

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»

На правах рукописи

ЯН ЯН

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ИНТЕГРАЦИИ
АВТОМОБИЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ КИТАЯ**

*Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(Менеджмент)*

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель: д.э.н., профессор
Орехов Сергей Александрович

Москва – 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
<i>Глава I. Теоретические аспекты разработки конкурентной стратегии как механизма интеграции корпораций автопрома КНР в международные рынки</i>	
1.1. Конкурентная стратегия как механизм международной интеграции корпораций Китайского автопрома.....	14
1.2. Исследование степени отраслевых структурных и стратегических изменений процесса интеграции современного автопрома КНР в международные рынки.....	37
1.3. Выявление и оценка эффективности механизмов стимулирования уровня конкурентоспособности корпораций китайского автопрома на международных рынках.....	48
<i>Глава II. Формирование механизмов оценки эффективности стратегии международной интеграции корпораций автопрома КНР</i>	
2.1. Формирование конкурентных принципов построения стратегии международной интеграции корпораций автопрома КНР.....	69
2.2. Разработка системы параметризации уровня конкурентоспособности стратегии интеграции корпораций автопрома КНР в международные рынки.....	105
2.3. Разработка методики многопараметрической оценки и контроля качества конкурентной стратегии интеграции корпораций автомобильной промышленности Китая в международные рынки.....	112
<i>Глава III. Совершенствование конкурентной стратегии интеграции корпораций автопрома КНР на международные рынки</i>	
3.1. Совершенствование систем мотивации персонала как ключевой аспект конкурентной стратегии интеграции корпораций автопрома КНР в международные рынки.....	123
3.2. Разработка системы стимулирования лояльности потребителей продукции как инструмента повышения конкурентоспособности стратегии международной интеграции корпораций автопрома КНР.....	132
3.3. Использование клиентоориентированных систем повышения качества продукции в формировании конкурентной стратегии интеграции китайских автомобильных корпораций в международные рынки.....	144
Заключение	158
Список использованной литературы	163
Приложения	173

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена тем, что автомобилестроение является одним из ключевых секторов современной мировой экономики, оказывающим влияние на темп экономического роста и ВВП стран-производителей, уровень занятости, научно-технический прогресс и развитие инноваций. Мировой опыт свидетельствует, что наличие собственной автомобильной промышленности является одним из основных элементов, влияющих на конкурентоспособность страны. Кроме того, эффективность развития автомобильной промышленности во многом предопределяет динамику и уровень развития смежных отраслей (производства стали, алюминия, меди, свинца, синтетического и натурального каучука, нефтепродуктов, электроники и сферы услуг), а значит, и уровень социально-экономического развития, и платежеспособный спрос, и т.д.

В настоящее время Китай можно назвать одним из главных двигателей мировой экономики. После нескольких десятилетий успешного развития китайской экономики вследствие политических и экономических реформ, которые возглавил в 1978 году Дэн Сяопин, Китай занимает 2-е место в мире после США по величине номинального ВВП. В результате экономических реформ в Китае происходит значительный рост объемов производства в большинстве отраслей национальной экономики. Особенно значительными являются достижения КНР в темпах развития автомобильной промышленности в условиях интеграции в мировое экономическое пространство.

При этом в условиях трансформации экономической системы Китая под влиянием глобализации и широкого выхода КНР на международные рынки сбыта возникает объективная необходимость определения тенденций развития и отдельных ее отраслей и оценки возможностей их развития. В решении этих задач особое место занимает формирование условий повышения качества производимой продукции, наращивание уровня эффективности управления производством и сбытом, а также обеспечение квалифицированными кадрами предприятий автомобильной промышленности Китая. Таким образом,

становится актуальным формирование конкурентоспособной системы целеполагания, включающей адекватные и отвечающие современным проблемам и требованиям методы и механизмы стратегического управления международным развитием предприятий автомобилестроения Китая, основанные на инструментах стратегического планирования, анализе и прогнозировании собственной конкурентоспособности, разработке и реализации стратегии международного развития предприятий автомобилестроения Китая, а также оценке эффективности ее реализации. Особенно это важно в части использования КНР зарубежного опыта в области развития автомобилестроительного производства. Именно поэтому вопросы развития и эффективного менеджмента автомобильной промышленности находятся в центре внимания широкого круга ученых экономистов.

