

*На правах рукописи*

**Трифорова Елена Юрьевна**

**МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством: экономика, организация и управле-  
ние предприятиями, отраслями, комплексами  
(промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Нижний Новгород  
2009

Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Научный консультант: доктор экономических наук, профессор  
Ефимычев Юрий Иванович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Панов Александр Иванович

доктор экономических наук, профессор  
Яшин Сергей Николаевич

доктор экономических наук, профессор  
Кузнецов Виктор Павлович

Ведущая организация: Институт экономики РАН

Защита состоится 26 июня 2009 г. в 12 часов на заседании диссертационного совета Д.212.166.03 при ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по адресу: 603000, г. Нижний Новгород, ул. Б. Покровская, д. 60, экономический факультет, ауд. 512.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2009 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Ю. А. Лебедев

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Современные условия функционирования российских промышленных предприятий, работающих на зарубежных рынках, явившиеся результатом активной демонополизации и либерализации в сфере внешнеэкономических связей страны, требуют самостоятельного решения широкого круга проблем, среди которых важное место занимает проблема стратегического управления их деятельностью. Способность предприятия создать эффективную систему стратегического управления, безусловно, может стать важным преимуществом в условиях жесткой конкуренции и растущей интернационализации рынков.

Стратегическая значимость внешнеэкономического комплекса для российской экономики все более возрастает, следовательно изучение проблем стратегического управления промышленными предприятиями, входящими в данный комплекс, весьма актуально и имеет большое народнохозяйственное значение. От того, насколько эффективным будет это управление, в конечном счете зависит успешное функционирование отечественных предприятий на внешних рынках в долгосрочной перспективе, в том числе предприятий обрабатывающей промышленности, многие виды продукции которых, к сожалению, по-прежнему неконкурентоспособны на мировом рынке.

Мировой финансовый кризис, разразившийся в 2008 году, оказал существенное сдерживающее влияние на экономическое развитие России, в том числе ее внешнеэкономического комплекса. В сложившихся экономических условиях проблема стратегического управления промышленными предприятиями, функционирующими во внешнеэкономической сфере, приобретает еще большую актуальность.

Многие отечественные предприятия до сих пор решают проблему стратегического планирования и управления внешнеэкономической деятельностью (ВЭД) интуитивно, методом проб и ошибок, что дорого обходится как самому предприятию, так и обществу в целом. Это привело к тому, что теоретические и методические разработки в области стратегического управления, в том числе внешнеэкономической деятельностью, проводимые зарубежными исследователями, которым, несомненно, принадлежит приоритет в изучении данной проблемы, стали востребованы и в России. Вместе с тем проблематика стратегического менеджмента внешнеэкономической деятельности исследована недос-

таточно, обе эти предметные области часто рассматриваются и разрабатываются по отдельности.

Таким образом, актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена, с одной стороны, практическими нуждами промышленных предприятий-участников внешнеэкономической деятельности, которые испытывают острую потребность в разработке надежной методологии и эффективного инструментария для качественного отбора вариантов в процессе стратегического управления, с другой – возрастающей стратегической значимостью внешнеэкономического комплекса для экономики страны.

**Степень научной разработанности проблемы.** Среди зарубежных исследователей, которые внесли значительный вклад в развитие и изучение теории и практики стратегического планирования и управления, выступают Д. Абелл, А. Томпсон мл., Дж. Стрикленд, М. Портер, И. Ансофф, Д. Аакер, Р. Уотермен, Т. Питерс, группа французских исследователей, известная как СТРАТЕГОР (Ж.-П. Анастасопулос, Б. Рамананцоа, Ж.-П. Детри, П. Дюссож), Г. Минцберг, А. Акофф, Р. Каплан, Д. Нортон, М. Мескон, Ф. Тейлор, Г. Дэй, Д. Мониесон и др. В отечественной экономической науке вопросы, связанные с проблемой стратегического управления, представлены, в основном, фрагментарно, осмысление и увязка данной проблемы с российской действительностью остаются недостаточными. Среди известных отечественных исследователей в этой области – С. Е. Каменицер, О. С. Виханский, Р. А. Фатхутдинов, Б. А. Чуб, Л. Е. Басовский, Э. А. Уткин, И. Н. Герчикова, М. М. Алексева, Г. Я. Гольдштейн, В. А. Винокуров, Д. А. Корнилов и др.

Первоочередной задачей до сих пор является обучение общим основам стратегического управления без привязки к специфике отдельных областей и видов деятельности различных фирм, в то же время возникает потребность в более специализированных изданиях, которые содержали бы в себе конкретные рекомендации в области стратегического управления в определенных сферах деятельности. Среди зарубежных исследователей, затрагивающих вопросы, связанные с такой специфической сферой стратегического управления, как внешнеэкономическая деятельность, – Р. Гриффин, М. Пастей, Джон Д. Дэниелс, Ли Х Радеба и др., среди отечественных исследователей – С.Э. Пивоваров, Л.С. Тарасевич, А.И. Майзель, В.М. Попов и др. Однако количество подобных исследований остается ограниченным, ощущается явный недостаток методических рекомендаций в области стратегического управления внешнеэкономической деятельностью, что обуславливает необходи-

мость разработки системы стратегического управления для российских промышленных предприятий, работающих на зарубежных рынках.

Все сказанное выше и предопределило выбор темы диссертационного исследования.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Цель диссертационного исследования состоит в разработке научно-методологических положений по формированию и совершенствованию механизма стратегического управления внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий.

Реализация поставленной цели обусловила необходимость решения следующих основных задач исследования:

- выявить основные тенденции развития внешнеэкономического комплекса России и обосновать необходимость более активного включения промышленных предприятий данного комплекса в процессы стратегического управления их деятельностью;
- выявить концептуальные отличительные характеристики стратегического менеджмента внешнеэкономической деятельности предприятия, дать научное обоснование его места и роли в системе стратегического управления предприятием;
- разработать научные рекомендации по организационно-экономическому обеспечению функционирования системы стратегического менеджмента на промышленных предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность;
- разработать на основе анализа теории и практики стратегического управления научно-методологические положения по осуществлению стратегического анализа и прогнозирования внешней и внутренней среды предприятий, вовлеченных в международный бизнес;
- разработать научно-методологические положения по формированию и выбору стратегии промышленных предприятий, функционирующих во внешнеэкономической сфере;
- разработать методологию управления реализацией стратегии предприятий внешнеэкономического сектора;
- обосновать необходимость внедрения современных информационных технологий в процесс стратегического управления и разработать научно-методические положения по их использованию на промышленных предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность;
- разработать научно-практические рекомендации по внедрению методологии формирования и управления реализацией стратегии раз-

вития внешнеэкономической деятельности на отечественных предприятиях автомобилестроения.

**Предметом исследования** являются процессы стратегического управления внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий, их сущность и взаимосвязи.

В качестве **объекта исследования** выбраны промышленные предприятия, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность.

**Теоретической и методологической основой диссертационного исследования** являются научные труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в сфере таких предметных областей, как внешнеэкономическая деятельность, стратегическое планирование и управление, международный стратегический менеджмент.

Исследование строилось на принципах системного подхода с использованием широкого спектра общенаучных методов и приемов, среди которых следующие: методы сравнительного анализа, группировки данных, экспертные оценки, экономический, исторический и логический анализ, методы стратегического планирования и управления, классификация и типология, графические методы обработки данных и др.

**Информационно- фактологической базой исследования** послужили: нормативно-правовые акты РФ; данные официальной статистики РФ, представленной в материалах и справочниках Федеральной службы государственной статистики, Федеральной таможенной службы, Центрального Банка РФ и других государственных структур; отчетные данные по отдельным предприятиям; отчеты аналитических компаний; научные публикации; материалы периодических изданий и сети Интернет.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в теоретическом обосновании и системном решении проблемы развития методологии стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятий, имеющей важное научное и большое народнохозяйственное значение, в целях повышения эффективности функционирования хозяйствующих субъектов внешнеэкономического сектора. Предложенная в работе методология стратегического менеджмента внешнеэкономической деятельности отличается комплексностью решаемых задач и позволяет рационализировать процессы стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятий.

В результате проведенного исследования получены следующие теоретико-методологические, методические и практические результаты, определяющие научную новизну работы и являющиеся предметом защиты.

**1. Выявлены основные тенденции развития внешнеэкономического комплекса России и обоснована необходимость более активного включения отечественных промышленных предприятий данного комплекса в процессы стратегического управления их деятельностью как объективной предпосылки рациональных структурных преобразований во внешнеэкономической сфере.**

Автором выдвинут тезис о том, что в условиях возрастающей стратегической значимости внешнеэкономического комплекса для российской экономики решению таких актуальнейших народнохозяйственных задач, как реализация существующих и потенциальных конкурентных возможностей страны, повышение вклада внешнеэкономических связей в модернизацию экономики, достижение наиболее эффективных форм интеграции страны в систему мирохозяйственных связей с целью улучшения ее позиций в международном разделении труда, во многом будет способствовать активное включение отечественных промышленных предприятий в процессы стратегического управления внешнеэкономической деятельностью, направленные на выбор эффективной стратегии долгосрочного развития и ее успешную реализацию.

**2. Выявлены концептуальные отличительные характеристики стратегического менеджмента внешнеэкономической деятельности предприятия. Дано научное обоснование его места и роли в системе стратегического управления предприятием.**

Обосновано, что свойственные для процесса стратегического управления закономерности должны рассматриваться на предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, с учетом специфических особенностей, вызывающих необходимость адаптации существующих техник и методик стратегического управления применительно к данным предприятиям; стратегический менеджмент внешнеэкономической деятельности следует идентифицировать как неотъемлемую составляющую общей системы стратегического управления предприятием, вовлеченным в международный бизнес.

**3. Разработаны научные рекомендации по организационно-экономическому обеспечению функционирования системы стратегического менеджмента на промышленных предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.**

Обосновано, что концептуальные отличительные характеристики стратегического менеджмента внешнеэкономической деятельности диктуют особые требования к построению системы организационно-экономического обеспечения функционирования механизма стратегиче-

ского управления на промышленных предприятиях внешнеэкономического комплекса. Разработанные автором научные рекомендации в этой области позволяют рационализировать систему организационно-экономического обеспечения функционирования механизма стратегического управления внешнеэкономической деятельностью как части единого управленческого механизма на предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.

**4. Разработана концепция методологии стратегического управления промышленными предприятиями, функционирующими во внешнеэкономической сфере.**

В основе авторской концепции, на базе которой была разработана методология стратегического управления предприятиями внешнеэкономического сектора, лежит системный и комплексный подход к формированию научно-методологического инструментария процедур стратегического менеджмента внешнеэкономической деятельности, включающего авторские методики и подходы, а также предлагаемые адаптационные механизмы по использованию известных методов и технологий стратегического управления на указанных предприятиях.

**5. Предложены научно-методологические подходы к осуществлению стратегического анализа и прогнозирования внешней и внутренней среды предприятий-участников внешнеэкономической деятельности.**

Разработаны механизмы проведения стратегической диагностики предприятий-участников внешнеэкономической деятельности с учетом адаптации существующих методик и технологий стратегического анализа. Обоснована целесообразность применения методологии форсайта при стратегическом прогнозировании внешней и внутренней среды предприятий, работающих на зарубежных рынках.

**6. Разработаны научно-методологические положения по формированию и выбору стратегии промышленных предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.**

Предложен авторский подход к решению задач по формированию и выбору стратегии промышленных предприятий, реализующих внешнеэкономическую деятельность, разработанный на основе системной интеграции инструментов стратегического управления, адаптированных применительно к указанным предприятиям, и разнообразных экономических инструментов.



**7. Разработана методология управления реализацией стратегии предприятий, вовлеченных в международный бизнес.**

Предлагаемая методология включает разработанные автором методические подходы по адаптации концепции сбалансированной системы показателей применительно к предприятиям-участникам внешнеэкономической деятельности, а также авторскую методику оценки эффективности конкретных мероприятий по реализации стратегии предприятий, вовлеченных в международный бизнес.

**8. Обоснована необходимость внедрения современных информационных технологий в процесс стратегического менеджмента и разработаны научно-методические положения по их использованию на промышленных предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.**

На основе комплексного анализа существующих в настоящее время информационных систем и технологий, выявления их преимуществ и недостатков в контексте возможностей и глубины решения задач стратегического менеджмента автором предложена концептуальная система автоматизации процесса стратегического управления как части единого управленческого механизма на промышленных предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.

