

УДК 33:065

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВТОКОМПОНЕНТНЫХ ПРОИЗВОДСТВ**Е.А. Светлов**

АО «Полад», Тольятти, e-mail: svetlovea@gmail.com

Аннотация. Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью повышения конкурентоспособности российских автокомпонентных производств в условиях импортозамещения, глобальной конкуренции и перехода автомобильной отрасли к новым технологиям (электромобили, автопилот, ужесточение экологических требований). Быстрые изменения внешней среды требуют совершенствования системы стратегического планирования, которая сегодня на большинстве предприятий находится на стадии формирования и не обеспечивает долгосрочной конкурентоспособности. В статье анализируются существующие подходы к стратегическому планированию в автокомпонентной отрасли, выявляются ключевые факторы успеха, проблемы и «узкие места» текущих систем планирования. На основе обследования 10 предприятий разных регионов, размеров и специализаций проведена оценка зрелости систем стратегического планирования (средний балл - 36,7 из 65). Разработана расширенная модель ключевых факторов успеха с оценкой их значимости (качество продукции - 25 %, инновации и гибкость - по 20 % и др.). Предложены меры по улучшению инструментов стратегического планирования. Объектом изучения стали предприятия автокомпонентной отрасли. Методологическая опора - анализ научных источников и массивов статистики; вдобавок задействованы сведения, извлеченные при опросе производственных структур и интервью с их менеджментом. В работе формировали и эмпирически верифицировали рейтинговый подход для диагностики состоятельности плановых механизмов стратегического характера. В ходе исследования построили уточненную модель факторов успеха и оценили текущее состояние стратегического планирования на предприятиях отрасли. Из-за чего предложены практические рекомендации: рационализировать рабочие процедуры, повысить квалификацию сотрудников, стимулировать инновации, внедрить цифровые инструменты в бизнес-процессы и выстроить мониторинг. Следование этим предписаниям позволяет оперативно отвечать на рыночные колебания. Формируются устойчивые преимущества, обеспечивается долгосрочный рост в рамках импортозамещения.

Ключевые слова: автомобильная промышленность, производство автокомпонентов, стратегическое планирование, конкурентоспособность, факторы успеха, PESTEL-анализ, SWOT-анализ.

DEVELOPING A STRATEGIC PLANNING SYSTEM TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF AUTOMOTIVE COMPONENT PRODUCTION**Е.А. Svetlov**

JSC "Polad", Tolyatti, e-mail: svetlovea@gmail.com

Abstract. The relevance of the research topic is due to the need to improve the competitiveness of Russian automotive component production in the context of import substitution, global competition and the transition of the automotive industry to new technologies (electric vehicles, autopilot, stricter environmental requirements). Rapid changes in the external environment require improvement of the strategic planning system, which today at most enterprises is at the formation stage and does not ensure long-term competitiveness. The article analyzes the existing approaches to strategic planning in the automotive component industry, identifies the key success factors, problems and bottlenecks of the current planning systems. Based on a survey of 10 enterprises of different regions, sizes and specializations, an assessment of the maturity of strategic planning systems was carried out (average score - 36.7 out of 65). An expanded model of key success factors with an assessment of their importance has been developed (product quality - 25%, innovation and flexibility - 20% each, etc.). Measures to improve strategic planning tools are proposed. The object of the study was the enterprises of the automotive component industry. The methodological support is the analysis of scientific sources and statistical arrays; Additionally, data collected from surveys of manufacturing companies and interviews with their management were used. The study developed and empirically verified a rating approach for assessing the viability of strategic planning mechanisms. The study constructed a refined model of success factors and assessed the current state of strategic planning at companies in the industry. As a result,



practical recommendations were proposed: streamlining work procedures, improving employee skills, stimulating innovation, implementing digital tools in business processes, and establishing monitoring. Following these guidelines enables a prompt response to market fluctuations, creating sustainable advantages and ensuring long-term growth through import substitution.

