

**А.О. ЕГОРОВА**, кандидат экономических наук, преподаватель, НГПУ им. К. Минина, e-mail: nesti88@mail.ru

## **АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ РФ**

**A.O.Egorova**

### **STRATEGIC PLANNING ANALYSIS AT MACHINE-BUILDING COMPANIES IN THE RUSSIAN FEDERATION**

В статье рассмотрен опыт стратегического планирования ведущих предприятий машиностроительного комплекса РФ. Представлены основные направления стратегического развития данных предприятий. Выявлен ряд проблем, связанных с разработкой и реализацией конкурентных стратегий развития машиностроительных предприятий и предложены пути их решения.

**Ключевые слова:** стратегия, инвестиционный проект, стратегическое планирование, машиностроение, стратегическое развитие, конкурентоспособность, инновационное развитие.

The article covers strategic planning experience of the leading machine-building companies in the Russian Federation. It represents the main directions of strategic development of the machine-building companies, discloses problems related to elaboration and implementation of competitive growth strategies by the machine-building companies and suggests solutions to these problems.

**Keywords:** competitive strategy, investment project, strategic planning, machine building, strategic development, competitiveness, innovation development.

В настоящее время большая часть предприятий машиностроительного комплекса Российской Федерации активно внедряет элементы стратегического планирования. Однако четко и грамотно разработанных стратегий большинство предприятий, к сожалению, не имеют. Перспективные документы исследуемых предприятий (ОАО «ОСВАР», ОАО «КТЗ», ОАО «КамАЗ», ОАО «АвтоВаз», ОАО «Завод Автоприбор», ОАО «АМЗ», ОАО «ПАЗ») имеющие стратегическую направленность, представляют собой: бизнес-планы, инвестиционные программы, инвестиционные и инновационные проекты.

Интересным является опыт Группы компаний «Объединенные автомобильные технологии» (далее по тексту ГК «ОАТ») и, в частности, исследуемого нами предприятия ОАО «ОСВАР», находящегося на территории Владимирской области. В перспективных планах ГК «ОАТ» – реализация совместных инвестиционных проектов с ведущими иностранными производителями автокомпонентов по производству современных высокотехнологичных автокомпонентов на территории России.

ГК «ОАТ» уделяет особое внимание разработке и реализации стратегических направлений развития своих предприятий, в частности, разрабатываются инвестиционные и инновационные бизнес-планы по мероприятиям технического перевооружения и укрепления сырьевой независимости предприятий, входящих в состав ГК «ОАТ».

Одним из крупнейших предприятий ГК «ОАТ» является ОАО «ОСВАР». Основанное в 1969 году, ОАО «Завод автотракторной и осветительной арматуры» специализируется с 1975 года на производстве светотехнических изделий для отечественных транспортных средств. Ассортиментный перечень предприятия включает более 100 различных изделий: фары, плафоны внутреннего освещения, указатели поворота, фонари, световозвращатели, оптические элементы и т.п.

Предприятие год от года наращивает объемы производства, расширяет номенклатуру выпускаемой продукции. С момента вхождения ОАО «ОСВАР» в 2008 году в состав самарской группы «Объединенные автомобильные технологии», чья совокупная доля на рынке автомобильной светотехники России составляет 92%, примерно треть от общего объема рынка занимает продукция ОАО «ОСВАР». Основными потребителями продукции ОАО «ОСВАР» являются автомобильные заводы: ОАО «АвтоВАЗ», ОАО «ГАЗ», ОАО «УАЗ», ОАО «КамАЗ».

В настоящее время ОАО «ОСВАР» в целях увеличения объемов продаж, загрузки имеющегося оборудования, совершенствования технологий и вывода предприятия на новый технический уровень активно разрабатывает и реализует инвестиционные программы и проекты по техническому перевооружению предприятия [6]. Так, в 2011 году в ОАО «ОСВАР» объем капитальных вложений, направленный на реализацию инвестиционной программы, составил 33 475 тыс. руб., в 2012 г. порядка 34046 тыс. руб. также были направлены на производственное развитие предприятия (таблица 1).

Таблица 1 – Объем и структура капитальных вложений ОАО «ОСВАР» в 2012 г.

<b>Наименование группы объектов основных средств</b>	<b>Поступило, тыс. руб., без НДС</b>
Специальное технологическое оборудование	14504
Специальная технологическая оснастка	10 000
Транспортные средства и спецтехника	3 732
Насосное и вентиляционное оборудование	2 493
Охранно-пожарная сигнализация	2 034
Лабораторное, диагностическое и испытательное оборудование	530
Волоконно-оптические линии связи	380
НИОКР	278
Прочее вспомогательное оборудование	96
<b>ИТОГО:</b>	<b>34 046</b>

Таким образом, общий объем капитальных вложений ОАО «ОСВАР», начиная с 2011 года, составил 67 521 тыс. руб.

В 2012 году ОАО «ОСВАР» освоило производство 3 новых изделий. В плане новой техники на 2013-2014 гг. ещё 7 новых изделий как для автомобильной промышленности, так и энергосберегающие светильники, разрабатываемые для реализации на непрофильных рынках.

