

---

---

## РАЗДЕЛ II ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

УДК 338.121

**Даудова Н.Ш.**  
Московский педагогический  
государственный университет

### ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПАРАМЕТРЫ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КРУПНОЙ КОРПОРАЦИИ НА ПРИМЕРЕ АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ\*

*Аннотация.* Значимость автомобильной промышленности для будущего развития всей экономики России столь велика, что стратегия развития этой отрасли может и должна превратиться в амбициозный национальный проект. Суть этого проекта состоит не в поддержке большой и важной отрасли российской экономики, а в создании системы современных конкурентоспособных масштабных производств, способных потянуть за собой все народное хозяйство страны.

*Ключевые слова:* инновационное развитие, инновационная стратегия, национальный проект, Концепция развития автомобильной промышленности России.

N. Daudova

THE BASIC DIRECTIONS AND PARAMETERS OF INNOVATIVE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF LARGE CORPORATION ON THE MOTOR INDUSTRY EXAMPLE

*Abstract.* The importance of motor industry for the future development of all economy of Russia is so great that strategy of development of this branch can and should turn to the ambitious national project. The essence of this project consists not in support of the big and important branch of the Russian economy, and in creation of system of the modern competitive scale manufactures, capable to pull behind itself all national economy of the country.

*Key words:* Innovative development, innovative strategy, the national project, the Concept of development of motor industry of Russia.

Инновационная стратегия представляет собой выработку субъектом целей получения прибыли и устойчивых конкурентных преимуществ, а также выживания в долгосрочной перспективе в соответствии со своей миссией и динамично изменяющейся внешней средой не только на основе обновления продуктов, но и путем внедрения новшеств в процессы, функции и подразделения. Средствами достижения целей служат как интенсивное развитие всех элементов производственно-хозяйственной системы субъекта, так и инновационное развитие. Первые обеспечивают постепенное нарастание потенциала и его сохранение, вторые дают возможность резко повысить его уровень, преодолеть накапливающийся технологический разрыв, приобрести новое качество потенциала [1].

Инновационной стратегией называют такие средства достижения целей субъекта, которые связаны с инновацией и инновационной деятельностью. Повышение прибыли,

---

\* © Даудова Н.Ш.

выживание, усиление конкурентных позиций и другие цели очень часто достижимы лишь при инновационном развитии: выпуске нового продукта, переходе на новую технологию, освоении новых методов управления, смене руководящего состава, реструктуризации (замене старой организационной структуры на новую), новой логистике финансовых потоков (например, использование новых подходов к «расшивке» неплатежей). Здесь инновации как раз и являются средством достижения общих целей субъекта, и потому их можно отнести к инновационной стратегии.

Автомобилестроительная отрасль должна превратиться в масштабную отрасль, выпускающую продукцию, пользующуюся спросом у всего населения страны, требующую регулярного обновления, впитывающую все новые достижения технического прогресса, связанную кооперационными связями с тысячами поставщиков, потребляющую огромное количество ресурсов и предъявляющую все возрастающие требования к качеству этих ресурсов. Только такая отрасль, только такая система производств в состоянии задать новый вектор и новый темп движения всей российской экономике.

Реализация такого рода масштабного национального проекта требует не только выверенной системы мер, но соответствующих организационных и институциональных форм; не просто активной, но наступательной политики государства. Такой проект не может быть обращён только вовнутрь; он должен быть нацелен, в том числе, и вовне, то есть на захват, в перспективе, определённой части мирового автомобильного рынка. Фактически речь идёт о реализации экспортноориентированной стратегии. С учетом мировых тенденций экспортноориентированную стратегию можно разложить на два направления.

1. Вовлечение в технологическую цепочку мировых производителей. Национальный автопром в таком случае представлен дочерними предприятиями мировых производителей, как это было, например, в Бразилии. У такого направления есть как свои плюсы, так и минусы. При этом плюсы носят в основном кратко- и среднесрочный характер, а минусы проявляются в средне- и долгосрочной перспективе. К плюсам можно отнести создание предприятий либо по сборке автомобилей, либо по производству определенных комплектующих, которые в дальнейшем поставляются как на внутренний, так и на внешний рынок. В то же время поставки на внешний рынок осуществляются в рамках глобальной стратегии материнской компании. Другой минус – низкая инновационная и научно-технологическая активность. Целесообразность инвестирования в НИОКР, по сути, будет определяться теми же факторами, которыми определяется целесообразность географической диверсификации.

2. Создание всемирно известных компаний – стратегия национальных брендов. По сути, это означает создание практически всей технологической цепочки: от научно-исследовательской и инновационной деятельности до производства комплектующих и сборки автомобилей. При этом подразумевается вовлечение и подъем на новый качественный уровень других смежных отраслей народного хозяйства. Такая стратегия является как наиболее амбициозной, так и наиболее капиталоемкой, сложно реализуемой и более долгосрочной. С другой стороны, реализация стратегии национального бренда позволит поднять экономику в качественном плане на более высокий уровень. Поэтому такое направление развития мы считаем наиболее предпочтительным.

