

Издательство «Дело и Сервис», 2001. - 544 с.

11. Энтони Р. Учет: ситуации и примеры / пер. с англ. под ред. и с предисл. А.М. Петрачкова. - М.: Финансы и статистика, 1993. - 560 с.

Формирование стратегических альянсов в автопроме стран с переходной экономикой - путь к повышению конкурентоспособности

д.э.н. проф. Дрыночкин А.В., к.э.н. Астафьева И.А.
МГИМО (У), Университет машиностроения
drinda-hu@yandex.ru, 8(495)644-16-73, irec@bk.ru

Аннотация. Процессы мировой интеграции в сфере автомобилестроения затронули большинство стран с переходной экономикой. В статье рассмотрены общие тенденции развития института стратегического партнерства в сфере автомобилестроения и характерные особенности функционирования российских компаний в условиях формирования стратегических альянсов с ведущими мировыми автопроизводителями

Ключевые слова: автомобильная промышленность, глобализация, стратегическое партнерство, альянс, стратегия развития, эффективность

По мере ускорения интеграционных процессов на глобальном уровне в конце XX века стала актуальной такая форма сосуществования хозяйствующих субъектов, как стратегические партнерства. Они получили большое распространение во всех сферах экономики. По данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в период 1990-1999 гг. в мире было образовано от 69 до 80 тыс. стратегических альянсов, а в 2000-2006 гг. – около 70 тыс. альянсов, при этом около 60% от числа сформированных альянсов являлись международными [1].

Заключение альянсов представляет собой один из наиболее быстрых и дешевых путей реализации глобальной стратегии. При построении стратегических отношений предполагается получение ряда выгод обеими сторонами:

- реализация долгосрочных стратегий развития участников;
- снижение негативных воздействий внешней среды;
- обмен технологиями и ноу-хау, приобретение компетенций союзника;
- осуществление новых совместных инвестиционных проектов как в сфере производства, научных изысканий, так и области управления;
- расширение доли рынков по сбыту производимой продукции;
- улучшение имиджа компаний в глазах потребителей ее продукции и партнеров по бизнесу.

Однако стоит упомянуть, что при заключении соглашения о стратегическом партнерстве могут возникать некоторые осложнения. К примеру, если говорить об интеграции компаний на международном уровне, то опасность кроется в возможности возникновения конфликтов, связанных с особенностями корпоративных культур и культурных ценностей. Поэтому во имя достижения поставленных целей от участников требуется концентрация усилий по формированию взаимовыгодных условий совместной деятельности.

В автомобилестроении преобладают технологические стратегические альянсы и, как правило, заключаются в жестких формах (совместных предприятий и консорциумов).

Партнерские транснациональные корпорации широко используют механизм взаимного участия в капитале. В автомобильной промышленности, по данным ОЭСР, в период с 1998 по 2006 гг. было создано около 3 тыс. стратегических альянсов. Примерно 75% стратегических альянсов в автомобильной промышленности - производственные совместные предприятия. Основными целями создания стратегических альянсов в отрасли являются: достижение гло-

бального охвата рынков, проведение совместной разработки автомобильных платформ, унификация узлов и деталей, проведение совместных НИОКР, осуществление совместных закупок, а также совокупное использование сбытовой сети [2].

В странах с переходной экономикой отрасль автомобилестроения не стала исключением, и участие в подобного рода процессах наблюдалось со стороны многих компаний-автогигантов мирового уровня.

Чехия за годы трансформации превратилась в ведущего продуцента автомобилей в регионе. Благодаря близости к главным европейским производителям в Германии и Франции и располагая необходимыми мощностями, техническим опытом, традициями автомобилестроения и низкой стоимостью рабочей силы, чешские предприятия характеризуются высокой степенью интеграции с основными участниками автомобильного рынка, хотя и высокой зависимостью от них. Наиболее авторитетным чешским брендом является Skoda, входящая в группу Volkswagen. Также в стране присутствуют сборочные предприятия Peugeot, Toyota и Hyundai. Помимо крупных заводов, в Чехии сформирована широкая сеть поставщиков автомобильных компонентов и оборудования.

Словакия также постепенно увеличивает свой вес среди ведущих производителей автокомплектующих в Восточной Европе, первым ее партнером был Volkswagen, за ним последовали Peugeot и Kia. Высокая концентрация автоиндустрии всего в двух региональных кластерах поставила страну в уникальную позицию. С одной стороны, открылись большие возможности, с другой – страна попала в сильную зависимость от экспорта, поскольку внутренний спрос на автомобили, особенно по сравнению с соседней Чехией, явно недостаточен.