В перспективных планах предприятия сотрудничество в плане освоения светотехники с ведущими автозаводами, осуществляющими сборку иномарок в России и ведущими процесс локализации своего производства [6]. Кроме того, запланирована разработка светотехнических изделий, направленных исключительно на вторичный рынок.

Среди машиностроительных предприятий, реализующих среднесрочные инвестиционные программы и проекты, можно выделить также ОАО «Павловский автобус» и ОАО «Арзамасский машиностроительный завод».

Павловский автобусный завод (ПАЗ) является основным производителем малых автобусов в России и входит в десятку крупнейших автобусостроительных заводов мира.

В перспективных планах предприятия – сохранить конкурентоспособность и долю на рынке. Для этого необходимо использовать гибкий производственный комплекс, способный эксплуатировать новейшие технологии автобусостроения, быстро ставить в производство новые продукты при минимальных инвестициях, поддерживать и развивать мощности на увеличение объема производства конкурентоспособной продукции, снижать издержки

действующего производства, проводить научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР)[7].

В настоящее время ОАО «ПАЗ» в целях увеличения объёмов продаж, загрузки имеющегося оборудования, совершенствования технологий и вывода предприятия на новый технический уровень активно разрабатывает и реализует инвестиционные программы и проекты по техническому перевооружению предприятия.

Так, в 2012 году в ОАО «ПАЗ» объем капитальных вложений, направленный на реализацию инвестиционной программы, составил 41 463,32 тыс. руб.

Основные направления инвестиций ОАО «Павловский автобус», осуществлённые в 2012 году[7]:

- на создание новых продуктов и производственных мощностей, на расширение существующих производственных мощностей 9 426,6 тыс. руб.;
- на поддержание и техническое перевооружение (замена) существующих производственных мощностей 16 280 тыс. руб.;
- на развитие информационных технологий 2 210,17 тыс. руб.;
- иные затраты капитального характера 13 546,55 тыс. руб.

Среди основных направлений стратегического развития на 2013 год можно выделить:

- исполнение контракта на поставку автобусов для зимней Олимпиады Сочи-2014 – производство, сопровождение до ввода в эксплуатацию;
- сертификация и запуск производства гаммы автобусов, работающих на природном газе, включая автобусы ПАЗ и КАВЗ, для участия в федеральной программе обновления муниципального пассажирского парка;
- изготовление опытно-промышленной партии автобусов ПАЗ «Вектор»;
- начало производства автобусов ЛиАЗ-5292 с двигателями Scania и ЯМЗ-536 ЕВРО-4;
- поставка автобусов ЛиАЗ-5292, 6213 и ГолАЗ-5251 для ГУП Мосгортранс.

В настоящее время основным видом деятельности и источником дохода ОАО «АМЗ» на среднесрочную перспективу является производство и реализация бронетехники. Это единственное предприятие на российском рынке военной техники и вооружений, производящее армейские колесные бронетранспортёры (БТР-80 (ГАЗ-5903), БТР-80А (ГАЗ-59034)) и их модификации.

Среди приоритетных направлений деятельности ОАО «АМЗ» можно выделить [2]:

- производство новых образцов военной техники (БТР-82, БТР-82А, БТР-ВВ, «Гильза», «Медведь», «Каратель»);
- осуществление долгосрочного поэтапного технического перевооружения предприятия с целью обновления парка технологического оборудования и внедрения прогрессивных технологий обработки.

Отсутствие на предприятии конкурентной стратегии развития привело к ряду негативных тенденций в развитии предприятия: негибкая ценовая политика, морально устаревший парк оборудования, перегруженная организационная структура, значительные потребности в оборотных средствах, неэффективный отдел продаж.

На предприятии разрабатываются и реализуются такие формы стратегического планирования, как инвестиционные и инновационные проекты. В таблице 2 представлены данные об инвестициях, осуществлённых в 2012 году.

Таблица 2 – Структура инвестиций ОАО «АМЗ» в 2012 году

№ п/п	Наименование	Объём инвестиций, тыс. руб.
1.	Обязательные инвестиции	4375,9
2.	Инвестиции в поддержание существующих мощностей	2572,4
3.	Инновационные инвестиции (в новые товары, технологии, рынки)	100586,6
4.	Инвестиции на модернизацию технологического процесса	3508,9
<b>Итого по инвестиционным проектам</b>		<b>112711,2</b>

Стратегическими направлениями деятельности ОАО «АМЗ» являются[2]:

- развитие взаимовыгодных партнерских отношений с поставщиками и потребителями;
- сохранение существующих и наращивание производственных мощностей завода для увеличения объёмов производства в последующие периоды;
- совершенствование технологий изготовления продукции;
- выпуск новой и модернизация существующей продукции;
- инвестиционные вложения во внеоборотные активы в соответствии с инвестиционной программой;
- повышение квалификации и улучшение условий труда персонала;
- поиск и освоение новых сегментов рынка.

