

На правах рукописи



Залилов Ильшат Ильгизарович

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ  
РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЯ АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ  
(на примере ОАО «ИжАвто»)

Специальность 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Ижевск 2006

Работа выполнена в ФГОУ ВПО «Ижевская государственная сельскохозяйственная академия»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор Осипов  
Анатолий Константинович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Первошиков Юрий Семенович

кандидат экономических наук, доцент  
Алексеева Наталья Анатольевна

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Ижевский государственный  
технический университет»

Защита состоится: 10 октября 2006 г. в 13 часов на заседании диссертационного совета ДМ. 212.275.04 в ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4, ауд. 444

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»

Автореферат разослан 8 сентября 2006 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,  
кандидат экономических наук, профессор



А.С. Баскин

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Усиление роли рыночных отношений, а, следовательно, рост неопределенности и нестабильности экономического пространства, перевод управления народным хозяйством на преимущественно экономические методы хозяйствования привели к необходимости проведения теоретических исследований проблем устойчивого развития предприятий автомобильной промышленности. Учитывая специфический характер современного состояния российской экономики, ее региональную специфику, не следует просто копировать зарубежный опыт решения проблем обеспечения экономической устойчивости, а необходимо искать собственные, нетрадиционные пути повышения надежности и стабильности работы предприятий и учитывать результаты положительного зарубежного опыта. В связи с этим актуальными становятся исследования принципов формирования организационно-экономических механизмов устойчивого развития промышленных предприятий, и, прежде всего автомобильной промышленности – как системообразующих экономику РФ.

Состояние материальных активов, системы управления, социального климата на предприятиях автомобильной промышленности, низкое качество выпускаемых автомобилей, сильная конкуренция на рынке, изменение среды функционирования со всей остротой ставят вопрос о необходимости проведения внутреннего реформирования деятельности предприятий автомобильной промышленности. Состав, объем и последовательность необходимых преобразований определяются в соответствии с результатами проведенного SWOT-анализа в условиях ОАО «Ижевский автомобильный завод» (далее ОАО «ИжАвто»).

**Степень разработанности проблемы исследования.** Изучению проблем формирования экономической стабильности хозяйствующих субъектов уделено немало внимания в зарубежной экономической литературе. Это проблема нашла свое отражение в исследованиях зарубежных авторов: Ф. Ансофф, М. Портер, А.А. Томпсон мл., Д. Хан и др. В отечественной экономической литературе различные аспекты этой проблемы нашли свое отражение в трудах С.А. Бороненковой, О.С. Виханского, Г.Я. Гольдштейна, В.П. Грузинова, Г.Б. Клейнера, В.В. Ковалева, Р.А. Фатхутдинова, А.Д. Шеремета и др.

Масштабные изменения, происходящие в отечественной автомобильной промышленности, к которым можно отнести резкое сокращение объемов производства, следствием которого является сокращение персонала, организация производства автомобилей иностранного производства на территории России и др., выявляют необходимость формирования новых механизмов, обеспечивающих устойчивое развитие данного сектора экономики как на уровне региона, так и страны в целом. Рост доходов населения и предлагаемые льготные условия продаж автомобилей привели к тому, что потенциальные покупатели отдадут предпочтение автомобилям иностранного производства, при этом отечественные автозаводы предлагают весьма ограниченный выбор собственных автомобилей с неудовлетворительным соотношением «цена/качество».

Российский автомобильный рынок ежегодно увеличивается на 6-10%, поэтому с целью завоевания рынка сбыта иностранные автопроизводители активно организуют собственные сборочные производства автомобилей на территории России, тем самым сильнее обостряют катастрофическое положение российских автопроизводителей. До 2005 года последние видели только одну возможность спасения отечественного автопрома – повышение таможенных пошлин на импорт автомобилей, при этом серьезные и масштабные работы по формированию механизмов, обеспечивающих устойчивое развитие как самого предприятия, так и отрасли в целом не проводились.

При вступлении России в ВТО отечественные автозаводы столкнутся с главной проблемой - в страну хлынет огромная волна подержанных автомобилей, а в стране до сих пор не решены вопросы, связанные с утилизацией автомобилей собственного производства, не рассмотрены проблемы рециклинга материалов, используемых в автомобильной промышленности, не решены организационно-правовые вопросы, не сформулированы экономические стимулы проведения указанных выше работ. Все перечисленные проблемы отрицательно скажутся на промышленном потенциале страны, экономике и экологии РФ.

По нашему мнению, научно обоснованных рекомендаций, направленных на формирование и реализацию организационно-экономических механизмов устойчивого развития автомобильной промышленности, явно недостаточно.

**Область исследования** соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК РФ 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством»: п. 15.2. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий.

**Целью** исследования является разработка теоретических и методических подходов формирования организационно-экономических механизмов устойчивого развития предприятий автомобильной промышленности РФ в рыночных условиях.

Данная цель достигается путем решения следующих **задач**:

- обобщения теоретического и практического опыта функционирования предприятий автомобильной промышленности в странах Западной Европы, Японии, США, Южной Кореи, Китая и России;

- уточнения понятия «устойчивое развитие» в приложении к промышленным предприятиям;

- формирования методики выявления нереализованных резервов развития предприятия автомобильной промышленности;

- разработки методических рекомендаций для ОАО «ИжАвто» по формированию и реализации организационно-экономических механизмов устойчивого развития;

- составления методики оценки проектов НИОКР для выявления источников финансирования;

- исследования сущности и структуры синергетического эффекта, определяющего методические подходы к оценке экономической эффективности комплексной реализации стратегии устойчивого развития.

**Объектом исследования** являются предприятия автомобильной промышленности РФ, и в частности, одно из градообразующих предприятий г. Ижевска – ОАО «ИжАвто».

**Предметом исследования** является совокупность организационно-экономических отношений в системе управления предприятием автомобильной промышленности.

**Методы исследования.** Диссертационное исследование базируется на общенаучной методологии, предусматривающей системный подход к решению проблем

повышения эффективного функционирования предприятий автомобильной промышленности в условиях рыночных отношений. При выполнении работы были применены диалектический подход к рассмотрению явлений и процессов развития автомобильной промышленности России, фундаментальные экономические и общественные законы, аксиомы, концепции и гипотезы, а также методы: экспертных оценок, экономико-математический, статистический, историко-монографический, системно-аналитический, структурно-функциональный, расчетно-конструктивный.