В большинстве научных исследований, посвященных рассматриваемой в диссертации проблематике, остается недостаточно разработанной теоретико-методологическая база вопросов, связанных с разработкой стратегий международного сотрудничества и партнерства. Спорным остается вопрос подбора параметров оценки эффективности стратегического развития интегрированных корпоративных структур автомобилестроения Китая на международных рынках, отсутствует обоснование оптимальной модели построения стратегии международного развития, не разработана методическая база по оценке качества стратегии международного развития и ряд других.

Данные положения предопределили тематику настоящего диссертационного исследования, его актуальность и своевременность.

Степень разработанности проблемы. В основу диссертации были положены фундаментальные методологические и теоретические исследования китайских, российских и других зарубежных ученых и специалистов в области стратегического менеджмента, теории и практики конкуренции, управления конкурентоспособностью предприятий и интегрированных корпоративных структур, теории организации, риск-менеджмента, маркетинга, стратегического рыночного управления и др.

К числу российских ученых, длительное время занимавшихся экономическими аспектами развития промышленного производства, в том числе автомобилестроения, относятся: Л.И. Абалкин, В.И. Кравцова, В.А. Соловьев, Б.А. Райзберг и ряд других. Среди китайских исследований данного вопроса, особую актуальность имеют труды Ван Цей, Ван Пин, Ван Тай, Ван Лолинь, Вэи Цзябао, Дэн Сяопин, Лини Су, Лю Ли, Ли Цзинвэн, Юань Фан, Чэн Чжэтин, Цао Куйфу, Ши Ин.

Проблемам оценки эффективности стратегии развития предпринимательских структур посвящены труды таких российских и зарубежных ученых, как Э. Илайес, Ф. Каталано, Б. Смит, Р. Томсетт, В.Н. Бугорский, В.М. Фамин, В.В. Царев, А.А. Кантарович.

Разработке стратегии и определению стратегических приоритетов посвящены научные исследования таких ученых, как Н.А. Инькова, Л.А. Давыдова, И.А. Стрелец, Дл. Байрон, Ст. Брубек, Ф. Триливен, С.Н. Шебека, П. Коновалов, И. Командин, В.С. Голик, У. Уэллс, С. Мориарти, Дж. Бернетт, М.Н. Айзенберг, А.В. Катернюк, Л.Ю. Гермогенова, Д.И. Кокурин, В.И. Кравцова, Л.Н. Кочалина, В.Г. Медынский, В.Д. Секерин.

Проблемы стратегического развития автомобилестроительных комплексов рассматривались такими учеными, как А.Р. Белоусов, А.Т. Валиев, Б.В. Кузнецов, Е.В. Погребняк, А.Н. Родионов и др.

Важное значение для формирования прикладных аспектов и методологии исследования отраслевых проблем имели наработки и рекомендации Объединения автопроизводителей России (ОАР) и Ассоциации автомобильных инженеров России (ААИ).

Значительное влияние на повышение качества оценки результативности на предприятиях автомобильной промышленности оказали труды таких ученых, как О.В. Аристов, Л.Е. Басовский, А.А. Богатырев, Б.И. Герасимов, К. Исикава, Ли Мин, А.П. Лящецкий, В.Е. Магер, Ш.Ш. Магомедов и др.