Реализация вышеуказанных стратегических направлений осуществляется в соответствии с утвержденным бизнес-планом ОАО «АМЗ».

Исследования стратегических документов на предприятиях ОАО «ОСВАР», ОАО «Арзамасский машиностроительный завод», ОАО «Павловский автобус» свидетельствует о том, что на предприятиях разрабатываются и реализуются краткосрочные и среднесрочные инвестиционные программы и проекты по мероприятиям капитального строительства и технического перевооружения предприятий. Однако единая стратегия, которая включала бы поэтапную реализацию всех намеченных целей, на предприятиях отсутствует.

В ходе исследования нами был изучен опыт стратегического планирования и управления ещё одного ведущего машиностроительного предприятия, входящего в состав энергомашиностроительного концерна «Силловые машины», – ОАО «Калужский турбинный завод».

ОАО «Калужский турбинный завод» является крупнейшим в России и СНГ предприятием по разработке и производству паровых турбин и блочных турбогенераторов для энергетических объектов различных отраслей промышленности (пищевой, машиностроительной, энергетической, металлургической, судостроительной, химической, горнодобывающей промышленности). В настоящее время заводом освоено более 100 типов паровых турбин и блочных турбогенераторов. Используя широкий ассортимент продукции, ОАО «КТЗ» способен поставлять продукцию, удовлетворяющую любым требованиям заказчиков [4].

На предприятии активно разрабатываются и реализуются инвестиционные программы и проекты производственного развития предприятия.

В ОАО «КТЗ» в 2011 году объём инвестиционных затрат, направленных на производственное развитие предприятия, составил 347376 тыс. руб., что на 40,4% выше по сравнению с 2010 годом.

В 2012 году продолжилась реализация инвестиционной программы «Расширение производственных мощностей ОАО «КТЗ». Также продолжилась инвестиционная программа по замене устаревшего оборудования на сумму 28,8 млн руб. В 2012 году в ходе реализации инвестиционной программы было приобретено следующее наиболее дорогостоящее оборудование (таблица 3). Финансирование инвестиционной программы в ОАО «КТЗ» осуществлялось за счёт собственных средств.

Таблица 3 – Инвестиции в производственное оборудование ОАО «КТЗ» в 2012 г.

№ п/п	Наименование основных средств	Кол-во, шт.	Стоимость, тыс. руб.
1.	ИТ-инфраструктура для работы в системе SAP «Производство» (персональные компьютеры (125 ед.), расширение и модернизация ЛВС)		5057
2.	Система автоматической пожарной сигнализации и оповещения		4711
3.	Приспособления для предварительной настройки инструмента для станков с ЧПУ	2	4157
4.	Электрокары для цехов 03,10,25,52	4	1272
5.	Полуприцеп-тяжеловоз г/п 26 т для перевозки крупногабаритных деталей и узлов мод. Тверьстроймаш-993920		1180
6.	Установка сварочная КСТ-500	6	1116
<b>ИТОГО</b>			<b>17493</b>

В целом на реализацию инвестиционных программ в 2012 году было направлено 165403 тыс. руб.

В инвестиционной программе ОАО «КТЗ» на 2013 год запланирована реализация следующих наиболее дорогостоящих инвестиционных проектов (таблица 4).

Таблица 4 – Планируемые инвестиционные проекты ОАО «КТЗ» на 2013 год

№ п/п	Наименование основных средств	Кол-во, шт.	Инвестиционные затраты (без НДС), тыс. руб.
1.	Высокоточный 5-осевой обрабатывающий центр с ЧПУ для обработки корпусов и выхлопных частей модель SPEEDRAM-3000 фирмы PAMA (Италия)	1	207287
2.	Внедрение информационной системы управления предприятием – SAP	-	135807
3.	Реконструкция участка ВЛ-110кВ «Орбита-Турынино» на переходе через р.Ока	-	36470
<b>ИТОГО</b>			<b>379564</b>

Стратегическими целями ОАО «КТЗ» являются [4]:

- занятие лидирующей позиции на рынке малой и промышленной энергетики России и стран СНГ;
- достижение устойчивой позиции на внешних рынках;
- увеличение стоимости бизнеса.

Основной стратегической задачей ОАО «КТЗ» является повышение конкурентоспособности, что определяется следующими факторами:

- активная рыночная позиция предприятия, хорошее знание рынка;
- широкая продуктовая линейка; качественный сервис;
- соответствие стандартам сертификации;
- быстрые сроки выполнения заказов.

ОАО «КТЗ» разрабатывает стратегические мероприятия по повышению конкурентоспособности в рамках трёх направлений [4]:

1) технические мероприятия, направленные на модернизацию и расширение продуктовой линейки, разработка новых серий турбинного и насосного оборудования, развитие производственных мощностей и технологий;

2) мероприятия по сокращению цикла реализации контрактов, включая организационные и технические мероприятия по сокращению предпроектного цикла, сокращению сроков проектирования и подготовки производства, сокращению производственных циклов, увеличения комплектных поставок оборудования;

3) экономические мероприятия устанавливающие параметры снижения материальных и трудовых затрат, а также другие экономические аспекты деятельности предприятия.