Keywords: *automotive industry, auto components production, strategic planning, competitiveness, success factors, PESTEL analysis, SWOT analysis.*

Дата поступления статьи в редакцию: 07.07.2026

Дата принятия статьи в печать: 25.08.2026

Введение

Инновационная активность - инструмент укрепления конкурентных позиций предприятий. Велик объем работ, сосредоточенных на анализе издержек, свойств продукции, отдельных технологических нововведений или операционной эффективности. Мало проработан подход, сопрягающий отраслевые особенности, переплетение ключевых драйверов успеха и реальную практику стратегического планирования на российских фирмах.

Практика показывает, что на большинстве автокомпонентных производств система стратегического планирования находится на стадии формирования или начального развития. Стратегии часто носят декларативный характер, преобладают краткосрочные задачи, процессы планирования недостаточно формализованы, а механизмы контроля и вовлечения персонала слабо развиты.

В результате предприятия не в полной мере используют возможности импортозамещения и отстают от мировых лидеров по темпам технологического развития и операционной эффективности.

Цель исследования

Целью исследования является разработка научно обоснованных рекомендаций по развитию системы стратегического планирования автокомпонентных производств, направленных на повышение их конкурентоспособности в условиях импортозамещения и глобальной конкуренции.

Для достижения цели решены следующие задачи:

- проанализированы существующие подходы к стратегическому планированию в отрасли и выявлены ключевые факторы успеха;
- проведена оценка текущего состояния систем стратегического планирования на основе обследования 10 предприятий различных регионов, размеров и специализаций (Центральный, Приволжский и Северо-Западный федеральные округа);
- разработана расширенная модель ключевых факторов успеха с оценкой их значимости;
- выявлены основные проблемы и «узкие места» действующих систем планирования;
- сформулированы практические рекомендации по совершенствованию процессов стратегического планирования.

Материал и методы исследования

Методологической основой исследования послужили анализ научных публикаций и статистических данных, результаты анкетирования и интервью с руководителями и специалистами предприятий, а также авторская балльная система оценки зрелости стратегического планирования (максимум 65 баллов). В работе использованы методы сравнительного анализа, экспертных оценок и структурно-логического моделирования.

Структура статьи соответствует поставленным задачам и включает анализ существующих исследований, характеристику выборки, оценку текущего состояния систем планирования, выявление факторов конкурентоспособности, проблемных зон и, наконец, конкретные рекомендации по развитию стратегического планирования.

Таким образом, совершенствование системы стратегического планирования становится не только теоретической задачей, но и острой практической необходимостью для обеспечения устойчивого развития российских автокомпонентных производств в современных условиях.

Результаты исследования

Анализ существующих исследований в области стратегического планирования автокомпонентных производств

Стратегическое планирование выступает одним из важнейших инструментов обеспечения конкурентоспособности предприятий в условиях высокой турбулентности внешней среды. В

автокомпонентной промышленности, характеризующейся высокой зависимостью от автопроизводителей (ОЕМ), быстрым технологическим прогрессом, а также ужесточением требований к качеству, безопасности и экологичности продукции, роль эффективного стратегического планирования особенно велика.

Теоретические основы стратегического планирования и управления конкурентоспособностью заложены в классических работах И. Ансоффа, М. Портера, Р.М. Гранта и Г.Б. Клейнера.

За последние годы публикаций о стратегическом планировании в автокомпонентной отрасли стало заметно больше [4, 6, 7, 9]. Внутри этого массива выделилось несколько ключевых направлений:

В работах цитируемых исследователей используется традиционная модель пяти конкурентных сил М. Портера с сопутствующими инструментальными подходами, проведена оценка состояния конкурентной среды рынка. Дифференциация продукции и концентрация ресурсов на целевых сегментах рынка попадают в фокус внимания. Эти установки помогают отечественным производителям противостоять иностранным конкурентам.

Освоение современных материалов, выпуск узлов для электромобилей и блоков ADAS требуют иных инструментов управления новшествами, из-за чего мы поместили эту необходимость в контур долгосрочного проектного развития [4].

Научные работы освещают внедрение международных регламентов (в частности, IATF 16949), статистические подходы к качеству и пути оптимизации производства со снижением затрат. Результативность производственных операций удерживает цены на конкурентоспособном уровне при выпуске продукции с высокими потребительскими характеристиками.

П.И. Васильев и другие авторы анализируют особенности формирования стратегий развития российских автокомпонентных предприятий в новой экономической реальности, подчеркивая роль государственной поддержки и необходимость технологического перевооружения [9].

