

*На правах рукописи*

*Ян Ян*

**Ян Ян**

**РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
АВТОМОБИЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2017

Работа выполнена на кафедре организационно-управленческих инноваций Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
**Леонтьева Лидия Сергеевна**

Официальные оппоненты: **Лясников Николай Васильевич**,  
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ  
ВО «Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте  
Российской Федерации», факультет «Институт  
менеджмента и маркетинга», профессор

**Авдокушин Евгений Федорович**,  
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ  
ВО «Московский государственный университет  
имени М.В. Ломоносова», кафедра мировой  
экономики экономического факультета, профессор

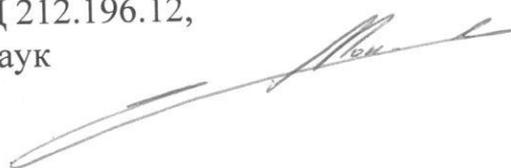
Ведущая организация: Автономная некоммерческая образовательная  
организация высшего образования Центросоюза  
Российской Федерации «**Российский университет  
кооперации**»

Защита диссертации состоится 13 сентября 2017 г. в 16:00 часов на заседании Диссертационного Совета Д.212.196.12 на базе ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., д.36, кор. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре им. Академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу 117997, г. Москва, ул. Зацепа д.43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>.

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 212.196.12,  
кандидат экономических наук



С.В. Манахов

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования** обусловлена тем, что стратегическое планирование и разработка концепций конкурентного развития как наиболее эффективные инструменты менеджмента на сегодняшний день активно используются на всех уровнях управления: страны, регионов, отраслей, предприятий и организаций, что детерминировано нестабильностью и высокой динамикой развития, а также усилением конкуренции на большинстве товарных рынков. Корпорации автомобилестроения являются сложно организованными экономическими системами, зачастую менее гибкими к обозначенным тенденциям и темпам рыночных изменений. Так, автомобильные предприятия имеют более длительный цикл наращивания собственной конкурентоспособности и требуют специфических подходов к стратегическому планированию деятельности и управлению конкурентным развитием с учетом как отраслевой и структурной специфики, так и ряда производственных факторов, а также требований целевых рынков сбыта. Особенная, объективная необходимость определения стратегических тенденций развития и формирования жизнеспособной конкурентной стратегии функционирования возникает у автомобильных корпораций КНР, функционирующих в условиях трансформации экономической системы Китая под влиянием глобальных экономических процессов. В решении этих задач особое место занимает формирование условий повышения качества производимой продукции, наращивание уровня эффективности управления производством и сбытом, а также обеспечение квалифицированными кадрами предприятий автомобильной промышленности Китая.

Таким образом, конкурентная стратегия развития автомобильной корпорации, в том числе Китая, является сложно организованным процессом, требующим решения и интеграции в себе ряда вопросов. К ним относятся важнейшие стратегические трансформации и отраслевые тенденции развития автомобильного рынка, внутренний конкурентный потенциал организации, финансовые резервы, эффективность менеджмента и т.д. Особое место среди факторов конкурентоспособности занимает структура целевого рынка, перспективы ее изменения и позиция автомобильной корпорации на целевом рынке. Зачастую менеджеры функционирующих автомобильных предприятий не придают должного значения рассматриваемым факторам обеспечения конкурентоспособности, когда регулярно не отслеживают состояние конкурентной среды, подверженной в современной экономике относительно быстрым изменениям. Это приводит к отставанию стратегических целей и

средств их достижения от тенденций рынка, что создает дополнительные угрозы, помимо объективно присущих рыночной экономике.

В связи с насущной необходимостью адаптации корпораций автомобилестроения к рыночным условиям и обеспечения их динамической гибкости к требованиям различных целевых рынков сбыта, включая международные, все более актуальной представляется задача формирования адекватных механизмов целеполагания. Данные механизмы должны включать адекватные и отвечающие современным проблемам и требованиям методы и механизмы управления стратегическим развитием предприятий автомобилестроения Китая, основанные на инструментах стратегического планирования, анализа и прогнозирования собственной конкурентоспособности, разработки и реализации конкурентной стратегии развития предприятий автомобилестроения на целевых рынках, а также оценке эффективности ее реализации. Особенно это важно в части использования КНР зарубежного опыта в области развития автомобилестроительного производства. Именно поэтому вопросы развития и эффективного менеджмента автомобильной промышленности находятся в центре внимания широкого круга ученых-экономистов. В большинстве научных исследований, посвященных рассматриваемой в диссертации проблематике, остается недостаточно разработанной теоретико-методологическая база вопросов, связанных с разработкой конкурентных стратегий развития с учетом специфики деятельности корпораций автомобилестроения. Дискуссионным остается вопрос подбора параметров оценки эффективности стратегического развития, отсутствует обоснование оптимальной модели построения конкурентной стратегии развития, не разработана методическая база по оценке эффективности конкурентной стратегии развития и ряд других.

Данные положения предопределили тематику настоящего диссертационного исследования, его актуальность и своевременность.

**Степень разработанности проблемы.** В основу диссертации были положены фундаментальные методологические и теоретические исследования китайских, российских и других зарубежных ученых и специалистов в области стратегического менеджмента, теории и практики конкуренции, управления конкурентоспособностью предприятий и интегрированных корпоративных структур, теории организации, маркетинга и др.

Разработке стратегии и определению стратегических приоритетов в корпоративном управлении посвящены научные исследования таких ученых, как Р.Б. Абакумов, И.А. Коровкин, А.А. Курилова, Л.Ф. Никулин, С.А. Орехов, М. Портер, А. Артур Томпсон-мл., В.В. Соловкин, А.Дж. Стрикленд, Л.В. Цыганов и др., однако, в данных исследованиях вопросы применения

рассматриваемых методов и подходов применительно к специфике автомобильных корпораций затронуты весьма узко.

Проблемы стратегического развития автомобилестроительных комплексов рассматривались такими отечественными и зарубежными учеными, как В.О. Бахарев, А.Р. Белоусов, А.Т. Валиев, Б.В. Кузнецов, Е.В. Погребняк, А.Н. Родионов М. А. Сарыгулов, Т.Ч. Чан, Р.М. Хошгияфех и др., при этом отдельным вопросам формирования системы целеполагания в автомобильных корпорациях и построения действенной системы оценки ее эффективности уделено недостаточно внимания.

К числу российских ученых, длительное время занимавшихся базовыми аспектами стратегического развития автомобильных корпораций, относятся: Р.М. Нуреев, Л.А. Парфенов, В.А. Подхалюзина, Ю.Ю. Садовников, А.В. Севастьянов, А. Хамицаев, К.А. Холстинин, Н.А. Хрусталеv, Е.П. Ясенков и ряд других. Среди китайских исследований данного вопроса, особую актуальность имеют труды Ли Сянжун, Хуай Х, ЧэнЧжэтин, ШаоКуйфу, Ци Ин, Юй Ц, Юй Ю. Однако, хотелось бы отметить то, что остались не рассмотренными вопросы построения алгоритма и модели формирования конкурентной стратегии развития автопрома на целевых рынках.

Проблемам оценки эффективности конкурентной стратегии развития организаций различных типов посвящены труды таких российских ученых, как Е.Н. Амельченко, И.А. Александров, В.Л. Белоусов, В.А. Беспалько, Ф.Н. Бодягин, А.Б. Кронидов, М.Н. Кулапов, И.А. Максимов, Е.Г. Нестеренко, Ю.Д. Одегов, Е.А. Торгунаков, Р.А. Фатхутдинов и др. При этом, вследствие усиления процессов глобализации большое значение для автомобильных корпораций приобретает формирование механизма динамической оценки эффективности реализации конкурентной стратегии развития предпринимательских структур автомобилестроения, позволяющего оперативно и в динамике отслеживать процессы, происходящие на различных рынках сбыта и корректировать собственную конкурентную стратегию развития.