В рамках общей задачи повышения конкурентоспособности ОАО «КТЗ» определяет следующие приоритетные (стратегические) области для развития: маркетинг и сбыт, техническое развитие, финансы и экономика, персонал.

Отделом стратегического планирования ОАО «Калужский турбинный завод» разработана конкурентная стратегия развития предприятия на 2010-2016 гг., которая представляет собой совокупность функциональных стратегий, разработанных в соответствии со стратегическими целями предприятия.

*Производственная стратегия* ОАО «Калужский турбинный завод» направлена на достижение следующих стратегических целей: внедрение новых экономичных технологий, повышающих эффективность производства; привлечение новых потребителей путём предложения широкого ассортимента продукции высокого качества по приемлемой цене; модернизация существующего и внедрение нового оборудования для обеспечения роста объёмов продаж; минимизация негативного воздействия путём внедрения системы бережливого производства.

*Маркетинговая стратегия* ОАО «Калужский турбинный завод» предусматривает разработку системы планирования продаж, оценку потребителей и конкурентов, активную работу с крупными и мелкими заказчиками на условиях высокой окупаемости и прибыльности, предоставление сервисных услуг, активный выход на международные рынки.

*Финансовая стратегия* ОАО «Калужский турбинный завод» предусматривает обеспечение финансовыми ресурсами для достижения целей конкурентной борьбы посредством реализации конкурентной стратегии предприятия на 2010-2016 гг.

*Стратегия по развитию персонала* ОАО «Калужский турбинный завод» предусматривает обеспечение предприятия компетентным, мотивированным и осведомлённым персоналом; планирование численности и отбор персонала; подготовку, переподготовку, повышение квалификации и развитие персонала; разработку системы оценки эффективности труда.

*Стратегия НИОКР* ОАО «Калужский турбинный завод» предполагает разработку, освоение и производство новой дифференцированной продукции, проведение исследований и анализ световых характеристик изделий, внедрение проекта комплексной автоматизации учёта и управления производством (КАУ и УП), проведение аудита норм расхода основных и вспомогательных материалов, совершенствование программного обеспечения по расчёту норм расхода материалов.

Реализация разработанной конкурентной стратегии позволит ОАО «Калужский турбинный завод» достичь следующих конкурентных преимуществ: высококомпетентный персонал, высокотехнологичные производственные мощности, высокая дисциплина

поставок, развитая дилерская сеть, надежное исполнение краткосрочных и долгосрочных контрактов [4].

На наш взгляд, разработанная ОАО «КТЗ» стратегия представляет собой не «стратегию» предприятия, а концепцию стратегии развития предприятия, поскольку она отражает лишь основные перспективные направления деятельности предприятия. Следовательно, разработанная стратегия требует серьёзной доработки и предоставления перечня конкретных стратегических мероприятий, необходимых для достижения поставленных перед предприятием целей конкурентной борьбы.

Чёткая система стратегического планирования и управления существует в ОАО «КамАЗ», ОАО «АвтоВаз» и ОАО «Завод Автоприбор».

В настоящее время ОАО «КамАЗ» является крупнейшей автомобильной корпорацией, производящей тяжёлых грузовые автомобили. ГК «КамАЗ» включает более 150 предприятий, расположенных в России и СНГ. В дочерних обществах и подразделениях ОАО «КамАЗ» работает более 56 тысяч человек. Предприятия ОАО «КамАЗ» выпускают широкий ассортимент грузовой техники: грузовые машины (более 40 моделей), автобусы, прицепы, тракторы, силовые агрегаты, двигатели и различный инструмент. Крупнейшими потребителями ОАО «КамАЗ» являются Министерство обороны РФ, МЧС, «Газпром», «Лукойл», «СУЭК», «ТНК».

На предприятии разработана программа стратегического развития ГК «КамАЗ» на период до 2020 года. Согласно данной программе, перспективными направлениями деятельности ОАО «КамАЗ» на период 2011-2020 гг. являются [5]:

- расширение интеграции с компанией «Даймлер», формирование стратегических партнёрств по компонентам;
- увеличение экспортных поставок и создание сборочных производств за рубежом;
- разработка автомобилей экологического класса «Евро-4», «Евро-5», развитие семейств автомобилей на газовом топливе;
- создание нового модельного ряда автомобилей КамАЗ с новыми потребительскими свойствами;
- расширение продуктового портфеля, модернизация дилерской сети, развитие финансового сервиса.

Стратегическое видение развития ОАО «КамАЗ» – национальный отраслевой лидер, крупный международный игрок в партнёрстве с немецкой компанией «Даймлер».

Стратегические приоритеты развития ОАО «КамАЗ» [5]:

- ключевой рынок – Россия;
- сохранение доминирующей роли на рынке стран СНГ;
- присутствие на привлекательных рынках стран Евразии, Африки и Южной Америки;
- позиционирование в среднем ценовом сегменте;
- развитие интеграции со стратегическим партнёром – компанией «Даймлер».