На венгерском рынке доминируют Suzuki, Audi, GMC, Mercedes.

В Польше в начале 90-х годов появились Fiat, Opel и Volkswagen, в последующие годы - Toyota и MAN. Несмотря на относительно неудовлетворительное состояние дорожной сети, внутренний спрос на автомобили медленно, но растёт.

В Румынии французская компания Renault в 1998 году приобрела местную Dacia и заняла ведущие позиции в производстве низкобюджетных автомобилей.

Малые страны региона, в частности Словения, Болгария, Сербия, позиционируют себя преимущественно как производители автокомпонентов, хотя и стремятся привлекать инвесторов для организации сборочного производства.

Нельзя не сказать и об альянсах, которые создаются между мировыми автогигантами. Так, например, с 1999 года успешно осуществляется совместный проект двух ведущих автомобилестроительных компаний Renault/Nissan. Основной целью такого сотрудничества являлось удержание конкурентных позиций на рынке, получение синергического эффекта от совместной деятельности при использовании объединенных ресурсов, который проявился в росте производительности обеих сторон. И что немаловажно, при этом сохранялась индивидуальность каждого участника альянса (определялась четкая политика разных платформ). Несмотря на различия в японской и французской культурах, совместное партнерство достигло весьма положительных результатов. Совокупный объем мировых продаж Renault и Nissan вырос с 4 989 709 единиц в 1999 году до 8 029 222 автомобилей 2011 году [3].

В последнее время в российских условиях партнерские формы интеграционного сближения тоже получили свое дальнейшее развитие. Об этом свидетельствуют данные XVI ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира, подготовленного транснациональной аудиторской компанией PricewaterhouseCoopers (PwC). По результатам этого исследования в России в 2012 году 36% менеджеров крупнейших компаний от общего количества российских участников опроса показали, что их компании создали стратегические альянсы или совместные предприятия и 47% намерены работать в этом направлении в 2013 году [4].

Отечественный опыт становления и развития института стратегического партнерства свидетельствует, что именно в автомобилестроении он получил широкое распространение. Начало было положено в 1996 году организацией сборочного предприятия автомобилей им-

портных брэндов в Калининградской области в рамках закона №13-ФЗ «О создании в Калининградской области Особой экономической зоны». В течение нескольких лет ЗАО «Авто-тор» заключил соглашения о стратегическом партнерстве по выпуску легковых автомобилей из узлов и агрегатов иностранного производства с ведущими мировыми производителями, в числе которых KIA Motors, BMW AG, General Motors, Opel.

В 1999 г. на предприятии «Автофрамос» открылся цех крупноузловой сборки автомобилей марки Renault, а в 2003 г. началось строительство завода полного цикла для производства нового автомобиля Renault Logan.

В начале 2000-х годов доминирующей формой присутствия мировых автогигантов в России являлись автосборочные предприятия, работающие в соответствии с Постановлением Правительства №166 от 29.03.2005 «О внесении изменений в таможенный тариф Российской Федерации в отношении автокомпонентов, ввозимых для промышленной сборки». Введение в России режима промышленной сборки автомобилей открыло возможность ввоза компонентов для производства автомобилей на российской территории по льготным таможенным тарифам (0-5%) в течение семи лет при организации нового производства, и в течение шести лет - на существующих мощностях. При этом инвестору вменялись обязательства в части организации мощностей по сварке, окраске и сборке автомобилей в определенном количестве, а к концу срока действия соглашения обязательства предполагали сокращение перечня импортируемых автокомпонентов на 30%.

Данные условия инвесторами были оценены как привлекательные, и уже в 2005-2006 годах начался выпуск импортных марок автомобилей на «ИжАвто», входящем в Группу СОК, «Северсталь-авто», ООО «ТагАЗ». В 2006 году инвестиционные соглашения изъявили желание подписать многие иностранные автоконцерны: Toyota, Nissan, Volkswagen, General Motors, Daimler Chrysler и др. В это же время о стратегическом партнерстве стали задумываться и ведущие российские автомобилестроительные холдинги. В итоге за период 2006-2010 гг. доля легковых автомобилей, произведенных стратегическими альянсами на территории России, увеличилась с 18,4 до 29,5% [5].

В 2010 году, когда в России действовало уже 18 автосборочных площадок, Правительственные ведомства выдвинули новые требования к предприятиям, работающим в режиме промышленной автосборки:

- увеличение уровня локализации до 60%;
- выпуска количества автомобилей не менее 300 тыс.шт. в год;
- укрупнение действующих предприятий;
- обеспечение инвестиционных вложений в размере не менее 750 млн долл. в новое производство и до 500 млн долл. – в уже существующее;
- наличие собственных центров разработок и инжиниринга.