Важное значение для формирования прикладных аспектов и методологии исследования отраслевых проблем в автомобилестроении имели наработки и рекомендации Объединения автопроизводителей России (ОАР) и Ассоциации автомобильных инженеров России (ААИ).

Значительное влияние на повышение качества оценки результативности предприятий автомобильной промышленности оказали труды таких ученых, как Е.В. Бакулин, В.Е. Годлевский, И.У. Зулькарнаев, М.Б. Касаев, Л.Р. Ильясова, А.О. Парадо, Х.А. Фасхиев, С.А. Филин и др. Примечательно, что в связи с высокой динамикой развития рынков и повышением требований к

качеству по всем направлениям деятельности компании все больше растет потребность в построении действенной многокритериальной методики оценки качества конкурентной стратегии развития предприятий автомобилестроения, основанной на параметризации отдельных направлений эффективности деятельности компании.

Однако анализ современных научных работ позволяет сделать вывод, что имеющееся методическое обеспечение не в полной мере соответствует потребностям сегодняшнего дня в разработке теоретических и практических вопросов в области стратегического развития сферы автомобилестроения и, скорее, носит общий, поверхностный характер. Несмотря на некоторые достигнутые к настоящему моменту результаты в сфере обеспечения конкурентоспособности предприятий автомобилестроения, многие вопросы все еще остаются дискуссионными и не решенными. Их теоретическая и практическая значимость во многом обусловили необходимость дальнейших более глубоких исследований в области оценки целесообразности совершенствования существующих и формирования актуализированных механизмов целеполагания автомобильных корпораций.

**Основная цель диссертационного исследования** заключается в решении научной задачи по разработке конкурентной стратегии автомобильных корпораций в условиях экономических систем разных стран.

**Объектом** диссертационного исследования являются автомобильные корпорации.

**Предметом** исследования являлись организационно-экономические отношения, обеспечивающие формирование и реализацию конкурентной стратегии автомобильных корпораций.

Цель диссертационной работы предопределила постановку ряда задач и необходимость поиска путей их решения.

Поставленные **задачи исследования** позволяют:

1. Систематизировать элементы конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения и принципы ее реализации; классифицировать элементы этой стратегии развития по степени влияния на конкурентоспособность этих предприятий автомобилестроения;

2. Предложить принципы параметризации конкурентной стратегии в соответствии с осуществленной классификацией;

3. Разработать многокритериальную методику оценки эффективности конкурентной стратегии предприятий автомобилестроения;

4. Сформулировать интегральную методику целеполагания, определяющую алгоритм формирования конкурентной стратегии организации автопрома в конкретных условиях хозяйствования;

5. Сформировать методику оценки эффективности реализации конкурентной стратегии развития предпринимательских структур автомобилестроения Китая.

**Методическое обеспечение научного исследования.** За основу были взяты труды китайских, российских и других зарубежных ученых и практиков в области теории менеджмента и управления производством, стратегического и корпоративного управления. Исследование проводилось с применением принципов системного подхода и приемов экономического анализа, в работе использовались общенаучные методы (описание, сравнение), синтез и научное обобщение, графические и табличные методы, метод сравнительного анализа, методы математико-статистического анализа.

Информационным обеспечением исследования послужили данные официальных органов государственной статистики, законодательные и правовые акты Правительства РФ, сведения из отчетности научно-исследовательских организаций и автодилерских центров, публикации в периодических изданиях и Интернете, сведения и материалы Государственного комитета Китая по развитию и реформам, Министерства Коммерции КНР, Национального бюро статистики Китая, Китайской ассоциации автопроизводителей, а также другие материалы по соответствующей тематике.

**Научная новизна диссертационного исследования** состоит в разработке инструментария формирования конкурентоспособной системы целеполагания при построении механизма развития и продвижения на рынки продукции автопрома с использованием многофакторных методов принятия управленческих решений, многокритериальной системы параметризации и процедур формализации оценки уровня конкурентоспособности корпораций автомобилестроения.

К числу наиболее существенных результатов, обладающих научной новизной, автор относит следующие:

1. Систематизированы элементы конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения и принципы ее реализации. К основным элементам конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения в отличие от существующих двух базовых групп элементов, определяющих уровень конкурентоспособности, таких как анализ качества произведенной продукции и анализ узнаваемости бренда, выявлены и формализованы 3 группы элементов конкурентной стратегии: анализ эффективности системы управления, анализ уровня развития менеджмента качества и анализ формирования конкурентной системы управления издержками. Каждая из выделенных групп элементов конкурентной стратегии включает в себя инструменты анализа наличия и эффективности использования предприятием

определенного набора конкурентных преимуществ. При этом основными принципами реализации конкурентной стратегии развития корпорации автомобилестроения были названы: наличие четких целей, определяемых миссией организации, перспективным видением, система взаимосвязей с внешней средой, которая рассматривается на макроуровне (национальный и региональный), мезоуровне (отраслевой), микроуровне (поставщики, конкуренты, партнеры). Классифицированы элементы конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения по степени влияния конкурентных преимуществ в их структуре на конкурентоспособность предприятий автомобильного комплекса, что дало возможность систематизировать предприятия автомобильной промышленности Китая по уровню их конкурентоспособности на 5 основных групп (кластеров). Это позволяет сформировать оптимальные стратегии их конкурентного развития с учетом приоритетности решения проблем, соответствующих уровню их конкурентоспособности.

2. Предложены механизмы параметризации в соответствии с осуществленной классификацией элементов конкурентной стратегии по степени влияния на конкурентоспособность автомобильных предприятий, что позволило установить критерии к параметрам оценки конкурентных преимуществ в структуре базовых элементов стратегии развития, в числе критериев: *количественные, специализированные и общеорганизационные; интегральные; качественные, объективные и субъективные критерии*, отражающие отдельные аспекты сопоставления конкурентоспособности конкретного предприятия автомобилестроения и его конкурентов. Сформулированная система оценочных показателей и критериев оценки позволяет предложить механизм оценки уровня текущей и перспективной конкурентоспособности автомобильных корпораций Китая.

3. Разработана многокритериальная методика оценки конкурентоспособности стратегии развития корпораций автомобилестроения, что позволяет предложить интегральную методику построения системы целеполагания. При разработке многокритериальной методики оценки конкурентоспособности стратегии развития предприятий автомобилестроения были учтены недостатки ранее разработанных механизмов и особенности, связанные с необходимостью учета и оценки разноразмерных величин. Применение данной многокритериальной методики оценки конкурентоспособности позволяет использовать научно обоснованные методы экономического и математико-статистического анализа. При этом, рассматриваемая методика оценки, как инструмент, позволяет построить профиль целевых показателей повышения конкурентоспособности в избранной

предприятием конкурентной стратегии развития и дает возможность сравнивать эффективность стратегии конкретного предприятия автомобилестроения Китая и предприятия-конкурента.