Однако анализ современных научных работ позволяет сделать вывод, что имеющееся методическое обеспечение не в полной мере соответствует

потребностям сегодняшнего дня в разработке теоретических и практических вопросов в области стратегического развития системы корпоративного управления в автомобилестроении и, скорее, носит общий, поверхностный характер. Несмотря на некоторые достигнутые к настоящему моменту результаты в сфере обеспечения конкурентоспособности предприятий автомобилестроения на глобальных рынках, многие вопросы остаются дискуссионными и не решенными. Их теоретическая и практическая значимость во многом обусловили необходимость дальнейших более глубоких исследований в области целесообразности усиления интеграционных процессов в мировом автопроме.

Основная цель диссертационного исследования заключается в решении научной задачи по формированию механизма целеполагания и разработке конкурентной стратегии международной интеграции автомобильной промышленности в условиях трансформации экономической системы Китая и мировых хозяйственных связей.

Объектом диссертационного исследования по служила деятельность интегрированных корпоративных структур в китайской автомобильной промышленности.

Предметом исследования являлись организационно-экономические отношения, обеспечивающие реализацию интеграционного механизма управления стратегическим развитием в рамках международного сотрудничества.

Цель диссертационной работы предопределила постановку ряда задач и необходимость поиска путей их решения.

Поставленные задачи исследования позволяют:

1. Выявить проблемообразующие факторы, негативно влияющие на управление конкурентоспособностью предприятий автомобилестроения Китая на международном рынке, и классифицировать эти проблемообразующие факторы по степени их влияния на конкурентоспособность предприятий автомобильного комплекса КНР;

2. Предложить механизмы параметризации в соответствии с осуществленной классификацией и установить критерии к параметрам оценки;

3. Разработать многокритериальную методику оценки конкурентоспособности стратегии развития предприятий автомобилестроения Китая на международных рынках;

4. Сформулировать интегральную методику построения системы целеполагания, включающую алгоритм и синергетическую модель построения стратегии внедрения и закрепления на конкретном сегменте международного рынка;

5. Разработать механизм динамической оценки эффективности реализации стратегии международного развития предпринимательских структур автомобилестроения Китая.

Методическое обеспечение научного исследования. За основу были взяты труды китайских, российских и других зарубежных ученых и практиков в области теории менеджмента и управления производством, стратегического и корпоративного управления. Исследование проводилось с применением принципов системного подхода и приемов экономического анализа, в работе использовались общенаучные методы (описание, сравнение), синтез и научное обобщение, графические и табличные методы, метод сравнительного анализа, методы математико-статистического анализа.

Информационным обеспечением исследования послужили данные официальных органов государственной статистики, законодательные и правовые акты Правительства РФ, сведения из отчетности научно-исследовательских организаций и автодилерских центров, публикации в периодических изданиях и Интернете, а также другие материалы по соответствующей тематике.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в решении научной задачи по разработке инструментария интеграционной стратегии формирования конкурентоспособной системы целеполагания при построении механизма развития и продвижения на международные рынки продукции автомобильной промышленности Китая с использованием многофакторных

методов и механизмов принятия управленческих решений, к которым относятся методика и система параметризации, процедура формализации по оценке уровня конкурентоспособности интегрированных корпоративных структур автомобилестроения Китая.

К числу наиболее существенных результатов, обладающих научной новизной, автор относит следующие:

1. Выявлены проблемообразующие факторы, негативно влияющие на конкурентоспособность интегрированных корпоративных структур автомобилестроения Китая на международных рынках. В отличие от существующих двух базовых групп факторов стимулирования предпринимательской активности, определяющих уровень конкурентоспособности и степень интеграции китайского автопрома, таких как качество произведенной продукции и узнаваемость бренда, выявлены и формализованы 3 группы проблемообразующих факторов: эффективность системы управления, уровень развития менеджмента качества и формирования конкурентной системы управления издержками.