Стратегические ориентиры развития бизнеса ОАО «КамАЗ» представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Стратегические ориентиры развития бизнеса ОАО «КамАЗ»

<b>Стратегические показатели</b>	<b>2015 год</b>	<b>2020 год</b>
Объём продаж техники	70 тыс. шт.	100 тыс. шт.
Доля продаж за рубежом РФ	20%	30%
Выручка	213 млрд руб.	374 млрд руб.
ЕБИТДА	24 млрд руб.	44 млрд руб.
ЕБИТДА, % от выручки	11,3%	11,8%
Инвестиции (в год)	8,7 млрд руб.	12,6 млрд руб.

Реализация программы стратегического развития ОАО «КамАЗ» обеспечивается скоординированным выполнением стратегий бизнес-единиц и ключевых функциональных стратегий, системой планирования и реализацией годовых бизнес-планов, внедрением КРІ (ключевых показателей эффективности) на всех уровнях управления.

В соответствии с программой стратегического развития ОАО «КамАЗ» на период до 2020 года приоритетным направлением инновационного развития является повышение конкурентоспособности продукта и совершенствование технологий. В целях повышения эффективности управления инвестиционной программой проекты интегрированы по следующим направлениям [5]:

- развитие продукта и технологий;
- модернизация и развитие мощностей;
- развитие деятельности СП;
- корпоративные программы развития (снижение затрат, энергоэффективность, реинжиниринг, качество, экология, промбезопасность, развитие торгово-сервисной сети, капитальное строительство, информационная безопасность);

На период до 2020 года суммарная величина инвестиций запланирована в размере 86,5 млрд руб. Ключевой инвестиционный проект «Развитие модельного ряда автомобилей КАМАЗ и модернизация производственных мощностей для его производства» предполагает инвестиции на общую сумму 35 млрд руб. в течение 8 лет [5].

Реализация инвестиционного проекта позволит улучшить потребительские качества автомобиля: топливную эффективность, грузоподъемность, комфорт для водителя, а главное – надёжность и качество.

В ходе исследования изучен опыт стратегического планирования ведущего предприятия машиностроения России ОАО «АвтоВаз».

ОАО «АвтоВаз» является крупнейшим машиностроительным предприятием России, специализирующимся на производстве легковых автомобилей марки Lada (Kalina, Samara, Granta, Priora, Largus). Среднесписочная численность работников в 2012 году составила 66052 человека. Объем выручки ОАО «АвтоВаз» за 2012 год по сравнению с 2011 годом вырос на 8371 млн руб. (+4,8%). По итогам работы за 2012 год предприятием получена чистая прибыль в объеме 211 млн руб. В апреле 2012 года был запущен первый совместный проект АвтоВаза и стратегического альянса RENAULT-NISSAN. На производственном комплексе АвтоВаза выпускаются LadaLargus и NissanAlmera. В 2013-2014 г. планируется производство автомобилей RENAULT [1].

В ОАО «АвтоВаз» разработана программа развития компании (бизнес-план) на период до 2020 года, предусматривающая поддержание лидирующих позиций и экспансию в новые сегменты на российском рынке, сокращение времени разработки новых моделей до трёх лет, значительные инвестиции в НИОКР и промышленный дизайн (рисунок 1).