**Информационной базой** исследования послужили законодательные акты Российской Федерации; официальные документы Правительства РФ; данные Федеральной службы государственной статистики РФ; законодательные акты Удмуртской Республики, официальные документы Правительства УР; данные Комитета по статистике УР и ГИБДД МВД УР; теоретические и фактические материалы, содержащиеся в работах отечественных и зарубежных специалистов; публикации периодических изданий; первичная информация, собранная автором на предприятиях автомобильной промышленности.

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в получении следующих основных результатов:

1. Уточнено понятие «устойчивое развитие» в отношении предприятий автомобильной промышленности.
2. Предложены организационно-экономические механизмы устойчивого развития предприятий автомобильной промышленности (на примере ОАО «ИжАвто»).
3. Сформирована методика разработки стратегии устойчивого развития для предприятия автомобильной промышленности, на примере ОАО «ИжАвто».
4. Разработана и обоснована система мер в рамках реализации мероприятий public relations (публичных отношений).
5. Разработан организационно-экономический механизм реализации программы рециклинга материалов, используемых в производстве автомобильных компонентов.
6. Предложена методика экспертной оценки проектов НИОКР с целью выявления источников финансирования.
7. Определены элементы, составляющие синергетический эффект реализации «Стратегии устойчивого развития».

**Практическая значимость.** При реализации предлагаемых мероприятий ОАО «ИжАвто» получит возможность:

1. Стимулировать сбыт автомобилей.
2. Использовать простаивающие производственные мощности и открыть дополнительные рабочие места.
3. Экономить энергию и ресурсы, затрачиваемые на производство автомобилей и на проведение природоохранных мероприятий.
4. Уменьшить загрязнение окружающей среды твердыми бытовыми отходами.
5. Выявлять автомобили, находящиеся в федеральном розыске.

**Апробация работы.** Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации, подтверждены аналитическими расчетами, проведенными на базе ОАО «ИжАвто», докладывались на всероссийской научно-практической конференции «Экономка и управление АПК в XXI веке», Ижевск, 2004 г., международной конференции аспирантов и студентов «Политика и бизнес в условиях глобализации», Ижевск, 2005 г. Опубликован препринт «Проблемы реализации стратегии устойчивого развития предприятий автомобильной промышленности России», Ижевск, 2006. Материалы диссертации приняты к внедрению ОАО «ИжАвто», что подтверждено соответствующим актом внедрения диссертационного исследования.

**Структура и объем работы.** Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованных источников, включающего 254 наименования, 13 приложений. Основное содержание работы изложено на 172 страницах машинописного текста, содержит 11 таблиц, 14 формул, 22 рисунка. По теме научного исследования опубликовано 6,04 п.л.

Во **введении** обосновывается актуальность темы исследования, определены цели и задачи, сформулирована научная новизна и практическая значимость результатов исследования.

В **первой главе** «Теоретические основы управления устойчивым развитием предприятия автомобильной промышленности» обобщен теоретический материал, затрагивающий проблемы развития отечественной автомобильной промышленности. Определены основные показатели, характеризующие устойчивое развитие предприятий. Выявлены условия и перспективы развития отечественной автомо-

бильной промышленности. Приведена классификация резервов повышения эффективности развития предприятий.

Во **второй главе** «Состояние и тенденции развития автомобильной промышленности» проводится анализ первичного автомобильного рынка России. Определены основные тенденции развития автомобильной промышленности в России. На примере ОАО «ИжАвто» оцениваются внешние угрозы и перспективы дальнейшего функционирования предприятий отечественной автомобильной промышленности. Рассмотрены возможные варианты развития автопрома РФ. Проведен SWOT-анализ деятельности ОАО «ИжАвто».

В **третьей главе** «Формирование механизмов реализации стратегии устойчивого развития предприятия автомобильной промышленности» предложены функциональные стратегии развития предприятия автомобильной промышленности для сфер производства, НИОКР и маркетинга.

В **выводах и предложениях** обобщены результаты теоретических и практических исследований, даны рекомендации по формированию механизмов устойчивого развития для предприятия автомобильной промышленности.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Уточнено понятие «устойчивое развитие» в отношении предприятий автомобильной промышленности.**

Результаты исследования научных основ и практических механизмов формирования устойчивого развития позволяют дать следующее определение:

*Устойчивое развитие* – это процесс целенаправленного качественного изменения первоначальных параметров изучаемой системы, конечное состояние которого создает предпосылки количественного изменения имеющихся ресурсов, обеспечивающих рост показателей, характеризующих деятельность хозяйствующего субъекта.

Под качественным изменением параметров, понимается замена действующей технологии «проектирование-производство-рециклинг» автомобилей на более прогрессивную, позволяющей: 1 – уменьшить материалоемкость; 2 – снизить энергоемкость процесса производства, что в совокупности снижает себестоимость производства автомобилей и повышает конкурентоспособность выпускаемой продукции.



Под количественным изменением имеющихся ресурсов автором понимается следующее: 1 – расширение рынка сбыта продукции; 2 – увеличение количества реализованных автомобилей; 3 – рост рентабельности производства; 4 – открытие дополнительных рабочих мест и т.д.

Показатели, влияющие на степень устойчивости хозяйствующего субъекта:

*экономические*: воспроизводство рабочей силы, воспроизводство производственного аппарата, воспроизводство в сфере оборота, рынки сбыта продукции;

*технологические*: сокращение технологического разрыва с цивилизованными странами, расширение масштабов использования технологий, повышение качества поставляемых комплектующих;

*социальные*: приведение к рациональным границам социальных пропорций; целенаправленное изменение мотивации через воздействие на социальную сферу жизнедеятельности работников;

*экологические*: применение энергосберегающих ресурсов и др.

Анализируя тенденции развития автомобильной промышленности России, были выявлены следующие *предпосылки, формирующие устойчивое развитие* предприятий автомобильной промышленности:

1. Незагруженные производственные мощности отечественных автозаводов.
2. Благоприятное географическое размещение предприятий автомобильной промышленности (Центральный, Приволжский и Уральский федеральные округа).
3. Формирование «автомобильного научного центра» на указанной территории (ГУ «НИЦИАМТ», ГУ «НИЦУПИРО», ГНЦ РФ ФГУП «НАМИ», ВУЗы России).

