-48.
17. Баженов О.В. Бизнес-привлекательность предприятия как объект стратегического планирования и анализа // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 6. – С. 475–477.
18. Баженов О.В. Теоретико-методологические аспекты стратегического анализа и прогнозирования деятельности предприятий медной

- промышленности: Монография / Баженов О.В. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 334 с.
19. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с.
20. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 272 с.
21. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
22. Белов С.А. Методология стратегического планирования // Вопросы экономики и права. 2015. №10. - С. 65 - 71.
23. Белоусенко М.В. Экономическая организация: ресурсно-ориентированный подход. // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая, 2008. Вып. 34-1. – С. 190-197.
24. Бендиков М.А., Пайсон Д.Б. Об институциональных основах прогнозирования и принятия решений в инновационной сфере (на примере космической деятельности) // Проблемы прогнозирования. – 2010. – №5. – с. 27-37.
25. Болотова Л.С. Системы поддержки принятия решений в 2 частях. 1 часть: учебник и практикум для вузов/Л.С. Болотова; отв. Ред. В.Н. Волкова, Э.С. Болотов. – Москва: Юрайт,2020 – 257 с.
26. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 175 с.
27. Булава И.В. Теория и методология разработки стратегии развития предприятия. – М.: РИО МАОК, 2009. – 278 с.
28. Бухалков М.И. Планирование на предприятии. - 4-е изд., испр. и доп. – М.: Инфра-М, 2015. - 411 с.
29. Ветрова Е.Н., Шульдешова А.Л. Совершенствование системы планирования развития промышленного предприятия. Инновационное развитие экономики. 2016. № 2(32). - С. 215-223.

30. Ветрова Е.Н. Анализ направлений развития стратегического потенциала промышленного предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ. 2011. № 1. - С. 92-98.
31. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2008. – 296 с.
32. Волков Е.А., Воропанова Ю.В., Метляхин А.И., Никитина Н.А., Перова М.Б., Ярыгина Л.В. Анализ и прогнозирование экономической деятельности на основе имитационного моделирования. – М.: ТНТ, 2011. – 344 с.
33. Воловиков Б.П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа: Монография. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 222с.
34. Глазьев С.Ю. Экономика будущего. Есть ли у России шанс?. – М.: Книжный мир, 2016. – 640 с.
35. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент. - М.: Изд-во Юрайт, 2015.- 292с.
36. Голубкова Л.Г. Философия управления: монография / Л.Г. Голубкова, В.М. Розин. - Йошкар-Ола: Марийский государственный технический университет, 2010. - 608с.
37. Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентная преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии. // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент (3). 2003. - С. 47-75
38. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./Пер. с англ. Под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560с.
39. Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: КУРС: НИЦ Инфра-М, 2013. - 448 с.
40. Гуцыкова С.В. Метод экспертных оценок: теория и практика: монография/ С.В. Гуцыкова. - Москва : Институт психологии РАН, 2011. - 144 с.

41. Драчева Е.Л. Менеджмент: учебник / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. -13-е изд., стер. - М.: Издательский центр «Академия», 2012. - 304с.
42. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
43. Друкер П. Эффективное управление предприятием.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. – 224 с.
44. Елисеева И.И., Платонов В.В. Динамический потенциал – недостающее звено в исследовании инновационной деятельности // Финансы и бизнес. – 2014. - №4. – С.102-110.
45. Елисеева И. И., Платонов В. В. Концептуальный подход к ресурсно-ориентированному исследованию науки и научных организаций // Финансы и бизнес. 2013. № 4. - С.13—22.
46. Ефремов, В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №1. – с. 3-13.
47. Ефремов В.С., Ханьков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом, 2002. №2.- С.8-33.
48. Иванова Ю.Н. Методология стратегического планирования российских трансрегиональных корпораций: Монография. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 228с.
49. Иванова И.В. Стратегический анализ и планирование инновационного развития промышленного производства. Методологические и концептуальные положения. – Спб.: ГУАП, 2012. – 100 с.
50. Игнатъев М.Б, Карлик А.Е., Кукор Б.Л., Платонов В.В., Яковлева Е.А. Рискоориентированная технология информационного обеспечения в условиях цифровой экономики: управление рисками в электроэнергетике // Экономические науки. 2018. №161. С.21-29.
51. Ильин А.И, Планирование на предприятии: учеб. пособие / А.И. Ильин. – 9-е изд. – Минск: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2011. – 668 с.