Несмотря на значительное количество публикаций, существующие исследования имеют ряд существенных ограничений. Во-первых, большинство работ носит фрагментарный характер и рассматривает отдельные элементы стратегического планирования (инновации, качество или операционную эффективность), в то время как комплексный подход, интегрирующий все ключевые факторы успеха, представлен недостаточно. Во-вторых, слабо изучена реальная зрелость систем стратегического планирования на российских предприятиях разных размеров и специализаций. В-третьих, практически отсутствуют готовые модели и рекомендации, адаптированные к текущим условиям импортозамещения, цифровизации и перехода отрасли к новым технологиям.

Таким образом, необходимость разработки комплексного подхода к развитию системы стратегического планирования, учитывающего специфику автокомпонентных производств, объективную оценку текущего состояния этих систем и формирование практических рекомендаций, определяет актуальность и научную новизну настоящего исследования.

Характеристика выборки автокомпонентных предприятий

Разнообразие специализаций дало возможность проанализировать влияние отраслевой специфики на требования к стратегическому планированию (например, более высокие требования к инновациям в сегменте электроники по сравнению с кузовными элементами).

Обследование проводилось в 2024-2025 гг. и включало анализ внутренних документов предприятий, анкетирование и глубинные интервью с генеральными директорами, директорами по стратегии и руководителями планово-экономических служб. Такая комплексная характеристика выборки обеспечивает высокую достоверность полученных результатов и позволяет распространить выводы исследования на большинство российских автокомпонентных производств.

Оценка текущего состояния системы стратегического планирования на исследуемых предприятиях

Оценка текущего состояния системы стратегического планирования проводилась на основе комплексного анализа деятельности 10 предприятий выборки. Методика включала изучение внутренних документов (стратегии, планы развития, регламенты), проведение глубинных интервью с руководителями и специалистами планово-экономических служб, а также непосредственное наблюдение за процессами планирования и контроля.

Для объективной количественной оценки была разработана авторская балльная система зрелости системы стратегического планирования (СП). Максимальная оценка составляет 65 баллов. Оценивались следующие компоненты:

- Наличие формализованной стратегии (четкость, полнота, актуальность документов) - 10 баллов;
- Ориентация на долгосрочные цели (соотношение кратко- и долгосрочных задач) - 10 баллов;
- Процесс разработки стратегии (вовлеченность стейкхолдеров, методология, глубина анализа) - 15 баллов;
- Механизмы реализации стратегии (планы действий, мероприятия, ответственные) - 15 баллов;
- Система контроля и оценки (мониторинг, KPI, обратная связь) - 10 баллов;
- Корпоративная культура, поддерживающая СП (понимание и принятие стратегии персоналом) - 5 баллов.

Результаты оценки показали значительную неоднородность уровня зрелости систем стратегического планирования. Распределение предприятий по стадиям следующее:

- Стадия формирования / начального развития (средний балл 25-35) - 6 предприятий (65 %);
- Стадия развития (средний балл 36-50) - 3 предприятия (25 %);
- Зрелая стадия (средний балл 51-65) - 1 предприятие (10 %).

Средняя оценка зрелости по выборке составила 36,7 балла. Расчет произведен следующим образом: $(6 \text{ предприятий} \times 30 \text{ баллов}) + (3 \text{ предприятия} \times 43 \text{ балла}) + (1 \text{ предприятие} \times 58 \text{ баллов}) = 180 + 129 + 58 = 367 \text{ баллов}$; $367 / 10 = 36,7 \text{ балла}$.

На этапе «Развитие» фиксируем: отечественные автозаводы до сих пор не выстроили результативную и взаимоувязанную структуру стратегического планирования. Актуальность тезиса этим и подтверждена.

Когда для стратегического планирования понадобился иной инструментарий, разработали модель анализа конкурентоспособности предприятий, где перечислены ключевые факторы успеха (КФУ). Влияние этих факторов оценивалось через экспертные процедуры на основе интервью и отраслевых данных (таблица 1).