Из вышесказанного следует, что важнейшим условием устойчивого развития отечественного предприятия автомобильной промышленности в современных условиях является восстановление утраченных рыночных позиций. Однако, низкая конкурентоспособность продукции, выпускаемой с использованием существующего основного капитала, в большинстве случаев изношенного морально и физически, выдвигает на первый план инвестиционные фактора развития. Учитывая мощное конкурентное давление импортного автомобильного транспорта на внутренних рынках России, начало траектории роста неизбежно должно быть капиталоемким.

С помощью программного обеспечения «STATGRAPHICS Plus 3.0» был проведен регрессионный анализ динамики производства автомобилей малого класса с классической компоновкой производимых ОАО «АвтоВАЗ» и ОАО «ИжАвто» (рис. 1), и составлены уравнения пятой степени (1, 3). На точность составленного уравнения указывает коэффициент достоверности  $R^2$ :

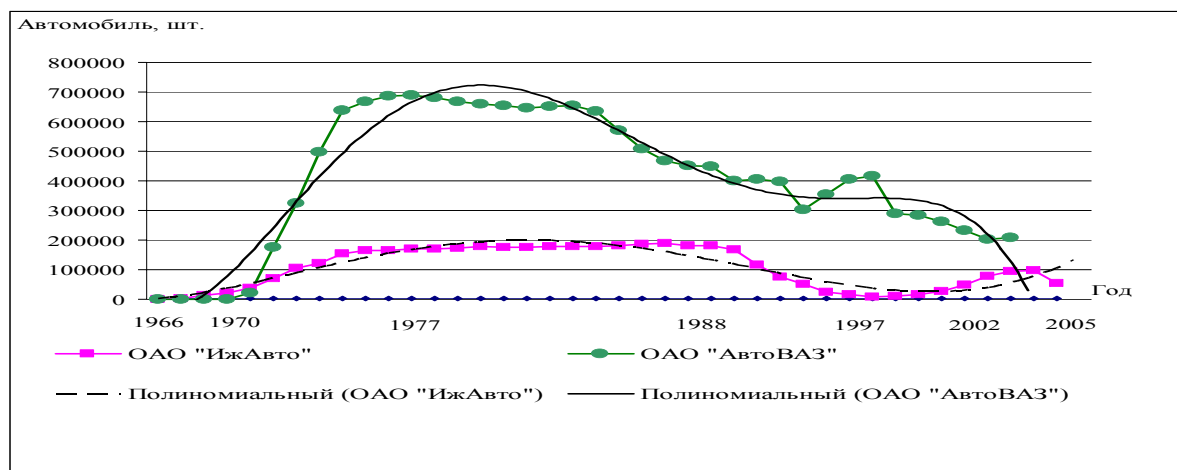


Рис. 1 – Регрессионный анализ динамики производства легковых малолитражных автомобилей, классической компоновки

Для ОАО «АвтоВАЗ», при  $R^2 = 0,934$

$$y = -0,6336 * x^5 + 62,692 * x^4 - 2144,2 * x^3 + 27368 * x^2 - 59375 * x, \quad (1)$$

где  $R^2$  – коэффициент, характеризующий достоверность составленного уравнения.

С целью проведения анализа полученной зависимости, уравнение 1 было продифференцировано и получено уравнение 2:

$$y' = -3,168 * x^4 + 250,768 * x^3 - 6432,6 * x^2 + 54736 * x - 59375, \quad (2)$$

Решение уравнения 2, позволило провести анализ зависимости 1, используя правило нахождения максимумов и минимумов дифференциальных функций (табл. 1).

Таблица 1 – Нахождение максимумов и минимумов функции

Параметр	Значение абсцисс				
	$(-\infty; -13,231)$	$(-13,231; 1,099)$	$(1,099; 5,312)$	$(5,312; 85,978)$	$(85,978; +\infty)$
Знак производной	–	–	+	–	–
Тенденция	убывание	Убывание	возрастание	убывание	убывание

Анализ уравнения 1 показывает, что деятельность ОАО «АвтоВАЗ» и его партнеров по выпуску автомобилей «ВАЗ-2101» и его модификаций имеет стабильную тенденцию к сокращению, на что указывают не только статистические данные

о производстве автомобилей, но и его первая производная. При подстановке контрольных чисел в указанное тождество, были определены знаки производной функции, которые доказывают верность рассуждений. Данное предположение объясняется следующим моментом: ОАО «АвтоВАЗ» к 2010 году планирует полное прекращение выпуска автомобилей с классической компоновкой, т.к. для автомобилей данного семейства не разработаны двигатели, отвечающие современным требованиям «Евро». На сокращение автомобилей данного семейства оказывает влияние и другой факт – автомобили семейства «ВАЗ-2101» находятся в классе малолитражек, зарубежные аналоги которых уже давно переведены на передний привод. На основании оценки автомобильного рынка России и анализа тождества 1 следует, что автомобили марки «ВАЗ-2101» и его семейства не конкурентоспособны, и производство данных автомобилей в ближайшее время будет прекращено. На образовавшихся свободных производственных мощностях необходимо разместить более современные автомобили, в частности возможно создание совместных предприятий по производству автомобилей с иностранными автопроизводителями.

Для ОАО «ИжАвто», при  $R^2=0,9396$ ,

$$y = 0,021 * x^5 - 0,1345 * x^4 - 64,844 * x^3 + 1336,6 * x^2 + 6651,8 * x, \quad (3)$$

С целью анализа полученной зависимости было продифференцировано уравнение (3), относительно  $x$ :

$$y' = 0,105 * x^4 - 0,538 * x^3 - 194,532 * x^2 + 2673,2 * x + 6651,8, \quad (4)$$

Анализ полученных корней уравнения и использование правила нахождения максимумов и минимумов дифференциальных функций (табл. 2) позволяют провести анализ уравнения 3.