**9. Разработан механизм формирования и управления реализацией стратегии развития внешнеэкономической деятельности отечественных предприятий автомобилестроения.**

На основе авторской методологии формирования и управления реализацией стратегии предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, сформирован механизм, позволяющий последовательно реализовать каждый из этапов процесса стратегического управления внешнеэкономической деятельностью на отечественных предприятиях автомобилестроения, в результате чего разработана стратегия развития внешнеэкономической деятельности предприятий указанной отрасли, а также основные принципы ее реализации.

**10. Предложен и обоснован комплекс организационно-экономических мероприятий по повышению конкурентоспособности и укреплению позиций отечественных предприятий в мировом автомобилестроении.**

Обосновано содержание спектра организационно-экономических мероприятий, способствующих повышению конкурентоспособности и укреплению позиций отечественных предприятий в мировом автомобилестроении.

**Теоретическая и практическая значимость исследования.** Теоретическая и практическая значимость исследования определяется актуальностью поставленных задач и достигнутым автором уровнем разработанности рассматриваемой проблематики. Теоретические результаты исследования развивают теорию стратегического менеджмента внешнеэкономической деятельности и направлены на обеспечение эффективного развития и достижение устойчивых конкурентных преимуществ промышленных предприятий внешнеэкономического комплекса, функционирующих в динамичной рыночной среде. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования на промышленных предприятиях, осуществляющих или планирующих осуществлять внешнеэкономическую деятельность, сформулированных в диссертации научно-методологических положений в области стратегического управления внешнеэкономической деятельностью с целью повышения эффективности их функционирования. В ходе исследования проведено обоснование методологических основ системы стратегического менеджмента внешнеэкономической деятельности и разработаны адекватные механизмы использования соответствующего инструментария в процессе стратегического управления предприятиями внешнеэкономического сектора.

Основные результаты и положения работы могут быть применены специалистами региональных органов государственной власти и местного самоуправления при разработке программ развития регионов в сфере внешнеэкономической деятельности.

Отдельные положения, выводы и рекомендации, содержащиеся в диссертационной работе, могут быть востребованы при разработке учебных курсов «Стратегический менеджмент», «Международный менеджмент», «Менеджмент», «Внешнеэкономическая деятельность», «Управление внешнеэкономической деятельностью» и др., а также в системе переподготовки руководящих кадров и специалистов предприятий всех форм собственности.

**Достоверность полученных научных результатов** обеспечивается использованием в исследовании научных методов, полной проведенного анализа теоретических разработок, положительной оценкой на научных семинарах и конференциях, практической проверкой и внедрением результатов исследования на промышленных предприятиях и в региональных органах государственной власти.

**Апробация результатов исследования.** Теоретико-методологические положения и основанные на них практические реко-

мендации по стратегическому управлению внешнеэкономической деятельностью прошли апробацию и внедрены на промышленных предприятиях Нижегородской и Самарской области, в том числе ОАО «ГАЗ», ОАО «АОКБ «Импульс», ЗАО «ДИАРОСТ», а также использованы Министерством промышленности и инноваций Нижегородской области.

Научные результаты диссертационного исследования внедрены в учебный процесс на экономическом факультете Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского при преподавании экономических дисциплин «Внешнеэкономическая деятельность», «Основы национальной экономики».

Основные положения и результаты исследования докладывались на:

- Международной научно-практической конференции «Современные аспекты экономики, менеджмента и инноваций» (Н. Новгород, 2008 г.);
- Международной научно-практической конференции «Новая российская экономика: движущие силы и факторы» (Ярославль, 2008 г.);
- Международной научно-практической конференции «Организационно-экономические проблемы бизнеса» (Н. Новгород, 2008 г.);
- II Всероссийской научно-практической конференции «Резервы экономического роста предприятий и организаций» (Пенза, 2007 г.);
- III, IV, V, VI Международной научно-практической конференции «Государственное регулирование экономики. Региональный аспект» (Н. Новгород, 2001 г., 2003 г., 2005 г., 2007 г.);
- VI Международной научно-практической конференции «Реформирование системы управления на современном предприятии» (Пенза, 2007 г.);
- Всероссийской научно-практической конференции «Экономика и управление в современных условиях» (Красноярск, 2007 г.);
- Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых «Стратегия регионального развития: методология и практика» (Самара, 2007 г.);
- Всероссийской научно-практической конференции «Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий» (Чебоксары, 2007 г.);
- IV, VI Всероссийской научно-практической конференции «Экономическая безопасность – региональные проблемы» (Н. Новгород, 2002 г., 2005 г.) и др.

По результатам выполненного исследования опубликовано 77 печатных работ (включая 5 монографий и 1 учебное пособие) общим объ-

емом 112,2 п. л., из них лично автором 43,92 п. л. Десять работ диссертанта представлены в научных изданиях, включенных в перечень ВАК Министерства образования и науки РФ.

**Объем и структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех разделов, содержащих восемь глав, заключения, списка литературы, включающего 292 наименования, и 38 приложений. Материал работы изложен на 362 страницах машинописного текста (без учета приложений), содержит 50 рисунков и 48 таблиц. Структура диссертации обусловлена логикой исследования проблемы, определена характером цели и задач исследования.

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

**1. Выявлены основные тенденции развития внешнеэкономического комплекса России и обоснована необходимость более активного включения отечественных промышленных предприятий данного комплекса в процессы стратегического управления их деятельностью как объективной предпосылки рациональных структурных преобразований во внешнеэкономической сфере.**

Выявленные автором в результате проведенного в работе всестороннего анализа основные тенденции развития внешнеэкономического комплекса России в 1999-2008 гг. сводятся к следующим двум: рост количественных показателей, характеризующих состояние внешнеэкономической сферы, и ухудшение качественных характеристик ее состояния.

Количественные характеристики, среди которых можно выделить активное сальдо внешнеторгового баланса, достигшее в последние годы рекордных отметок и способствующее значительному увеличению валютных резервов страны, значительный вклад комплекса в увеличение ВВП страны и др., указывают на его возрастающую стратегическую значимость для экономики страны. При среднегодовых темпах роста ВВП за 1999-2008 гг., составивших, по расчетам автора, 106,84%, среднегодовые темпы роста экспорта и импорта в стоимостном выражении составили соответственно 120,71% и 119,86%. На рис. 1 показаны ежегодные темпы роста ВВП в сравнении с темпами роста стоимостных объемов экспорта и импорта за 1999- 2008 гг.

Мировой финансовый кризис оказал существенное сдерживающее влияние на экономическое развитие России, в том числе ее внешнеэкономического комплекса. Тем не менее даже по итогам кризисного 2008

года значения отдельных внешнеэкономических показателей превысили соответствующие результаты по итогам 2007 года. Так, темпы роста российского экспорта в стоимостном выражении в 2008 году составили 133% против 117% в 2007 году.

Гораздо более серьезной проблемой является тот факт, что качественные, структурные параметры интеграции национальной экономики в систему мирохозяйственных связей далеки от оптимальных и вступают в растущее противоречие с общемировыми тенденциями, характеризующимися опережающим расширением торговли наукоемкой продукцией.

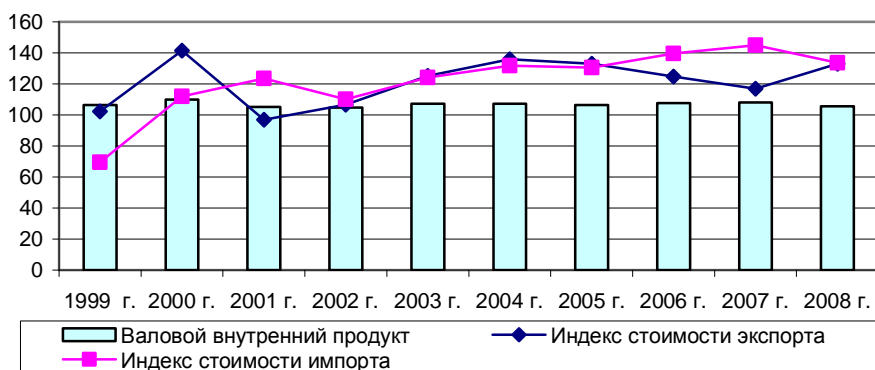


Рис. 1. Сравнительная динамика темпов роста ВВП и стоимостных объемов экспорта и импорта (в % к предыдущему году)

Достижение рациональных структурных преобразований во внешнеэкономической сфере провозглашается как важнейшая стратегическая задача. Автором отмечается, что в значительной мере ее решению могло бы способствовать гораздо более активное включение отечественных промышленных предприятий, работающих на внешних рынках, в процессы стратегического управления их деятельностью. Проведенный автором анализ организации и использования системы стратегического управления на российских предприятиях, в том числе работающих во внешнеэкономической сфере, показал, что стратегическое управление их деятельностью используется весьма в ограниченных масштабах. В то же время опыт многих ведущих зарубежных компаний показывает, что в рыночных условиях хозяйствования стратегическое управление про-

изводственно-хозяйственной деятельностью является главнейшим условием их функционирования и экономического роста.

Таким образом, именно осуществление стратегического управления внешнеэкономической деятельностью на отечественных промышленных предприятиях рассматривается автором как одно из возможных стратегических направлений улучшения качественных показателей развития внешнеэкономического комплекса страны.

## **2. Выявлены концептуальные отличительные характеристики стратегического менеджмента внешнеэкономической деятельности предприятия. Дано научное обоснование его места и роли в системе стратегического управления предприятием.**

Исследуя проблему стратегического менеджмента внешнеэкономической деятельности, автор пришел к выводу, что проблематика стратегического управления предприятиями внешнеэкономического сектора существенно сложнее по сравнению с предприятиями, действующими только в рамках внутреннего рынка, что обусловлено наличием концептуальных отличительных характеристик процесса стратегического менеджмента внешнеэкономической деятельности. Вместе с тем последний следует идентифицировать как неотъемлемую составляющую общей системы стратегического управления предприятием, вовлеченным в международный бизнес (рис. 2).

Следовательно, стратегический менеджмент внешнеэкономической деятельности, с одной стороны, опирается на общие подходы к стратегическому управлению, используемые на предприятии, с другой – имеет свою специфику, вытекающую из стоящих задач.

Стратегический управление внешнеэкономической деятельностью предприятия определяется автором как многоплановый процесс, направленный на разработку и реализацию стратегии развития внешнеэкономической деятельности в составе общей стратегии данного предприятия исходя из его соответствующих возможностей и с учетом изменений, происходящих во внешней и внутренней среде.

Хотя принципиально этапы процесса стратегического управления предприятиями, действующими только на внутреннем и на внешних рынках, схожи между собой, каждый из них приобретает свои отличительные особенности во внешнеэкономической сфере.

Выявленные автором на основе комплексного подхода концептуальные отличительные характеристики стратегического менеджмента внешнеэкономической деятельности предприятия заключаются в следующем.