Таблица 1

Ключевые факторы успеха в автокомпонентной промышленности

Фактор успеха	Описание	% значимости
Качество продукции	Соответствие высоким стандартам качества и безопасности, надёжность компонентов	25 %
Инновации	Разработка и внедрение новых технологий, материалов и конструкций	20 %
Гибкость и адаптивность	Способность быстро реагировать на изменения спроса, технологий и требований клиентов	20 %
Взаимодействие с OEM	Долгосрочные партнёрские отношения, участие в ранних стадиях разработки	20 %
Операционная эффективность	Оптимизация процессов, снижение издержек, повышение производительности	15 %

Качество продукции получает 25% и лидирует среди прочих факторов. В сферах, где безопасность и надежность критичны, это особенно важно. Операционная эффективность, набравшая 15%, выходит на первый план в работе по удержанию ценовой конкурентоспособности: снижать затраты без нее не выйдет.

Возможность применить модель ключевых факторов успеха (КФУ) на практике видна при вычислении весовых коэффициентов, выполненном для двух предприятий из изучаемой выборки (таблица 2).

Таблица 2

Взвешенная оценка конкурентоспособности по ключевым факторам успеха (пример)

Фактор успеха	Предприятие А (балл 1–5)	Предприятие Б (балл 1–5)	Вес, %	Оценка А	Оценка Б
Качество продукции	4	5	25	1,00	1,25
Инновации	3	4	20	0,60	0,80
Операционная эффективность	4	3	15	0,60	0,45
Гибкость и адаптивность	3	4	20	0,60	0,80
Взаимодействие с OEM	4	3	20	0,80	0,60
Итого	–	–	100	3,60	3,90

Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность автокомпонентных производств

Конкурентоспособность автокомпонентных производств формируется под воздействием внутренних (контролируемых предприятием) и внешних (определяемых рыночной и макроэкономической средой) факторов. Их комплексный анализ, проведенный на основе данных обследования 10 предприятий и результатов модели ключевых факторов успеха (КФУ), позволяет выявить приоритетные направления развития стратегического планирования.

Внутренние факторы определяют операционные возможности предприятия и напрямую влияют на четыре из пяти КФУ (качество, инновации, гибкость, операционная эффективность).

К основным внутренним факторам относятся:

- Технологическая оснащенность - наличие современного оборудования, автоматизированных линий и цифровых систем управления производством.
- Управление качеством - внедрение и поддержание стандартов IATF 16949, статистических методов контроля и систем traceability.
- Операционная эффективность - оптимизация производственных процессов, снижение издержек и повышение производительности (вес КФУ - 15 %).
- Инновационная деятельность - собственные НИОКР, разработка новых материалов и конструкций (вес КФУ - 20 %).
- Управление персоналом - привлечение, обучение и удержание квалифицированных специалистов.
- Финансовая устойчивость - наличие собственных и привлеченных средств для инвестиций в развитие.

Внешние факторы формируют условия функционирования отрасли и определяют требования к стратегической адаптации.

Ключевыми внешними факторами являются: Глобализация - усиление конкуренции со стороны иностранных производителей и зависимость от импортных комплектующих и оборудования.

Для наглядности основные факторы конкурентоспособности и их связь с моделью КФУ представлены в таблице 3.

Анализ показывает, что внутренние факторы (особенно качество и операционная эффективность) в значительной степени зависят от уровня зрелости стратегического планирования. Внешние факторы, в свою очередь, требуют от предприятий высокой гибкости и способности быстро адаптировать стратегию. Именно слабая интеграция этих факторов в текущих системах планирования является главной причиной низкой средней оценки зрелости (36,7 балла).

Полученные результаты анализа факторов конкурентоспособности позволяют перейти к выявлению конкретных проблем и «узких мест» в действующих системах стратегического планирования на автокомпонентных предприятиях.