52. Илышев А. М. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России / А.М. Илышев, Н.Н. Илышева, Т.С. Селевич. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 480 с.
53. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. – 314 с.
54. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. - 512 с.
55. Карлик А. Е. Исследование организационного и динамического потенциала предприятий: учеб. пособие / А. Е. Карлик, В. В. Платонов. - СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 79 с.
56. Карлик А.Е. Экономика предприятия: Учеб. / Под ред. А. Е. Карлика, М. Л. Шухгальтер; М.: Инфра-М, 2018. - 464 с.
57. Карлик А.Е, Платонов В.В. Аналитическая структура ресурсно-ориентированного подхода // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - №6. - С.26-37
58. Карлик А.Е, Платонов В.В. Ресурсно-ориентированный подход в междисциплинарной перспективе // Финансы и Бизнес. – 2013. – №4. – С. 4-12.
59. Карлик А.Е., Тишков П.И., Ветрова Е.Н. Стратегическое планирование развития государственного предприятия в сфере водно-коммунального хозяйства. Проблемы развития территории. 2015. № 4(78). С. 129-141
60. Катькало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. - 2003. - № 1. - С. 7-30.
61. Катькало В.С. Методологические особенности и приоритеты развития ресурсной концепции стратегического управления // Экономическая наука современной России. 2003. № 2. - С.61–70.

62. Катъкало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент, 2002. Вып.4. – С.20-43.
63. Катъкало В.С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Вестник СПбГУ. Менеджмент, 2002. Вып.2. – С.3-21.
64. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления/ В.С. Катъкало; Высшая школа менеджмента СПбГУ.- 3-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – 548 с.
65. Клейнер Г.Б. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях. // Вопросы экономики (9). 1998. - С.46-65.
66. Клименков Г.В., Кукор Б.Л. Экспертные системы и системы ситуационного управления на базе логико-лингвистических моделей // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2017. – №14. – с. 23-28.
67. Корчагин А.П., Соловьёв В. В.: Стратегическое планирование. Учебное пособие. – М.: МИИТ, 2011. - 176 с.
68. Кузык Б.Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Экономика, 2011. – 604 с.
69. Кукор Б.Л., Клименков Г.В. Адаптивное управление промышленным комплексом региона: теория, методология, практика./Под общ. Ред. Б.Л. Кукора. – Екатеринбург-С.Петербург: Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, 2017. – 306 с.
70. Кукор Б.Л., Пыткин А.Н., Клименков Г.В., Основы стратегического управления в региональной экономике. (построение систем ситуационного управления на базе логико-лингвистического

- моделирования) / Под общей ред. Б.Л. Кукора - Пермь: Изд-во ООО "Издательский дом "Ника", 2009. - 337 с.
71. Кукор Б.Л. Организационное моделирование процесса управления предпринимательской деятельностью в регионе. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996. 234 с.
72. Кустов А.Ю., Кукор Б.Л. Задачи организации стратегического планирования // Журнал правовых и экономических исследований. – 2012. – 2. – с. 108-112.
73. Ларионов И.К. Стратегическое управление. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 235 с.
74. Либерман И. А. Планирование на предприятии: Учебное пособие / И.А. Либерман. - 3-е изд. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 205 с.
75. Литвинова Т.Н., Морозова И.А., Попкова Е.Г. Планирование на предприятии (в организации): Учебное пособие / Литвинова Т.Н., Морозова И.А., Попкова Е.Г. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 156 с.
76. Лящук А.В. Актуальность стратегического планирования на предприятии // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна - 2017. № 3. - С.51-54.
77. Лящук А.В. Факторы стратегического планирования на предприятии // Научное обозрение. Экономические науки - №1, 2018. - С.15-22.
78. Лящук А.В., Тихонова М.В. Разнообразие подходов к стратегическому планированию на предприятии // Управление экономическими системами: электронный научный журнал - (106) УЭКС, 12/2017, <http://uecs.ru/uecs-106-1062017/item/4681-2017-12-12-09-18-51>
79. Лящук А.В., Тихонова М.В. Стратегический анализ внутренних факторов предприятий грузового автомобилестроения в условиях цифровой трансформации экономики - Журнал «Известия СПбГЭУ» - 2020. - № 3 (123). - С.102-109

80. Лящук А.В., Тихонова М.В. Стратегическое планирование на предприятии в рамках цифровой экономики // Известия СПбГЭУ - 2018. - № 4 (112). - С.91-97
81. Лящук А.В., Тихонова М.В. Философские аспекты стратегического планирования на предприятии // Известия СПбГЭУ - 2017. - № 4 (106). - С.51-56.
82. Мильнер Б.З. Теория организации. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 864 с.
83. Мильская Е.А. Стратегическое управление инновационно активным предприятием: монография. СПб.: СПбГПУ, 2011. 295 с.
84. Минцберг Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель; Пер. с англ. – 2-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 365 с.
85. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. Перевод с английского Т. Виноградовой, Д. Раевской, Л. Царук. Под общей редакцией Ю. Каптуревского. Серия: Теория и практика менеджмента. - СПб.: Питер, 2001г. - 688 с.
86. Наумов В. Н. Стратегическое взаимодействие рыночных субъектов в маркетинговых системах: Монография / В.Н. Наумов, В.Г. Шубаева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 270 с.
87. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. Научный редактор перевода В.Л. Макаров. – М.: Дело, 2002. – 536 с.
88. Одинцов С.С. Моделирование предметной области социально-экономической системы в процессе обеспечения экономической безопасности. // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2012. – с. 129-132.
89. Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование: учебник: в 3ч./А.И. Орлов. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана. – 2009.Ч. 2: Экспертные оценки. – 2011. – 486 с.

90. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 264 с.
91. Перес К. Технологические революции и финансовый капитал. Динамика пузырей и периодов процветания / Карлота Перес; пер. с англ. Ф.В. Маевского. — М. : Изд-во «Дело» АНХ, 2011. - 232 с.
92. Петров А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия/ А.Н. Петров; С. – Петербург. ун-т экономики и финансов. – Спб.: Изд-во С. – Петербург. ун-та экономики и финансов, 1992. – 127 с.
93. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов 3-е изд. / А. Н. Петров - Спб.: Питер, 2015. - 400 с.
94. Платонов В.В. Интеллектуальный капитал : оценка и управление : учеб. пособие /В.В. Платонов. – Спб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 116 с.
95. Платонов В.В. Стратегическая оценка деятельности инновационно-активных предприятий/ Платонов В.В., Овсянко К.А., Айрапетова А.Г., Дюков И.И. /под редакцией д-ра экон. наук, проф. А.Е. Карлика– Спб.: Изд-во: СПбГУЭФ, 2012. – 209 с.
96. Платонов В.В. Стратегия ресурсного обеспечения инновационной деятельности. – Спб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999.
97. Платонов В.В. Рогова Е.М., Воробьев В.П., Тихомиров Н.Н. Интеллектуальные активы и инновации: проблемы оценки, учета и управления. - Спб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. - 128 с.
98. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. - 608 с.
99. Поспелов Д. А. Ситуационное управление: Теория и практика. – М.: Наука. Гл. ред. физ.-мат. лит., 1986. – 288 с.
100. Прахалад К.К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации. Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент (3). 2003. - С.18 – 44.
101. Рохчин В.Е. Стратегическое планирование развития городов России: системный подход: монография / В.Е. Рохчин, С.Ф. Жилкин, К.Н. Знаменская; Федеральное агентство по образованию, Тольяттинский гос.

- ун-т, Российская акад. наук, Ин-т проблем региональной экономики. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Тольятти : ТГУ, 2010. - 444 с.
102. Рохчин, В.Е. Управление стратегической конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе развития его потенциала / В.Е. Рохчин, Е.Н. Ветрова, А.В. Полянский; под ред. А.Е. Карлика; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования «Санкт-Петербургский гос. ун-т экономики и финансов», Каф. экономики предприятия и произв. менеджмента. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 262 с.
103. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия – М.:ИНФРА-М, 2012 – 536 с.
104. Савкина Р.В. Планирование на предприятии. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 324 с.
105. Самуэльсон П. Основания экономического анализа. Пер. с англ. – М.:Экон.шк., 2002. – 604 с.
106. Соколов А.А. Адаптивное управление структурными преобразованиями в промышленности: автореферат дисс. кандидата экономических наук: 08.00.05 / Соколов Алексей Андреевич; [Место защиты: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов].- Санкт-Петербург, 2019
107. Стрикленд А., Томпсон А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. - М.: Изд-во Вильямс, 2010.- 928с.
108. Тис Д. Дж. Выявление динамических способностей: природа и микрооснования (устойчивых) результатов компании. Российский журнал менеджмента. - 2009 - №4. - С. 59-108.
109. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. - 2003. - вып.4. - С.133-185.

110. Трифонов Ю.В., Брыкалов С.М., Трифонов В.Ю. Интеграция систем планирования с системами управления рисками на крупных предприятиях // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. Т. 10. № 2. С. 122–132.
111. Хамел Г., Прахалад К.К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
112. Шеремет А.Д.. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / ИНФРА-М, 2011 – 367 с.
113. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления. // Менеджмент в России и за рубежом (6). 2002. - С. 34-40.
114. Ширяев В.И., Ширяев Е.В. Принятие решений. Прогнозирование в глобальных системах. – М.: Либроком, 2010. – 176 с.
115. Яковлева Е.А. Финансовая стратегия прогнозирования промышленного предприятия/Е.А.Яковлева, М.М. Гаджиев.-Махачкала, 2012. – 210с.
116. Яковлева Е.А., Гаджиев М.М. Диагностика проблемных ситуаций в социально – экономических системах: сетевые формы взаимодействия / Яковлева Е.А., Гаджиев М.М. // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2018. № 3 (109). С. 23.
117. Янковская В.В. Планирование на предприятии. - М.: ИНФРА-М,2013. – 425 с.
118. Аналитическое агентство «Автостат» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.autostat.ru/> (дата обращения: 12.09.2017)
119. Институт «Центр развития»: обзоры ключевых отраслей и рынков. [Электронный ресурс]. URL: <https://dcenter.hse.ru/otrasli> (дата обращения: 19.10.2017)
120. Международная организация производителей автомобилей (OICA) International Organization of Motor Vehicle Manufacturers [Электронный ресурс]. URL: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2018-statistics/> (дата обращения: 28.07.2019)