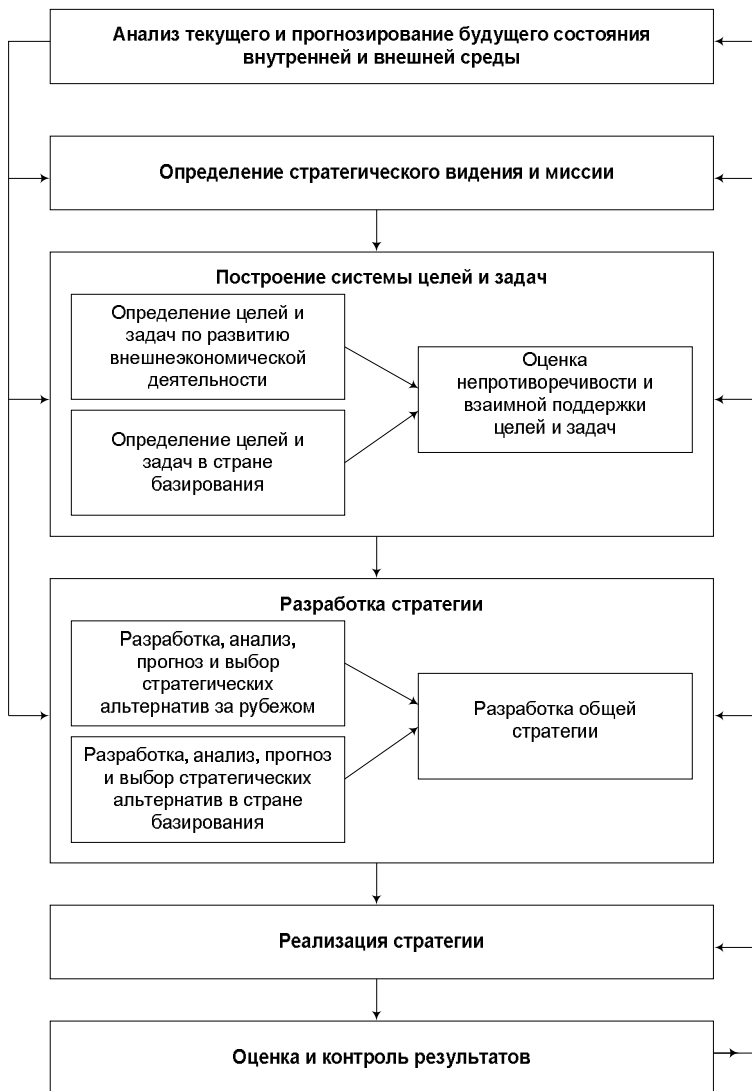


Рис. 2. Процесс стратегического управления на предприятии, осуществляющем внешнеэкономическую деятельность

Во-первых, совершенно особое значение в процессе стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятия приобретает анализ внешней среды, специфика которого заключается в необходимости учета и изучения гораздо большего количества факторов, характеризующих внешнюю среду (экономических, политических, правовых, культурных и др.), что требует больших затрат времени, финансовых, трудовых и прочих ресурсов. В исследовании проанализированы группы факторов внешней среды предприятия, которые способны оказывать влияние на его деятельность при работе на зарубежных рынках.

Во-вторых, качественно отличается анализ факторов внутренней среды предприятия, занимающегося внешнеэкономической деятельностью, от соответствующего анализа, проводимого для предприятия, работающего только на внутреннем рынке. Хотя внешне факторы, характеризующие внутреннюю среду предприятий, действующих только на внутреннем и на зарубежном рынках, схожи между собой, однако более глубокое рассмотрение отдельных групп факторов имеет свою специфику. Так, анализ трудовых ресурсов предприятия-участника внешнеэкономической деятельности, помимо традиционных оценок (численность работающего персонала, половозрастная структура и пр.), обязательно должен содержать в себе ответы на вопросы: насколько персонал фирмы владеет знаниями тех или иных иностранных языков, особенностей культуры, организации и функционирования производства в том или ином иностранном государстве и т. п.

В-третьих, свою специфику имеет определение стратегического видения и миссии предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность. Это связано с расширением или иным изменением круга потребителей выпускаемой продукции, пересмотром продуктовой ниши, необходимостью наличия нескольких миссий и видений (для каждого подразделения компании).

В-четвертых, в процессе стратегического управления внешнеэкономической деятельностью у предприятия возникает необходимость постановки специфических целей и задач, которые связаны, с одной стороны, с особыми требованиями к персоналу, обусловленными в первую очередь общекультурными различиями между странами, с другой – с адаптацией выпускаемой продукции к зарубежным стандартам.

В-пятых, спектр возможных стратегических решений во внешнеэкономическом бизнесе значительно более широкий. Это обусловлено наличием дополнительных источников получения конкурентных преимуществ.



ществ, недоступных для компаний, обслуживающих только внутренний рынок.

Наконец, в-шестых, ввиду указанных обстоятельств, одна и та же выбранная стратегия может быть реализована совершенно разными способами предприятиями, работающими на внешнем и только внутреннем рынках.

Перечисленные специфические особенности процесса стратегического управления внешнеэкономической деятельностью вызывают необходимость адаптации существующих техник и методик стратегического менеджмента применительно к предприятиям, вовлеченным в международный бизнес, а также диктуют особые требования к построению системы организационно-экономического обеспечения функционирования механизма стратегического менеджмента на рассматриваемых предприятиях.

### **3. Разработаны научные рекомендации по организационно-экономическому обеспечению функционирования системы стратегического менеджмента на промышленных предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.**

При определении общих контуров формирования системы стратегического менеджмента на промышленных предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, весьма важным фактором является тот или иной подход, закладываемый при организационно-экономическом построении данной системы. Проведенное автором экономико-статистическое исследование подходов различных отечественных предприятий к данной проблеме выявило, что зачастую наблюдается отсутствие в организационной структуре предприятия специально созданных структурных единиц, непосредственно занимающихся вопросами стратегического управления, в том числе внешнеэкономической деятельностью. В то же время практика ведущих зарубежных компаний показывает, что наличие подобного структурного аппарата с точки зрения эффективности стратегического менеджмента на предприятии экономически оправдано, поскольку в этом случае составляющие стратегически значимых процессов, осуществляемых разными структурными единицами предприятия, объединяются в одно целое и координируются из одного центра. Кроме того, данный аппарат должен быть взаимосвязан с системой оперативного управления предприятием.

Независимо от наличия той или иной формы организации функционирования внешнеэкономического аппарата стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью должно выступать элементом

единой системы стратегического управления на предприятии и быть интегрировано в данную систему, организационная модель которой может выглядеть различным образом в зависимости от конкретной ситуации. Соответствующие примеры представлены в работе.

В любом случае, на взгляд автора, интегрирование системы стратегического управления внешнеэкономической деятельностью в единую систему стратегического управления на промышленном предприятии вызывает необходимость:

- включения в общий состав специалистов структурных элементов аппарата стратегического управления специалистов, входящих непосредственно в состав внешнеэкономического аппарата, созданного на предприятии в той или иной форме;
- расширения функций структурных элементов аппарата стратегического управления, связанного с включением в рассмотрение отдельных стратегически значимых аспектов внешнеэкономической деятельности в рамках общих стратегических вопросов.

#### **4. Разработана концепция методологии стратегического управления промышленными предприятиями, функционирующими во внешнеэкономической сфере.**

Авторская концепция методологии стратегического управления промышленными предприятиями, осуществляющими внешнеэкономическую деятельность, базируется на системном и комплексном подходе к решению методологических задач стратегического менеджмента на данных предприятиях. Исходя из того, что процесс стратегического управления рассматривается автором как непрерывный и представляющий собой замкнутый цикл, между этапами которого существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого этапа на остальные этапы и на всю их совокупность, осуществление определенных действий и принятие решений на каждом этапе происходит не автономно, а в некой системе. Комплексное решение задач стратегического менеджмента на предприятиях-участниках внешнеэкономической деятельности предполагает охват всех этапов процесса стратегического управления при совместном использовании разнообразных инструментов стратегического управления, а также экономических средств с учетом их сильных сторон и нейтрализации слабых.

Методология стратегического управления предприятиями, осуществляющими внешнеэкономическую деятельность, разработанная автором на основе проведенного в работе анализа наиболее широко используемых методов стратегического планирования и управления, выявления

их преимуществ и недостатков, возможностей использования на рассматриваемых предприятиях, направлена на формирование новых методик и подходов, а также совершенствование механизмов адаптации имеющихся инструментальных средств в области стратегического менеджмента применительно к данным предприятиям. Основное содержание предлагаемой методологии представлено на рис. 3.

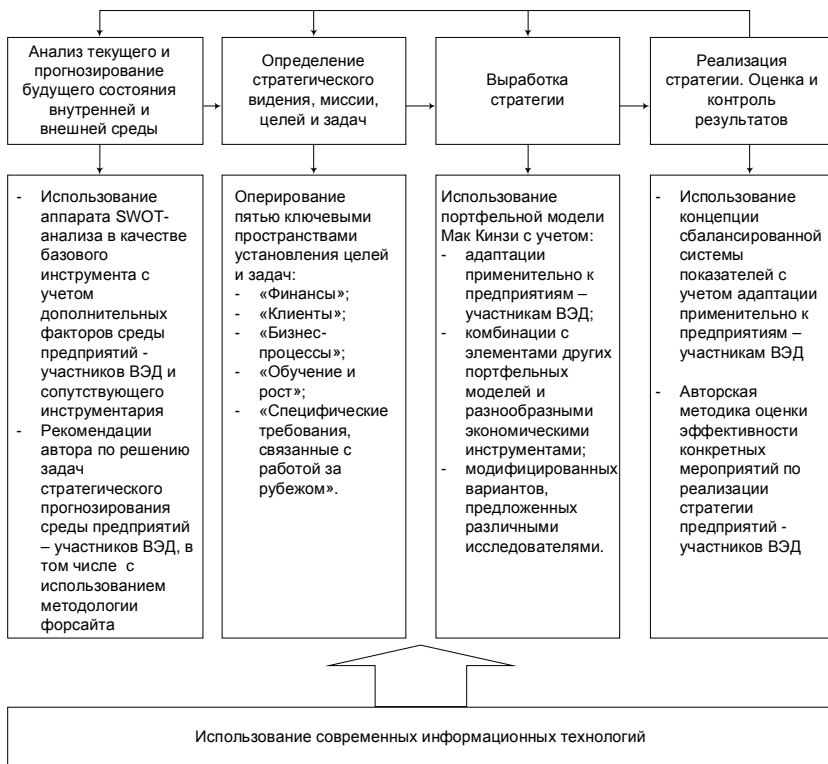


Рис. 3. Основное содержание методологии формирования и управления реализацией стратегии предприятий-участников внешнеэкономической деятельности

Имея стратегическую направленность, разработанная методология применима, в том числе и в текущих кризисных условиях, поскольку

позволяет учитывать происходящие изменения, способные оказать значительное влияние на выбранные до наступления кризиса стратегические установки предприятия. Кроме того, неотъемлемым элементом методологии является подход автора к решению задач стратегического управления промышленными предприятиями, осуществляющими внешнеэкономическую деятельность, с использованием современных информационных технологий. Ниже приводятся положения, отражающие основные компоненты разработанной методологии.

**5. Предложены научно-методологические подходы к осуществлению стратегического анализа и прогнозирования внешней и внутренней среды предприятий-участников внешнеэкономической деятельности.**

Разработанные автором научно-методологические положения по осуществлению стратегического анализа и прогнозирования внешней и внутренней среды предприятий, занимающихся внешнеэкономической деятельностью, сводятся к следующему. В целях стратегического анализа в качестве базового инструмента предлагается использовать аппарат SWOT-анализа, выбор которого обусловлен необходимостью комплексного учета факторов внутренней и внешней среды. С целью адаптации SWOT-модели применительно к предприятиям, осуществляющим внешнеэкономическую деятельность, в работе предложен перечень факторов, по которым рекомендуется провести стратегический анализ с использованием данной модели на конкретном предприятии, деятельность которого выходит за рамки внутреннего рынка (таблица 1).

В отношении вопросов стратегического прогнозирования внутренней и внешней среды предприятий-участников внешнеэкономической деятельности автором были получены следующие выводы, разработаны следующие предложения и рекомендации.

При прогнозировании будущего состояния внутренней среды предприятия, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность, имеют дело как с контролируемыми и управляемыми факторами (объектами, событиями, явлениями), так и с неконтролируемыми факторами. Трудности прогнозирования в данном случае обусловлены прежде всего возрастанием количества неуправляемых факторов (по сравнению с предприятиями, работающими только на внутреннем рынке), влияющих на внутрихозяйственную деятельность и учитываемых в процессе прогнозирования ее будущих характеристик, в первую очередь в средне- и долгосрочной перспективе.