Классифицированы проблемообразующие факторы по степени их влияния на конкурентоспособность предприятий автомобильного комплекса КНР на международных рынках, что дало возможность систематизировать предприятия автомобильной промышленности Китая по уровню их конкурентоспособности на 5 основных групп (кластеров). Это позволяет сформировать оптимальные стратегии их международного развития с учетом приоритетности решения проблем, соответствующих уровню их конкурентоспособности.

2. Предложены механизмы параметризации в соответствии с осуществленной классификацией, что позволило установить критерии к параметрам оценки, в числе которых: *количественные, специализированные и общеорганизационные; интегральные критерии; качественные критерии; объективные критерии и субъективные критерии*, отражающие отдельные аспекты сопоставления конкурентоспособности конкретного предприятия автомобилестроения Китая и предприятия-конкурента на международных

рынках. В основе рассматриваемой параметризации лежат параметры оценки конкурентоспособности по 3 основным группам факторов конкурентоспособности (эффективность систем управления, уровня развития системы менеджмента качества и системы управления издержками), что позволяет обеспечить динамическое стратегическое планирование с возможностью корректировки стратегии международного развития предприятия.

Сформулированная система показателей и критериев их оценки позволяет предложить систему оценки уровня текущей и перспективной конкурентоспособности предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках.

3. Разработана многокритериальная методика оценки конкурентоспособности стратегии развития корпоративных структур автомобилестроения Китая на международных рынках, что позволяет предложить интегральную методику построения системы целеполагания. При разработке многокритериальной методики оценки конкурентоспособности стратегии развития предприятий автомобилестроения Китая были учтены недостатки ранее разработанных механизмов и особенности, связанные с необходимостью учета и оценки разноразмерных величин. Применение данной многокритериальной методики оценки конкурентоспособности позволяет использовать научно обоснованные методы экономического и математико-статистического анализа. При этом, рассматриваемая методика оценки, как инструмент, позволяет построить профиль целевых показателей повышения конкурентоспособности в избранной предприятием международной стратегии развития и дает возможность сравнивать эффективность международной стратегии конкретного предприятия автомобилестроения Китая и предприятия-конкурента.

4. Сформулирована интегральная методика построения системы целеполагания, включающая алгоритм и синергетическую модель построения стратегии внедрения и закрепления на сегменте международного рынка. Алгоритм построения стратегии внедрения и закрепления на сегменте

международного рынка, представляет собой пошаговое описание разработки и принятия стратегии международного развития и основан на сочетании методов стратегического, производственного, рыночного, экспертного анализа. Синергетическая модель построения стратегии внедрения и закрепления на сегменте международного рынка основана на описанном алгоритме и использовании многокритериальной методики оценки конкурентоспособности стратегии развития предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках, в основе которой лежат сформулированная система показателей конкурентоспособности и критериев их оценки по 3 основным группам факторов конкурентоспособности (эффективность систем управления, уровня развития системы менеджмента качества и системы управления издержками).

В отличие от существующих, гибкость и многомерность синергетической модели построения стратегии международного развития предприятия автомобилестроения на международных рынках обеспечивается тем, что позволяет учитывать в разрабатываемой стратегии международного развития синергизм 3 групп факторов конкурентоспособности и определять жизнеспособность стратегии на целевом сегменте международного рынка. Данные положения являются актуальными в условиях нарастающей конкуренции и необходимости оперативно реагировать и адаптироваться к тенденциям глобализации рынков, что способствует реализации адекватного стратегического планирования и прогнозирования.

5. Разработан механизм динамической оценки эффективности реализации стратегии международного развития предприятий китайского автопрома, представляющий собой многофакторный анализ и оценку эффективности стратегии международного развития предпринимательских структур автомобилестроения Китая по дисбалансам трех основных групп факторов обеспечения конкурентоспособности (эффективности систем управления, уровня развития системы менеджмента качества и системы управления издержками) в динамике. При различных вариациях предлагаемых

параметров формирования стратегии в рассматриваемой методике могут быть получены разные приемлемые варианты сочетаний. Таким образом, могут возникнуть определенные дисбалансы относительно идеального варианта реализации международной стратегии определенного вида, что позволяет при последующем их анализе более детально судить о ходе реализации международной стратегии развития предприятий китайского автомобилестроения и проводить необходимую динамическую корректировку стратегии международного развития по результатам ее мониторинга и оценки.