121. Международные стандарты финансовой отчетности [Электронный ресурс]. URL: [https:// www.minfin.ru/ ru/performance/accounting/mej\\_standart\\_fo/docs/](https://www.minfin.ru/ru/performance/accounting/mej_standart_fo/docs/) (дата обращения: 20.07.2018)
122. Некоммерческое партнерство «Объединение автопроизводителей России» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.oar-info.ru/index.php?id=302> (дата обращения: 28.08.2020)
123. Обзор отрасли. Автомобильный рынок России и СНГ. Март 2019 года. ООО «Эрнст энд Янг — оценка и консультационные услуги» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-automotive-sector-overview-2019-rus/\\$FILE/ey-automotive-sector-overview-2019-rus.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-automotive-sector-overview-2019-rus/$FILE/ey-automotive-sector-overview-2019-rus.pdf) (дата обращения: 22.10.2019)
124. Официальный сайт ПАО «КАМАЗ» [Электронный ресурс]. URL: <https://kamaz.ru> (дата обращения: 11.05.2018)
125. Положения по бухгалтерскому учету (ПБУ) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru/doc/pbu/> (дата обращения: 20.07.2018)
126. Производители грузовых автомобилей в России [Электронный ресурс]. URL: <https://m.autostat.ru/news/25485/> (дата обращения: 12.09.2017)
127. Словари и энциклопедии [Электронный ресурс]. URL: <http://dic.academic.ru> (дата обращения: 12.06.2017)
128. Статистика по экспорту грузовых автомобилей в мире [Электронный ресурс]. URL: <http://www.worldstopexports.com/exported-trucks-country/>(дата обращения: 30.07.2019)
129. Стратегия развития автомобильной промышленности Российской федерации на период до 2025 года [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depSectorEconom/2017310512> (дата обращения: 20.11.2017)
130. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL:<http://www.gks.ru> (дата обращения: 18.11.2018)

131. Федеральная таможенная служба. Таможенная статистика [Электронный ресурс]. URL: <http://customs.ru/statistic> (дата обращения: 04.08.2019)
132. Hodgson G. M. The concept of a routine // *The Handbook of Organizational Routines* / M. C. Becker. Cheltenham, 2008. P. 15—29.
133. Kraaijenbrink J., Spender J. C., Groen A. J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of its Critiques // *Journal of Management*. 2010. Vol. 36. N 1. P. 349—372.
134. Platonov V., Bergman J-P. Cooperative networks in perspective of cross-border innovation dynamics//*International Journal of Knowledge-Based Organizations*. – 2011. – Vol. 1. – № 1.
135. Prahalad C. K., Hamel G. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm // *Strategic Management Journal*. №15. 1994. P. 5 - 16.
136. Priem R.L., Butler J.E. Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research? // *Academy of management review*, 2001. Vol. 26, №1. P. 22-40
137. Ritson N. *Strategic Management 2nd edition*: Ventus Publishing, Bookboon, 2013. – 117 с.
138. Rumelt R. P. Towards a strategic theory of the firm // *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ; 1984. P.556 – 570.
139. Rumelt R. P., Schendel D. E., Teece D. J. Strategic management and economics // *Strategic Management Journal* 12. (Winter special issue): 1991. P.5-29.
140. Zahra S., George G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension // *Academy of Management Review*. 2002. Vol. 27. N 2. P. 185 - 203.
141. Zollo M., Winter S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities // *Organization Science*. 2002. Vol. 13. N 3. P. 339 - 353.

## Приложение 1. Использование балансового метода для анализа внешней среды предприятий грузового автомобилестроения



Рис.49 Балансовая модель внешней микросреды предприятия ГА [16]

В состав «Надкорпоративных активов» входит вся совокупность нематериальных и материально-вещественных активов отрасли, которые обеспечивают ее основные задачи и характеризуют отрасль, как единое целое, а также материальные и нематериальные формы имущества отраслей технологической кооперации. Под отраслями технологической кооперации понимается совокупность отраслей, без которых жизнедеятельность ГА была бы невозможна. Важным критерием, который характеризует отрасль в качестве отрасли технологической кооперации, является то, что предприятия ГА взаимодействуют с ней и способны оказать на нее определенное влияние.

Эти активы будут всесторонне характеризовать отрасль и ее межотраслевые связи. Они носят ключевой характер и существуют весь период функционирования отрасли [16].

«Раздел «Корпоративные активы» содержит данные о предприятиях отрасли ГА и предприятиях из отраслей технологической кооперации. Кроме того, в этот раздел включается информация, характеризующая финансовый сектор отрасли, включая специализированные банки, фонды и проч., а также данные о финансовом секторе отраслей технологической кооперации. Эта информация помогает лучше понять структуру отраслевого финансирования и финансирования отраслей технологической кооперации. Группы предприятий, которые входят в данный раздел, предлагается оценивать исходя из совокупной стоимости их активов» [Баженов О.В.] [16].