Целью данного решения было расширение присутствия на территории России мировых автопроизводителей и трансферт технологий в отечественное производство. Со своей стороны российское руководство взяло на себя обязательства по стимулированию внутреннего спроса на автомобилестроительную продукцию за счет реализации программ утилизации и субсидирования кредитов, обеспечения доступного кредитования, осуществления мероприятий по снижению уровня безработицы. Проведенные мероприятия дали ожидаемый положительный эффект, и в 2011 году показатель продаж автомобилей достиг 1,7 млн шт., что явилось абсолютным историческим максимумом, и более чем на 40% превысил результаты 2010г. Данный факт отражен в таблице 1.

Анализ показал, что к факторам, способствующим росту рынка автомобилей, можно отнести следующие [7]:

- низкий уровень автомобилизации;
- высокая степень изношенности национального автопарка;
- правовое поле, создающее привлекательные условия для открытия производителями соб-

ственного и совместных производств в России;

- реализация программ утилизации в регионах и на уровне предприятий отрасли;
- разработка и реализация государственных мер по поддержке финансовой устойчивости и инвестиционной активности отраслевых компаний;
- улучшение условий кредитования бизнеса;
- разработка и исполнение совместных кредитных программ производителей автомобильной продукции и банков;
- строительство новых сборочных заводов на территории страны и расширение уровня локализации;
- увеличение спроса на автокомпоненты и комплектующие в связи с расширением сети автосборочных производств, что явилось стимулом развития производственных мощностей автокомпонентной базы на российской территории;
- рост потребительской уверенности.

Таблица 1

**Российский рынок легковых автомобилей в 2010-2011 гг.
(объемы продаж и денежная выручка от продаж) [6]**

Категории автомобилей	Тыс. шт.			Млрд.долл. США		
	2011 г.	2010 г.	Изменение, %	2011 г.	2010 г.	Изменение, %
Российские автомобили	620	560	11,0	6,9	5,2	33,0
Иномарки российского производства	1040	610	70,0	23,7	12,0	98,0
Импорт новых автомобилей	840	610	38,0	28,3	17,4	63,0
Итого	2500	1780	40,0	58,9	34,6	70,0

Данные таблицы 1 говорят, что в 2011 г. темпы роста продаж по категории «российские автомобили» значительно уступали темпам роста по другим категориям, что стало результатом завершения правительственных программ утилизации старых машин и льготного автокредитования.

Ситуация на рынке отечественных автомобилей еще раз подтверждала правильность выбранного пути, по которому пошли группы компаний российских производителей, заключивших стратегические партнерские соглашения с мировыми автопроизводителями. Рассмотрим подробнее на примере стратегического партнерства ОАО «АВТОВАЗ» и Renault-Nissan выгоды, которые получают компании от совместной деятельности.

В соответствии с подписанными соглашениями в 2008 году компания Renault приобрела 25% акций ОАО «АВТОВАЗ» и стала полноправным ее акционером. В 2012 году партнеры вышли на новый уровень сотрудничества, заключив соглашение о создании совместного предприятия Alliance Rostec Auto B.V., к которому перешел контроль над Волжским заводом. Доля альянса Renault-Nissan в СП составляет 52,66% акций, доля госкорпорации «Ростехнологии» – 47,34% акций.

Для ОАО «АВТОВАЗ» открылась дорога к значительным переменам в производственной, технологической и управленческой областях деятельности при условии сохранения индивидуальности торговой марки LADA.

Разработана и принята к действию «Программа развития ОАО «АВТОВАЗ» до 2020 года», в рамках которой определены следующие сферы реформирования [8]:

- целенаправленная реструктуризация компании;
- освобождение от непрофильных активов;
- повышение стоимости дочерних компаний за счет усиления системы внутреннего аудита, оптимизации долгов и пересмотра инвестиционной политики;
- снижение рисков, повышение эффективности, получение дохода и повышение капитализации;
- совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала.

Программой предусмотрено создание новых и модернизация существующих мощностей по производству силовых агрегатов, сварке, окраске и сборке новых моделей автомобилей, активизация сотрудничества инжиниринговых служб. Выделение неключевых активов по программе повышения эффективности и оптимизации численности персонала позволят ОАО «АВТОВАЗ» выйти на мировой уровень производительности труда (приблизительно 25 автомобилей на 1 работника).

Повышение эффективности деятельности осуществляется за счет:

- перепроектирования и постоянной оптимизации бизнес-процессов;
- подъема уровня автоматизации производства и внедрения ИТ-систем;
- повышения уровня квалификации персонала на основе использования передовых практик Renault.