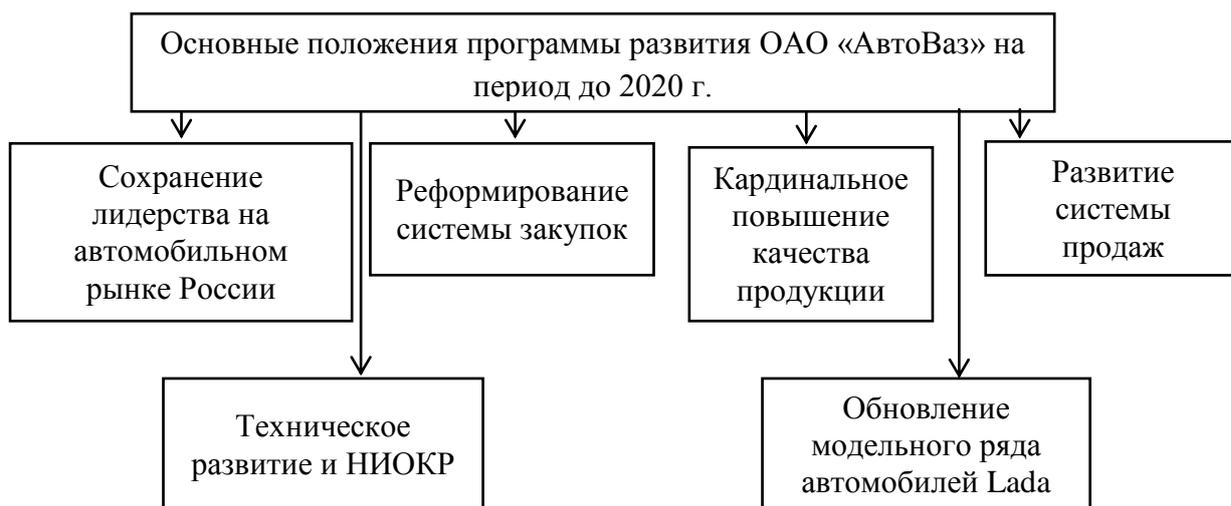


Рисунок 1 – Основные положения программы ОАО «АвтоВаз» на период до 2020 года

Для эффективной реализации программы развития ОАО «АвтоВаз» до 2020 года активно развивается сотрудничество с альянсом RENAULT-NISSAN. Основные направления сотрудничества: использование общих платформ, продукция, исследовательская деятельность, логистика, закупки, коммерческая деятельность и маркетинг.

Руководством ОАО «АвтоВаз» подтверждена совместная стратегическая цель на среднесрочную перспективу: производить в Тольятти и Ижевске до 1,4 млн автомобилей под тремя брендами (LADA, RENAULT и NISSAN) к 2017 г.

На предприятии реализуется программа инновационного развития компании на период до 2020 года[1].

Основные направления программы инновационного развития:

1. *Активное взаимодействие с Вузами и научными организациями:* ОАО «АвтоВаз» с участием Тольяттинского государственного университета и Самарского государственного аэрокосмического университета имени академика С.П. Королева в рамках совместного научно-технического совета (НТС) активизировали взаимодействие с вузами и научными организациями. Сформирована совместная тематика работ на 2013 г. и определены приоритетные направления научно-технического развития на средне- и долгосрочную перспективу.

2. *Проект «Академия инжиниринга».* Основные работы, выполненные в 2012 году:

- организовано взаимодействие со школой инжиниринга TCRRenault;
- создана система планирования и мониторинга внедрения результатов обучения в деятельность инжиниринговых подразделений;
- 227 специалистов обучены на предприятиях Renault;
- 75 специалистов обучено инструкторами Renault на рабочих местах.

3. *Проект развития цифровых технологий:*

- обновлено программное обеспечение для проектирования продукта и процесса;
- закуплено аппаратное обеспечение, в том числе более 900 графических рабочих станций для проектирования;
- начаты работы по внедрению системы управления конструкторской документацией SIGNE, применяемой в Renault.

В перспективных планах предприятия – выпуск электромобиля ELLADA на базе новой LADA KALINA. В течение 2013-2014 гг. ОАО «АвтоВаз» планирует поставить в Ставропольский край 90 электромобилей ELLADA, которые будут использоваться в качестве такси[1].

Ещё одним машиностроительным предприятием, активно внедряющим систему стратегического планирования, является ОАО «Завод Автоприбор».

ОАО «Завод Автоприбор» – одно из крупнейших предприятий автоприборостроительной отрасли страны, поставляющее качественную продукцию практически на все предприятия России, выпускающие автомобильную и сельскохозяйственную технику. Основным направлением деятельности предприятия является конструирование, производство и продажа автомобильного и тракторного электрооборудования, приборов и запасных частей, технологического оборудования и средств автоматизации [3]. Ассортимент выпускаемой продукции включает приводы, рычаги и щётки стеклоочистителя, реле, указатели, спидометры, датчики, щитки приборов, тахометры, электродвигатели и моторредукторы, амперметры. Основными потребителями продукции ОАО «Завод Автоприбор» являются машиностроительные заводы (ОАО «АвтоВАЗ», группа «ГАЗ», ОАО «КАМАЗ», ОАО «УАЗ», ОАО «ОАГ», ЗАО «Форд Мотор Компани», РУП «Минский Автомобильный Завод») и потребители, приобретающие продукцию на вторичном рынке (ООО ТД «Автоприбор»).

На предприятии разработана система стратегического планирования и управления с использованием стратегических карт и сбалансированной системы показателей (таблица 6)[3].

Таблица 6 – Стратегическая карта ОАО «Завод Автоприбор» на 2011-2014 годы

Перспективы/ стратегические цели	Стать лидирующей компанией в автомобильной промышленности России		Сделать процессы уменьшения затрат, развития и непрерывного совершенствования естественными для каждого работника	
Финансовая перспектива	<i>Обеспечить маржинальную доходность основной деятельности не менее 30%</i>			
	Достичь ежегодного роста доходов не менее 18%	Достичь ежегодного роста доходов не менее 18%		
Перспектива потребителя	<i>Привлечь новых и сохранить имеющихся потребителей, уделяя особое внимание вторичному рынку</i>			
	Увеличить долю продаж на не автомобильном рынке до 25%			
Перспектива бизнес- процессов	Обеспечить разработку новой продукции с соблюдением параметров: сроков, цен, качества	Обеспечить рост выработки на одного сотрудника и 1 кв. м производствен ной площади на 18%	Достичь объёмов производства в сфере инсорсинга в каждом передельном цехе не менее 10%	Повсеместно внедрить «Lean Production»
Перспективы обучения и развития	Обеспечить предприятие персоналом требуемой компетентности		Повысить конкурентность условий труда	

Стратегическим направлением деятельности ОАО «Завод Автоприбор» является сохранение и расширение рынков сбыта за счёт повышения качества выпускаемой продукции, гибкой ценовой политики, повышения обслуживания клиентов, разработки новых изделий, а также диверсификации производства за счёт выпуска продукции неавтомобильной тематики.