В балансовой модели внешней среды для предприятий ГА пассивы сформированы из четырех разделов. В отрасли постоянно реализуются различные государственные национальные и социальные проекты, кроме того, отрасль ГА имеет существенные фундаментальные обязательства перед государством и обществом. Вся информация об обязательствах подобного рода отражается в разделе «Надкорпоративный капитал». Данные о собственном капитале и резервах предприятий отрасли ГА и предприятий отраслей технологической кооперации формируют раздел «Корпоративный капитал». Данные по краткосрочным и долгосрочным обязательствам предприятий отрасли и предприятиях отраслей технологической кооперации отражаются в соответствующих разделах «Краткосрочные обязательства» и «Долгосрочные обязательства». В качестве временного отрезка, отличающего обязательства краткого срока от долгого срока, предлагается срок равный одному году. Кроме того, обязательства разделяются на внешние, т.е. обязательства перед субъектами за пределами отрасли ГА, и внутренние обязательства, которые формируются внутри самой отрасли [16].

### *Сбалансированная система показателей оценки внешней среды предприятия ГА*

Пятью показателями характеризуются надкорпоративные и корпоративные активы ГА, которые отражают разнообразные аспекты состояния ГА. К данным аспектам относятся: инвестиционная привлекательность ГА, удельный вес задействованных в ГА трудовых ресурсов, уровень конкуренции в ГА, уровень внешнего участия в развитии ГА, а также удельный вес отраслевых финансов в совокупных активах отрасли ГА. Уровень инвестиционной привлекательности ГА характеризует возможности отрасли по привлечению дополнительных инвестиций. Удельный вес трудовых ресурсов отражает значимость этих ресурсов для ГА, посредством выявления их доли в общих отраслевых активах. Уровень отраслевой конкуренции отражает конкурентную среду ГА через долю предприятий конкурентов в совокупности корпоративных активов. Внешнее участие в развитии ГА характеризуется долей инвестиционных проектов, реализуемых в отрасли, в общей совокупности активов ГА, которые отражают условия его развития [18]. Доля покрытия совокупных активов ГА различными финансовыми организациями, которые аффилированы с отраслью, отражает удельный вес собственного финансового сектора ГА, и дает возможность понять потребности внешнего финансирования ГА.

Эффективность развития ГА характеризуется показателями рентабельности активов ГА, отражающих эффективность использования надкорпоративных и корпоративных активов ГА [18].

В состав группы показателей, характеризующих кредитоспособность отрасли, входят четыре показателя. Доля краткосрочных обязательств ГА, обслуживаемая за счет отраслевых финансов, характеризуется показателем покрытия краткосрочных обязательств отраслевыми финансами, показывающим общую краткосрочную кредитоспособность ГА. Показатель, который отражает покрытие займов отраслевыми финансами, характеризует общую кредитоспособность отрасли и показывает те выплаты по займам,

Таблица 23 – Сбалансированная система показателей оценки внешней микросреды предприятия ГА [18]

Показатели, характеризующие надкорпоративные и корпоративные активы ГА (ПНКА)			Показатели, характеризующие кредитоспособность ГА (ПКГА)		
№	Показатель	Формула расчета	№	Показатель	Формула расчета
1.	Уровень инвестиционной привлекательности ГА	Инвестиционная привлекательность ГА / Сумма активов	1.	Покрытие краткосрочных обязательств отраслевыми финансами	Отраслевые финансы / Краткосрочные корпоративные обязательства (исключая отрасли тех.кооперации)
2.	Удельный вес трудовых ресурсов в активах	Трудовые ресурсы ГА / Сумма активов	2.	Покрытие займов отраслевыми финансами	Отраслевые финансы / (Внешние долгосрочные займы и кредиты + Внутренние долгосрочные займы и кредиты + Внешние краткосрочные займы и кредиты + Внутренние краткосрочные займы и кредиты)
3.	Уровень конкуренции в ГА	Предприятия конкуренты / Корпоративные активы			
4.	Удельный вес финансового сектора ГА в корпоративных активах	Отраслевые финансы / Корпоративные активы	3.	Покрытие корпоративных обязательств корпоративными активами	Корпоративные активы / (Долгосрочные корпоративные обязательства + Краткосрочные корпоративные обязательства)
5.	Уровень внешнего участия в развитии ГА	Реализуемые в ГА инвест. проекты / Сумма активов	4.	Покрытие корпоративных обязательств ГА предприятиями отрасли ГА	Предприятия конкуренты / (Долгосрочные корпоративные обязательства + Краткосрочные корпоративные обязательства)
Показатели, характеризующие эффективность развития ГА (ПЭРГА)			Показатели, характеризующие экономическую независимость ГА (ПЭНГА)		
№	Показатель	Формула расчета	№	Показатель	Формула расчета
1.	Рентабельность надкорпоративных активов	Надкорпоративный капитал / Надкорпоративные активы	1.	Внешняя долговая нагрузка ГА	(Внешние долгосрочные обязательства + Внешние краткосрочные обязательства) / (Долгосрочные корпоративные обязательства + Краткосрочные корпоративные обязательства)
2.	Рентабельность корпоративных активов	Корпоративный капитал / Корпоративные активы	2.	Доля долгосрочных обязательств в сумме корпоративных обязательств и капитале	Долгосрочные корпоративные обязательства / (Корпоративный капитал + Долгосрочные корпоративные обязательства + Краткосрочные корпоративные обязательства)
			3.	Доля надкорпоративного капитала в сумме капитала и обязательств	Надкорпоративный капитал / Сумма пассивов