Таблица 1

## Использование SWOT-модели при стратегической диагностике на предприятии, осуществляющем внешнеэкономическую деятельность

Факторы	Внешние	Внутренние
<b>Б Л А Г О П Р И Я Т Н Ы Е</b>	<p><b><u>Возможности</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокие темпы роста внешнего рынка/рынков; большая вероятность сохранения или увеличения темпов роста;</li> <li>- отсутствие или снижение (текущее и/или прогнозируемое) существенных барьеров при проникновении и работе на внешнем рынке/рынках; выгодное законодательство; низкий уровень таможенных пошлин и др. сборов, нетарифных барьеров в иностранном государстве; низкий уровень конкуренции на внешнем рынке/рынках;</li> <li>- высокий платежеспособный спрос; высокий уровень доходов иностранных потребителей; возможное увеличение их потребностей, доходов;</li> <li>- демографические изменения в иностранном государстве в пользу участника внешнеэкономической деятельности;</li> <li>- относительная стабильность (политическая, экономическая, социальная и т. п.) в иностранном государстве (текущая и/или прогнозируемая);</li> <li>- прочие факторы</li> </ul>	<p><b><u>Сильные стороны</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая доля на рынках основных стран;</li> <li>- наличие конкурентно значимых ресурсов;</li> <li>- выгодное географическое расположение;</li> <li>- высокая технико-технологическая оснащенность предприятия; доступ к иностранным технологиям; использование передовых технологий; технологическая открытость;</li> <li>- рациональная организационная структура;</li> <li>- высокая квалификация персонала; привлечение высококвалифицированных иностранных специалистов;</li> <li>- широко известный бренд; безупречная репутация; положительный имидж в глазах общественности;</li> <li>- преимущество по издержкам;</li> <li>- широкая география поставок продукции и/или возможности сбыта в глобальном масштабе;</li> <li>- рациональное использование преимуществ маркетинга;</li> <li>- единое информационное поле;</li> <li>- высокая эффективность производства вследствие: <ul style="list-style-type: none"> <li>• экономии за счет масштабов производства;</li> <li>• наличия дешевых природных, трудовых и пр. ресурсов, приобретаемых за рубежом;</li> <li>• размещения производства на территории иностранного государства;</li> <li>• сочетания всех вышеперечисленных благоприятных внутренних возможностей;</li> </ul> </li> <li>- прочие факторы</li> </ul>
	<p><b><u>Угрозы</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- низкие темпы роста; сокращение размеров внешнего рынка/рынков; отсутствие вероятности изменения ситуации в лучшую сторону;</li> <li>- существенные барьеры (текущие и/или прогнозируемые) при проникновении и работе на внешнем</li> </ul>	<p><b><u>Слабые стороны</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая доля на рынках основных стран;</li> <li>- нехватка и дороговизна конкурентно значимых ресурсов;</li> <li>- невыгодное географическое расположение;</li> <li>- низкий технико-технологический</li> </ul>

Окончание таблицы 1

Факторы	Внешние	Внутренние
НЕБЛАГОПРИЯТНЫЕ	<p>рынке/рынках; возможность их усиления; неблагоприятное законодательство; высокий уровень таможенных пошлин и др. сборов, нетарифных барьеров в иностранном государстве; высокий уровень конкуренции на внешнем рынке/рынках; возможность ее усиления;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- колебания валютных курсов (текущие и/или прогнозируемые);</li> <li>- низкий платежеспособный спрос (текущий и/или прогнозируемый) со стороны иностранных покупателей; его последовательное сокращение; низкий уровень доходов иностранных потребителей; их отрицательное отношение к продукции зарубежных производителей;</li> <li>- неблагоприятные демографические изменения в зарубежной стране;</li> <li>- нестабильность (политическая, экономическая, социальная и т. д.) в иностранном государстве (текущая и/или прогнозируемая);</li> <li>- форс-мажорные обстоятельства в иностранном государстве;</li> <li>- прочие факторы</li> </ul>	<p>уровень предприятия; отставание от конкурентов в сфере разработки новых продуктов, освоения новых технологий; затрудненный доступ к иностранным технологиям; технологическая закрытость;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- более низкое качество продукции по сравнению с конкурентами;</li> <li>- нерациональная организационная структура;</li> <li>- низкая или недостаточная квалификация персонала;</li> <li>- неиспользование или ограниченное использование маркетинга; слабая организация сети распределения продукции за рамками внутреннего рынка;</li> <li>- отсутствие единого информационного поля;</li> <li>- более высокие издержки по сравнению с конкурентами;</li> <li>- низкая эффективность функционирования предприятия вследствие наличия вышеупомянутых неблагоприятных внутренних факторов;</li> <li>- прочие факторы</li> </ul>

Гораздо более сложной является проблема получения прогнозной информации о внешней среде предприятий-участников внешнеэкономической деятельности, характерной чертой современного развития которой является высокая степень неопределенности. В данном случае предприятие имеет дело в основном только с неконтролируемыми и неуправляемыми факторами (объектами, событиями, явлениями), количество которых к тому же значительно возрастает с расширением географии ведения бизнеса за пределы страны базирования. Проблема усугубляется еще и тем, что при разработке стратегии следует опираться в первую очередь на средне- и долгосрочные прогнозы состояния среды, которым далеко не всегда присущи высокая точность и надежность. Вместе с тем и краткосрочные прогнозы условий хозяйствования не должны оставаться за пределами внимания предприятия.

На основе анализа типологии существующих методов прогнозирования, а также приведенных выше обстоятельств автором доказано, что в стратегическом управлении предприятиями-участниками внешнеэкономической деятельности возможности применения традиционных коли-

качественных методов прогнозирования следует признать ограниченными. И с увеличением степени неопределенности среды ведения бизнеса, а также периода упреждения прогноза повышается роль качественных, в частности экспертных, методов. В работе обоснована целесообразность применения методологии форсайта при решении задач прогнозирования внешней и внутренней среды предприятий, работающих на внешних рынках, в процессе стратегического управления. Являясь технологией долгосрочного прогнозирования, форсайт представляет собой значительно более комплексный подход по сравнению с традиционными технологиями прогнозирования.

#### **6. Разработаны научно-методологические положения по формированию и выбору стратегии промышленных предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.**

При построении системы целей и задач в процессе стратегического управления промышленными предприятиями, осуществляющими внешнеэкономическую деятельность, предлагается оперировать ключевыми пространствами установления целей, фигурирующими в сбалансированной системе показателей (BSC). Однако, учитывая специфику деятельности и процесса стратегического управления на предприятиях, работающих на зарубежных рынках, автором предлагается дополнить набор четырех “классических” сфер BSC еще одной, имеющей очень важное значение для рассматриваемых предприятий, – “Специфические требования, связанные с работой за рубежом”. В работе приведены примеры целей в рамках предлагаемого ключевого пространства.

Известно, что концепция сбалансированной системы показателей базируется на уже разработанной стратегии и представляет собой выражение существующей стратегии в измеримом и понятном виде. Однако, учитывая, что использование данной концепции является неотъемлемым элементом разработанной методологии (внедрение BSC осуществляется как составной элемент разработки и внедрения стратегии), автором обоснована целесообразность предварительного определения стратегических целей в рамках нескольких ключевых сфер BSC до разработки и выбора стратегии (с учетом вероятности их возможного пересмотра и корректировки, после того как выбрана стратегия, с тем чтобы определить, насколько они будут ей соответствовать). Что же касается показателей, их целевых значений и стратегических мероприятий, их выбор происходит уже после завершения разработки стратегии. Таким образом, построение системы целей и вытекающих из них задач начинается до (предварительное определение стратегических целей), а за-

канчивается после разработки стратегии. Такой подход позволяет сфокусировать предприятие на стратегию как до ее разработки, так и после.

Автором обосновано, что для формирования и анализа портфеля стратегических сфер деятельности предприятия, работающего или планирующего работать на внешних рынках, а также выбора определенной стратегии его дальнейшего развития в качестве одного из возможных базовых инструментов может использоваться матричная модель МакКинзи, выбор которой обусловлен необходимостью учета в процессе стратегического управления предприятиями-участниками внешнеэкономической деятельности широкого спектра внутренних и внешних факторов при оценке стратегического положения и рыночной привлекательности, количество которых значительно увеличивается с расширением деятельности за пределы внутреннего рынка. Модель МакКинзи позволяет это сделать.

Автором разработан собственный подход к использованию модели МакКинзи на промышленных предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, с учетом следующего:

- адаптации модели применительно к предприятиям, работающим на зарубежных рынках. С этой целью в работе предложен перечень дополнительных факторов, по которым наряду с прочими рекомендуется производить оценку стратегического положения бизнеса и рыночной привлекательности на предприятиях, функционирующих во внешнеэкономической сфере. Эти факторы, малозначимые для предприятий, чья деятельность не выходит за рамки внутреннего рынка, имеют большое значение для работающих на зарубежных рынках компаний;
- использования модели в комбинации с элементами других портфельных моделей, в частности ADL/LC, а также с учетом предложенных различными исследователями, в том числе Дэйем, Монисоном и др., ее вариаций с целью устранения имеющихся недостатков;
- использования модели в комбинации с разнообразными экономическими инструментами, среди которых бенчмаркинг, метод анализа иерархии, решетки экспертных оценок, графические методы и др.

При этом автором подчеркивается, что матричная модель МакКинзи (впрочем, как и другие портфельные модели) сама по себе не является инструментом принятия стратегического решения. Она только показывает состояние портфеля бизнесов предприятия и дает стратегические рекомендации по их дальнейшему развитию, что должно учитываться руководством при выборе общей стратегии развития предприятия, осу-



шествующего внешнеэкономическую деятельность. Таким образом, любая портфельная модель, в том числе и модель МакКинзи, способна лишь облегчить, но не заменить выбор стратегии высшим руководством предприятия.

#### **7. Разработана методология управления реализацией стратегии предприятий, вовлеченных в международный бизнес.**

Создание эффективного механизма управления реализацией стратегии промышленных предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, имеет не менее важное значение, чем ее формирование. Основные элементы разработанной автором методологии управления реализацией стратегии предприятий, работающих на внешних рынках, сводятся к следующему.

На этапах реализации стратегии, оценки и контроля результатов предлагается использовать получившую мировое признание концепцию сбалансированной системы показателей. В работе разработаны методические подходы по адаптации указанной концепции применительно к предприятиям, осуществляющим внешнеэкономическую деятельность, путем включения в базовый набор взаимно интегрированных сфер, в рамках которых устанавливаются стратегические цели, показатели, их целевые значения и стратегические мероприятия (“Финансы”, “Клиенты” “Бизнес-процессы”, “Обучение и рост”), еще одной сферы, которую автор обозначил как “Специфические требования, связанные с работой за рубежом”.

Впервые предложена авторская методика оценки эффективности конкретных мероприятий по реализации стратегии промышленных предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.

Оценку целесообразности (нецелесообразности) реализации того или иного стратегического мероприятия предлагается производить с позиций:

- текущего состояния среды;
- прогнозируемого состояния среды, которое рассматривается автором как ожидаемое состояние среды в будущем;
- неожиданных изменений, возникающих в среде в ходе реализации стратегии (ситуационный подход к реализации стратегии).

Для оценки целесообразности (нецелесообразности) реализации того или иного стратегического мероприятия с позиций текущего/прогнозируемого состояния среды предлагается использовать следующую формулу:

$$I = P - P, \tag{1}$$

где  $I$  – интегральный показатель целесообразности (нецелесообразности) реализации стратегического мероприятия с позиций текущего/прогнозируемого состояния среды;

$\Pi$  – привлекательность стратегического мероприятия с позиций текущего/прогнозируемого состояния среды;

$P$  – риски, связанные с осуществлением стратегического мероприятия, с позиций текущего/прогнозируемого состояния среды.

$$\Pi = \begin{cases} \sum_{i=1}^n a_i E_i \\ 0, n = 0 \end{cases}, \quad (2)$$

где  $n$  – число текущих/прогнозируемых факторов среды (критериев), указывающих на целесообразность реализации стратегического мероприятия;

$a_i$  – вес  $i$ -го критерия оценки,  $\sum_{i=1}^n a_i = 1$

Тем критериям, которые с точки зрения предприятия в большей степени указывают на целесообразность реализации стратегического мероприятия, даются более высокие веса. И соответственно в меньшей степени – меньшие веса;

$E_i$  – балльная экспертная оценка  $i$ -го критерия.

Экспертная оценка ведется в зависимости от того, насколько значимым является тот или иной критерий для достижения стратегических целей предприятия. Оценка ведется по пятибалльной шкале: 5 – наиболее высокая значимость, 1 – наименее высокая значимость.

$$P = \begin{cases} \sum_{j=1}^m b_j E_j \\ 0, m = 0 \end{cases}, \quad (3)$$

где  $m$  – число текущих/прогнозируемых факторов среды (критериев), указывающих на нецелесообразность реализации стратегического мероприятия;

$b_j$  – вес  $j$ -го критерия оценки,  $\sum_{j=1}^m b_j = 1$

Тем критериям, которые с точки зрения предприятия в большей степени указывают на нецелесообразность реализации стратегического мероприятия, даются более высокие веса. И соответственно в меньшей степени – меньшие веса;

$E_j$  – балльная экспертная оценка  $j$ -го критерия.

