

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ИХ НА РЫНКЕ

© 2009 Е.Г. Нестеренко, Л.В. Цыганов\*

**Ключевые слова:** управление предприятиями автомобилестроения, позиционирование на рынке, показатели <цена / качество / издержки>, управление затратами, снижение издержек, участие государства, иностранных инвесторов.

Анализируется матрица показателей <цена / качество / издержки> применительно к отечественным и зарубежным моделям автомобилей. Определяются формы и методы участия государства, иностранных инвесторов в развитии российского автопрома. Оптимизация затрат на производство представлена как одна из ключевых задач управления предприятиями автомобилестроения.

В автомобильной промышленности в мире наблюдается кризис перепроизводства<sup>1</sup>. Общемировое падение спроса на новые автомобили объясняется аналитиками чрезмерным количеством технических новшеств, которые помогают управлять автомобилем, но значительно его удорожают. Так же, по мнению президента “Рено-Ниссан” Карлоса Гона, на падение спроса повлиял рост цен на бензин, который изменил структуру спроса в сторону автомобилей с малым расходом топлива, и кризис американской экономики в целом. Ставку мировые производители автомобилей делают на рынки России, Бразилии, Индии и Китая.

Иностранные концерны ищут пути, как удешевить автомобиль. Производители автомобилей в разных странах пытаются найти пути снижения затрат, чтобы произвести автомобиль более дешевый, чем конкуренты, но с теми же потребительскими свойствами и соответствующим качеством. На фоне кризиса наблюдается процесс объединения автомобильных фирм в концерны путем унификации платформ и деталей и узлов автомобилей. Подобным путем идут и фирмы - поставщики материалов и комплектующих.

Достоинство недорогих автомобилей заключается в том, что их можно продвигать в страны с более низкими доходами населения. Особенно привлекателен рынок бывшего СССР, в том числе и России.

По заявлениям японских компаний Toyota, Nissan, Mitsubishi, американской GM, некото-

рых европейских Daimler, Renault, Skoda, создание дешевого автомобиля не за горами. Цена реализации в 6-12 тысяч долларов, компактные размеры и минимум технических новшеств, увеличивающих цену - таковы требования к создаваемому недорогому автомобилю.

Экспансия зарубежных производителей на рынок России, их стремление продать автомобиль по цене не дороже российских производителей, а по качеству лучше, заставляет отечественного производителя автомобилей всерьез задуматься о надвигающейся опасности, тем более, если учитывать большие финансовые возможности зарубежных компаний, в том числе затраты на научно - исследовательские и конструкторские работы.

В течение 2006-2007 гг. наблюдается тенденция снижения доли рынка АВТОВАЗа - практически единственного, крупного отечественного производителя легковых автомобилей. “Это не просто одна из крупных компаний России - мы являемся одиннадцатой компанией в мире по объему производства и продаж автомобилей”, - отмечает Б. Алешин - президент группы “АВТОВАЗ”. АВТОВАЗ выживает только за счет собственных сил и средств. Весьма проблематично найти крупного инвестора в автомобильную промышленность, так как окупаемости вложенных средств придется ждать достаточно долго. Как исключение из правила, после длительных переговоров АВТОВАЗа с “GM” было создано совместное предприятие по производству новой модели внедорожника ВАЗ-2123, со-

\* Нестеренко Елена Геннадиевна, доктор экономических наук, директор филиала Самарского государственного экономического университета в г. Тольятти; Цыганов Лев Валерьевич, соискатель, Самарский государственный экономический университет. E-mail: tfsgea@mail.ru.

зданного руками отечественных конструкторов, но продаваемого под эмблемой Chevrolet. Корпорация "GM" выступила как инвестор денежных средств, необходимых для запуска в производство разработанного автомобиля.

В связи с отсутствием значительных финансовых средств для развития производства отечественным производителям как никогда требуется совершенствовать систему управления затратами.

Современные условия конкуренции предполагают поиск комплексных мероприятий, ведущих к снижению издержек предприятия в максимально короткие сроки и с наименьшими социальными потрясениями.

Совершенствование системы управления в целом, в том числе управления затратами, на отечественных предприятиях автомобилестроения следует начинать с определения стратегических целей предприятия.