которые можно будет покрыть за счет аффилированных с отраслью финансовых организаций. Еще одним показателем, характеризующим кредитоспособность ГА, является покрытие корпоративных обязательств за счет корпоративных активов. Данный показатель отражает долю корпоративных обязательств отрасли, которую можно покрыть за счет общих корпоративных активов отрасли. Доля корпоративных обязательств ГА, которая покрывается имуществом предприятий ГА отражается показателем покрытия корпоративных обязательств предприятиями ГА [18].

Экономическая независимость ГА характеризуется тремя видами показателей, отражающих ряд различных аспектов экономической независимости отрасли. Показатель, показывающий внешнюю долговую нагрузку отрасли, отражает зависимость отрасли от внешних источников, и выражается в виде отношения суммы внешних обязательств к сумме корпоративных обязательств. Доля долгосрочных обязательств в корпоративных пассивах характеризует степень использования заемных средств в долгосрочной перспективе, и, соответственно, степень риска связанного с этим. Степень экономической независимости ГА от результатов текущей хозяйственной деятельности предприятий ГА отражается таким показателем как доля надкорпоративного капитала в пассивах ГА. При необходимости более детальной оценки, аналогично отраслевым показателям, можно добавить и соответствующие показатели отраслей технологической кооперации[18].

Каждой группе показателей, в зависимости от их значений, присваивается оценка в диапазоне от «1» до «5», которая соответствует конкретному состоянию группы показателей. На основании средней оценки всех групп показателей делается вывод о состоянии внешней среды микроуровня (табл.24).

*Оценка состояния внешней среды предприятия ГА.*

Таблица 24 – Шаблон оценки состояния внешней среды предприятия отрасли

Состояние Показатели	Крайне негативное	Негативное	Нейтральное	Позитивное	Крайне позитивное
Характеризующие надкорпоративные и корпоративные активы ГА	1	2	3	4	5
Характеризующие кредитоспособность ГА	1	2	3	4	5
Характеризующие экономическую независимость ГА	1	2	3	4	5
Характеризующие эффективность развития ГА	1	2	3	4	5
Общая оценка состояния:					

## Приложение 2. Анализ составляющих статического потенциала внутренней среды предприятий грузового автомобилестроения

Таблица 25 - Показатели оценки имущественного положения предприятия ГА [18]

№	Наименование показателя	Формула расчета
1	Темп роста активов	Стоимость всех активов на конец текущего года / Стоимость всех активов на конец предыдущего года
2	Темп роста внеоборотных активов	Общая стоимость внеоборотных активов на конец текущего года / Общая стоимость внеоборотных активов на конец предыдущего года
3	Удельный вес внеоборотных активов в имуществе	Общая стоимость внеоборотных активов / Стоимость всех активов
4	Удельный вес нематериальных активов во внеоборотных активах	Стоимость нематериальных активов / Общая стоимость внеоборотных активов
5	Удельный вес основных средств во внеоборотных активах	Стоимость основных средств / Общая стоимость внеоборотных активов
6	Удельный вес дебиторской задолженности в оборотных активах	Величина дебиторской задолженности / Общая стоимость оборотных активов
7	Удельный вес сырья и материалов в оборотных активах	Стоимость сырья и материалов / Общая стоимость оборотных активов
8	Удельный вес высоколиквидных активов в оборотных активах	(Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) + Денежные средства и их эквиваленты) / Общая стоимость оборотных активов

Таблица 26 - Показатели финансовой устойчивости предприятия ГА[18]

№	Наименование показателя	Формула расчета
1	Коэффициент финансовой независимости	Величина собственного капитала / Итого пассивы
2	Удельный вес долгосрочных обязательств в заемном капитале	Величина долгосрочных обязательств / (Величина краткосрочных обязательств + Величина долгосрочных обязательств)
3	Удельный вес инвестированного капитала в пассивах	(Величина собственного капитала + Величина долгосрочных обязательств) / Итого пассивы
4	Удельный вес кредиторской задолженности в краткосрочных обязательствах	Величина кредиторской задолженности / Величина краткосрочных обязательств

Таблица 27 - Показатели ликвидности предприятия ГА [18]