Экспертная оценка ведется в зависимости от того, насколько значимым является тот или иной критерий для достижения стратегических целей предприятия: 5 – наиболее высокая значимость, 1 – наименее высокая значимость.

Полученные интегральные оценки целесообразности (нецелесообразности) реализации конкретных мероприятий  $I$  могут варьироваться в интервале  $-5 \leq I \leq 5$  и соответствуют установленным балльным экспертным оценкам. В общем случае чем выше значение  $I$  с позиций прогнозируемого состояния среды, тем более целесообразной является реализация стратегического мероприятия (таблица 2).

Таблица 2

Группировка стратегических мероприятий в зависимости от степени их эффективности в стратегическом плане

<p>Группа А. Высокая эффективность</p>	<p>Стратегическое мероприятие 1 <math>1 &lt; I(m.) \leq 5, 1 &lt; I(n.) \leq 5</math> Стратегическое мероприятие 2 <math>-1 &lt; I(m.) \leq 1, 1 &lt; I(n.) \leq 5</math> Стратегическое мероприятие 3 <math>I(m.) \leq -1, 1 &lt; I(n.) \leq 5</math></p>
<p>Группа Б. Умеренная эффективность (высокая степень неопределенности)</p>	<p>Стратегическое мероприятие 4 <math>1 &lt; I(m.) \leq 5, -1 &lt; I(n.) \leq 1</math> Стратегическое мероприятие 5 <math>-1 &lt; I(m.) \leq 1, -1 &lt; I(n.) \leq 1</math> Стратегическое мероприятие 6 <math>I(m.) \leq -1, -1 &lt; I(n.) \leq 1</math></p>
<p>Группа В. Неэффективно</p>	<p>Стратегическое мероприятие 7 <math>1 &lt; I(m.) \leq 5, I(n.) \leq -1</math> Стратегическое мероприятие 8 <math>-1 &lt; I(m.) \leq 1, I(n.) \leq -1</math> Стратегическое мероприятие 9 <math>I(m.) \leq -1, I(n.) \leq -1</math></p>

Примечание: в таблице 2 имеют место следующие обозначения.

$I(m.)$  – интегральный показатель целесообразности (нецелесообразности) реализации стратегического мероприятия с позиций текущего состояния среды.

$I(n.)$  – интегральный показатель целесообразности (нецелесообразности) реализации стратегического мероприятия с позиций прогнозируемого состояния среды.

При определении интервалов, в пределах которых могут варьироваться значения  $I$  для соответствующих стратегических мероприятий ( $1 < I \leq 5, -1 < I \leq 1, I \leq -1$ ), автором учтены следующие факторы.

1. Вероятность ошибки прогноза до 20% при оценке целесообразности реализации мероприятия с позиций прогнозируемого состояния среды.

2. Вероятность субъективизма, проявляющегося при оценке целесообразности реализации мероприятия с позиций текущего состояния среды (например, не все факторы, указывающие на целесообразность и нецелесообразность реализации мероприятия, могут быть учтены). В данном случае также учтена вероятность ошибки до 20%.

3. Полученная интегральная оценка целесообразности (нецелесообразности) реализации стратегического мероприятия  $I$  соответствует установленным балльным оценкам экспертов.

Далее производится уточненная оценка эффективности стратегических мероприятий, оказавшихся внутри одной и той же группы, в зависимости от исходных условий. Например, если для стратегического мероприятия 1  $1 < I(т.) \leq 5$ ,  $1 < I(п.) \leq 5$ , а для стратегического мероприятия 2  $-1 < I(т.) \leq 1$ ,  $1 < I(п.) \leq 5$ , то выбирается стратегическое мероприятие 1. Подробно все возможные ситуации, в зависимости от которых происходит ранжирование стратегических мероприятий внутри соответствующих групп с точки зрения их эффективности, рассмотрены и проанализированы в работе.

Описанный механизм осуществления оценки эффективности реализации стратегических мероприятий предлагается использовать, учитывая по отдельности как критерии-причины (предпосылки), указывающие на целесообразность и нецелесообразность реализации стратегического мероприятия, так и критерии-последствия, которые могут возникнуть в результате реализации данного мероприятия. В последнем случае оценка целесообразности (нецелесообразности) реализации стратегического мероприятия производится только с позиций прогнозируемого состояния среды, а также непредвиденных (неожиданных) изменений, возникающих в среде в ходе реализации стратегии.

В основе ситуационного подхода к реализации стратегии промышленных предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, лежит осознание того факта, что зачастую работа предприятий на зарубежных рынках происходит в условиях гораздо большей неопределенности внешней среды по сравнению с предприятиями, обслуживающими только внутренний рынок, что вызывает необходимость быстрой и адекватной реакции на возникающие в ней неожиданные изменения в ходе реализации стратегии. Непредвиденные изменения во внешней и внутренней среде предприятий, функционирующих во внешнеэкономической сфере, автор связывает с:

- непредвиденным появлением новых факторов среды, влияющих на реализацию выбранных ранее стратегических мероприятий и стратегических целей предприятия;
- непредвиденным изменением факторов среды, которые ранее учитывались при выборе соответствующих стратегических мероприятий, но значительная ошибка прогноза (более 20%) вызвала сомнение в целесообразности осуществления того или иного ранее выбранного мероприятия.

Для того чтобы оценить эффективность стратегического мероприятия в новых изменившихся условиях, предлагается следующее.

Рассчитывается интегральный показатель целесообразности (нецелесообразности) реализации стратегического мероприятия с учетом только одних изменений, возникших в среде. При этом в центре внимания оказывается значение этого показателя с позиций прогнозируемого состояния среды, т.е. важно то, несут ли в себе возникшие изменения положительный или, наоборот, отрицательный эффект для предприятия в стратегической перспективе, а не в текущий момент времени.

$$\Delta I(n.) = \Delta \Pi - \Delta P, \quad (4)$$

где  $\Delta I(n.)$  – интегральный показатель целесообразности (нецелесообразности) реализации стратегического мероприятия с позиций прогнозируемого состояния среды с учетом только возникших в ней изменений;

$\Delta \Pi$  – привлекательность стратегического мероприятия с позиций прогнозируемого состояния среды с учетом только возникших в ней изменений;

$\Delta P$  – риски, связанные с осуществлением стратегического мероприятия, с позиций прогнозируемого состояния среды с учетом только возникших в ней изменений.

$$\Delta \Pi = \begin{cases} \sum_{i=1}^n a_i E_i \\ 0, n = 0, \end{cases} \quad (5)$$

где  $n$  – число неожиданных изменений в среде (критериев), указывающих на целесообразность реализации стратегического мероприятия в стратегической перспективе;

$$a_i - \text{вес } i\text{-го критерия оценки, } \sum_{i=1}^n a_i = 1$$

Тем критериям, которые с точки зрения предприятия в большей степени указывают на целесообразность в стратегическом плане реализа-

ции данного мероприятия, даются более высокие веса. И соответственно в меньшей степени – меньшие веса;

$E_i$  – балльная экспертная оценка  $i$ -го критерия.

Экспертная оценка ведется в зависимости от того, насколько значимым является то или иное изменение в среде для достижения стратегических целей фирмы. Оценка ведется по пятибалльной шкале: 5 – наиболее высокая значимость, 1 – наименее высокая значимость.

$$\Delta P = \begin{cases} \sum_{j=1}^m b_j E_j \\ 0, m = 0, \end{cases} \quad (6)$$

где  $m$  – число неожиданных изменений в среде (критериев), указывающих на нецелесообразность реализации мероприятия в стратегической перспективе;

$b_j$  – вес  $j$ -го критерия оценки,  $\sum_{j=1}^m b_j = 1$

Тем критериям, которые с точки зрения предприятия в большей степени указывают на нецелесообразность в стратегическом плане реализации данного мероприятия, даются более высокие веса. И соответственно в меньшей степени – меньшие веса;

$E_j$  – балльная экспертная оценка  $j$ -го критерия.

Экспертная оценка ведется в зависимости от того, насколько значимым является то или иное изменение в среде для достижения стратегических целей предприятия: 5 – наиболее высокая значимость, 1 – наименее высокая значимость.

Если в результате расчетов  $\Delta I(n.)$  оказалось в интервале  $1 < \Delta I(n.) \leq 5$ , то это означает, что возникшие неожиданные изменения в среде в стратегической перспективе (т. е. с учетом их влияния в будущем, а не в текущий момент) несут в себе положительный эффект для предприятия даже при ошибке прогноза по этим изменениям до 20%. Следовательно, выбранные ранее стратегические мероприятия, для которых  $1 < \Delta I(n.) \leq 5$ , корректировать не нужно.

Если для конкретного мероприятия  $\Delta I(n.) \leq 1$ , то тогда следует включить в рассмотрение все факторы среды, указывающие на целесообразность и нецелесообразность его реализации (в том числе непредвиденные измененные и новые) и осуществлять оценку эффективности стратегического мероприятия с помощью описанного выше механизма.

Таким образом, осуществление оценки эффективности стратегических мероприятий в новых условиях, связанных с неожиданными изме-

нениями в среде, позволяет учитывать фактор времени, что, с авторской точки зрения, является обязательным условием для успешной реализации стратегии.

#### **8. Обоснована необходимость внедрения современных информационных технологий в процесс стратегического менеджмента и разработаны научно-методические положения по их использованию на промышленных предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.**

Поскольку объемы анализируемой информации на предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, с одной стороны, чрезвычайно велики, с другой стороны, для принятия стратегических решений необходима хорошо структурированная и многогранная информация, автором был сделан вывод о необходимости внедрения современных информационных технологий в процесс стратегического управления на рассматриваемых предприятиях.

В работе проведен всесторонний анализ существующих в настоящее время информационных систем и технологий, выявлены их сильные и слабые стороны в контексте возможностей и глубины решения задач стратегического менеджмента. В результате автором обосновано, что автоматизированная система, позволяющая обеспечить эффективное стратегическое управление на промышленных предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, должна включать компоненты, обладающие:

- возможностями BPM-систем (системы управления эффективностью бизнеса);
- аналитической мощностью OLAP (средства оперативной аналитической обработки информации);
- возможностями ERP-систем (системы планирования ресурсов предприятия) или ERP II-систем (системы оптимизации управления ресурсами предприятия).

Указанные компоненты, используемые в комбинации, были адаптированы автором применительно к предприятиям, работающим на зарубежных рынках. В итоге в работе впервые предложена концептуальная система автоматизации процесса стратегического управления как части единого управленческого механизма на промышленных предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность (рис. 4).

При этом автором отмечается, что построение автоматизированной системы стратегического управления на предприятии, вовлеченном в международный бизнес, индивидуально для каждого конкретного пред-

приятия и предлагаемая концептуальная система является своего рода ориентиром, способным помочь в решении этой сложнейшей задачи.



Рис. 4. Концептуальная система автоматизации процесса стратегического управления как части единого управленческого механизма на предприятиях, осуществляющих ВЭД

Следует также иметь в виду, что в реализации задач стратегического управления на предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую



деятельность (как, впрочем, и на любых других), информационные технологии помогают, но не могут заменить квалифицированных специалистов, принимающих решения.

### **9. Разработан механизм формирования и управления реализацией стратегии развития внешнеэкономической деятельности отечественных предприятий автомобилестроения.**

Теоретические и методологические положения диссертации позволили разработать логически завершенный механизм построения и управления реализацией стратегии развития внешнеэкономической деятельности отечественных предприятий автомобилестроения, позволяющий последовательно реализовать каждый из этапов процесса стратегического управления на данных предприятиях.

Проведенный в работе всесторонний анализ конъюнктуры мирового автомобильного рынка, а также позиций отечественных предприятий в мировом автомобилестроении позволил выявить возможности и угрозы их функционирования в данной сфере, а также сильные и слабые стороны последних. Итоги анализа были представлены автором в виде SWOT-таблицы (таблица 3) и послужили необходимой базой для разработки стратегии развития внешнеэкономической деятельности отечественных предприятий отрасли.