Возникает вопрос: чья именно продукция заполнит наш рынок - импортная или отечественная? Основная цель стратегии национальных брендов, очевидно, состоит в том, чтобы основная часть из числа зарегистрированных машин была произведена в России. Для повышения уровня соответствия стратегии национальных брендов автомобильная промышленность России должна соответствовать четырем определяющим критериям. На наш взгляд, они таковы [2]:

1. Совокупный объем продаж легковых автомобилей российским автопромом на внутреннем рынке должен достигнуть к 2015 г. порядка 3,0-3,5 млн. единиц автомобильной техники ежегодно. Для этого, во-первых, отечественная продукция должна быть конкурентоспособной. Конкурентоспособность, предполагающая продажи не только на внутреннем рынке, но и на внешнем (около 25-30% от общего объема произведённой продукции должно экспортироваться). Конкурентоспособность, которая также предполагает создание существенного технологического базиса для дальнейшего развития автомобильной отрасли.

2. Отрасль автокомпонентов должна развиваться не меньшими, а ещё большими темпами, чем производство готовых автомобилей, с ежегодным приростом не менее 15-17%. А именно, производители комплектующих должны будут снабжать не только автопроизводителей, но и обслуживать вторичный рынок, а также быть способными поставлять свою продукцию иностранным производителям автомобилей. Выполнение данной задачи включает в себя формирование сети поставщиков, связанных с автозаводами единой технологической цепочкой и стандартизированными требованиями.

3. Автомобильная промышленность России должна быть самостоятельной, то есть находиться под значимым контролем отечественного капитала. Данная задача предполагает введение лимита и постоянного контроля государством за участием иностранных производителей в автомобильной отрасли.

4. Формируется три основных участника национальных производителей легковых и полноприводных автомобилей (АВТОВАЗ, ИжАвто, Северсталь-Авто), две компании по производству коммерческого транспорта и автобусов (Группа ГАЗ, КАМАЗ), что обеспечивает здоровую конкуренцию и способствует созданию отрасли по производству базовых узлов и агрегатов, унифицированных и универсальных комплектующих. Основные этапы реализации стратегии развития национальных брендов:

I этап – краткосрочная перспектива – 2009-2014 гг.:

- ◆ преодоление последствий мирового кризиса;
- ◆ государственная поддержка НИОКР по всему автомобилестроению;
- ◆ модернизация производственных мощностей.

II этап - среднесрочная перспектива - 2009-2018 гг.:

◆ создание нового модельного ряда всех видов транспортных средств на базе новых платформ с привлечением независимых иностранных инжиниринговых компаний-лидеров;

◆ организация производства базовых компонентов для автомобильной техники;

◆ организация производства прочих современных автомобильных компонентов, локализация которых целесообразна на территории России.

III этап – долгосрочная перспектива – 2009-2028 гг.:

◆ разработка и организация производства перспективной техники: с использованием альтернативных видов топлива, гибридные силовые установки и др;

◆ развитие производства комплектующих для растущего внутреннего рынка и обеспечения экспортных поставок с использованием местной материально-сырьевой базы;

организация производства базовых компонентов для автомобильной техники;

◆ самостоятельное проектирование новых платформ для автомобилей.

Развитие мировой автомобильной промышленности в последние десятилетия характеризуется все возрастающей долей универсальных и унифицированных компонентов. Значительно возрос спрос на услуги, оказываемые независимыми инжиниринговыми компаниями автомобильным концернам и поставщикам комплектующих первого уровня.

С целью сокращения времени и средств на создание новых платформ целесооб-

разно привлечь иностранные независимые инжиниринговые компании. Российские научно-технические центры (НТЦ) (например, НТЦ Волжского автозавода) совместно с независимыми международными инжиниринговыми компаниями-лидерами могут сформировать технические задания на создание нового поколения автомобилей (класс А/В-С-D-SUV-4WD) на общих платформах с использованием современной мировой компонентной базы, обеспечивающей вводимые и перспективные нормы по активной и пассивной безопасности, включая наезд на пешехода.

Процесс совместного проектирования автомобилей с иностранными партнерами и запуска их в производство должен происходить в непрерывном режиме. С разработкой каждой новой модели НТЦ приобретает всё больше опыта и компетенций, что позволяет ему постепенно забирать часть инжиниринговых функций «на себя». Это позволит ему разрабатывать уже самостоятельно новые платформы и новые модели на их основе для всех отечественных производителей, то есть в перспективе выйти на мировой уровень проектирования новых моделей.

В настоящее время развитие отечественного автомобилестроения осуществляется согласно Концепции развития автомобильной промышленности России, утверждённой распоряжением Правительства в 2002 г. сроком до 2010 г. В рамках реализации данной Концепции правительством было принято более 40 постановлений и решений, направленных на стабилизацию ситуации в автопроме и его дальнейшее развитие.