4. Сформулирована интегральная методика целеполагания, включающая алгоритм и синергетическую модель построения стратегии внедрения и закрепления предприятия автопрома на конкурентном рынке. Алгоритм построения стратегии внедрения и закрепления на определенном сегменте рынка, представляет собой пошаговое описание процесса разработки и принятия конкурентной стратегии развития и основан на сочетании методов стратегического, рыночного, экспертного анализа. Синергетическая модель построения стратегии внедрения и закрепления на целевом сегменте рынка основана на описанном алгоритме и использовании многокритериальной методики оценки конкурентоспособности стратегии развития предпринимательских структур автомобилестроения, в основе которой лежат сформулированная система показателей конкурентоспособности и критериев их оценки по 3 основным группам факторов конкурентоспособности (эффективность систем управления, уровня развития системы менеджмента качества и системы управления издержками). В отличие от существующих подходов, гибкость и многомерность синергетической модели построения конкурентной стратегии развития предприятий автомобилестроения обеспечивается тем, что позволяет учитывать в разрабатываемой стратегии синергизм 3 групп факторов конкурентоспособности и определять жизнеспособность стратегии на конкретном целевом сегменте рынка. Данные положения являются актуальными в условиях нарастающей конкуренции и необходимости оперативно реагировать и адаптироваться к тенденциям развивающихся рынков, что способствует реализации адекватного стратегического планирования и прогнозирования.

5. Разработана методика динамической оценки эффективности реализации конкурентной стратегии развития предприятий китайского автопрома, представляющая собой сочетание многофакторного анализа и оценки эффективности предпринимательских структур автомобилестроения Китая по дисбалансам трех основных групп факторов обеспечения конкурентоспособности (эффективности систем управления, уровня развития системы менеджмента качества и системы управления издержками) в динамике. При различных вариациях предлагаемых параметров формирования стратегии в рассматриваемой методике могут быть получены разные приемлемые варианты сочетаний. Таким образом, могут возникнуть определенные дисбалансы относительно идеального варианта реализации стратегии определенного вида, что позволяет при последующем их анализе

более детально судить о ходе реализации конкурентной стратегии развития предприятий китайского автомобилестроения и проводить необходимую динамическую корректировку этой стратегии по результатам ее мониторинга и оценки.

#### **Теоретическое значение диссертационного исследования.**

Теоретические положения, выводы и рекомендации, разработанные в ходе исследования, способствуют приращению научных знаний в области управления стратегическим развитием корпоративных структур автомобилестроения и могут быть использованы в последующих научных разработках, посвященных повышению эффективности деловой активности автопроизводителей.

**Практическое значение диссертации.** Результаты диссертационного исследования в области теории и практики комплексного управления процессами стратегического развития могут быть использованы при разработке долгосрочных планов развития автомобилестроения в КНР и в России.

Практическое значение имеют предлагаемые автором систематизация элементов конкурентной стратегии корпораций автомобилестроения; алгоритм построения конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций Китая; механизм оценки эффективности конкурентной стратегии корпораций автомобилестроения Китая. Содержащиеся в диссертации обобщения, методические подходы к решению совокупности проблем стратегического развития предприятий автомобилестроения могут быть использованы специалистами по стратегическому управлению организацией; в работе государственных органов, определяющих уровень и направление развития автомобильной промышленности. Результаты исследования могут быть использованы в процессе преподавания экономических и управленческих дисциплин, таких как «экономика отрасли» и «менеджмент», «теория организации», а также при формировании краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных программ подготовки и переподготовки специалистов в области стратегического управления предприятиями автомобилестроения.

**Апробация и внедрение результатов работы.** Основные положения данной работы и основные выводы докладывались и получили одобрение на научно-практических конференциях «Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях» (МЭСИ, 2013-2015 гг.). Таким образом, отмечено, что отдельные результаты исследования, разработанные в диссертации, получили положительную оценку и могут быть использованы при разработке и развитии Концепции развития китайского автомобилестроения. Отдельные результаты исследования были использованы при актуализации учебных курсов по дисциплинам «Управление корпорацией», «Стратегический менеджмент»,

«Теория организации».

Проведена апробация предложенных методов и инструментов в компании «Траксервис», занимающейся продажей и сервисным обслуживанием китайских автомобилей в России.

Основные положения диссертационного исследования соответствуют п. 10.12. – «Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления» и п. 10.15. – «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства... Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса...» Паспорта научных специальностей по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Менеджмент).

**Публикации.** Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в 10 научных работах общим объемом 3.8 п.л., (в т.ч. авт. – 3.8 п.л.), из них 8 статей в рецензируемых научных изданиях.

**Структура работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 135 источников и 14 приложений. Работа изложена на 176 страницах и содержит 24 таблицы, 44 рисунка. Основной текст диссертации включает новые научные положения, выводы, предложения. Результаты исследования иллюстрированы таблицами, рисунками, математическим аппаратом.

**Содержание диссертации.**

**Введение**

**Глава I. Теоретические аспекты разработки конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций**

1.1 Теоретический анализ категорий «конкурентная стратегия развития», «конкурентоспособность» и «конкурентные преимущества» автомобильных корпораций

1.2 Выявление и оценка эффективности используемых конкурентных стратегий развития автомобильных корпораций

1.3 Определение элементов построения конкурентной стратегии развития современных автомобильных корпораций

**Глава II. Формирование механизмов оценки эффективности конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций**

2.1. Формирование принципов построения конкурентной стратегии

развития корпораций китайского автопрома

2.2. Разработка системы параметризации конкурентной стратегии развития современных автомобильных корпораций

2.3. Разработка методики многопараметрической оценки и контроля качества стратегии развития предприятий современного автопрома

**Глава III. Совершенствование конкурентной стратегии развития как модель повышения конкурентоспособности корпораций автопрома**

3.1. Оценка эффективности системы параметризации и методики многопараметрической оценки конкурентной стратегии развития на примере автокорпораций КНР

3.2. Применение методики оценки конкурентного потенциала при формировании эффективной конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций

3.3. Использование электронных систем документооборота как инструмента выявления конкурентного потенциала китайских автомобильных корпораций

**Заключение**

**Список использованной литературы**

**Приложения**

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**Первым научным результатом** является систематизация элементов конкурентной стратегии развития компаний вообще, и корпораций автомобилестроения, в частности. Систематизированы существующие подходы к определению конкурентных стратегий, показаны единство и различия разных школ стратегического менеджмента по формированию конкурентных стратегий. Автором представлено дополненное определение конкурентной стратегии развития любой организации: под конкурентной стратегией развития мы будем понимать совокупность действий, связанных между собой некой идеей, задачей, имеющих целенаправленный характер и приводящих к достижению целей фирмы на целевых рынках сбыта посредством обеспечения необходимого уровня ее конкурентоспособности и раскрытия конкурентного потенциала.

На основе систематизации объектов по группам, – товары; предприятия как производители товаров; отрасли, как совокупности предприятий, предлагающих товары или услуги; регионы: районы, области, страны или их

группы, – автором определены виды конкурентоспособности: национальная конкурентоспособность; конкурентоспособность товара; конкурентоспособность предприятия.

Экстраполируя общие подходы к формированию конкурентных стратегий, автор добавляет такие важные элементы ее формирования как анализ качества произведенной продукции и анализ узнаваемости бренда. Автор распространяет методику М. Портера на определение конкурентных преимуществ корпораций автомобилестроения.

Основными принципами реализации конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения автором названы: наличие четких целей, определяемых миссией организации, перспективным видением, система взаимосвязей с внешней средой, которая рассматривается на макроуровне (национальный и региональный), мезоуровне (отраслевой), микроуровне (поставщики, конкуренты, партнеры).

Анализ текущих конкурентных стратегий корпораций проводился по сравнительным матрицам оценки показателей работы конкурентов из различных стран мира. Были выбраны автомобильные корпорации, имеющие примерно одинаковый статус и одинаковый продукт, которые:

- предлагают клиентам примерно одинаковый модельный ряд автомобилей с сопоставимым качеством.
- предлагают схожие условия по договорам купли-продажи и сервисного обслуживания;
- имеют одну организационно-правовую форму;
- имеют одинаковое положение в соответствующей сфере деятельности;
- имеют одинаковые: значимость, характер, масштаб и сферу деятельности организации;
- имеют примерно одинаковый уставный капитал, определяющий минимальный размер имущества юридического лица, гарантирующего интересы его кредиторов;
- имеют одинаковые основные виды деятельности.