Программа повышения качества и удовлетворенности потребителей автопродукции Lada (Lada Quality Program) затрагивает и систему качества процессов проектирования, отбора и развития поставщиков, а также систему качества производства, продаж и послепродажного обслуживания. Благодаря богатому опыту альянса Renault–Nissan планируется снижение количества рекламаций потребителей на тысячу автомобилей в первые три месяца эксплуатации к 2014 году в 4 раза, а к 2020 году – в 6 раз.

Изменения организационной структуры начались с системы закупок:

- разделение функций закупок и логистики;
- оптимизация системы управления;
- перестройка базы поставщиков для наращивания потенциала, а также стимулирование создания совместных предприятий;
- с целью минимизации затрат централизация закупочной деятельности;
- организация тендерных и электронных торгов.

Одной из приоритетных задач ОАО «АВТОВАЗ» является развитие сервисно-сбытовой сети. Реформирование системы продаж будет организовано с опорой на крупнейшую товаропроводящую сеть России. К 2014 году компания реконструирует собственную сеть на принципах контролируемости и эффективности. К 2020 году собственная сеть будет обеспечивать 30% общих продаж и составит более 20% всех имеющихся торговых точек, а также будет занимать 70% рынка запасных частей автомобилей [9].

В соответствии с Программой развития «АВТОВАЗ» осуществляет переход к новому режиму корпоративного управления, направленному на создание системы постоянного получения информации и обеспечения контроля финансово-хозяйственной деятельности дочерних компаний. Также предусмотрено структурирование компаний Группы «АВТОВАЗ» по видам деятельности, их укрупнение и посредством объединения, формулировка общих целевых показателей в соответствии со стратегией материнской компании.

Положительные результаты совместных действий участников стратегического партнерства:

- 2011 год ознаменован началом выпуска новой модели LADA Granta и опытной партии лицензионной модели LADA Largus на лицензионной платформе Renault VO;
- реализован 100% переход на выпуск всех моделей автомобилей с опцией Е-газ, а также произведен переход на производство автомобилей для внутреннего рынка и ближнего за-

рубежья под нормы токсичности Евро-4;

- по результатам деятельности объем продаж автомобилей LADA составил 578387 автомобилей, что на 10,6% превышает аналогичный показатель 2010 года. Поставки автомобилей LADA в дальнее зарубежье осуществлены в размере 7739 автомобилей, в том числе в страны Европы – 6929 единиц продукции;
- чистая прибыль ОАО «АВТОВАЗ» по итогам 2011 года составила 3106 млн руб., что 25,6% больше, чем в предыдущем году;
- улучшились социальные показатели функционирования компании, так, средняя заработная плата по итогам 2011 года составила 22563 руб., что на 14,1% больше, чем в 2010 г.;
- рыночная капитализация ОАО «АВТОВАЗ» по итогам торгов на фондовой площадке ММВБ на 31.12.2012 увеличилась до размера 31899 млн руб., рост по сравнению с 2011 годом составил 7,48% [10].

Объемы отечественного производства и реализации грузовых автомобилей и автобусов по сравнению с объемами легковых автомобилей не столь значительны, тем не менее в этих сферах тоже наблюдается присутствие зарубежных партнеров.

Ярким представителем стратегического альянса, выпускающим грузовые автомобили, является ОАО «КАМАЗ». Стратегия развития Группы «КАМАЗ» на период до 2020 года предусматривает глобализацию бизнеса, повышение адаптивности и эффективности компании на основе развития интеграции с Daimler. По состоянию реестра на 01.06.2013 основным акционером компании является Государственная корпорация по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростехнологии» (ГК «Ростехнологии»), ей принадлежит 49,9% акционерного капитала, компания Daimler AG владеет 11% акций [11].

Благодаря стратегическому партнеру на предприятиях Группы «КАМАЗ» идет активная работа по разработке и сертификации нового модельного ряда грузовых автомобилей. По потребительским свойствам и техническим параметрам продукция нового поколения не уступает мировым аналогам. Характерными особенностями ее производства является применение современных узлов и агрегатов зарубежного партнера, а также наличие широкого круга опций, значительно облегчающих процесс управления автотехникой и повышающих ее безопасность.