В ходе первого этапа реализации Концепции (2002-2004 гг.) проведена реструктуризация задолженности по платежам в федеральный бюджет ведущих предприятий отрасли, сделаны серьезные защитные шаги в таможенно-тарифной сфере, проведены необходимые подготовительные работы по переходу на европейские технические, экологические нормы.

В ходе второго этапа (2005-2008 гг.) создан благоприятный инвестиционный климат для масштабного притока капитала, введены производственные мощности по выпуску автомобилей иностранных брендов на сборочных предприятиях, в том числе при участии ведущих мировых производителей, обеспечен переход на экологические стандарты ЕВРО-3.

В настоящее время бизнесом и федеральными органами исполнительной власти разрабатывается перечень мероприятий последнего этапа Концепции (на 2009-2010 гг.) и дальнейшую перспективу. Планируемые в рамках данного этапа мероприятия будут направлены на развитие отечественного автомобилестроения, интеграцию его в мировое, повышение технических и экологических стандартов выпускаемой техники.

Реализация первых двух этапов Концепции принесла определенные позитивные результаты. На первом этапе свою положительную роль сыграла «промышленная сборка», развёрнутая в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 29.03.2005 г. № 166 и трёхсторонним приказом, определяющим понятие «промышленной сборки» и условия реализации проектов, основной задачей которой было замещение импорта автомобилей и трансферт современных технологий. В настоящее время заключено 24 соглашения по сборке автомобилей на территории России. Реализация соглашений в рамках этого режима позволит уже к 2012 г. создать новые производственные мощности по выпуску свыше 1,5 млн. шт. автомобилей в год. Общий объем инвестиций в сборочные производства составит более 105,0 млрд. руб. Будет создано около 47 тысяч новых рабочих мест.

Несомненно, с поставленными задачами в плане удовлетворения потребностей населения в современной автомобильной технике и замещения импорта «промышленная сборка» справилась. Однако ориентация только на «промсборку» не сможет полностью решить задачу развития отечественного автопрома. По нашему мнению, основная задача

российского автомобилестроения заключается в том, чтобы добавленная стоимость, получаемая в процессе производства автотранспортных средств, создавалась у нас в стране и полученные средства шли на дальнейшее развитие отечественной автомобилестроительной отрасли.

Принятие мер, стимулирующих организацию и расширение выпуска автомобильной техники и автокомпонентов, переоснащение действующих отечественных предприятий, создание новых перспективных модельных рядов автомобильной техники, создание новых производств, кардинальное обновление научно-исследовательской базы и проведение НИОКР по созданию опережающих конструкций автомобилей и компонентов, повышение доли высокотехнологичных и наукоемких производств по выпуску автомобильных компонентов нового поколения должно обеспечить удовлетворение потребности страны в автомобильной технике. И только реализация поставленных амбициозных задач интенсивного развития автомобильной промышленности России позволит ей не только выжить, но и перейти от удовлетворения потребностей растущего внутреннего спроса к экспортной экспансии.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Арсланов А.Ш. Прикладные проблемы деятельности территориально распределенной предпринимательской сети. – М.: ООО «Технологии стратегического менеджмента», 2008. – 149 с., ил.
2. Доклад заместителя Министра промышленности и энергетики Российской Федерации А. Дементьева на заседании Правительственной комиссии по вопросам развития промышленности, технологий и транспорта, 25 апреля 2008 г.
3. Ли Мин. Повышение качества продукции автомобильной промышленности. – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2007.
4. Пашков В.И. Журнал «Автомобильная промышленность». – 2007. – № 10.
5. Стенли Рут. Перспективы развития автомобильной отрасли в России // PricewaterhouseCoopers // <http://www.pwc.com/>.
6. Управление организацией: энцикл. слов. – М.: Издательский Дом ИНФРА-М, 2001.
7. Чуб Б.А. Экономические отношения в субъектах мезоуровня национальной экономики России. Под ред. д. э. н. Бандурина В.В. – СПб.: ООО «НИАГАРА», 2003. – 222 с.
8. Шевцова Г.В. Автомобили и автомобильная промышленность. – Новочеркасск: ЮРГТУ, 2008.

#### Дополнение к списку литературы:

1. Арсланов А.Ш. Прикладные проблемы деятельности территориально распределенной предпринимательской сети. – М.: ООО «Технологии стратегического менеджмента». 2008. – 149 с., с ил.
2. Чуб Б.А. Экономические отношения в субъектах мезоуровня национальной экономики России. Под ред. д. э. н. Бандурина В.В. – СПб.: ООО «НИАГАРА», 2003. – 222 с.
3. Ли Мин. Повышение качества продукции автомобильной промышленности. – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2007.
4. Шевцова Г.В. Автомобили и автомобильная промышленность. – Новочеркасск: ЮРГТУ, 2008.
5. Пашков В.И. Журнал «Автомобильная промышленность». – 2007. – № 10.
6. Стенли Рут. Перспективы развития автомобильной отрасли в России // PricewaterhouseCoopers // <http://www.pwc.com/>.