Отделом стратегического развития ОАО «Завод Автоприбор» разработана конкурентная стратегия развития предприятия на 2010-2015 гг., структура которой представлена на рисунке 2.

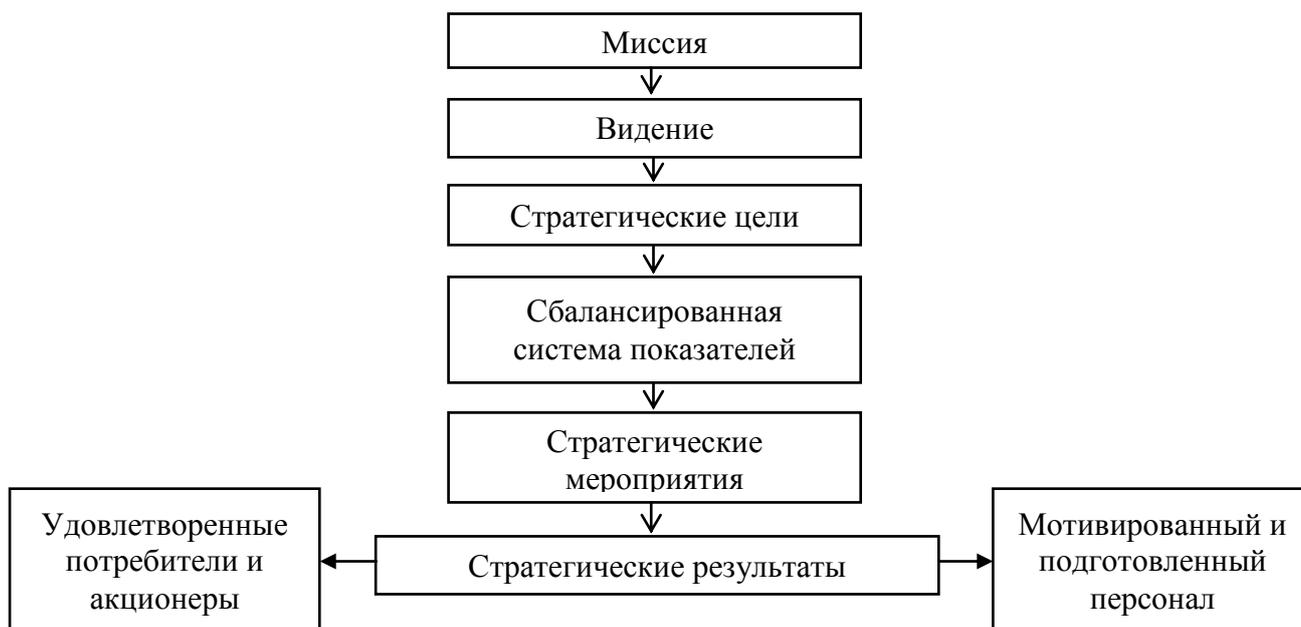


Рисунок 2 – Структура конкурентной стратегии ОАО «Завод Автоприбор»

Стратегические цели достигаются путём выполнения среднесрочных целей и программы мероприятий, утверждаемых ежегодно приказом по заводу. Чтобы спланировать и обеспечить процесс реализации целей, для каждой из них разрабатываются соответствующие показатели, по которым в свою очередь определяются целевые и фактические значения. Сбалансированная система показателей при соответствующем подборе стратегических целей и показателей разъясняет базовую стратегическую ориентацию предприятия и представляет ее в измеримом виде. Достижение разработанных целей призвана обеспечить реализация стратегических мероприятий. По каждому стратегическому мероприятию определяются срок его реализации, бюджет и ответственность. Мониторинг достижения стратегических целей осуществляется раз в квартал, результаты рассматриваются на координационном совете, который принимает по необходимости решения о разработке корректирующих мероприятий [3].

В структуре данной конкурентной стратегии имеется ряд существенных недостатков, которые, на наш взгляд, заключаются в следующем:

- отсутствует стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия, предполагающий выявление сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз из внешнего окружения;
- не сформулированы возможные стратегические альтернативы (рост, ограниченный рост, сокращение);
- не осуществлён выбор типа конкурентной стратегии, исходя из сформулированных стратегических альтернатив.

Таким образом, выявленные недостатки в структуре конкурентной стратегии могут оказать негативное влияние на эффективность реализации разработанной стратегии. Выявленные недостатки можно успешно устранить, используя предлагаемую автором методику формирования и реализации конкурентной стратегии машиностроительного предприятия.