Таблица 2 – Нахождение максимумов и минимумов функции

Параметр	Значение абсцисс				
	$(-\infty; -78,823)$	$(-78,823; -21,279)$	$(-21,279; 1,908)$	$(-1,908; 61,113)$	$(61,113; +\infty)$
Знак производной	+	+	-	+	+
Тенденция	возрастание	возрастание	убывание	возрастание	возрастание

Подобный анализ был проведен и со сведениями о выпуске автомобилей ОАО «ИжАвто» (уравнение 3). Производство автомобилей данным предприятием во времени нестабильно, однако, прогнозирование деятельности ОАО «ИжАвто» показывает на возможность успешного развития в будущем. Возможные пути дальнейшего развития: а) производство малотоннажных грузовых автомобилей; б) совместное

производство легковых автомобилей «KIA» без глубокой модернизации производственных процессов; в) совместное производство иномарок при условии: 1 – ежегодного увеличения объемов производимых автомобилей, 2 – обучения работников ОАО «ИжАвто», 3 – внедрение современных технологий автомобилестроения в проектирование и производство, 4 – внедрение ресурсосберегающих технологий.

Таким образом, устойчивое развитие предприятия автомобильной промышленности подразумевает под собой выявление, классификацию (рис. 2) и реализацию всех имеющихся потенциалов развития хозяйствующего субъекта. На рис. 2 приведена классификация резервов, обеспечивающих устойчивое развитие предприятия автомобильной промышленности. Согласно предлагаемой схеме резервы подразделены на восемь видов: по структуре управления объектом, по функциональности, по жизненному циклу продукции, видам ресурсов, по источнику возникновения, характеру воздействия, срочности и по частоте воздействия на объект.



Рис. 2 – Классификация резервов, обеспечивающих устойчивое развитие предприятия автомобильной промышленности

## **2. Предложены организационно-экономические механизмы устойчивого развития предприятий автомобильной промышленности (на примере ОАО «ИЖАВТО»).**

*Механизм* – это совокупность структур, конкретных форм и методов управления, обеспечивающие реализацию составленных планов.

*Экономические механизмы* включают в себя: совершенствование рыночных отношений между субъектами; создание экономических условий, стимулирующих реализацию новейших технологий, действующих в области автомобилестроения; выявление и реализация ресурсов, принадлежащих хозяйствующему субъекту.

*Организационные механизмы* включают в себя: планирование, организацию, контроль над деятельностью хозяйствующего субъекта, а также взаимодействие его структурных подразделений.

Зарубежный опыт показывает, что развитие национальной автомобильной промышленности во многом определяется политикой, проводимой государством, направленной на создание благоприятных условий для осуществления инвестиционной деятельности, защиту внутреннего рынка, повышение конкурентоспособности отечественной продукции.

Правительства многих зарубежных стран обязывают корпорации-гиганты работать в кооперации с мелкими предприятиями, образуя тем самым автомобильный кластер. Мелкие предприниматели, выступающие в роли партнеров крупных корпораций, получают сведения о планах на ближайшие 5...6 лет, что помогает подрядчикам и поставщикам активно участвовать в разработке заказанных им узлов, деталей, комплектующих изделий, давать рекомендации с учетом своей производственной компетенции.

В последнее время в мировом автомобилестроении наметилась тенденция передачи изготовителям комплектующих следующих функций: НИОКР, дизайн, унификация, подборка систем и модулей. Данные преобразования позволяют повысить производительность конечных автосборочных производств, снизить себестоимость и повысить качество выпускаемых автомобилей.

Анализ состояния мирового автомобилестроения показывает, что общемировой рынок автомобилей находится на пределе насыщения. Ежегодный прирост ре-

лизации новых автомобилей в США составляет 1,4 %, Европе – 2,1%, Японии– 10 %, России – 12 %, Китае – 15 %.

Исследования автомобильного рынка России выявили сильные и слабые стороны функционирования отечественных автозаводов. Анализ деятельности ОАО «ИжАвто» и проведение аналогии с другими автозаводами показал следующее: не стабильный спрос на собственную продукцию; жесткая конкуренция; недобросовестность партнеров; низкая точность составления прогнозов; слабость высшего менеджмента; слабая инновационная политика; не соответствие выпускаемых отечественных автомобилей современным требованиям, действующим в мировом автомобилестроении.

Систематизация опыта развития зарубежных автопроизводителей позволяет сформировать организационно-экономические механизмы устойчивого развития отечественного предприятия автомобильной промышленности, к которым автор относит: 1 – формирование рабочей группы по разработке и реализации стратегии устойчивого развития; 2 – выявление, анализ и классификация выявленных резервов, обеспечивающих устойчивое развитие; 3 – разработка нормативно- распорядительных документов (разграничение, стимулирование и т.д.); 4 - формирование методики разработки и реализации стратегии устойчивого развития; 5– проведение обучения персонала; 6 – обеспечение производства необходимыми ресурсами; 7 – проведение инспекционных проверок; 8 – анализ сложившейся ситуации, при необходимости сформировать «буферную» зону.

**3. Сформирована методика разработки стратегии устойчивого развития для предприятия автомобильной промышленности, на примере ОАО «ИжАвто».**

На основании изученных теоретических материалов и обобщения опыта развития предприятий автомобильной промышленности нами разработана методика реализации организационно-экономических механизмов устойчивого развития предприятий отечественного автопрома. В обобщенном виде указанные выше мероприятия объединены в цикл «разработка-реализация-ревизия», который получил название «3-Р» (три Р).

*Первая часть – «Разработка».* Предусматривает проведение комплексного

анализа внешней и внутренней среды; определение миссии, цели и направление развития предприятия, формирование механизмов устойчивого развития.

При анализе внешней среды ОАО «ИжАвто» были получены следующие результаты:

1. Рыночные возможности предприятием реализуются не в полном объеме – спрос на малотоннажные грузовые автомобили значительно превышает производство.
2. Продукция ОАО «ИжАвто» не удовлетворяет потребностям потенциальных покупателей (автомобили находятся в ценовом диапазоне свыше 300 тыс. руб.).
3. Наблюдается сильная конкуренция между автопроизводителями.
4. Прочие факторы: правовая база государства направлена на развитие автопроизводств на территории страны, постоянный рост потребностей в энергоресурсах и материалах приводит к росту цен и ухудшению экологической ситуации в мире, зависимость автопроизводственного комплекса от НТП.

Анализ внутренней среды предприятия выявил:

1. Не рациональное использование имеющихся ресурсов.
2. Морально устаревшие технологии проектирования и производства автомобилей, обновление которых происходит низкими темпами.
3. Нестабильность финансово–хозяйственной деятельности ОАО «ИжАвто» за период 1999-2005 гг.
4. «Инертность» реализации мероприятий направленных на модернизацию производства.