*Таблица 3*

#### **Использование аппарата SWOT-анализа при разработке стратегии развития внешнеэкономической деятельности отечественных предприятий автомобилестроения**

<b>Факторы</b>	<b>Внешние</b>	<b>Внутренние</b>
<b>Б Л А Г О П Р И Я Т Н Ы Е</b>	<p><b><u>Возможности</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- мировое автомобилестроение – приоритетная, быстроразвивающаяся отрасль, во многом определяющая уровень научно-технического и промышленного развития экономики и имеющая запас нераскрытых возможностей совершенствования технологии и продукта;</li> <li>- масштабная работа на мировом автомобильном рынке – отличный стимул для повышения качества и постоянного совершенствования продукции отечественных предприятий автомобилестроения в соответствии с международными требованиями;</li> <li>- рост платежеспособного спроса и наличие большого рынка сбыта в развивающихся странах мира;</li> </ul>	<p><b><u>Сильные стороны</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сравнительно низкая цена на продукцию отечественных предприятий автомобилестроения, реализуемую на внешних рынках;</li> <li>- дешевое и простое обслуживание отечественной автомобильной техники;</li> <li>- относительно высокий уровень квалификации персонала;</li> <li>- выгодное географическое расположение предприятий отрасли;</li> <li>- сформировавшийся за годы существования статус градообразующего предприятия (для ряда предприятий отрасли);</li> <li>- относительно устойчивый бренд;</li> </ul>

Окончание таблицы 3

Факторы	Внешние	Внутренние
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост возможностей кооперации с ведущими зарубежными предприятиями отрасли, проявляющимися в последние годы интерес к сотрудничеству с отечественными автомобилестроительными предприятиями, что может привести к выводу последних на качественно иной уровень развития (опыт Китая, Южной Кореи)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие научно-производственной базы (в том числе автомобилестроительных факультетов в ведущих вузах России)</li> </ul>
<b>Н Е Б Л А Г О П Р И Я Т Н Ы Е</b>	<p><b>Угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высочайшая конкуренция на мировом автомобильном рынке; появление новых азиатских участников рынка, способных отобрать главное конкурентное преимущество отечественных предприятий автомобилестроения – относительно низкие цены на их продукцию; прогнозируемое обострение конкуренции;</li> <li>- насыщенность рынка в развитых странах и устремление ведущих автомобильных концернов на рынки развивающихся стран, что приводит к усилению конкуренции на этих рынках;</li> <li>- негативные последствия мирового кризиса, разразившегося в 2008 году;</li> <li>- угроза превращения России лишь в сборочную площадку для международных автомобильных концернов;</li> <li>- вытеснение российских производителей автомобильной техники иностранными компаниями с собственного внутреннего рынка: чем более слабой становится база в стране базирования, тем меньше шансов на успех при осуществлении внешнеэкономической деятельности;</li> <li>- наличие высоких таможенных пошлин, ограничений и иного рода барьеров при проникновении и работе отечественных предприятий на мировом автомобильном рынке;</li> <li>- угрозы, связанные с возможностью возникновения различного рода форс-мажорных обстоятельств</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дефицит у отечественных предприятий автомобилестроения финансовых ресурсов, необходимых для модернизации и повышения эффективности производства, выпуска принципиально новых видов продукции;</li> <li>- низкая эффективность производства;</li> <li>- изношенные и морально устаревшие основные фонды;</li> <li>- низкая производительность труда;</li> <li>- высокая материалоемкость производства и, как следствие, высокая себестоимость продукции;</li> <li>- технологическое несовершенство производства; морально устаревшие технологии; отсутствие гибких технологических процессов;</li> <li>- отставание по важным конструкторским разработкам; недостаточность перспективных конструкторских разработок;</li> <li>- наличие экологически проблемных технологий;</li> <li>- ограниченное и неэффективное использование маркетинга на предприятиях отрасли;</li> <li>- нерациональная структура управления на ряде предприятий;</li> <li>- высокая текучесть кадров;</li> <li>- слабая инфраструктура экспорта (слабо развитые дилерские, сервисные сети и т. д.);</li> <li>- недостаточно высокий уровень профессионального дизайна корпуса автомобиля</li> </ul>

В результате проведенных в работе расчетов, необходимых для позиционирования на матрице МакКинзи, автором обосновано, что в стратегическом плане привлекательность мировой автомобилестроительной

отрасли для отечественных предприятий оценивается как высокая, а их стратегическое положение в данной сфере в настоящее время является слабым. В соответствии с рекомендациями модели МакКинзи стратегия развития внешнеэкономической деятельности отечественных предприятий автомобилестроения была сформулирована следующим образом: необходимо осуществлять широкомасштабные инвестиции и укреплять свои позиции в мировой автомобилестроительной отрасли. Вместе с тем инвестирование должно носить ограниченный и разумный характер: финансовые ресурсы должны направляться в те сферы деятельности, в которых предприятия отрасли имеют реальные шансы на успех. Возможна специализация на отдельных сегментах рынка, представляющих особый интерес. Даже при недостатке финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения материальных и нематериальных инвестиций, не следует отказываться от интеграции в мировое автомобилестроение, поскольку в современных условиях эта интеграция является необходимым условием вывода отечественного автомобилестроения на качественно новый уровень развития.

Однако формулирование в таком общем виде стратегии развития внешнеэкономической деятельности предприятий отечественного автомобилестроения требует нахождения ответа на главный вопрос: где получить широкомасштабные инвестиции, столь необходимые для укрепления конкурентных позиций не только в мировом автомобилестроении, но и на внутреннем рынке.

Автором обосновано, что стратегия развития внешнеэкономической деятельности отечественных автомобилестроительных предприятий должна быть построена главным образом на стратегическом взаимодействии с иностранными партнерами. Одновременно с этим необходимо стремиться к сохранению экспортных возможностей в отношении тех стран, где российская автомобильная продукция все еще пользуется популярностью.

Автором подчеркивается, что все сказанное выше имеет отношение в первую очередь к стратегической перспективе развития отечественных автомобилестроительных предприятий. В кризисном же периоде необходима ориентация, прежде всего, на использование внутренних резервов предприятий, среди которых автором выделяются: рационализация производственных процессов и снижение издержек производства; меры управленческого и административного характера; снижение непроизводственных издержек; поиск путей понижения цен на выпускаемую продукцию; оптимизация складских запасов; приостановка набора

новых сотрудников и др. Кроме того, автором отмечается, что в преодолении кризисных явлений особое значение приобретает государственная поддержка предприятий отрасли.

Сформирован механизм оценки эффективности конкретных мероприятий по реализации стратегии развития внешнеэкономической деятельности на примере ОАО «АвтоВАЗ». В связи с событиями конца 2008 года, когда произошло приобретение 25% акций ОАО «АвтоВАЗ» концерном «Рено», автором была произведена комплексная оценка эффективности стратегического мероприятия «Слияния и поглощения» для ОАО «АвтоВАЗ», базирующаяся на использовании весовых коэффициентов и экспертных оценок (таблицы 4 и 5). Полученные результаты представлены в таблице 6. В таблицах 4 и 5 представлены ключевые критерии, указывающие на целесообразность и нецелесообразность слияний и поглощений для ОАО «АвтоВАЗ».

Таблица 4

Ключевые критерии, указывающие на целесообразность реализации стратегического мероприятия «Слияния и поглощения»

Критерий	Вес $i$ -го критерия оценки, $\sum_{i=1}^n a_i = 1$	Балльная экспертная оценка $j$ -го критерия ( $E_j$ )
Критерии-причины (с позиций текущего состояния среды)		
Отсутствие необходимых технологических знаний, навыков, опыта, которые обеспечивали бы конкурентоспособную позицию в мировом автомобилестроении	0,5	5
Дефицит финансовых ресурсов, необходимых для модернизации и повышения эффективности производства	0,2	4
Высочайшая конкуренция, обусловившая ухудшение конкурентных позиций	0,15	4
Государственная политика промышленной сборки	0,05	2
Заинтересованность концерна Renault в сохранении бренда «Лада»	0,1	1
Критерии-причины (с позиций прогнозируемого состояния среды)		
Прогнозируемое обострение конкуренции	0,6	4
Будущий переход России на экологические стандарты «Евро-4» и «Евро-5», будущее принятие новых технических регламентов, имеющих отношение к отрасли	0,4	4
Критерии-последствия (с позиций прогнозируемого состояния среды)		
Будущее повышение эффективности деятельности, будущие возможности расширения присутствия, в том числе на зарубежных рынках	1	5

Таблица 5

Ключевые критерии, указывающие на нецелесообразность реализации стратегического мероприятия «Слияния и поглощения»

Критерий	Вес $j$ -го критерия $\sum_{j=1}^m b_j = 1$	Бальная экспертная оценка $j$ -го критерия ( $E_j$ )
Критерии-причины (с позиций текущего состояния среды)		
Дефицит временных ресурсов: приобретение необходимых технологических знаний и опыта может занять слишком много времени	0,6	4
Мировой финансовый кризис, в условиях которого значительно возрастают риски различного характера для любых сделок, в том числе по слиянию и поглощению	0,4	3
Критерии-причины (с позиций прогнозируемого состояния среды)		
Пессимистические прогнозы развития мирового финансового кризиса	1	3
Критерии-последствия (с позиций прогнозируемого состояния среды)		
Трудности, которые могут возникнуть в результате слияний и поглощений (например, сопротивление персонала, конфликты из-за несовместимости стилей управления и корпоративной культуры и пр.)	0,4	4
Возможный рост безработицы, который может стать следствием повышения эффективности производства в результате слияний и поглощений	0,1	2
В результате слияний и поглощений необходимые ресурсы (в том числе технологии, ноу-хау и пр.) могут быть и не переданы	0,5	5

Таблица 6

Результаты осуществления комплексной оценки эффективности стратегического мероприятия «Слияния и поглощения» для ОАО «АвтоВАЗ»

Показатель	Значение
Интегральный показатель целесообразности (нецелесообразности) реализации слияний и поглощений с позиций текущего состояния среды ОАО «АвтоВАЗ» с точки зрения критериев-причин (предпосылок)	0,5
Интегральный показатель целесообразности (нецелесообразности) реализации слияний и поглощений с позиций прогнозируемого состояния среды ОАО «АвтоВАЗ» с точки зрения критериев-причин (предпосылок)	1
Интегральный показатель целесообразности (нецелесообразности) реализации стратегического мероприятия «Слияния и поглощения» с позиций прогнозируемого состояния среды ОАО «АвтоВАЗ» с точки зрения критериев-последствий	0,7

Все полученные результаты расчетов, представленные в таблице 6, позволили автору сделать вывод о том, что как с точки зрения критериев-причин (предпосылок), так и с точки зрения возможных последствий слияния и поглощения в стратегическом плане характеризуются умеренной эффективностью для ОАО «АвтоВАЗ».

**10. Предложен и обоснован комплекс организационно-экономических мероприятий по повышению конкурентоспособности и укреплению позиций отечественных предприятий в мировом автомобилестроении.**

Предлагаемый спектр мероприятий по повышению конкурентоспособности и укреплению позиций отечественных предприятий в мировом автомобилестроении представлен в таблице 7.

*Таблица 7*

Комплекс организационно-экономических мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности и укрепление позиций отечественных предприятий в мировом автомобилестроении

Мероприятия со стороны промышленных предприятий	Встраивание в технологические цепочки зарубежных производителей
	Развитие иных форм сотрудничества с зарубежными партнерами. Кооперация с отечественными предприятиями отрасли
	Соразмерный экспорт
	Возврат или укрепление позиций на старых рынках (в частности, рынках стран СНГ и ряда развивающихся стран)
	Специализация отечественных производителей автомобильной техники на отдельных сегментах рынка, где имеются наибольшие шансы на успех
	Реформирование сети сбыта, технического обслуживания и ремонта автомобильной техники
	Совершенствование старых и широкое использование новых современных форм продаж автомобильной техники
	Планирование внешнеэкономической деятельности предприятий, основанное на тщательном анализе и экономически обоснованном прогнозе
Мероприятия со стороны органов государственной власти	Совершенствование нормативно-правовой базы в области автомобилестроения
	Государственная поддержка отрасли
	Создание доступного информационного пространства для предприятий автомобилестроительного комплекса и всех заинтересованных лиц, в частности предоставление информации о зарубежных рынках
	Следование национальной системы сертификации международным стандартам
	Совершенствование инфраструктуры
	Решение административно-бюрократических проблем при осуществлении внешнеэкономической деятельности отечественных предприятий автомобилестроительного комплекса

Автором отмечается, что решение многочисленных проблем предприятий отечественного автомобилестроения и вывод отрасли на качественно иной уровень развития как в кризисном периоде, так и в стратегической перспективе во многом зависят от совместных усилий государства и самих производителей при активном взаимодействии обеих сторон с иностранными инвесторами.