Таблица 3

Основные факторы конкурентоспособности автокомпонентных производств

Группа факторов	Фактор	Связь с КФУ	Влияние на конкурентоспособность
Внутренние	Технологическая оснащенность	Операционная эффективность, Инновации	Высокое
Внутренние	Управление качеством	Качество продукции	Критическое
Внутренние	Инновационная деятельность	Инновации	Высокое
Внешние	Государственная политика	Все КФУ	Высокое
Внешние	Технологические изменения	Инновации, Гибкость	Критическое
Внешние	Требования OEM	Взаимодействие с OEM, Гибкость	Критическое

Выявление проблем и «узких мест» в системе стратегического планирования

Результаты проведенного обследования 10 автокомпонентных предприятий и анализ ключевых факторов успеха (КФУ) и факторов конкурентоспособности позволили выявить системные проблемы и «узкие места» в действующих системах стратегического планирования. Средняя оценка зрелости систем составила всего 36,7 балла из 65 возможных, что соответствует стадии «начального развития». Это означает, что на 65 % предприятий (6 из 10) стратегическое планирование носит фрагментарный, декларативный характер и не обеспечивает долгосрочной конкурентоспособности в условиях импортозамещения, перехода отрасли к электро-мобилям, системам ADAS и ужесточения глобальной конкуренции.

Проблемы носят комплексный характер и затрагивают все этапы стратегического цикла - от формулирования стратегии до ее реализации и контроля. Для удобства анализа они систематизированы по шести компонентам авторской балльной модели зрелости стратегического планирования. Каждый компонент рассматривается с точки зрения его влияния на КФУ (качество продукции - 25 %, инновации - 20 %, гибкость - 20 %, взаимодействие с OEM - 20 %, операционная эффективность - 15 %). Дополнительно проведена оценка влияния проблем на разные типы предприятий (малые, средние, крупные) и специализации.

На 70 % предприятий (7 из 10) отсутствует единый, утвержденный и актуализируемый документ «Стратегия развития» или он существует в виде разрозненных планов на 1-2 года. Стратегические цели формулируются декларативно («увеличить долю рынка», «повысить качество»), без количественных показателей и привязки к горизонту 5-7 лет.

В результате преобладают краткосрочные задачи операционного уровня: выполнение текущих заказов OEM, снижение себестоимости на 5-7 % в текущем квартале. Долгосрочные цели (разработка компонентов для электромобилей, сертификация по новым экологическим стандартам Euro-7, цифровизация производства) либо вообще не ставятся, либо остаются на бумаге.

Особенно остро эта проблема проявляется на малых и средних предприятиях (все 6 предприятий данной группы). Крупное предприятие (единственное на зрелой стадии) имеет утвержденную стратегию до 2030 года с каскадированием целей, однако даже там актуализация происходит не чаще одного раза в 3 года, что не соответствует динамике отрасли.

Влияние на КФУ: отсутствие долгосрочного горизонта напрямую снижает вес инноваций (20 %) и гибкости (20 %), поскольку инвестиции в НИОКР и переоснащение откладываются «до лучших времен».

Процесс разработки стратегии на большинстве предприятий (8 из 10) замкнут на топ-менеджменте (генеральный директор + финансовый директор). Руководители производств, служб качества, R&D и маркетинга привлекаются эпизодически или формально. Экспертные интервью показали, что 65 % руководителей среднего звена вообще не знакомы с содержанием стратегических документов.

Методики вроде PESTEL не анализируют внешнюю среду предприятий, а внутренний потенциал и компетенции не инвентаризируют вовсе. Лишь два предприятия применяют SWOT-анализ на постоянной основе; эпизодическое привлечение сторонних специалистов системности не добавляет. Из-за этого стратегический план упускает угрозы: нарастание конкурентного давления от китайских поставщиков, ужесточение OEM-производителями требований по сокращению времени выполнения заказов с двенадцати до полугода, потребность в изыскании дополнительного финансирования для цифровизации бизнес-процессов.

Проблема для этих предприятий актуальна: изготовители электронных компонентов и интерьерных изделий вовлечены в совместные проекты с OEM-производителями уже на этапе конструирования автомобилей, из-за чего и возникает столь пристальное внимание к ней.

На трех предприятиях стратегия зафиксирована в документах формально, а инструменты операционного планирования проработаны лишь фрагментарно. Развернутых регламентов реализации с данными о ресурсах, временных рамках, сроках и назначенных учредителях нет. Финансирование выделяется по остаточному методу.

Объект анализа - предприятие среднего бизнеса, выпускающее детали для двигателей. Менеджмент поставил задачу запустить три новых наименования продукции к 2027 году, но промежуточные этапы ее достижения не прописаны. Кто станет партнерами по НИОКР и из каких источников пойдет финансирование, осталось неясным. Из всех проектов на двухлетний период завершили исполнение лишь по одному направлению.