Теоретическое значение диссертационного исследования.

Теоретические положения, выводы и рекомендации, разработанные в ходе исследования, способствуют приращению научных знаний в области управления стратегическим развитием корпоративных структур автомобилестроения на международных рынках, и могут быть использованы в последующих научных разработках, посвященных повышению эффективности деловой активности автопроизводителей.

Практическое значение диссертации. Результаты диссертационного исследования в области теории и практики комплексного управления процессами стратегического развития на международных рынках сбыта могут быть использованы при разработке долгосрочных планов развития автомобилестроения в КНР и в России.

Практическое значение имеют предлагаемые автором систематизация ключевых проблемообразующих факторов конкурентоспособности предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках и направлений их решения; алгоритм управления стратегическим развитием автопрома Китая на международных рынках; модель выбора стратегии международного развития корпоративных структур китайского автопрома на международных рынках и механизм оценки эффективности стратегии международного развития предпринимательских структур автомобилестроения Китая. Содержащиеся в диссертации обобщения, методические подходы к решению совокупности проблем стратегического

развития предприятий автомобилестроения Китая могут быть использованы специалистами по стратегическому управлению менеджмента организации и маркетинговых подразделений; в работе государственных органов в сфере развития автомобильной промышленности; в учебном процессе вузов при изучении экономических дисциплин, таких как менеджмент и экономика организации; при создании программ повышения квалификации специалистов в области повышения конкурентоспособности предприятий автомобилестроения.

Апробация и внедрение результатов работы. Основные положения данной работы и основные выводы докладывались и получили одобрение на научно-практических конференциях «Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях» (МЭСИ, 2013-2015 гг.). Таким образом, отмечено, что отдельные результаты исследования, разработанные в диссертации, получили положительную оценку и могут быть использованы при разработке и развитии Концепции развития китайского автомобилестроения. Отдельные результаты исследования были использованы при актуализации учебных курсов по дисциплинам «Управление конкурентоспособностью», «Стратегический менеджмент», «Теория организации».

Проведена апробация предложенных методов и инструментов в компании «Траксервис», занимающейся продажей и сервисным обслуживанием китайских автомобилей в России.

Основные положения диссертационного исследования соответствуют п.п. 10.11. – Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений, 10.12. – Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления, 10.16. – Управление организацией в контексте международного бизнеса. Организация и управление международной компанией. Международные бизнес-стратегии... Паспорта научных специальностей по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным

хозяйством (Менеджмент).

Структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 147 источников и 22 приложения. Работа изложена на 206 страницах и содержит 37 таблиц, 50 рисунков.

Основной текст диссертации включает новые научные положения, выводы, предложения. Результаты исследования доходчиво проиллюстрированы таблицами, рисунками.

Публикации. Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в 8 научных работах общим объемом 7,51 п.л., (в т.ч. авт. – 7,51 п.л.), из них 6 статей – в журналах, рекомендуемых ВАК Минобрнауки России.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КАК МЕХАНИЗМА ИНТЕГРАЦИИ КОРПОРАЦИЙ АВТОПРОМА КНР В МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

1.1. Конкурентная стратегия как механизм международной интеграции корпораций китайского автопрома

С развитием конкуренции во всех областях жизнедеятельности человека, в том числе и в автомобилестроении, возрастает интерес, затрагивающий управление конкурентоспособностью предприятий, актуализируется данная тематика.