Для выявления проблем и возможностей развития ОАО «ИжАвто» был проведен SWOT – анализ, показатели требующие формализации приведены в табл. 3.

Организационно-экономические механизмы устойчивого развития ОАО «ИжАвто» формировались в следующей последовательности:

1. Определение миссии, целей.
2. Проведение SWOT-анализа.
3. Оценка имеющихся ресурсов.
4. Разработка стратегии.
5. Составление реестра задач, необходимых для реализации стратегии.
6. Оценка возможности получения синергетического эффекта.

Таблица 3 – Показатели, используемые при проведении SWOT-анализа для предприятия автомобильной промышленности

Факторы	Показатели
<b>Внутренние резервы</b>	
Производство и технология	Наличие, обновление, использование основного фонда
	Новизна используемой технологии производства
	Организация и управление производством современных автомобилей
	Соответствие международным стандартам автомобилестроения
Финансы	Финансовый оборот, наличие задолженности
	Обеспечение производства материальными запасами
	Наличие внутренних источников инвестирования
	Оценка финансового состояния предприятия
Кадровый потенциал	Проводимая кадровая политика
Маркетинг	Существующий имидж предприятия
	Наличие развитой сервисно -сбытовой службы
	Наличие четкой маркетинговой стратегии
НИОКР	Наличие опытно- промышленного производства
	Проведение опытно - конструкторских работ
	Наличие собственных разработок и «ноу-хау»
	Использование «сторонних» лицензий
Информация	Получение и использование достоверной информации
	«Фильтрация» информации
Прочее	Форс-мажор
<b>Внешние резервы</b>	
Конкуренция	Наличие конкуренции
	Рыночные возможности
Потребители	Рыночные потребности
	Наличие товаров-заменителей
	Пожелания потенциальных покупателей
Поставщики	Наличие сертифицированной продукции
	Возможность проведения самостоятельных опытно- конструкторских работ
	Монополия и диспаритет цен
НТП	Возможность появления новых технологий
Государственная политика	Политическая стабильность
	Внедрение и использование международных стандартов
	Политическое «лоббирование» интересов отечественной автомобильной промышленности
	Деятельность налоговых органов
Экономическая среда	Инфляционные ожидания
	Кредитная политика
	Тенденция развития экономики страны в целом
	Естественные монополии
Природная среда	Применение ресурсосберегающих технологий
Прочее	Форс-мажор

*Вторая часть – «Реализация».* Реализация стратегии – есть преобразование стратегического плана предприятия в конкретные действия и получение результатов. Результативность исполнения стратегии зависит от того, насколько четко и убе-



дительно будет сформирована необходимость достижения поставленных целей.

При реализации стратегии были решены следующие стратегические задачи:

1. Определены стратегически значимые функции.
2. Сформирована производственная структурная единица ОАО «ИжАвто».
3. Создана корпоративная культура, поддерживающая рабочую стратегию.
4. Созданы конкурентные преимущества.
6. Создана система управления ресурсами.

*Третья часть – «Ревизия».*

Оценены результаты реализации «Стратегии устойчивого развития», к которым относятся снижение себестоимости автомобилей за счет сокращения ресурсо- и энергозатрат. Открытие дополнительных рабочих мест. Увеличение отчислений в бюджеты различных уровней. Увеличение доходности ОАО «ИжАвто». Внедрение современных методов и технологий проектирования автомобилей.

Ревизия стратегии необходима, во-первых, для оценки полученных результатов, во-вторых, для внесения корректив в реализуемую стратегию (при возникновении необходимости). Этап «Ревизия» проводится параллельно реализации всего комплекса мероприятий, что позволяет выявить возможные недочеты еще на ранних этапах возникновения.

На основании предлагаемой методики, для условий ОАО «ИжАвто», нами была разработана «Стратегия устойчивого развития», рис. 3, в которую входят три функциональные стратегии развития:

1. «Стратегия трансферта инноваций».
2. «Стратегия PR-поддержки».
3. «Стратегия адаптации производства под внешние изменения».