На выбор стратегии предприятия влияет зависимость показателей "цена/качество/издержки", описанная ниже в матрице:

цена качество/ издержки	высокая	средняя	низкая
высокое/ высокие	1	2	3
среднее/ средние	4	5	6
низкое/ низкие	7	8	9

При формировании данной матрицы принимаем, что производитель сознательно не пойдет на покупку по высокой цене материалов и комплектующих низкого качества.

Цифрами обозначены номера возможных комбинаций "цена - качество - издержки". Соответственно каждой комбинации проводится и политика ценообразования: 1 - премиальная, 5 - средняя, 9 - политика дешевых товаров. Конкурирующие фирмы могут предлагать товары по трем названным комбинациям и, таким образом, делить между собой рынок.

Комбинации 2, 3 и 6 представляют собой агрессивную политику ценообразования, нацеленную на вытеснение с рынка конкурентов - занимающих позиции: 1, 5 и 9.

При применении такой политики рекомендуется: во-первых, хорошо знать конкурентов, ибо они могут ответить тем же, и тогда

начнется затяжная "война", во-вторых, такую политику нельзя применять к престижным и дорогим товарам, так как потребитель может это воспринять, как устаревание или ухудшение качества товара.

По мнению специалистов, агрессивную политику могут проводить только крупные производители товаров - компании-лидеры.

Комбинации 4, 7, 8 характеризуют политику, направленную на получение максимальной прибыли. Такая политика хороша при неразвитой конкуренции и отсутствием анти-монопольного регулирования в стране.

Повышение качества автомобиля за счет применения более дорогих материалов и технологий влечет за собой рост издержек производства. Для покрытия издержек производитель автомобилей будет вынужден увеличивать цену. Это увеличение может привести к смещению автомобиля в другую ценовую нишу, и, как следствие, приведет к потребности в денежных средствах на конкурентную борьбу за покупателя в этой ценовой нише.

Как мы уже отмечали выше, средняя цена автомобиля в России - это цена от 6 до 12 тыс. долл., высокая цена - от 12 тыс. долл. и низкая цена - ниже 6 тыс. долл. Причем в нижнем ценовом диапазоне позиционируются подержанные автомобили, в том числе иномарки, которые по соотношению цена/качество устраивают отечественного потребителя до момента ремонта крупных агрегатов и кузовных деталей.

В нижнем ценовом диапазоне реализуют новые автомобили АВТОВАЗ - это автомобили "классической компоновки" и СеАЗ - автомобили "ОКА".

По данным РБК-Daily, Москва со ссылкой на Национальное агентство промышленной информации (НАПИ): "Из зарегистрированных в России 29,4 млн. легковых автомобилей 32,1% составляют иномарки, остальные 67,9% - это автомобили отечественных

брендов. Доля иностранных брендов среди легковых автомобилей растет не очень быстро, за прошлый 2007 год она увеличилась с 28,19 до 32,1%”.

И это несмотря на то что, по данным Pricewaterhouse Coopers, 72% из проданных в прошлом году в стране автомобилей (2,03 млн. из 2,79 млн.) составили именно иномарки (считая новые и подержанные, импортные и иномарки российской сборки).

Половину российского парка легковушек (49%) вполне закономерно составляет продукция АвтоВАЗа, на втором месте ГАЗ с 9% рынка. Интересно, что на долю иностранных брендов в общем объеме парка в большей степени повлияли продажи подержанных машин, чем новых.

По данным НАПИ, в российском парке велика доля старых автомобилей: почти половину (48,7%) составляют машины старше десяти лет, а еще 26,5% - автомобили от пяти до десяти лет. Таким образом, на новые автомобили (моложе пяти лет) приходится только четверть парка.

Как считают в НАПИ, к 2010 г. количество зарегистрированных в России легковых автомобилей вырастет до 32 млн. шт. (т.е. на 8,8% за три года), а к 2012 г. - до 35 млн. (т.е. еще на 9% за два года). При этом доля иномарок будет расти, но в ближайшей перспективе не превысит долю отечественных брендов. Как считают в агентстве, в 2010 г. она составит 38,2%, а в 2012 г. - 43,3%.