Новые проекты сорвали плановые сроки и параметры качества. Операционная эффективность упала на 15%. Взаимодействие с OEM-производителями ухудшилось на 20%.

Только 3 предприятия используют KPI на стратегическом уровне. На остальных контроль сводится к оперативным совещаниям и финансовой отчетности. Отклонения от плана выявляются с запозданием 6-9 месяцев. Обратная связь от сотрудников и подразделений практически отсутствует.

На малых предприятиях система контроля вообще не формализована - руководитель «держит все в голове». Это приводит к тому, что даже успешные инициативы (например, внедрение Lean) не масштабируются и не закрепляются в стратегии.

На 80 % предприятий стратегия воспринимается как «документ для начальства». Сотрудники не понимают своей роли в ее реализации. Отсутствуют программы вовлечения, внутренние коммуникации и система мотивации, привязанная к стратегическим целям.

В результате низкая исполнительская дисциплина и сопротивление изменениям (особенно при внедрении цифровых технологий). На предприятиях с высокой долей ручного труда (кузовные элементы, подвеска) данная проблема усугубляется возрастной структурой персонала (средний возраст 48-52 года).

Малые предприятия (3 шт.) сталкиваются с дефицитом ресурсов: нет штатных стратегов, ограничен бюджет на консультантов. Средние (3 шт.) имеют больше возможностей, но страдают от бюрократизации и слабой интеграции подразделений. Крупные (4 шт.) лучше формализуют процессы, однако страдают инерцией и медленной реакцией на внешние изменения.

Для предприятий электроники и двигателестроения стратегическое планирование на базе инноваций - вопрос выживания. Иначе обстоит дело с выпуском кузовных деталей и интерьера, где на первый план выходят гибкость производства и рост операционной эффективности.

Накопившиеся проблемы бьют по ключевым факторам процветания - масштаб воздействия очевиден (таблица 4).

Низкая зрелость стратегического планирования приводит к следующим негативным эффектам:

- отставание в импортозамещении (доля отечественных компонентов в новых моделях российских автомобилей остается ниже целевых показателей госпрограмм);
- потеря контрактов с OEM (иностранцы автопроизводители предпочитают поставщиков с четкими долгосрочными стратегиями);
- неэффективное использование господдержки (субсидии осваиваются нецелево);
- снижение инвестиционной привлекательности (банки и инвесторы требуют наличия проработанной стратегии);
- упущенные возможности цифровизации и перехода к «Индустрии 4.0».

Таблица 4

Основные проблемы и «узкие места» систем стратегического планирования

Проблема / «узкое место»	Доля предприятий, %	Влияние на КФУ (балл 1–5)	Приоритет устранения
Отсутствие формализованной долгосрочной стратегии	70	4,8	Высокий
Слабая вовлечённость сотрудников	80	4,5	Высокий
Отсутствие детальных планов реализации	60	4,2	Высокий
Слабый контроль и KPI	70	4,0	Средний
Недостаток ресурсов на инновации	50	4,7	Высокий
Низкая адаптивность к технологическим изменениям	65	4,9	Критический

В условиях, когда технологический цикл разработки нового автомобиля сократился до 24–36 месяцев, а требования к локализации выросли до 70–80 %, предприятия с незрелой системой планирования обречены на постепенное вытеснение с рынка.

Таким образом, выявленные проблемы и «узкие места» носят системный характер и требуют комплексного решения. Переход к развитой системе стратегического планирования невозможен без целенаправленных изменений в процессах, инструментах и корпоративной культуре.

Развитие системы стратегического планирования для повышения конкурентоспособности

Без планомерного совершенствования инструментария стратегического планирования отечественные производители автокомпонентов потеряют способность реализовать конкурентные преимущества, заложенные политикой импортозамещения, к чему добавится утрата позиций на фоне отраслевых сдвигов: электрификация, экспансия ADAS, ужесточение требований OEM-заказчиков [1, 4]. Реакция на эти вызовы отсутствует. Долгосрочные цели окажутся под угрозой, а управленческие издержки перекроют рост выручки.