### **III. СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

#### **Монографии**

1. Трифонова, Е.Ю. Механизмы стратегического планирования внешне-экономической деятельности промышленных предприятий: Монография /Е. Ю. Трифонова. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2004. –12,4 п. л.

2. Трифонова, Е.Ю. Проблемы развития стратегического планирования и управления внешнеэкономической деятельностью предприятий: Монография /Е. Ю. Трифонова, М. Л. Горбунова – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2008. – 16,9 п. л. / 8,45 п. л.

3. Современное предпринимательство: социально-экономическое измерение: Монография / [О. В. Асканова, О. Б. Бигдай, С. Б. Бокач, Е. Ю. Трифонова и др.]; под общ. ред. проф. О. И. Кирикова. –Книга 18. – Воронеж: ВГПУ, 2007. – 20 п. л. / 1 п. л.

4. Мировая и отечественная экономика: Монография / [И. А. Белевцева, С.Н. Гецеу, А. А. Катанский, Е. Ю. Трифонова и др.]; под общей ред. проф. О. И. Кирикова. – Книга 1. – Воронеж: ВГПУ, 2008. – 16,5 п. л./1 п. л.

5. Экономика регионов: тенденции развития: Монография / [А. С. Басов, С. В. Басов, В. Б. Батиевская, Е. Ю. Трифонова и др.]; под общей ред. проф. О. И. Кирикова. – Книга 5. – Воронеж: ВГПУ, 2007. – 16,5 п. л. / 1 п. л.

#### **Научные статьи в журналах и изданиях, включенных в перечень ВАК для докторских диссертаций**

6. Трифонова, Е. Ю. Анализ конъюнктуры мирового автомобильного рынка /Е. Ю. Трифонова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2004. – Вып. 2(6). — (Серия «Экономика и финансы»). – 0,6 п. л.

7. Трифонова, Е. Ю. Анализ внешнеторговой деятельности Нижегородской области в 2000-2003 гг. /Е. Ю. Трифонова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2005. – Вып. 1(7). — (Серия «Экономика и финансы»). – 0,3 п. л.

8. Трифонова, Е. Ю. Влияние изменений внешней среды на процесс управления предприятием /П. В. Малыженков, Е. Ю. Трифонова // Вестник Ни-

жегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2005. – Вып. 1(7). — (Серия «Экономика и финансы»). – 0,5 п. л. /0,25 п. л.

9. Трифонова, Е. Ю. Стратегическое управление в условиях глобализации рынков / Е. Ю. Трифонова, П. В. Малыженков // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2006. – Вып. 2(9). – (Серия «Экономика и финансы»). – 0,6 п. л. /0,3 п. л.

10. Трифонова, Е. Ю. Стратегическое планирование как основа развития предприятий / П. В. Малыженков, Е. Ю. Трифонова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2006. – Вып. 1(8). – (Серия «Экономика и финансы»). – 0,7 п. л. /0,35 п. л.

11. Трифонова, Е. Ю. Формирование и реализация стратегии развития предприятия / П. В. Малыженков, Е. Ю. Трифонова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2006. – Вып. 2(9). – (Серия «Экономика и финансы»). – 0,4 п. л. /0,2 п. л.

12. Трифонова, Е. Ю. Системы автоматизации процесса стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятий / В. В. Агафонова, Е. Ю. Трифонова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – Самара: Изд-во СГЭУ, 2009. – № 4. – 0,8 п. л. /0,6 п. л.

13. Трифонова, Е. Ю. Конкурентные условия в мировом автомобилестроении / Е. Ю. Трифонова // Экономический анализ: теория и практика: Научно-практический и аналитический журнал. – М.: Финансы и кредит, 2009. – № 14 (143). – 0,8 п. л.

14. Трифонова, Е. Ю. Концептуальные отличительные характеристики стратегического менеджмента внешнеэкономической деятельности предприятий / Е. Ю. Трифонова // Российское предпринимательство: Научно-практический журнал. – М.: Изд-во «Креативная экономика», 2009. – № 4. – Вып. 1. – 0,3 п. л.

15. Трифонова, Е. Ю. Стратегия развития внешнеэкономической деятельности отечественных предприятий автомобилестроения / Е. Ю. Трифонова // Российское предпринимательство: Научно-практический журнал. – М.: Изд-во «Креативная экономика», 2009. – № 4. – Вып. 2. – 0,3 п. л.

#### **Научные статьи, доклады, тезисы в других изданиях**

16. Трифонова, Е. Ю. Анализ научно-промышленного потенциала Нижегородской области / Е. Ю. Трифонова // Конкурентоспособность предприятия (организационно-экономический аспект): Сб. материалов региональной научно-практической конференции. – Н. Новгород: ННГУ, 2000. – 0,5 п. л.

17. Трифонова, Е. Ю. Внешнеэкономическая деятельность Нижегородской области: структура и тенденции развития / Е. Ю. Трифонова // Анализ и моделирование экономических процессов: Межвузовский сб. статей. – Н. Новгород: ННГУ, 2001. – 0,6 п. л.



18. Трифонова, Е. Ю. Анализ инвестиционной деятельности в Нижегородской области / Е. Ю. Трифонова // Резервы развития промышленных предприятий (фирм): Сб. материалов региональной научно-практической конференции. – Н. Новгород: Арабеск, 2001. – 0,3 п. л.

19. Трифонова, Е. Ю. Перспективы развития внешнеэкономической деятельности в Нижегородской области / Е. Ю. Трифонова // Социально-экономические проблемы рыночной экономики: Сб. тезисов межвузовской научной конференции по экономической теории студентов и аспирантов. – Н. Новгород: ННГУ, 2001. – 0,1 п. л.

20. Трифонова, Е. Ю. Регулирование внешнеторговой деятельности хозяйствующих субъектов в Нижегородской области / Е. Ю. Трифонова // Государственное регулирование экономики. Региональный аспект: Материалы Третьей Международной научно-практической конференции. – Н. Новгород: ННГУ, 2001. – Т. I. – 0,12 п. л.

21. Трифонова, Е. Ю. Возможности повышения конкурентоспособности продукции предприятий машиностроительного комплекса Нижегородской области / Е. Ю. Трифонова // Экономическая безопасность – региональные проблемы: Сб. тезисов докладов IV Всероссийской научно-практической конференции. – Н. Новгород: НГПУ, 2002. – 0,1 п. л.

22. Трифонова, Е. Ю. Прогнозирование экономического состояния с использованием классификационных методов/ П. В. Малыженков, Е. Ю. Трифонова // Резервы роста промышленного производства: Сб. статей. – Н. Новгород: АЛТЭКС – группа компаний, 2002. – 0,2 п. л. / 0,1 п. л.

23. Трифонова, Е. Ю. Оценка конкурентных позиций предприятий Нижегородской области на мировом автомобильном рынке/ Е. Ю. Трифонова // Предприятие в современных условиях: Сб. материалов региональной научно-практической конференции. – Н. Новгород: АЛТЭКС – группа компаний, 2003. – 0,2 п. л.

24. Трифонова, Е. Ю. Особенности использования системы стратегического планирования на российских и зарубежных предприятиях, работающих на внешнем рынке/ Ю. И. Ефимычев, Е. Ю. Трифонова // Функционирование предприятия в современных условиях: Сб. статей. – Н. Новгород: Изд-во Нижегородского регионального отделения Международной академии науки и практики организации производства, 2003 – 0,4 п. л./ 0,2 п. л.

25. Трифонова, Е. Ю. Разработка стратегии развития деятельности предприятий автомобилестроения Нижегородской области на мировом рынке автомобилей/ Е. Ю. Трифонова // Государственное регулирование экономики. Региональный аспект: Материалы Четвертой Международной научно-практической конференции. – Н. Новгород: ННГУ, 2003. – Т. II. – 0,3 п. л.

26. Трифонова, Е. Ю. Развитие международного инвестиционного сотрудничества в Нижегородской области/ Е. Ю. Трифонова // Государственное регулирование экономики. Региональный аспект: Материалы Пятой Международной научно-практической конференции. – Н. Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2005. – Т. II. – 0,2 п. л.

27. Трифонова, Е. Ю. Стратегический анализ сферы деятельности предприятия/ П. В. Малыженков, Е. Ю. Трифонова // Государственное регулирование экономики. Региональный аспект: Материалы Пятой Международной научно-практической конференции. – Н. Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2005. – Т. I. – 0,3 п. л. /0,15 п. л.
28. Трифонова, Е. Ю. Трифонова // Экономическая безопасность – региональные проблемы: Сб. трудов VI Всероссийской научно-практической конференции. – Нижний Новгород: Нижегородский гос. технический университет, 2005. – 0,2 п. л. /0,1 п. л.
29. Трифонова, Е. Ю. Развитие экспортной деятельности предприятий /В. Ю. Трифонов, Е. Ю. Трифонова // Экономическая безопасность – региональные проблемы: Сб. трудов VI Всероссийской научно-практической конференции. – Нижний Новгород: Нижегородский гос. технический университет, 2005. – 0,2 п. л. /0,1 п. л.
30. Трифонова, Е. Ю. Государство как особый субъект экономических действий в системе рыночных отношений /Е. Ю. Трифонова// Государственное и муниципальное управление. Социально-экономические аспекты: Сб. статей. – Н. Новгород, 2005. – 0,4 п. л.
31. Трифонова, Е. Ю. Устойчивое стратегическое развитие предприятий химической промышленности /В. Ю. Трифонов, Е. Ю. Трифонова // Государственное и муниципальное управление. Социально-экономические аспекты: Сб. статей. – Н. Новгород, 2005. – 0,4 п. л. /0,2 п. л.
32. Трифонова, Е. Ю. Факторы развития международного научно-технического сотрудничества Нижегородской области /Е. Ю. Трифонова// Проблемы функционирования, восстановления и развития народно-хозяйственного комплекса России: Межвузовский сборник научных статей. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2005. – Вып. 2. – 0,4 п. л.
33. Трифонова, Е. Ю. Управление стратегическими изменениями на предприятиях химической промышленности /В. Ю. Трифонов, Е. Ю. Трифонова // Проблемы функционирования, восстановления и развития народно-хозяйственного комплекса России: Межвузовский сборник научных статей. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2005. – Вып. 2. – 0,3 п. л. /0,15 п. л.
34. Трифонова, Е. Ю. Анализ конкурентной среды на предприятии/ П. В. Малыженков, Е. Ю. Трифонова // Проблемы функционирования, восстановления и развития народно-хозяйственного комплекса России: Межвузовский сборник научных статей. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2005. – Вып. 2. – 0,3 п. л. /0,15 п. л.
35. Трифонова, Е. Ю. Системы финансового планирования на предприятии /В. Ю. Трифонов, Е. Ю. Трифонова // Проблемы и пути развития современных экономических систем: Материалы Международной научной конференции. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2006. – 0,15 п. л. /0,075 п. л.