На этом основании автором определено, что основная конкуренция развивается между следующими основными пятнадцатью мировыми конкурентами и пятнадцатью китайскими корпорациями (SAIC, BYD, Great Wall, Lifan, JAC, Haval и др.):

1. японская компания Toyota Motor (Toyota, Lexus);
2. крупнейшая американская автомобильная корпорация General Motors (Chevrolet, Cadillac, Saab);
3. немецкий автопроизводитель Volkswagen Group (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda);

4. американский Ford Motor (Ford, Volvo);
5. японская компания Honda Motor;
6. южнокорейская Hyundai Motor;
7. японский автопроизводитель Nissan Motor;
8. французская компания PSA Peugeot Citroën (Peugeot, Citroën);
9. немецкий концерн Adam Opel AG (Opel);
10. французская автостроительная корпорация Renault Group (Renault);
11. японская автостроительная корпорация Mazda Motor Corporation (Mazda);
12. корейская автомобилестроительная компания Kia Motors Corporation (KIA);
13. японская машиностроительная компания Suzuki Motor Corporation (Suzuki);
14. один из крупнейших южнокорейских чеболей (ФПГ) – Daewoo;
15. японская группа компаний – Mitsubishi Group (Mitsubishi).

То есть, определены основные конкуренты, сравнение с которыми позволит сформулировать конкурентную стратегию корпорации автомобилестроения как на национальном уровне, так и систему стратегических изменений на уровне такой конкретной корпорации.

По данным широкого круга открытых источников, автором *оценивались конкурентные стратегии развития крупнейших автопроизводителей и основных конкурентов*, перечисленных выше. Оценка осуществлялась по 10-балльной системе. Наивысший балл равен 10. В качестве показателей конкурентной стратегии развития автором были выбраны следующие:

- стратегическое управление: миссия; базовые стратегии; долгосрочные цели; конкурентные преимущества и их использование; стратегическое планирование развития;

- ценовая политика: способ установления цен; стратегия ценообразования; динамика изменения цен; ценовые скидки; работа с кредитными обязательствами.

- маркетинг: маркетинговые цели; маркетинговые стратегии; конъюнктура (способы анализа); маркетинговые исследования; маркетинговая информационная база; маркетинговые стратегии; маркетинговый бюджет; исследования конкурентов; исследования потребителей; способы анализа маркетинговой информации;

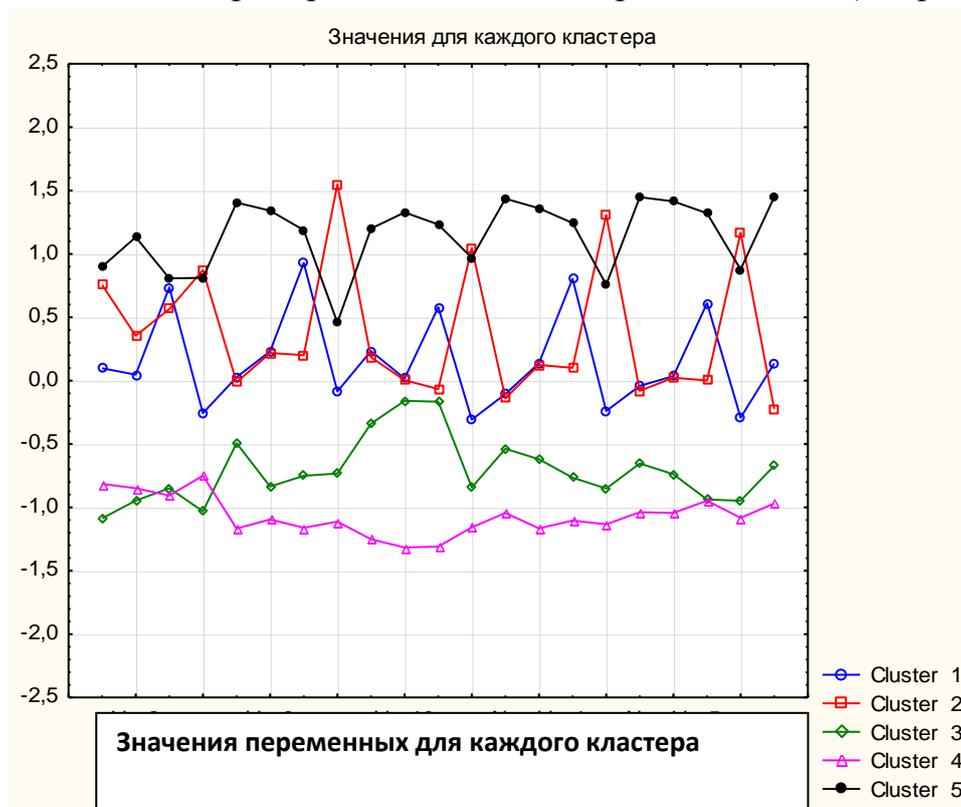
- организационная структура: вид; качество работы подразделений; деловая культура; имидж; бренд; командообразующие характеристики;

- стимулирование сбыта: наличие программ стимулирования сбыта; наличие скидок при продаже продуктов; участие в общественных

мероприятиях; PR-программы; рекламный бюджет; проведение конкурсов, выставок, ярмарок; использование мер по «подкреплению» своих продуктов; наличие презентаций продуктов; использование новых средств распространения информации; бюджет стимулирования сбыта продуктов.

В диссертации на стр. 39-42 представлены карты сравнительных характеристик организаций по каждому из параметров: стратегическое управление конкурентной стратегией развития; ценовая политика конкурентной стратегии развития; организационная структура конкурентной стратегии развития; маркетинг конкурентной стратегии развития.

В результате проведенного исследования автором было сформировано пять кластеров, в каждый из которых входят наиболее проблемные и наименее конкурентоспособные предприятия на целевых рынках сбыта (см. рисунок 1).