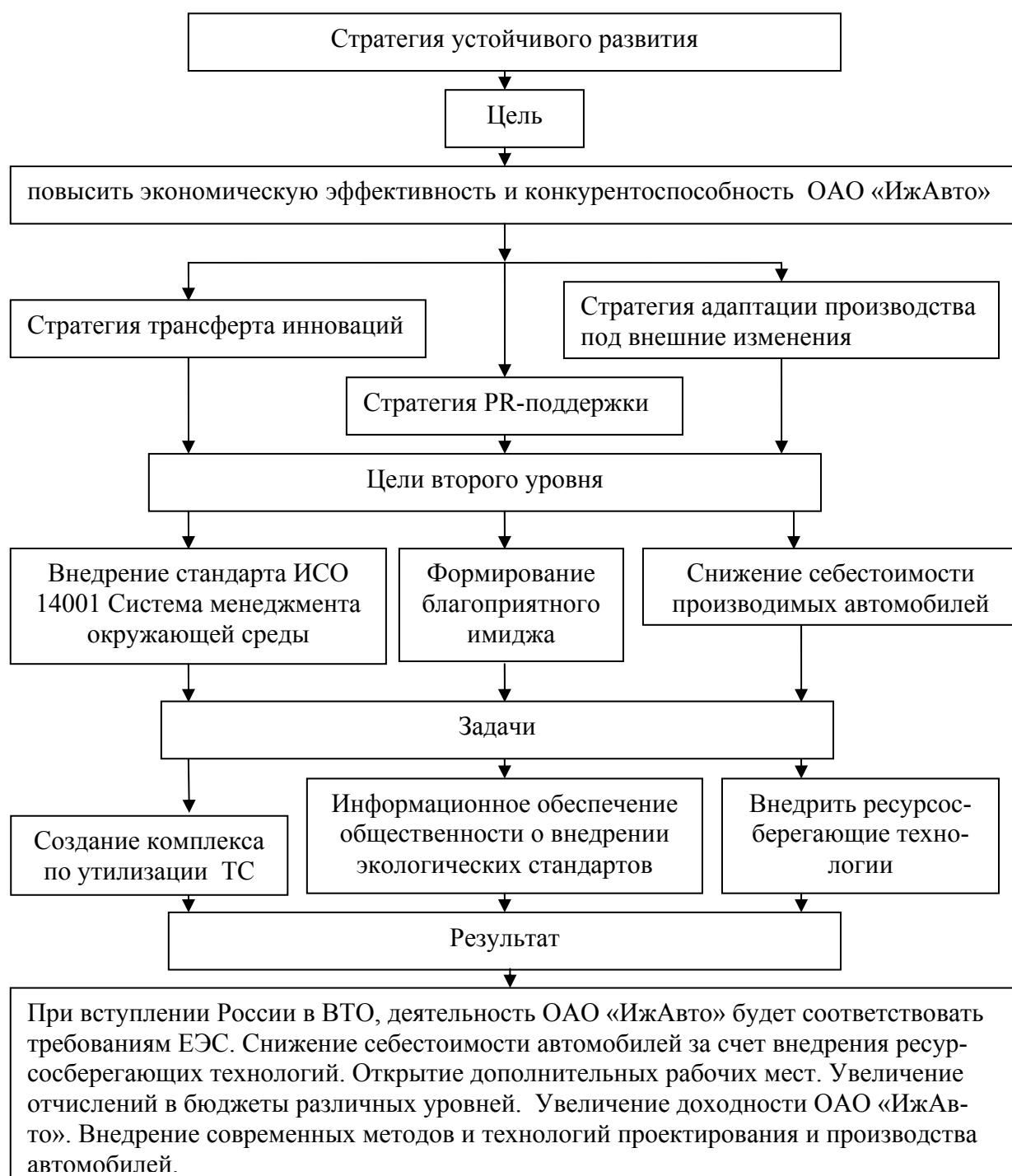


Рис. 3 – Структура «Стратегии устойчивого развития»

#### 4. Разработана и обоснована система мер в рамках реализации мероприятий public relations (публик рилейшенз).

*Публик рилейшенз* – это взаимоотношения хозяйствующего субъекта с внешней и внутренней средой, организация общественного мнения, система связей с общественностью. Основная задача – это создание и сохранение положительного имиджа. Для решения этой задачи используются следующие элементы: пропаганда

(паблисити), отклики прессы, использование редакционного, а не платного места и времени во всех средствах распространения информации.

**Продвижение** - совокупность мероприятий, направленных на доведение необходимой информации до целевых рынков с целью побуждения ответной реакции.

С целью информирования общественности о проводимых мероприятиях, связанных с утилизацией автомобилей, пришедших в негодность, создания благоприятного имиджа ОАО «ИжАвто» и продвижения услуги-новинки была разработана стратегия «PR-поддержки». Для ее реализации, были решены следующие задачи:

1. Выбраны средства распространения PR-материалов.
2. Подготовлен информационный девиз.
3. Определен бюджет для проведения паблик рилейшенс.

В качестве носителей были выбраны газеты, радио, телевидение, отраслевые и межотраслевые журналы, в последнее время весьма широко распространяются электронные СМИ. Среди них были определены информационные, коммерческие и рекламно-коммерческие СМИ.

Публикации материалов направлены на продвижение услуги-новинки, так как на сегодняшний день ни один автозавод, действующий на территории России, не проводит подобную работу, ограничиваясь лоббированием повышения таможенных пошлин на автомобили, ввозимые на территорию Российской Федерации. Утилизацию автомобилей ведут и некоторые коммерческие организации, однако их действия не направлены на решение экологических проблем, т.к. автомобили, принятые в качестве оплаты за новый автомобиль, подвергаются небольшому косметическому ремонту и реализуются повторно. При этом нет никакой гарантии, что данный автомобиль не собран из запчастей, снятых с более старых автомобилей, т.е. ,покупая российский автомобиль «сэконд-хэнд», покупатель подвергает собственную жизнь и жизнь окружающих опасности. Материалы, излагающие подобную информацию, также необходимо размещать во всех СМИ.

Для расчета бюджета были определены размер и характер аудитории каждого носителя информации; географический охват; внимание, степень доходчивости и мотивационная значимость носителя информации; рентабельность.

Размер и характер аудитории определяется наличием потенциальных покупа-

телей новых автомобилей, уже имеющих в собственности какой-либо легковой автомобиль. С учетом того, что автомобильный парк России ежегодно увеличивается в среднем на 8...10 %, спрос на автомобили будет постоянно расти. Учитывая, что автомобили производства ОАО «ИжАвто» реализуется во всех регионах России, PR-кампании необходимо проводить в крупных населенных пунктах, опираясь на закон Парето, согласно которому «20 % потребителей, дают 80 % прибыли».

Эффект продвижения включает в себя экономические, социально-психологические, политические, эколого-экономические компоненты. Показателями экономического эффекта являются изменения объема прибыли, дохода, доли рынка, объема продаж, произошедшие вследствие осуществления PR-продвижения.

Социально-психологический эффект определяется созданием положительного общественного мнения о рециклинге материалов, применяемых в изготовлении автомобилей. Привлечение владельцев и покупателей автомобилей к услугам, предлагаемых ОАО «ИжАвто».

Эколого-экономический эффект, достигается за счет внедрения ресурсосберегающих технологий, которые позволяют уменьшить себестоимость материалов, используемых при изготовлении автомобилей, за счет применения рециклированных материалов, что позволяет уменьшить отрицательное техногенное воздействие на окружающую среду.

Политический эффект достигается за счет внедрения системы учета поставляемых автомобилей, что способствует выявлению автомобилей, числящихся в розыске; легализации процесса по утилизации автомобилей; выпускаемая продукция будет отвечать требованиям стандарта серии ISO 14001 «Система менеджмента окружающей среды» и экологическим нормам ЕЭС.

**5. Разработан организационно-экономический механизм реализации программы рециклинга материалов, используемых в производстве автомобильных компонентов.**

*Рециклинг* – использование вторичных материалов в производстве новой конечной продукции.

Вторичные материалы, вовлекаемые в рециклинг, значительно снижают стоимость конечных изделий, что позволяет снизить себестоимость изготовления авто-

комплектов, устанавливаемых на автомобили. Снижение себестоимости достигается за счет уменьшения материалоемкости продукции, уменьшения энергозатрат, ускорение процесса воспроизводства товарно-материальных ценностей, снижение отрицательного техногенного воздействия на окружающую среду.