№	Наименование показателя	Формула расчета
1	Коэффициент абсолютной ликвидности	$(\text{Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)} + \text{Денежные средства и их эквиваленты}) / \text{Величина краткосрочных обязательств}$
2	Коэффициент срочной ликвидности	$(\text{Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)} + \text{Денежные средства и их эквиваленты} + \text{Дебиторская задолженность}) / \text{Величина краткосрочных обязательств}$
3	Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия)	$\text{Сумма оборотных активов} / \text{Величина краткосрочных обязательств}$

Таблица 28 - Показатели рентабельности предприятия ГА[18]

№	Наименование показателя	Формула расчета
1	Рентабельность продукции	$\text{Прибыль от реализации продукции} / \text{Полная себестоимость продукции}$
2	Рентабельность совокупного капитала	$\text{Чистая прибыль} / \text{Сумма всего капитала}$
3	Рентабельность собственного капитала	$\text{Чистая прибыль} / \text{Сумма собственного капитала}$
4	Рентабельность основных средств	$\text{Чистая прибыль} / \text{Основные средства}$
5	Норма прибыли	$\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}$

Таблица 29 - Показатели оборачиваемости предприятия ГА [18]

№	Наименование показателя	Формула расчета
1	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	$\text{Выручка} / \text{Сумма оборотных активов}$
2	Коэффициент оборачиваемости денежных средств и их эквивалентов	$\text{Выручка} / \text{Денежные средства и их эквиваленты}$
3	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$\text{Выручка} / \text{Дебиторская задолженность}$
4	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$\text{Выручка} / \text{Кредиторская задолженность}$
5	Коэффициент оборачиваемости запасов	$\text{Выручка} / \text{Сумма запасов}$
6	Коэффициент оборачиваемости заемного капитала	$\text{Выручка} / \text{Сумма заемного капитала}$

Таблица 30 – Оценка технологической составляющей статического потенциала предприятия ГА

Ключевые производственные технологии		Степень соответствия целям	Ключевые непроизводственные технологии		Степень соответствия целям
1	Технология 1	$X_1$	1.	Технология 1	$Y_1$
2	Технология 2	$X_2$	2.	Технология 2	$Y_2$
...	.....	.....	...	.....	.....
n	Технология n	$X_n$	k	Технология k	$Y_k$
Общая оценка соответствия набора технологий целям предприятия:					

Степень соответствия целям отдельных технологий предлагается оценивать от «0» до «1», где «0» будет означать полное несоответствие, а «1», в свою очередь, будет означать 100% соответствие. Эксперты оценивают имеющиеся у предприятия технологии, и по пятибалльной шкале ставят общую оценку технологической составляющей предприятия, где «5» говорит о максимально возможном соответствии имеющегося набора ключевых технологий целям предприятия, а «1» о полном несоответствии всего набора.

Таблица 31 – Оценка компетентностной составляющей статического потенциала предприятия ГА

Ключевые технологии предприятия		Требуемые компетенции		Имеющиеся компетенции		Степень соответствия
1	Технология 1	1	Компетенция 1	1	Компетенция 1	$X_1$
2	Технология 2	2	Компетенция 2	2	Компетенция 2	$X_2$
...	.....	...	.....	...	.....	.....
n	Технология n	n	Компетенция n	n	Компетенция n	$X_n$
Общая оценка соответствия набора компетенций:						

Степень соответствия предлагается оценивать в диапазоне от «0» до «1», где «0» будет означать полное несоответствие, а «1» будет означать 100% соответствие. После оценки степени соответствия имеющихся компетенций ключевым технологиям, экспертам необходимо оценить общее соответствие всего набора компетенций предприятия отрасли ключевым технологиям, используемым на предприятии. Оценку предлагается

проводить по пятибалльной шкале, где «1» означает полное несоответствие, а «5» максимально возможное соответствие. Таким образом, компетентностная составляющая статического потенциала предприятий получит свою оценку соответствия ключевому технологическому набору предприятий ГА.

Таблица 32 – Оценка организационных способностей предприятия ГА

Ключевые технологии предприятия		Результат реализации технологии	Значимые характеристики результата	Количественное значение характеристики	Степень соответствия целям
1	Технология 1	Результат 1	Характеристика 1.1	Значение 1.1	$X_{11}$
			Характеристика 1.2	Значение 1.2	$X_{12}$
2	Технология 2	Результат 2	Характеристика 2.1	Значение 2.1	$X_{21}$
			Характеристика 2.2	Значение 2.2	$X_{22}$
...	.....	.....	.....	...	.....
n	Технология n	Результат n	Характеристика n.1	Значение n.1	$X_{n1}$
			Характеристика n.2	Значение n.2	$X_{n2}$
Общая оценка соответствия организационных способностей:					

Степень соответствия предлагается оценивать в диапазоне от «0» до «1», где «0» будет означать полное несоответствие, а «1» будет означать максимальное соответствие. Исходя из степени соответствия этим целям, экспертам необходимо поставить общую оценку организационным способностям предприятия по пятибалльной шкале, где «1» - полное несоответствие, а «5» - максимальное соответствие организационных способностей краткосрочным и среднесрочным целям предприятия.