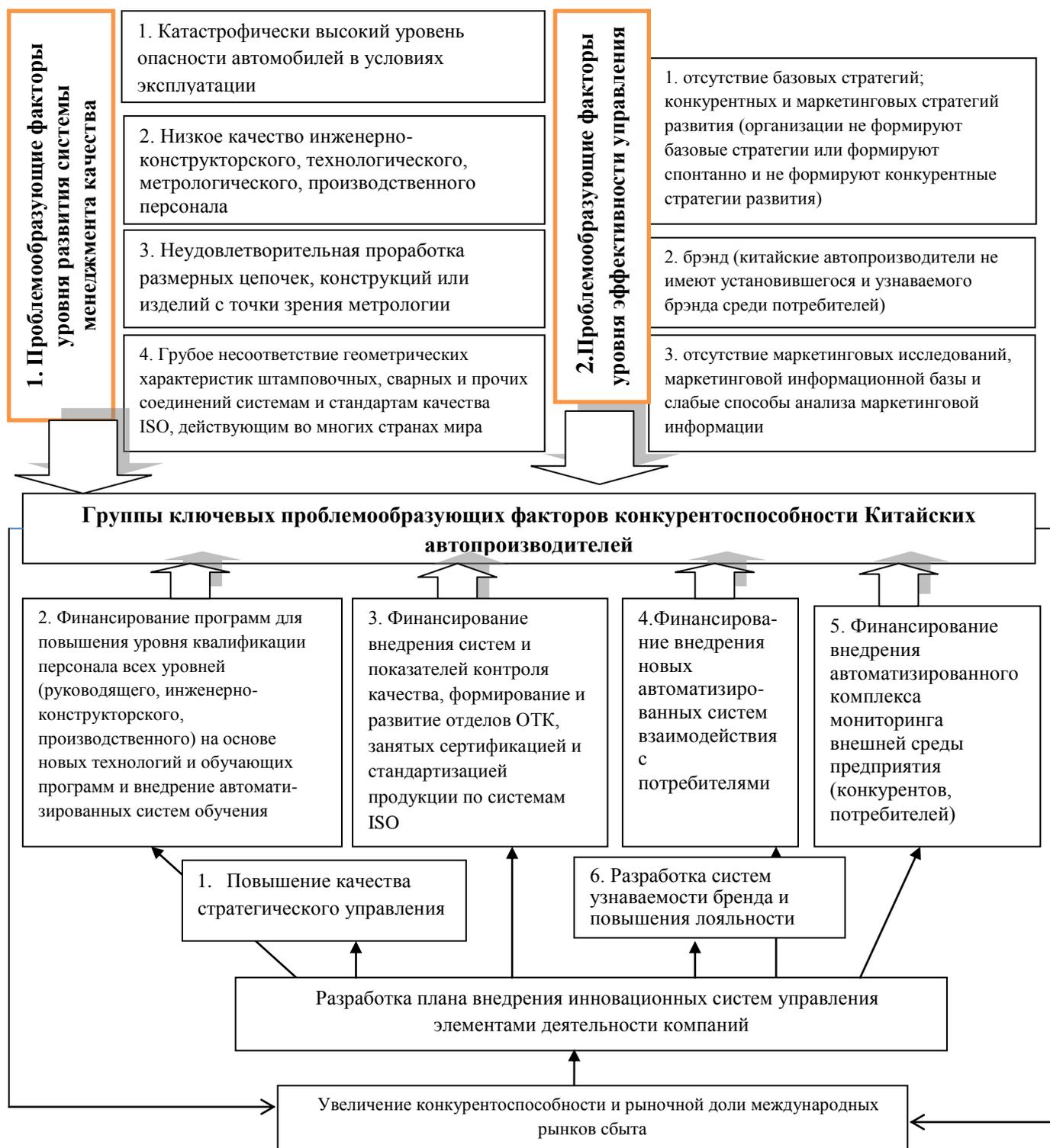


Составлено автором

**Рисунок 1 – Описание значений для каждого кластера**

Проведенная автором иерархическая классификация позволила выяснить, формируют ли автопроизводители «естественные» кластеры по конкурентоспособности, которые могут быть осмыслены. Классификация была проведена на основе метода полной связи и расчета евклидова расстояния между кластерами. В результате, автором проведена систематизация ключевых проблем конкурентоспособности корпораций автомобилестроения Китая в

сравнении с пятнадцатью ключевыми корпорациями, и определено приоритетное направление их решения (см. рисунок 2).



*Разработано автором*

**Рисунок 2 – Систематизация ключевых проблем обеспечения конкурентоспособности корпораций автомобилестроения Китая и определение приоритетных направлений их решения**

**Вторым научным результатом** является предложенный автором механизм параметризации групп конкурентных преимуществ на основе установленных автором критериев, в числе которых:

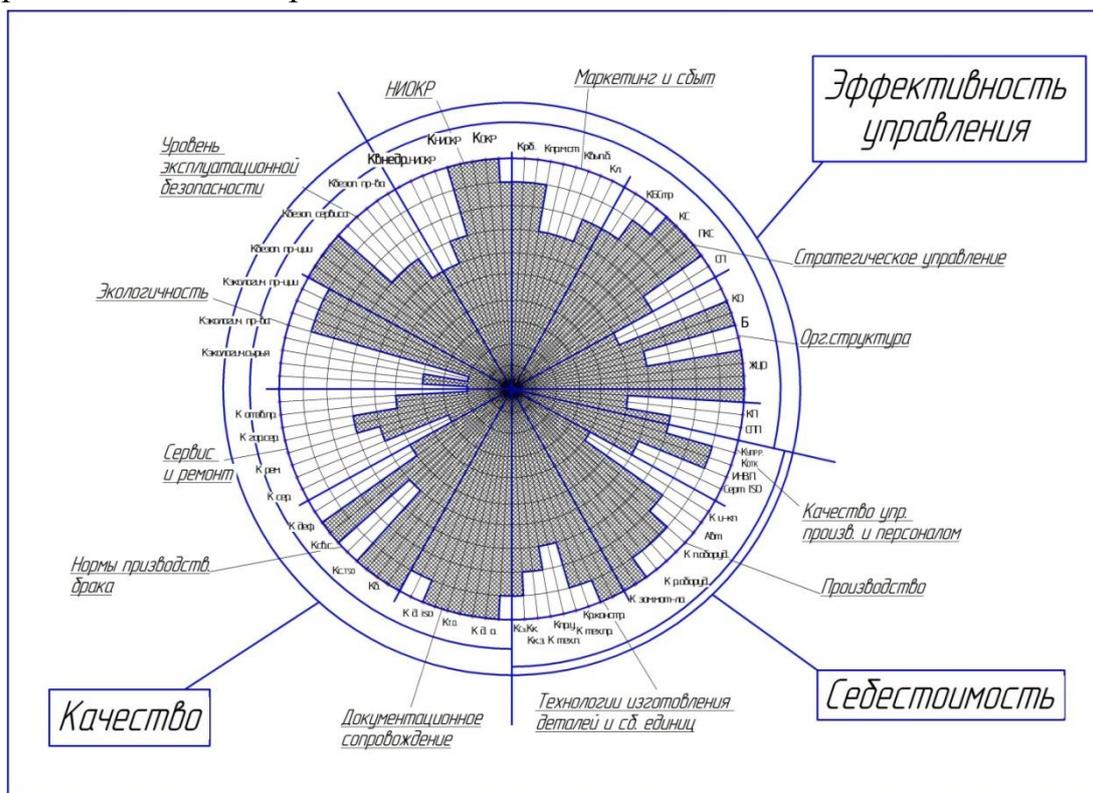
- *количественные, специализированные по различным направлениям конкурентоспособности, простые критерии*, отражающие учет и оценку эффективности разноразмерных величин;

- *количественные, общеорганизационные, интегральные критерии*, отражающие сведение простых величин в единый интегральный показатель конкурентоспособности на уровне всей организации;

- *качественные критерии*, отражающие специфику использования научно-обоснованных методов статистического и математического анализа с целью более точной интерпретации полученных результатов и повышения качества управления конкурентоспособностью предприятия;

- *объективные критерии*, отражающие анализ целевых показателей повышения эффективности деятельности;

- *субъективные критерии*, отражающие отдельные аспекты сопоставления эффективности конкретного предприятия автомобилестроения и предприятия-конкурента на целевых рынках.



Разработано автором

**Рисунок 3 – Профиль многокритериальной методики оценки эффективности конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций на целевых рынках**

Вариативность многокритериальной оценки эффективности конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения Китая на целевых рынках визуализирована на рисунке 3, что дает возможность проводить предварительную экспресс-оценку эффективности конкурентной стратегии развития предприятия.