Для этого предлагается внедрение стандартов серии ISO 14001 на предприятиях автомобильной промышленности, в частности в условиях ОАО «ИжАвто». С этой целью нами проведены работы, определяющие эколого-экономическую эффективность использования вторичных материалов, используемых в производстве автомобильных компонентов; составлен пакет документов, затрагивающих проведение предсертификационных работ в сфере производства автомобильных компонентов.

В качестве снижения себестоимости автомобилей предлагается из цены реализации исключить стоимость вторичных материалов, вовлекаемых в повторное производство. Расчет стоимости вторичных материалов приводится в таблице 3, полученных автором самостоятельно.

Таблица 3 – Стоимость материалов получаемых при переработке одного автомобиля, цены указаны с НДС

№ п/п	Наименование материала	Стоимость материала, кг/руб.	Масса материала, кг	Всего, руб.
1	Лом черного металла, чугун	3,50	722	2527,00
2	Лом цветного металла	24,00	150	3600,00
3	Пластмасса для собственной переработки	15,20	5	76,00
4	Пластмасса для передачи на сторону	21,72	25	543,00
5	Поролон	6,60	16	105,60
6	Крошка резиновая	4,5-11,5	45	360,00
7	Бой стекла	1,80	35	63,00
8	Текстиль	1,50	5	7,50
9	Аккумуляторная батарея	3,00	12 (сухой)	36,00
10	Серная кислота	1,00	3	3,00
11	Технические жидкости	0,50	7	3,50
ИТОГО:			995	7324,6

В статью расходов включены следующие затраты:

1. Затраты, связанные со скупкой автомобилей у прежних владельцев, на сегодняшний день (в России) эта сумма составляет примерно 900-1200 руб./т автомобиля, при принятии РФ всех условий, связанных с вступлением в ВТО, начнет действовать Директива 2000/53/ЕС «Транспортные средства, вышедшие из эксплуата-

ции».

2. Амортизация используемого оборудования.

3. Обязательные платежи (выплаты по кредитам и займам, зарплата сотрудникам, оплата энергоресурсов, получение квот на вредные выбросы и размещение твердобытовых отходов).

Экономическая эффективность от приемки автомобилей, пришедших в негодность, и их первичная переработка, дает доход (Д), равный

$$Д = С - Р, \quad (1)$$

где С – сумма, вырученная от реализации вторичных материалов, полученных от переработки автомобилей;

Р – расходы, связанные с переработкой самих автомобилей.

Расчет показывает, что утилизация одного автомобиля с первичной переработкой полученных материалов составляет примерно 6000 руб. С учетом ежегодного выбытия из эксплуатации 1,2 млн. автомобилей в РФ сумма увеличивается до 7,2 млрд. руб., из которых фактически используется только 2,5 млрд. руб. Расчеты показывают, что российские производители критически пренебрегают таким экономически эффективным резервом повышения эффективности деятельности. Таким образом, внедрение ресурсосберегающих технологий в производство автомобилей экономически обосновано и требует скорейшей реализации программы «Утилизация автомобилей, пришедших в негодность» и сопутствующих этому работ.

**6. Предложена методика экспертной оценки проектов НИОКР с целью выявления источников финансирования.**

С целью оценки вероятности финансирования НИОКР необходимо провести факторный анализ источников финансирования. С этой целью предлагается следующая методика: составляется таблица с указанием источников финансирования, для которых указываются слабые и сильные стороны, воздействие которых оценивается согласно показателям, приведенным в табл. 4. Процесс оценивания проводится на основании экспертной оценки, в ходе которой учитываются как внешние, так и внутренние силы воздействия на параметры оценки. По результатам проведенного факторного анализа выявляются слабые и сильные стороны источников финансирования, и оценивается возможность получения денежных средств на проведение НИОКР.

Таблица 4 – Факторный анализ возможности финансирования проекта

№ п/п	Вероятность	Факторная оценка	Характеристика
1	низкая положительная	+1	вероятность осуществления менее 25 %
2	средняя положительная	+2	вероятность осуществления свыше 25 %
3	высокая положительная	+3	вероятность осуществления свыше 80 %
4	низкая отрицательная	-1	вероятность осуществления менее 25 %
5	средняя отрицательная	-2	вероятность осуществления свыше 25 %
6	высокая отрицательная	-3	вероятность осуществления свыше 80 %

Примечание: 1. Чем значительнее суммарный показатель финансирования в абсолютном выражении, тем сильнее влияние источника финансирования на возможность получения финансовой поддержки.

2. При составлении реестра оценок необходимо избегать принципа «50х50».

Предложенной методикой оцениваются возможные источники финансирования. По каждому показателю оцениваются возможные положительные и негативные факторы воздействия на источник. Влиятельность каждой «силы» оценивается на основании бальной системы, приведенной в таблице. Конечная цель методики – суммирование предоставленных баллов по каждому показателю, которые в дальнейшем подвергаются анализу:

1. Если сумма показателей менее нуля, то источник финансирования признается не надежным.

2. Если сумма показателей более нуля, источник финансирования признается надежным.

Проведенный факторный анализ показывает (табл. 5), что существующее финансовое положение ОАО «ИжАвто» отрицательно сказывается на возможности получения внешних финансовых вложений, на что указывает факторная оценка, которая значительно меньше нуля. При этом указанный хозяйствующий субъект имеет устойчивый внутренний источник финансирования, которыми могут выступать денежные средства, полученные вследствие экономии на таможенных пошлинах при импорте автокомплектов. Главным источником финансирования НИОКР, проводимых ОАО «ИжАвто», может выступить государственная программа, направленная на предоставление налоговых льгот и целевых кредитов, с последующим возмещением выплат за счет увеличения прибыли предприятия.