Соотношение “цена / качество / издержки” на рынке легковых автомобилей России распределяется таким образом:

- ◆ новые иномарки - это позиция 1 и верхний предел 2 и 5 (очень незначительное количество);
- ◆ подержанные иномарки - это позиции 6 и 9, редко 3;
- ◆ отечественные автомобили, в том числе ОАО “АВТОВАЗ” - это, в основном 2 и 5 позиции.

Особо можно выделить автомобиль “ОКА” - малого класса, где при низкой цене качество можно отметить как среднее. Высокий показатель качества мы не присвоим никакому отечественному автомобилю, но отметим, что показатель качества все же ближе к высокому, нежели к низкому исходя из требований отечественного рынка, которые неуклонно растут.

Удержание позиций 2 и 5 в матрице “цена/качество/издержки” российским автопромом, требует консолидации усилий предприятий отечественного автостроения, инвесторов и государства.

Учитывая изношенность основных средств, развитие предприятия только за счет собственных средств невозможно, так как прибыльность автомобильной промышленности невелика, а период окупаемости проектов больше, чем период от разработки до запуска в производство новых моделей автомобилей.

Для развития собственного производства необходима поддержка государства и привлечение инвесторов в этот сектор экономики, в том числе и иностранных.

Со стороны государства возможны:

- ◆ обеспечение долгосрочного кредитования под проценты не выше ставки рефинансирования;
- ◆ покупка государством облигаций предприятия;
- ◆ участие государства в капитале предприятия путем покупки пакета акций различной величины, в том числе создание государственной корпорации на базе предприятия или введение предприятия в уже существующую корпорацию;
- ◆ преференции и льготы со стороны государства:

  - ◆ при модернизации действующих предприятий и создании новых высокотехнологичных производств с глубокой степенью переработки, в том числе с иностранным участием;
  - ◆ внедрении новых технологий, направленных на сохранение благоприятной экологической среды в соответствии с вводимыми техническими регламентами;
  - ◆ техническом перевооружении субъектов естественных монополий с обязательным использованием оборудования отечественного машиностроения;
  - ◆ экспорте продукции.

Обеспечение благоприятных условий государством для развития отечественных предприятий автомобилестроения возможно через:

- ◆ государственное финансирование отраслевых научно-технических разработок, способствующих эффективному развитию в условиях меняющегося рынка;

- ◆ создание условий, способствующих привлечению в машиностроительную отрасль, в том числе автомобильную, квалифицированных специалистов;

- ◆ разработку механизмов финансирования социальной инфраструктуры и инфраструктуры жизнеобеспечения, в том числе за счет инструментов стимулирования предприятий;

- ◆ совершенствование законодательства с привлечением организаций, объединяющих крупные предприятия машиностроительной отрасли в качестве экспертов.

Со стороны частных инвесторов, в том числе и иностранных, возможны:

- ◆ долгосрочные кредиты под гарантии государства;

- ◆ участие в капитале предприятия путем покупки пакета акций различной величины. При участии в капитале иностранных инвесторов контрольный пакет акций должен принадлежать российской стороне;

- ◆ создание совместного финансового подразделения, как в стране производителе, так и за рубежом для кредитования отечественных и зарубежных покупателей, кредитования предприятий сбыта и технического обслуживания автомобилей.

Привлечение зарубежных корпораций в автомобильную промышленность необходимо:

- ◆ для участия в действующем производстве технологиями;

- ◆ постановки на производство иностранного автомобиля, как дополнительной модели, так и использование платформы для производства отечественных моделей и иностранных, путем унификации платформ.

Наиболее привлекательно участие зарубежных корпораций в форме прямых инвестиций. Но в условиях мирового кризиса вероятность иностранных инвестиций в реальный сектор экономики значительно снижается. Тем продуманнее должны быть действия руководства отечественных предприятий в реализации производственных программ. Финансовые средства, выделяемые государством должны направляться на те программы, которые способны дать незамедлительный эффект. По мнению авторов, одним из приоритетных направлений на сегодняшний день является сохранение и развития дилерской сети, без чего невозможно изучение, формирование и поддержание спроса на российскую продукцию.

---

<sup>1</sup> См.: Эксперт-авто. 2001. № 30; Волжский автостроитель. 2007. № 188; Дело. Деловой портал. Москва, Михаил Вовк. 19.10.2007. Интернет; РБК - Daily. Москва. 27.05.2008. Интернет.

*Поступила в редакцию 15.05.2009 г.*