**Третьим научным результатом** является разработка многокритериальной методика оценки конкурентоспособности стратегии развития корпораций автомобилестроения, что позволяет предложить интегральную методику построения системы целеполагания. Синергетическая модель построения конкурентной стратегии развития корпораций китайского автомобилестроения основана на описанном алгоритме и использовании многокритериальной методики оценки эффективности конкурентной стратегии развития корпораций китайского автомобилестроения, в основе которой лежат сформулированная система показателей эффективности деятельности и критериев их оценки по 3 основным группам элементам конкурентной стратегии (эффективность систем управления, уровня развития системы менеджмента качества и системы управления издержками). При этом все 3 компоненты являются взаимозависимыми и взаимообуславливающими друг друга и задают варианты конкурентной стратегии развития, представляя область, при попадании в которую при различных вариациях получен приемлемый вариант их сочетания, а значит, конкурентная стратегия развития корпораций китайского автомобилестроения жизнеспособна при заданном уровне управления конкурентоспособностью по 3 ключевым компонентам и может быть реализован.

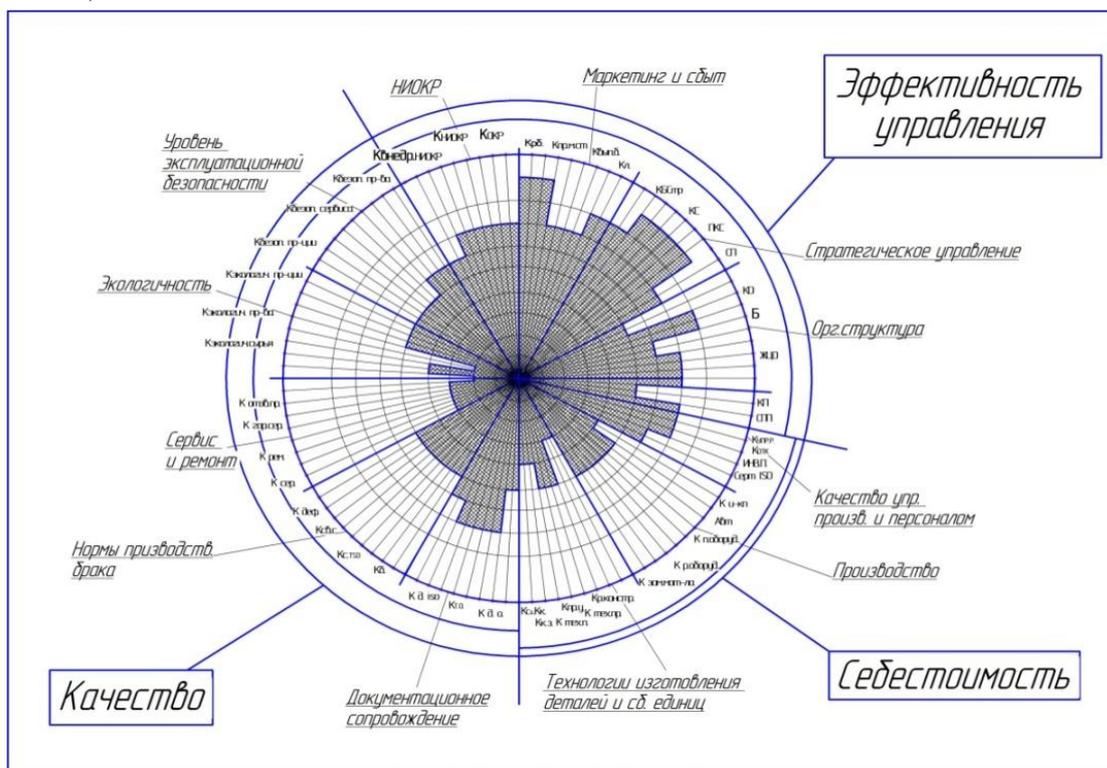
Сформулированная система показателей оценки конкурентных преимуществ по 3 элементам конкурентной стратегии и критериев их оценки позволяет предложить систему оценки уровня текущей и перспективной конкурентоспособности корпораций автомобилестроения Китая на целевых рынках. В каждой из данных групп было предложено от 5 до 8 базовых параметров оценки. При этом параметры, которые трудно выразить количественным измерением, оцениваются экспертно по бальной шкале. Также на основе параметризации групп конкурентных преимуществ и многокритериальной методики оценки эффективности конкурентной стратегии развития был создан интегральный показатель конкурентоспособности стратегии, с помощью которого можно учитывать, как финансовые, так и нефинансовые критерии оценки конкурентоспособности, и профиль оценки эффективности конкурентной стратегии развития.

**Четвертым научным результатом** является интегральная методика целеполагания, включающая алгоритм и синергетическую модель стратегии

внедрения и закрепления по конкретным предприятиям из разных кластеров по уровню наличия конкурентных преимуществ.

Для проведения апробации представленных в работе моделей параметризации конкурентной стратегии развития, расчета интегрального коэффициента конкурентоспособности в ее основе и оценки эффективности конкурентной стратегии развития корпорации, соискателем были отобраны 3 компании из 3 различных кластеров по уровню наличия конкурентных преимуществ в своей деятельности. Так, из 1-го кластера для анализа была взята компания Great Wall, из 3-го кластера – Haima и из 5-го кластера, характеризующегося наименее конкурентоспособными предприятиями – Foton.

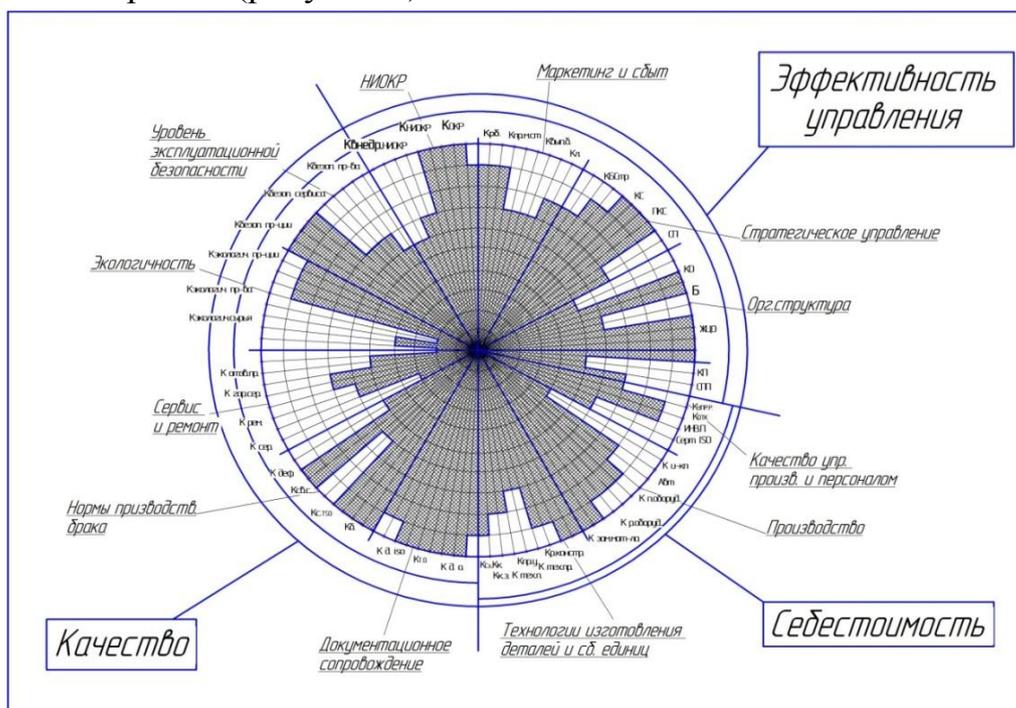
Профиль многокритериальной методики построенный на основе экспертных данных по параметризации конкурентных преимуществ, представленных в работе для компании Foton показал, что по большинству показателей компания этого кластера является неконкурентоспособной (рисунок 4).