В рамках конкурентной стратегии развития на предприятии разрабатываются и реализуются такие формы стратегического планирования, как инвестиционные программы и инвестиционные проекты.

В 2011 году ОАО «Завод Автоприбор» направил на реализацию инвестиционной программы 111 млн руб. [3]. Структура инвестиций, направленных на производственное развитие предприятия, следующая:

- инвестиции, направленные на реконструкцию и модернизацию производства, – 61 млн руб. (или 55% от общей суммы капитальных вложений);
- инвестиции, направленные на приобретение производственного оборудования, – 13 млн руб. (или 11,7% от общей суммы капитальных вложений);
- инвестиции, направленные на освоения производства новых изделий, – 37 млн руб. (или 33,3% от общей суммы капитальных вложений).

Общий объём капитальных вложений, направленных на реализацию инвестиционных программ и проектов ОАО «Завод Автоприбор», начиная с 2005 года, составил более 1,5 млрд руб.

В 2012 году ОАО «Завод Автоприбор» выполнен ряд инвестиционных проектов (таблица 7).

Таблица 7 – Инвестиционные проекты ОАО «Завод Автоприбор», реализованные в 2012 году

№	Наименование инвестиционного проекта	Статус проекта	Начало поставок	Сумма выручки, руб. с НДС
<b>ООО «АЗ «ГАЗ»</b>				
1.	Спидометр 871.3802010-10	Осуществляются серийные поставки	Февраль 2012 г.	10 841 561, 67
<b>ЗАО «Форд Мотор Компани»</b>				
2.	Система стеклоочистки а/м Форд Фокус С346	Получено одобрение потребителя по итогам поставки установочной партии	Сентябрь 2012 г.	1 862 029, 94
<b>ОАО «Элтра-Термо»</b>				
3.	Блок управления подогревателя для компании «Элтра-Термо» 18ЖД24.8106.205	Проект завершен. Начаты серийные поставки.	Май 2012 г.	2 239 810, 86
<b>ЗАО «Интерскол»</b>				
4.	Плоскошлифовальная машина ПШМ-115/350Э	Поставлена опытная партия	Декабрь 2012 г.	440 423,20
<b>ОАО «УАЗ»</b>				
5.	Блок контрольных ламп 432.3803010	Начаты серийные поставки	Май 2012 г.	48 688,45

Одной из важнейших стратегических задач ОАО «Завод Автоприбор» на 2011-2015 гг. является разработка и внедрение в производство новых изделий, а также модернизация уже

имеющихся изделий как автомобильной, так и неавтомобильной тематики, конкурентоспособных на российском и зарубежном рынках.

Реализация в ОАО «Завод Автоприбор» конкурентной стратегии развития, инвестиционных программ и инвестиционных проектов свидетельствует о высоком уровне конкурентной и инновационной активности предприятия.

Итак, анализ опыта стратегического планирования на ведущих предприятиях машиностроительной отрасли РФ свидетельствует о том, что существует ряд проблем, связанных с разработкой и реализацией конкурентных стратегий развития предприятий:

1) непонимание необходимости стратегического планирования и управления на предприятии;

2) недостаток у менеджеров знаний, касающихся разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия;

3) отсутствие чёткости в выборе типа конкурентной стратегии исследуемых предприятий и, как следствие, этого некорректная постановка стратегического видения, миссии и стратегических целей предприятия.

Для преодоления существующих проблем, на наш взгляд, необходимо непрерывное обучение и повышение квалификации персонала в области стратегического управления предприятием. Обучение персонала может проводиться как внутри предприятия (с привлечением сторонних высококомпетентных преподавателей), так и во внешних образовательных и консультационных организациях. Повышение квалификации руководителей и специалистов предполагает участие в различных семинарах, курсах, тренингах, конференциях, симпозиумах, посвященных проблемах стратегического развития промышленных предприятий.

Таким образом, несмотря на серьезные проблемы, возникающие при разработке и реализации конкурентной стратегии, большинство предприятий машиностроительной отрасли РФ имеют высокий ресурсный потенциал, который при эффективном использовании способен значительно повысить уровень конкурентоспособности и позволить разрабатывать чёткие конкурентные стратегии развития.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Официальный сайт ОАО «АвтоВаз» [Электронный ресурс]. – URL: <http://lada-auto.ru/>.
2. Официальный сайт ОАО «Арзамасский машиностроительный завод» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.amz.ru/>.
3. Официальный сайт ОАО «Завод Автоприбор» [Электронный ресурс]. – URL: <http://avtopribor.ru/>.
4. Официальный сайт ОАО «Калужский турбинный завод» [Электронный ресурс]. – URL: <http://oaoktz.ru/>.
5. Официальный сайт ОАО «КамАЗ» [Электронный ресурс]. – URL: <http://kamaz.ru/>.
6. Официальный сайт ОАО «ОСВАР» [Электронный ресурс]. – URL: <http://osvar.ru/about/>.
7. Официальный сайт ОАО «ПАЗ» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.paz-bus.ru/>.

© Егорова А.О., 2014