36. Трифонова, Е. Ю. Анализ состояния производственно-хозяйственной деятельности предприятия/ П. В. Малыженков, Е. Ю. Трифонова // Экономические условия и предпосылки активного функционирования предприятий: Сб. научных трудов по материалам региональной научно-практической конференции (20-21 апреля 2006 г.). – Н. Новгород, 2006. – 0,9 п. л./ 0,45 п. л.
37. Трифонова, Е. Ю. Формирование системы индикативного планирования / П. В. Малыженков, Е. Ю. Трифонова // Производительность труда и эффективность производства в инновационной экономике: Материалы межрегиональной научно-практической конференции. – Н. Новгород, 2006. – 0,2 п. л./0,1 п. л.
38. Трифонова, Е. Ю. Развитие международной инновационной деятельности в Нижегородской области / Е. Ю. Трифонова// Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Чебоксары: Изд-во ЧГУ, 2007. – 0,2 п. л.
39. Трифонова, Е. Ю. Региональные аспекты инновационного проектирования компаний /А. В. Климашов, Е. Ю. Трифонова// Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Чебоксары: Изд-во ЧГУ, 2007. – 0,2 п. л./0,1 п. л.
40. Трифонова, Е. Ю. Особенности стратегического управления в условиях внедрения технологических инноваций / П. В. Малыженков, Е. Ю. Трифонова // Моделирование экономических процессов: Межвузовский сборник. – Н. Новгород: ННГУ, 2007. – 0,7 п. л. /0,35 п. л.
41. Трифонова, Е. Ю. Оценка экономической состоятельности предприятия в процессе разработки стратегии развития/ П. В. Малыженков, Е. Ю. Трифонова // Моделирование экономических процессов: Межвузовский сборник. – Н. Новгород: ННГУ, 2007. – 0,6 п. л. /0,3 п. л.
42. Трифонова, Е. Ю. Оценка конкурентоспособности предприятий автомобилестроения Нижегородской области /Е. Ю. Трифонова// Резервы экономического роста предприятий и организаций: сб. статей II Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: ПГТА, 2007. – 0,2 п. л.
43. Трифонова, Е. Ю. Методика мониторинга состояния предприятия /Е. Ю. Трифонова, В. Ю. Трифонов// Резервы экономического роста предприятий и организаций: сб. статей II Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: ПГТА, 2007. – 0,2 п. л. /0,1 п. л.
44. Трифонова, Е. Ю. Ведение конкурентной борьбы на предприятии /Е. Ю. Трифонова// Менеджмент качества и устойчивое развитие экономических систем: Межвузовский сборник научных трудов. – С -Петербург: Изд-во Политехнического университета, 2007. – 0,2 п. л.
45. Трифонова, Е. Ю. Реформирование информационных систем стратегического управления /С. В. Молчанов, Е. Ю. Трифонова// Реформирование системы управления на современном предприятии: Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2007. – 0,3 п. л. /0,15 п. л.

46. Трифонова, Е. Ю. Пути повышения конкурентоспособности предприятий автомобильного комплекса /Е. Ю. Трифонова// Реформирование системы управления на современном предприятии: Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2007. – 0,3 п. л.
47. Трифонова, Е. Ю. Инновационное развитие предприятий /Е. Ю. Трифонова, В. Ю. Трифонов// Экономика и управление в современных условиях: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Красноярск: Изд-во Сибирского института бизнеса, управления и психологии, 2007. – 0,3 п. л. /0,15 п. л.
48. Трифонова, Е. Ю. Влияние региональных условий на эффективность инвестиционных проектов /А. В. Климашов, Е. Ю. Трифонова// Стратегия регионального развития: методология и практика: Материалы Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых. – Самара: Изд-во Самарского государственного экономического университета, 2007. – 0,2 п. л. /0,1 п. л.
49. Трифонова, Е. Ю. Экономические принципы выбора перспективных товарно-географических рынков /М. Л. Горбунова, Е. Ю. Трифонова// Международные и национальные особенности прикладной экономики: Сборник статей. – Пенза: Изд-во Приволжского дома знаний, 2007. – 0,2 п. л. /0,1 п. л.
50. Трифонова, Е. Ю. Нормативно-правовая база регулирования иностранных инвестиций и валютно-финансовых отношений в РФ /Е. Ю. Трифонова// Государственное регулирование экономики. Региональный аспект: Материалы Шестой международной научно-практической конференции. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2007. – Том I. – 0,2 п. л.
51. Трифонова, Е. Ю. Организация системы управления внешнеэкономической деятельностью предприятий /В. Ю. Трифонов, Е. Ю. Трифонова// Государственное регулирование экономики. Региональный аспект: Материалы Шестой международной научно-практической конференции. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2007. – Том II. – 0,2 п. л. /0,1 п. л.
52. Трифонова, Е. Ю. Стратегия формирования ассортимента продукции на базе использования адаптаций /П. Д. Елпатов, Е. Ю. Трифонова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2007. – № 1. – 0,3 п. л. /0,15 п. л.
53. Трифонова, Е. Ю. Модель обоснования рискованной надбавки к дисконтной ставке для инвестиционных проектов / А. А. Косовских, Е. А. Косовских, Е. Ю. Трифонова// Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2007. – № 2. – 0,6 п. л. / 0,2 п. л.
54. Трифонова, Е. Ю. Прогнозирование рентабельности крупного предприятия с использованием нейронных сетей /П. В. Малыженков, Е. Ю. Трифонова // Региональные проблемы экономики и менеджмента: Труды Всероссийской научно-практической конференции. – Н.Новгород: Изд-во НГТУ, 2007. – 0,1 п. л. /0,05 п. л.

55. Трифонова, Е. Ю. Системы бюджетирования на предприятиях /В. Ю. Трифонов, Е. Ю. Трифонова // Развитие финансовых систем в России на современном этапе: Материалы научно-практической конференции. – Н.Новгород: Изд-во НГТУ, 2007. –0,1 п. л. /0,05 п. л.

56. Трифонова, Е. Ю. Реализация инновационной политики на предприятиях /А. В. Волков, Е. Ю. Трифонова // Трансформационные процессы в экономике: Материалы межвузовской научной конференции аспирантов и студентов. – Н. Новгород: Изд-во Нижегородского гуманитарного центра, 2007. – 0,2 п. л. /0,1 п. л.

57. Трифонова, Е. Ю. Инновационные процессы в предпринимательской деятельности в условиях рынка /Е. Ю. Трифонова, А. В. Волков // Трансформационные процессы в экономике: Материалы межвузовской научной конференции аспирантов и студентов. – Н. Новгород: Изд-во Нижегородского гуманитарного центра, 2007. – 0,2 п. л. /0,1 п. л.

58. Трифонова, Е. Ю. Стратегия деятельности предприятий автомобилестроения на внешнем рынке /Е. Ю. Трифонова// Организационно-экономические проблемы развития промышленных предприятий в постиндустриальной экономике: Сборник статей. – Н.Новгород: Изд-во Нижегородского института экономического развития, 2007. – 0,3 п. л.

59. Трифонова, Е. Ю. Перспективы и состояние развития нефтехимической промышленности на современном этапе /В. Ю. Трифонов, Е. Ю. Трифонова // Организационно-экономические проблемы развития промышленных предприятий в постиндустриальной экономике: Сборник статей. – Н.Новгород: Изд-во Нижегородского института экономического развития, 2007. – 0,3 п. л. /0,15 п. л.

60. Трифонова, Е. Ю. Стратегический подход к управлению внешнеэкономической деятельностью предприятий /Е. Ю. Трифонова// Управление муниципальным хозяйством крупного города. Социально-экономические аспекты: Сб. статей. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2007. – 0,3 п. л.

61. Трифонова, Е. Ю. Стратегическое планирование банковской деятельности /В. Ю. Трифонов, Е. Ю. Трифонова // Управление муниципальным хозяйством крупного города. Социально-экономические аспекты: Сб. статей. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2007. –0,2 п. л. /0,1 п. л.

62. Трифонова, Е. Ю. Инновационное проектирование компаний с учетом региональных аспектов /А. В. Климашов, Е. Ю. Трифонова// Региональные проблемы экономики и менеджмента: Труды Всероссийской научно-практической конференции. – Н. Новгород: Изд-во НГТУ, 2007. – 0,1 п. л. /0,05 п. л.

63. Трифонова, Е. Ю. Процессы стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятий и фирм /Е. Ю. Трифонова// Новая российская экономика: движущие силы и факторы: Материалы международной научно-практической конференции. – Ярославль: Изд-во ЯрГУ, 2008. – 0,1 п. л.

64. Трифонова, Е. Ю. Проблема вывоза капитала из России /Е. Ю. Трифонова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2008. – № 1. – 0,5 п. л.

65. Трифонова, Е. Ю. Анализ внешней среды предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность /Е. Ю. Трифонова// Инвестиционная составляющая рыночной экономики России: Материалы межвузовской научной конференции аспирантов и студентов. – Н.Новгород: Изд-во Нижегородского гуманитарного центра, 2008. – 0,2 п. л.

66. Трифонова, Е. Ю. Инвестиционные стратегии предприятия /Е. Ю. Трифонова, В. Ю. Трифонов// Инвестиционная составляющая рыночной экономики России: Материалы межвузовской научной конференции аспирантов и студентов. – Н.Новгород: Изд-во Нижегородского гуманитарного центра, 2008. – 0,1 п. л./0,05 п. л.

67. Трифонова, Е. Ю. Аналитическое стратегическое планирование как инструмент разработки инвестиционной программы развития городского хозяйства /Е. Ю. Трифонова, Е. А. Косовских// Организационно-экономические проблемы бизнеса: Материалы Международной научно-практической конференции (Нижний Новгород 24-25 января 2008 г.). – Н.Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2008. – 0,2 п. л./0,1 п. л.

68. Трифонова, Е. Ю. Сбалансированная система показателей на службе информационных систем /Е. Ю. Трифонова, Н. В. Шестерикова// Организационно-экономические проблемы бизнеса: Материалы Международной научно-практической конференции (Нижний Новгород 24-25 января 2008 г.). – Н.Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2008. – 0,1 п. л./0,05 п. л.

69. Трифонова, Е. Ю. Развитие региональной внешнеэкономической деятельности предприятий /Е. Ю. Трифонова// Современные аспекты экономики, менеджмента и инноваций: Материалы Международной научно-практической конференции. – Н.Новгород: Изд-во НГТУ, 2008. – 0,1 п. л.

70. Трифонова, Е. Ю. Необходимость разработки целостной системы риск - менеджмента региональных инвестиционных проектов /Е. Ю. Трифонова, Е. А. Косовских// Современные аспекты экономики, менеджмента и инноваций: Материалы Международной научно-практической конференции. – Н.Новгород: Изд-во НГТУ, 2008. – 0,1 п. л./0,05 п. л.

71. Трифонова, Е. Ю. Стратегическое видение в процессе стратегического управления предприятием /Е. Ю. Трифонова// Организационно-экономические аспекты развития промышленных предприятий: Сб. докладов региональной научно-практической конференции (17-18 июня 2008 г.). – Н. Новгород: Изд-во Нижегородского регионального отделения Международной Академии науки и практики организации производства, 2008. – 0,4 п. л.

72. Трифонова, Е. Ю. Определение стратегических целей предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность /Е. Ю. Трифонова// Организационно-экономические аспекты развития промышленных предприятий: Сб. докладов региональной научно-практической конференции (17-18 июня 2008 г.). – Н. Новгород: Изд-во Нижегородского регионального отделения Международной Академии науки и практики организации производства, 2008. – 0,4 п. л.

73. Трифонова, Е. Ю. Инновационные стратегии и их использование на предприятиях /В. Ю. Трифонов, Е. Ю. Трифонова// Инновационный путь развития национальной экономики: Сб. научных работ Межрегиональной научно-практической конференции. – Муром: Изд.-полиграфический центр МИ ВлГУ, 2008. – 0,13 п. л. /0,07 п. л.

74. Трифонова, Е. Ю. Организационное развитие предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность /Е. Ю. Трифонова// Инновационный путь развития национальной экономики: Сб. научных работ Межрегиональной научно-практической конференции. – Муром: Изд.-полиграфический центр МИ ВлГУ, 2008. – 0,1 п. л.

75. Трифонова, Е. Ю. Новые управленческие модели международного бизнеса /М. Л. Горбунова, Е. Ю. Трифонова// Экономика России в меняющемся мире: Сб. статей. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2009. – 0,5 п. л. / 0, 25 п. л.

76. Трифонова, Е. Ю. Количественные и качественные характеристики внешней торговли Российской Федерации /Е. Ю. Трифонова// Экономика России в меняющемся мире: Сб. статей. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2009. – 1 п. л.

#### **Учебно-методические материалы**

77. Трифонова, Е. Ю. Внешнеэкономическая деятельность: Учебное пособие /Е. Ю. Трифонова, Ю. А. Гриневич. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2008. – 7,2 п. л./ 3,6 п. л.

---

Подписано в печать 20.04.2009. Формат 60x84/16.  
Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 2. Заказ 241. Тираж 150 экз.

---

Типография Нижегородского госуниверситета им. Н.И. Лобачевского  
Лицензия № 18-0099  
603000, Н. Новгород, ул. Б. Покровская, 37.