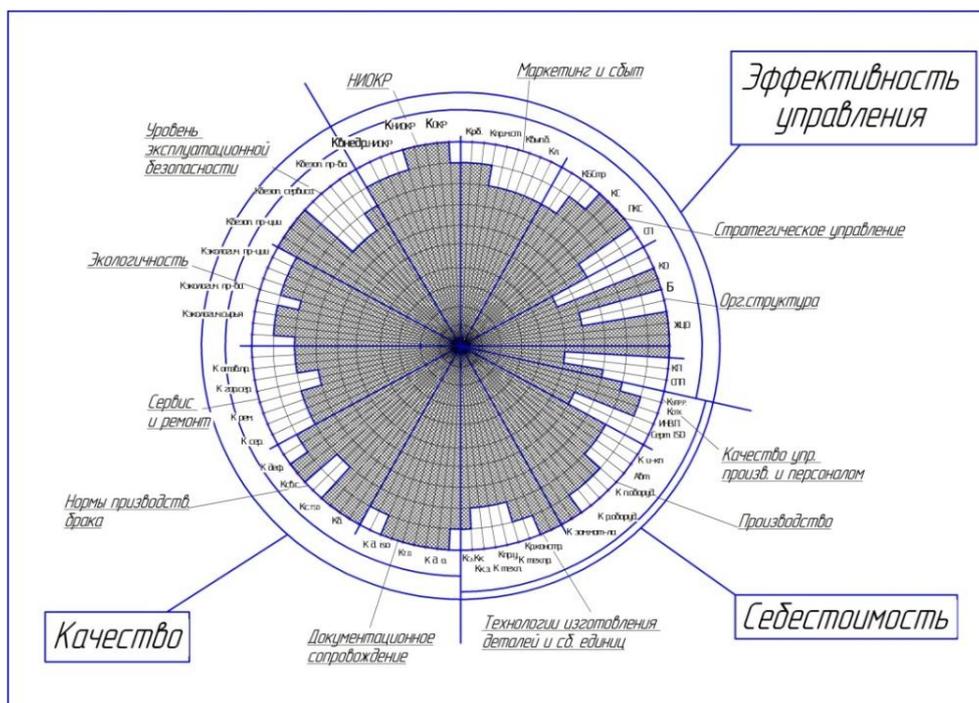
**Рисунок 4 – Профиль многокритериальной методики оценки эффективности конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций для компании Foton (разработано автором)**

Профиль многокритериальной методики оценки для компании Haima показал, что компания имеет средние конкурентные преимущества по всем элементам конкурентной стратегии (эффективности управления, себестоимости и качеству), ей необходимо наращивать их лишь в области сервиса и ремонта и

управления производством и персоналом, а также наращивать существующие конкурентные преимущества, чтобы перейти в кластер с более успешными компаниями на рынке (рисунок 5).



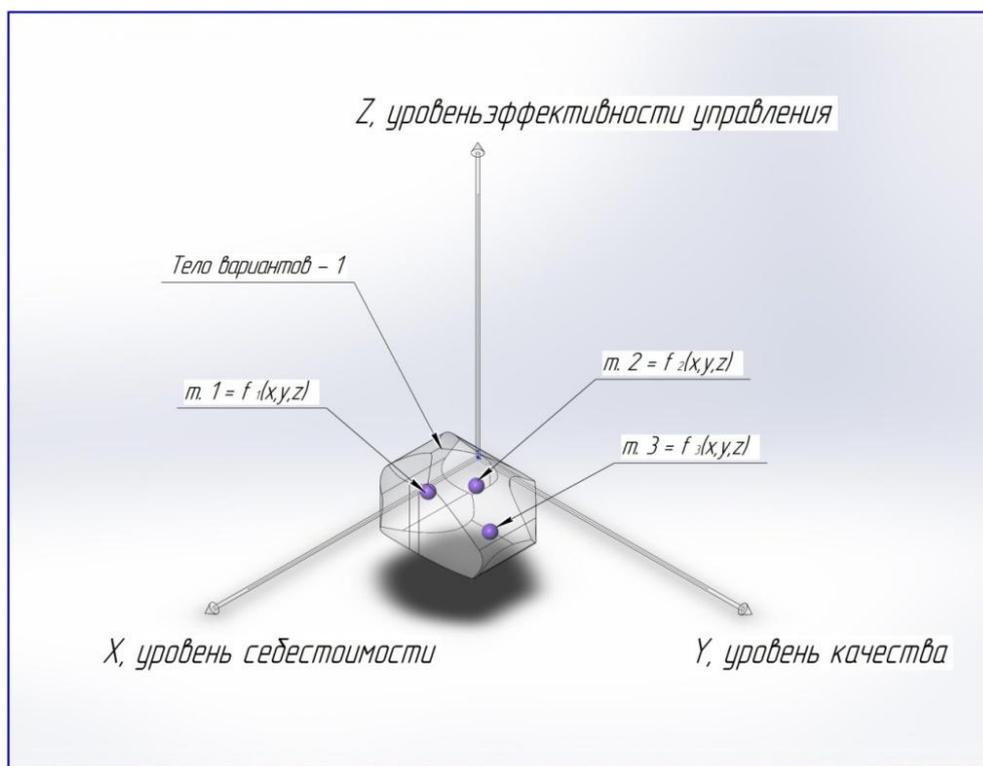
**Рисунок 5– Профиль многокритериальной методики оценки эффективности конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций Haima (разработано автором)**



**Рисунок 6 – Профиль многокритериальной методики оценки эффективности конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций Great Wall (разработано автором)**

Профиль многокритериальной методики, построенный на основе экспертных данных по параметризации конкурентных преимуществ, представленных в работе для компании Great Wall показал, что компания является высококонкурентной по всем элементам используемой конкурентной стратегии, но и имеет большой задел по наращению собственных конкурентных преимуществ (рисунок 6).

На основании всех профилей были построены синергетические модели построения конкурентной стратегии развития корпораций. В качестве примера приводится синергетическая модель построения конкурентной стратегии развития корпорации Great Wall (рисунок 7).