Таблица 6 – Оценка вероятности инвестирования работ по НИОКР проводимых ОАО «ИжАвто»

Наименование источника	Возможность	Вероятность	Факторная оценка
Государственные целевые кредиты и налоговые льготы	реализация проекта позволит открыть дополнительные рабочие места	средн. положит.	+2
	приостановить проводимое сокращение персонала	высокая положит.	+3
	увеличить отчисления в бюджеты различных уровней		+3
	дефицит республиканского бюджета на 2006 г. составляет 2 млрд. руб.	высокая отрицат.	-3
	<b>Итого:</b>		<b>+5</b>
Собственные средства ОАО «ИжАвто» и заводов – поставщиков	в связи со снятием с производства автомобилей семейства «Иж» и возможностью снятия с производства «ВАЗ-2106» на складах ОАО «ИжАвто» остается большое количество не затребованных материальных запасов и НЗП, реализация которых позволит высвободить денежные средства	высокая положит.	+3
	собственная прибыль		
	материальные запасы и НЗП хранятся более установленного срока, что снижает его рыночную стоимость	средняя отрицат.	-2
	в процессе хранения производится разукрупнение		-2
	вероятность возникновения форс-мажорных обстоятельств	высокая отрицат.	-3
	<b>Итого:</b>		<b>-2</b>
	Внешние заемные средства	возможность восполнения дефицита денежных средств	низкая положит.
доля непогашенных заемных средств превышает платежеспособность ОАО «ИжАвто»		высокая отрицат.	-3
результаты работы НИР проявляются позже сроков погашения кредитов			-3
<b>Итого:</b>			<b>-5</b>
Экономия за счет использования таможенных льгот на импорт автокомплектов	возможность аккумулирования не задействованных денежных средств	высокая положит.	+3
	ограничивается текущая хозяйственная деятельность	низкая отрицат.	-1
	<b>Итого:</b>		<b>+2</b>

Таким образом, очевидно, что главным фактором, оказывающим влияние на развитие предприятия автомобильной промышленности, является государственная поддержка, что позволит организовывать не только совместные предприятия по производству автомобилей, но и стимулировать проведение инновационной политики в рамках развития отечественного автопрома.



## 7. Определены элементы, составляющие синергетический эффект реализации «Стратегии устойчивого развития».

Эффективность реализации стратегии устойчивого развития для ОАО «ИжАвто» оценивается получением синергетического эффекта за счет сплоченных действий функциональных подразделений предприятия. Нами установлены следующие элементы, определяющие синергетический эффект, рис. 4.



Рис. 4 – Элементы синергетического эффекта

Синергетический эффект достигается за счет внедрения современных стандартов проектирования и производства автомобилей; проведения маркетинговых мероприятий по формированию положительного имиджа к процессу рециклинга автокомпонентов, что приведет к увеличению заинтересованности общества к более экологически «чистой» продукции автопрома. Реализация программы рециклинга подразумевает под собой проведение работ по проектированию узлов и агрегатов автомобилей, пригодных к переработке, с обязательным внедрением стандартов серии 14001. В совокупности перечисленные моменты дают положительные результаты за счет снижения себестоимости производства автомобилей, внедрения новых технологий производства автомобилей, увеличения прибыльности, увеличения количества предлагаемых услуг для владельцев автомобилей, открытие новых рабочих

мест, увеличения отчислений в бюджеты различных уровней.

Расчет синергетического эффекта производится по пяти направлениям: производство, маркетинг, НИОКР, финансы и социальная сфера (таблица 5), за базовую величину приняты показатели 2005 г.

Таблица 5 – Расчет синергетического эффекта при реализации «Стратегии устойчивого развития» в условиях ОАО «ИжАвто», тыс. руб.

Наименование	Базовое значение	Изменение (+/-), %	Проектное значение	Синергетический эффект
Производство	7 711 221	-2,0	7 556 996,58	154 224,42
Финансы	47 058	+5,0	49 410,9	2 352,9
НИОКР	-22,194	+4,0	-21,306	-0,888
Маркетинг	47 058	+1,0	47528,58	470,58
Соц. сфера, з/пл	894 252	+0,64	900 050,039	5 798,039
Соц. сфера, отчисления	310 888	+3,9	323019,282	12 131,282
ВСЕГО:				162 845,05

Расчеты показывают, что синергетический эффект от реализации предлагаемых мероприятий позволяет получить более 160 млн. руб. ежегодно, при этом денежная масса в сумме 157 047,01 тыс. будут принадлежать непосредственно ОАО «ИжАвто».

### **НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

1. А.К. Осипов, И.И. Залилов Конкуренция как фактор развития автомобильной промышленности. /Экономика и управление АПК в XXI веке: Материалы всероссийской научно-практической конференции, посвященной 20-летию экономического факультета и 50-летию высшего аграрного образования в Удмуртской Республике, 11-12 марта 2004 года. /ФГОУ ВПО Ижевская ГСХА, т. 1. – Ижевск: РИО ИжГСХА, 2004. – 0,13 п.л. (авт. 70 %).

2. А.К. Осипов, И.И. Залилов Возможен ли устойчивый рост автомобильной промышленности? ОАО «ИжАвто» - пример решения общих проблем. //Реальный сектор экономики: теория и практика управления: периодический научно-практический журнал. – 2005. № 1-2. Ижевск: Издательство ИжГТУ, 2005. – 0,31 п.л. (авт. 80 %).

3. А.К. Осипов, И.И. Залилов Роль стратегического планирования в развитии предприятия автомобильной промышленности (на примере ОАО «ИжАвто»). //Реальный сектор экономики: теория и практика управления: периодический научно-практический журнал. – 2005. № 1-2. Ижевск: Издательство ИжГТУ, 2005. – 0,66

п.л. (авт. 80 %).

4. А.К. Осипов, И.И. Залилов Эффективность утилизации автомобилей российскими автопроизводителям. //Реальный сектор экономики: теория и практика управления: периодический научно-практический журнал. – 2005. № 1-2. Ижевск: Издательство ИжГТУ, 2005. – 0,69 п.л. (авт. 80 %).

5. А.К. Осипов, И.И. Залилов «Обеспечение устойчивого развития предприятия автомобильной промышленности в регионе». //Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Экономика и финансы. Выпуск 1(7). – (Нижний Новгород: Изд-во НННГ, 2005. – 0,69 п.л. (авт. 90 %).

6. И.И. Залилов Проблемы реализации стратегии устойчивого развития предприятий автомобильной промышленности России: препринт/ И.И. Залилов. – Ижевск: ФГОУ ВПО Ижевская ГСХА, 2006. – 3,56 п.л.

**Залилов Ильшат Ильгизарович**

**Автореферат**

ЛР № 020764 от 29.04.98 г.

---

Подписано в печать 05.09.2006. Формат 60x84 1/16.

Отпечатано на ризографе.

Усл.печ.л. 1,65. Уч.-изд.л. 1,63.

Тираж 120 экз. Заказ № 538/1

Издательство Института экономики УрО РАН  
620014, Екатеринбург, ул. Московская, 29