Стратегическими ориентирами компании до 2020 года являются объем продаж техники - не менее 80 тыс. единиц; увеличение доли продаж в зарубежье до 25%; получение выручки порядка 350,0 млрд руб.; инвестиционная программа предусматривает 62,0 млрд руб. к 2020 году. Реализация поставленных задач позволит значительно повысить эффективность бизнеса (рентабельность по EBITDA возрастёт до 12% к 2015-му и до 14% – к 2020 году) за счёт освоения выпуска нового высоко маржинального модельного ряда грузовых автомобилей, проведения глубокого технологического реинжиниринга, повышения производительности труда и реализации программы реструктуризации активов [11].

Выводы

Анализ результатов деятельности отдельных представленных на территории России альянсов наглядно демонстрирует возможности активного стратегического партнерства. Достигнутые успехи в реализации намеченных стратегий развития участвующих в альянсах сторон явились плодом правильно выработанных партнерских подходов, учитывающих взаимные интересы и потребности. Несомненно, данные проекты играют значительную роль в повышении конкурентоспособности российских компаний, что позволяет им решать ряд проблем, в том числе и технологического и социального порядка.

Если говорить о перспективах интеграционного движения, то оно в ближайшее время в российской бизнес-среде будет развиваться, и это подтверждено результатами XVI ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира PwC [4]. Учитывая высокую степень экономических и политических угроз, менеджмент настроен на развитие своего бизнеса в

следующих направлениях:

- поиск «островков» возможностей в виде реализации тщательного отбора инициатив (50% опрошенных руководителей видят возможности в росте на существующих рынках, 25% – в разработке новой продукции, 17% – в новых сделках по слиянию и поглощению);
- концентрация внимания на клиенте (в России о планировании программ по расширению клиентской базы, удержания и повышения лояльности клиентов заявили 80% опрошенных руководителей);
- повышение эффективности функционирования как на операционном уровне (за счет увеличения инвестиций в персонал, развитие талантов и лидерских качеств работников; повышения доверия общества и государства на основе расширения зоны социальной ответственности), так и на стратегическом уровне (на основе обеспечения совместных предприятий/стратегических альянсов; создания новых продуктов и услуг).

Причем реализация партнерских инициатив планируется как на территории страны, так и за ее пределами: 88% респондентов выбрали Центральную и Восточную Европу и/или Среднюю Азию, 25% назвали Западную Европу, 13% – Восточную Азию, 13% – Латинскую Америку [4].

Литература

1. New Patterns of Industrial Globalisation. Cross-border Mergers and Acquisitions and Strategic Alliances / OECD-Organisation for Economic Cooperation and Development.- 2001.- P. 27-28; OECD Science, Technology and Industry Outlook 2002-2007.
2. Васильев А.С. Проблемы и перспективы развития стратегических альянсов европейских транснациональных компаний. Автореф. дис. на соиск. уч. степ. к.э.н. М.: МГИМО(У), 2010.
3. Официальный сайт Renault. О компании. [Электронный ресурс] <http://www.renault.ru/about-renault/> (дата обращения 09.09.2013).
4. PricewaterhouseCoopers: результаты XVI ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира. [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. URL: <http://gtmarket.ru/news/2013/01/23/5306>.
5. Шатунов Д.М. О роли международных стратегических альянсов в автомобильной промышленности России.//Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2011, № 5 (2). с. 261-265.
6. Обзор рынка новых легковых автомобилей в России и прогнозы его развития. Стенли Рут, 19.01.2012 г. с. 11 [Электронный ресурс]. Дата обращения 20.01.2012 http://www.pwc.ru/en_RU/ru/automotive/assets/automotive-review-2011.pdf
7. Астафьева И.А. Автореферат диссертации на соискание степени к.э.н. «Организационно-методическое обеспечение формирования эффективной системы управления интегрированными бизнес-структурами в автомобилестроении России». М.: Университет машиностроения, 2012, с. 9.
8. Годовой отчет ОАО «АВТОВАЗ» за 2010 год. ОАО «АВТОВАЗ» // Официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: http://www.lada-auto.ru/annuals_rus.xml (дата обращения 30.08.2013).
9. Годовой отчет ОАО «АВТОВАЗ» за 2011 год. ОАО «АВТОВАЗ» // Официальный сайт [Электронный ресурс]. –http://www.lada.ru/images/annuals/annual_2011.pdf (дата обращения 30.08.2013).
10. Ежеквартальный отчет ОАО «АВТОВАЗ» за 4 кв. 2012 г Официальный сайт [Электронный ресурс]. http://www.lada.ru/quarter_report.xml (дата обращения 30.08.2013).
11. Официальный сайт ОАО «КАМАЗ» [Электронный ресурс]. <http://kamaz.ru/ru/investor/stock/jointstock/>; <http://kamaz.ru/ru/news/2013/01/16> (дата обращения 20.09.2013).