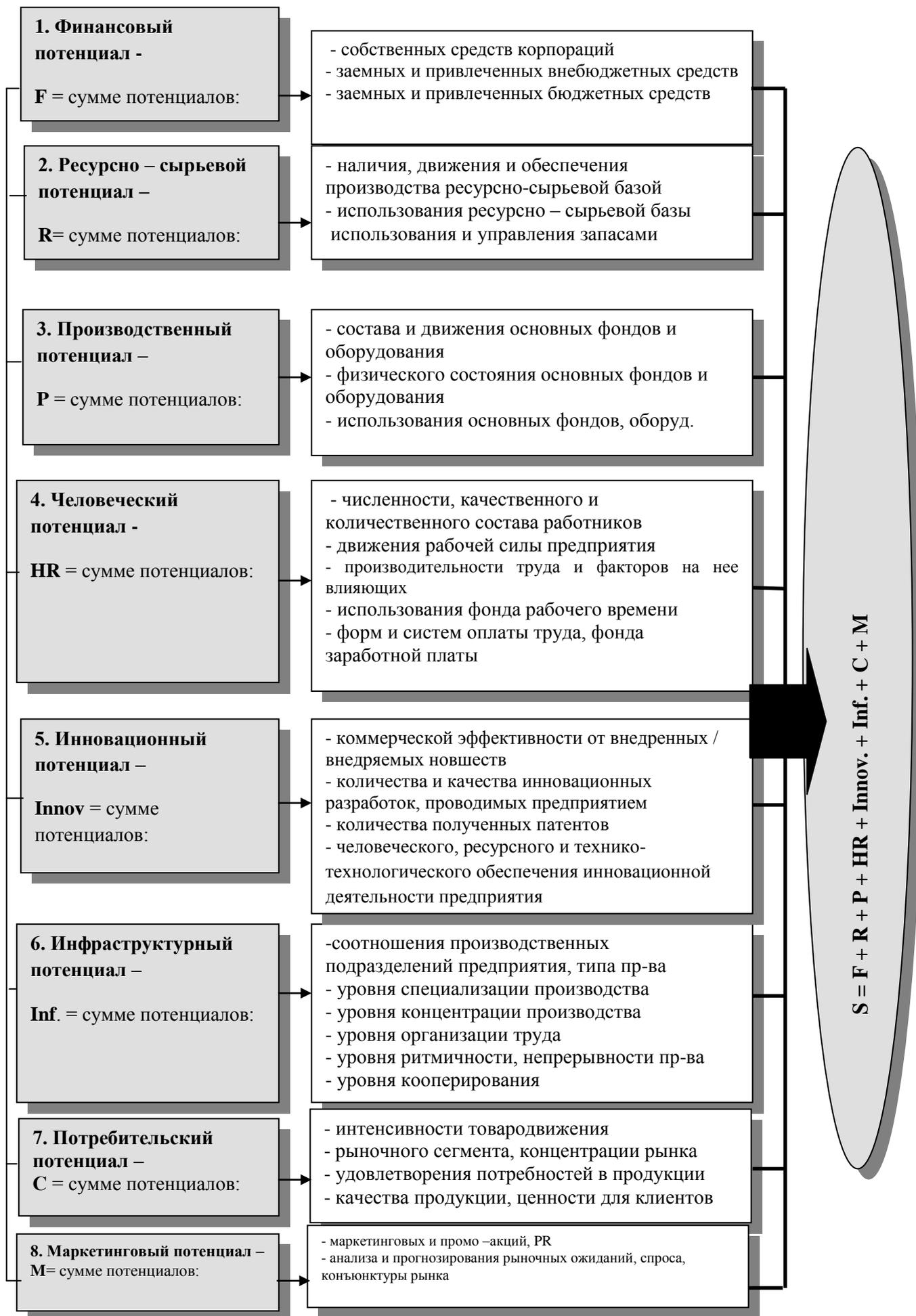


где, ось  $X$  – отражает группу конкурентных преимуществ системы управления издержками, образующих уровень себестоимости, который получает компания при реализации данного варианта конкурентной стратегии развития; ось  $Y$  – уровень развития системы менеджмента качества при заданном уровне себестоимости; ось  $Z$  – уровень эффективности систем управления развитием предприятия на целевых рынках сбыта.

*Разработано автором*

### **Рисунок 7– Синергетическая модель построения конкурентной стратегии развития корпорации Great Wall**

Пятым научным результатом является разработка методики динамической оценки эффективности реализации конкурентной стратегии. Представляет собой сочетание многофакторного анализа и оценки эффективности предпринимательских структур автомобилестроения Китая.



**Рисунок 8 – Система формирования совокупного конкурентного потенциала автопредприятия и показатели, определяющие эффективность полноты его учета**  
(разработано автором)

В качестве инструмента анализа выявлены дисбалансы конкурентных стратегий формирования корпораций Foton, Haima, Great Wall (таблицы 3.1, 3.2, 3.3 диссертации), позволяют выявить опасные дисбалансы для корпорации Foton, которая является наименее конкурентоспособным предприятием пятого кластера, для корпорации Haima – имеет средние конкурентные преимущества для своего кластера, для корпорации Great Wall – эффективные дисбалансы, которые демонстрируют факт использования высокоэффективной конкурентной стратегии.

Выявленные дисбалансы позволяют определить скрытые или явные возможности повышения конкурентоспособности компании, которые автор определяет как конкурентный потенциал. Представлена система совокупного конкурентного потенциала корпорации автомобилестроения (см. рисунок 8 – разработано автором).

### **III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, в результате проведенного исследования автором решена задача по разработке комплексного инструментария формирования конкурентных стратегий для конкретных организаций, направленного на конкретизацию и спецификацию основных этапов построения конкурентной стратегии и ее реализации.

Использование многофакторных методов принятия управленческих решений по поводу формирования, поддержания и наращивания конкурентных преимуществ, предложенных автором, позволяют осуществлять полный цикл адаптации конкурентной стратегии на всех этапах ее формирования и реализации, способствует продвижению результатов производственной деятельности корпораций автомобилестроения на перспективные рынки.

Предложенная технология кластеризации автомобильных компаний по уровню конкурентоспособности может быть использована при формировании систем стратегического менеджмента, организаций в других сферах деятельности.

Предложенная автором в диссертационном исследовании методика оценки конкурентного потенциала при формировании эффективной конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения позволяет осуществлять углубленную аналитику финансового, ресурсно-сырьевого, производственного, человеческого, инновационного, инфраструктурного и потребительского потенциалов любой организации, заинтересованной в

сохранении своего места на конкурентном пространстве и осуществлении внутренних системных изменений. Они представляют собой реализацию предложенного автором комплексного аналитического инструментария и конкретных действий по внедрению электронной системы документооборота в качестве инструмента выявления конкурентного потенциала корпораций автомобилестроения, на примере китайской корпорации Great Wall.

#### **IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

##### ***Публикации автора по теме диссертационного исследования в изданиях, рекомендуемых ВАК Минобрнауки России:***

1. Ян, Ян. Определение элементов построения конкурентной стратегии развития современных автомобильных корпораций. // Инновации и инвестиции. – 2016. – № 10. – С. 257-260. – 0,3 п.л.

2. Ян, Ян. Разработка системы параметризации для формирования конкурентной стратегии развития современных автомобильных корпораций. Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал – 2016 – № 6. – с. 97-101. – 0,5 п.л.

3. Ян, Ян. О методике оценки конкурентоспособности бренда современных предпринимательских структур автомобилестроения Китая [Электронный ресурс]/ Ян Ян // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Том 7. – № 4. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru13EVN415> (дата обращения 21.03.2017). – 0,5 п.л.

4. Ян, Ян. Оценка эффективности и рисков реализации программ мотивации торгового персонала в стратегии развития предприятий автомобилестроения Китая [Электронный ресурс]/ Ян Ян // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Том 7. – № 3. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru81EVN315> (дата обращения 21.03.2017). – 0,5 п.л.

5. Ян, Ян. Программа мотивации торгового персонала в стратегии развития предприятий автомобилестроения Китая [Электронный ресурс]/ Ян Ян / Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Том 7. – № 3. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru178EVN315> (дата обращения 21.03.2017). – 0,8 п.л.

6. Ян, Ян. Роль и механизмы диагностики мотивации персонала в стратегии развития предприятий автомобилестроения Китая [Электронный ресурс]/ Ян Ян // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Том 7. – № 2. –

Режим доступа: <http://naukovedenie.ru162EVN215> (дата обращения 21.03.2017).  
– 0,5 п.л.

7. Ян, Ян. Становление автомобильной промышленности Китая [Текст] / Ян Ян // Транспортное дело России. – 2014. – № 2. – с. 69-71. – 0,2 п.л.

8. Ян, Ян. Инновации в автомобильной промышленности Китая [Текст] / Ян Ян // Автомобильная промышленность. – 2014. – № 12. – с. 20-22. – 0,2 п.л.

***Статьи в сборниках трудов и публикации в других источниках:***

1. Ян, Ян. Развитие автомобильной промышленности Китая (в 1950-2000х гг.) // Московский Государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ), 2014. – №2 – С. – 116-119. – 0,2 п.л.

2. Ян, Ян. Успешное преодоление проблем в инновационной политике в КНР // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ), 2014. – №1 – С. 89-92. – 0,1 п.л.