### Приложение 3. Анализ составляющих динамического потенциала внутренней среды предприятий грузового автомобилестроения

Таблица 33 – Оценка ресурсной составляющей динамического потенциала предприятия ГА

Активы инновационной и инвестиционной деятельности	За отчетный период	За прошлый период 1	..	За прошлый период n	За отчетный период конкурента 1	..	За отчетный период конкурента n
Нематериальные активы	$C_{ОП1}$	$C_{ПП1}$	..	$C_{ППn1}$	$C_{ОПК1}$	..	$C_{ОПКn1}$
Результаты исследований и разработок	$C_{ОП2}$	$C_{ПП2}$	..	$C_{ППn2}$	$C_{ОПК2}$	..	$C_{ОПКn2}$
.....	...	...	..	...	...	..	...
Актив n	$C_{ОПn}$	$C_{ППn}$	..	$C_{ППnn}$	$C_{ОПКn}$	..	$C_{ОПКnn}$
Общая рейтинговая оценка ресурсной составляющей:							

Общую оценку ресурсной составляющей динамического потенциала предлагается ставить по пятибалльной шкале, где «1» - соответствует полному отсутствию или незначительному количеству ресурсов динамического потенциала, а «5» - указывает на положительную динамику прироста этих ресурсов по максимальному количеству сравниваемых значений.

Таблица 34 – Оценка технологической составляющей динамического потенциала предприятия ГА

Технологии обучения и НИОКР		Степень соответствия долгосрочным целям предприятия
1.	Технология 1	$X_1$
2.	Технология 2	$X_2$
...	.....	.....
n	Технология n	$X_n$
Общая оценка соответствия набора технологий:		

Общая оценка технологической составляющей производится по пятибалльной шкале, где «1» - означает полное несоответствие имеющегося набора технологий долгосрочным целям, а «5» - максимальное, по мнению экспертов, соответствие долгосрочным целям предприятия отрасли.

Таблица 35 – Оценка компетентностной составляющей динамического потенциала предприятия ГА

№	Технологии динамического потенциала	Требуемые компетенции	Имеющиеся компетенции	Степень соответствия технологиям
1	Технология 1	Компетенция 1	Компетенция 1	$X_1$
2	Технология 2	Компетенция 2	Компетенция 2	$X_2$
...	.....	.....	.....	.....
n	Технология n	Компетенция n	Компетенция n	$X_n$
Общая оценка соответствия набора компетенций:				

Исходя из перечня степеней соответствия имеющихся компетенций, выставляется итоговая оценка компетентностной составляющей динамического потенциала, по пятибалльной шкале, где «1» - говорит о полном несоответствии набора компетенций требуемому набору для эффективной реализации технологий динамического потенциала предприятия, а «5» - означает максимальное соответствие.

Таблица 36 – Оценка динамических способностей предприятия ГА

Инновации предприятия за последние 5 лет		Результат реализации инновации	Значимые характеристики результата	Количественное значение характеристики	Степень соответствия целям
1	Инновация 1	Результат 1	Характеристика 1.1	Значение 1.1	$X_1$
			Характеристика 1.2	Значение 1.2	
2	Инновация 2	Результат 2	Характеристика 2.1	Значение 2.1	$X_2$
			Характеристика 2.2	Значение 2.2	
...	.....	.....	.....	...	.....
n	Инновация n	Результат n	Характеристика n.1	Значение n.1	$X_n$
			Характеристика n.2	Значение n.2	
Общая оценка динамических способностей предприятия:					

На основании этих значений экспертами дается общая оценка соответствия динамических способностей предприятия отрасли его стратегическим целям. Данную оценку предлагается производить по

пятибалльной шкале, где «1» - полное несоответствие, «5» - максимальное соответствие динамических способностей стратегическим целям предприятия.

Таблица 37 – Оценка абсорбирующего потенциала предприятия ГА

Активы и инвестиции за последние 5 лет		Результат реализации	Значимые характеристики результата	Количественное значение характеристики	Степень соответствия целям
1	Актив 1	Результат 1	Характеристика 1.1	Значение 1.1	$X_1$
			Характеристика 1.2	Значение 1.2	
2	Инвестиция 1	Результат 2	Характеристика 2.1	Значение 2.1	$Y_1$
			Характеристика 2.2	Значение 2.2	
...	.....	.....	.....	...	.....
n	Актив n	Результат n	Характеристика n.1	Значение n.1	$X_n$
			Характеристика n.2	Значение n.2	
n	Инвестиция n	Результат n	Характеристика n.1	Значение n.1	$Y_n$
			Характеристика n.2	Значение n.2	
Общая оценка абсорбирующего потенциала предприятия:					

На основании оценок всех активов и инвестиций эксперты выставляют общую оценку соответствия абсорбирующего потенциала стратегическим целям. Общая оценка ставится по пятибалльной шкале, где «1» - говорит о несоответствии, а «5» - означает полное соответствие долгосрочным целям предприятия отрасли.