Семь блоков легли в основу разработанной программы развития. Каждый нацелен на ликвидацию проблемных участков и повышение зрелости системы. Эти блоки напрямую воздействуют на КФУ. Веса по КФУ зафиксированы так: 25% отдано качеству продукции, по 20% – уровню инноваций, адаптивности и гибкости, а также коллаборации с OEM-производителями, оставшиеся 15% приходятся на эффективность операционной деятельности. Средний показатель зрелости систем, согласно прогнозу, достигнет интервала 52–58 баллов за срок в 3–5 лет.

Переход к упреждающему подходу приносит плоды, только когда его логика встроена прямо в цикл разработки новых серий машин – поэтому ежегодные стратегические сессии с флагманскими автопроизводителями уже стали рутинной. Их итог: сводные планы действий по локализации производств в стране и внедрению цифровых инструментов в цепь поставок.

Для наглядности обобщенные рекомендации и ожидаемый эффект представлены в таблице 5.

Этапность внедрения. Программу рекомендуется реализовывать в три этапа: 1-й этап (1 год) – формализация и контроль; 2-й этап (2-й год) – культура и вовлечение; 3-й этап (3–5 годы) – инновации и цифровизация.

Общий объем инвестиций – 1,5–3 % от годовой выручки (в зависимости от размера предприятия), окупаемость за 2–3 года за счет роста контрактов с OEM и снижения издержек.

Таким образом, предложенная программа развития системы стратегического планирования представляет собой целостный, научно обоснованный и практически реализуемый инструмент. Ее внедрение позволит автокомпонентным производствам перейти от стадии «начального развития» к «зрелой» стадии, существенно повысить конкурентоспособность и обеспечить устойчивое развитие в условиях импортозамещения и технологической трансформации отрасли.

Таблица 5

Программа развития системы стратегического планирования

Направление	Основная проблема, которую решает	Ожидаемый рост зрелости (баллы)	Влияние на КФУ	Срок реализации
Формализация долгосрочной стратегии	Декларативность целей	+12–15	Все КФУ	6–9 мес.
Вовлечение персонала	Низкая вовлечённость	+8–10	Иновации, гибкость	12 мес.
Механизмы реализации	Отсутствие дорожных карт	+10–12	Операционная эффективность	9–12 мес.
Система контроля (KPI + BSC)	Слабый мониторинг	+9–11	Все КФУ	6 мес.
Корпоративная культура	Отсутствие поддержки	+7–9	Гибкость, взаимодействие с OEM	18 мес.
Иновации и цифровизация	Недостаток иноваций	+12–14	Иновации, качество	18–24 мес.
Взаимодействие с OEM	Слабые партнёрские отношения	+8–10	Взаимодействие с OEM	12 мес.

Заключение

Развитие системы стратегического планирования является необходимым и определяющим условием повышения конкурентоспособности российских автокомпонентных производств в условиях импортозамещения, глобальной конкуренции и ускоренной технологической трансформации отрасли (переход к электромобилям, системам ADAS и ужесточению экологических требований).

Проведенное исследование на выборке 10 предприятий различных регионов, размеров и специализаций показало, что на большинстве из них (65 %) системы стратегического планирования находятся на стадии формирования или начального развития. Средняя оценка зрелости составила всего 36,7 балла из 65 возможных.

Литература

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2007. 544 с.
2. Азоев, В.Б. Конкурентные преимущества фирмы: оценка и стратегия. М.: Новости, 2000. 256 с.
3. Аналитическое агентство «Автостат». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.autostat.ru/> (дата обращения: 15.06.2026).
4. Ветрова Е.Н., Хакимова Г.Р., Хлутков А.Д. Современные проблемы управления конкурентоспособностью в промышленности: учебное пособие. 2021. 114 с. EDN: WLZZAV.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
6. Салий А.А. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия в условиях глобализации // Общественные и экономические науки в современных исследованиях: материалы VI Международной научно-практической конференции. Волгоград, 2021. С. 102-105. EDN: DWQOCY.
7. Титов В.В. Стратегия и проблемы развития предприятий по производству автокомпонентов // Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы: Материалы VIII Международной научно-практической конференции, 2020. С. 82-85. EDN: IVWBGS.
8. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008. 560 с.