С каждым годом увеличивается количество работ, посвящённых конкурентоспособности, среди которых наибольшее статей в периодической печати. Обширное количество публикаций, затрагивает разнообразные уровни, методы и концепции в управлении. Серьёзным недостатком подавляющего большинства существующих научных исследований конкуренции является их описательный характер. Даже в классических трудах теоретическая часть исследования является попыткой осмысления накопленного эмпирического опыта. Поэтому область конкурентных отношений является сегодня и в отечественной, и в мировой экономической науке недостаточно исследованной.

Термин «конкурентоспособность» в наиболее общем виде характеризует возможности участников конкурентной борьбы для решения задач, стоящих перед ними в сложившихся условиях. Конкурентоспособность – величина, в первую очередь, относительная. Специфика категории конкурентоспособности состоит в том, что ее можно применять как к предмету конкуренции (конкурентоспособность продукции), так и к субъектам конкуренции (конкурентоспособность предприятия, отрасли, региона). Существует большое количество определений понятий конкуренция и конкурентоспособность, в том числе приведенных применительно к автомобилестроению.¹

В соответствии с ФЗ №135 «О защите конкуренции» (в редакции от

¹ *Абакумов, Р.Г., Скогорева, С.С. Конкурентоспособность и конкуренция как факторы качества машиностроения [Текст] / Р.Г. Абакумов, С.С. Скогорева // Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики. Сборник научных трудов международной научно-практической конференции, в 2-х томах. Отв. ред. Горохов А.А. – Курск, – 2015. – С. 13-16.*

28.12.2013) конкуренция – соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

Экономическая энциклопедия определяет конкурентоспособность как «способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях».

Объекты, обладающие конкурентоспособностью, можно разбить на четыре группы:²

- товары,
- предприятия (как производители товаров),
- отрасли (как совокупности предприятий, предлагающих товары или услуги),
- регионы (районы, области, страны или их группы).

В связи с этим принято говорить о таких её видах как:

- Национальная конкурентоспособность
- Конкурентоспособность товара
- Конкурентоспособность предприятия

Кроме того, принципиально можно выделить четыре типа субъектов, оценивающих конкурентоспособность тех или иных объектов:³

- потребители,
- производители,
- инвесторы,
- государство.

Анализ основных публикаций в области конкурентоспособности, показал что единого подхода к определению данного термина. Каждый исследователь

²Ян, Я. Становление автомобильной промышленности Китая [Текст] / Ян Ян // Транспортное дело России. – 2014. – № 2. – С. 69-71.

³Холстинин, К.А. Китайская автомобильная промышленность: рост и конкурентоспособность [Текст] / К.А. Холстинин // Вестник Волжского института экономики, педагогики и права. – 2007. – № 5. – С. 42-44.

приводит собственное “конкурентоспособности” в зависимости от поставленных в работе целей и задач. Логическая оценка основных определений позволили автору сделать ряд заключений.

- Можно сгруппировать выделенные определения на 3 направления:

1) описывающие внутренние и внешние бизнес-процессы компании безотносительно к производимому товару;

2) основывающиеся на оценке товара компании;

3) компилирующие первые две группы.

- Конкурентоспособность, выражена некоторой величиной, интегрально описывающей уровень и эффективность ресурсов предприятия в его бизнес-процессах;

- Внешние и внутренние факторы определяют динамику показателей конкурентоспособности;

- Относительность показателя конкурентоспособности обусловлена его природой и базой сравнения является конкуренты либо эталонные предприятия;

- Предприятие и его товар взаимосвязаны в определении их совокупной конкурентоспособности. Тем не менее, товары являются первичным средством конкурентоспособности, а предприятие носителем свойства конкурентоспособности через свои товары. При этом для расчёта конкурентоспособности товара и расчёта для организации используются концептуально разные показатели;

- Исследователи определяют конкурентоспособность как некое свойство производимых товаров и услуг, отвечающих требованиям и запросам потребителей и удовлетворяющих эти требования наиболее полно по сравнению с товарами конкурентов;

- Можно заключить, что конкурентоспособность это возможность выдерживать условия конкурентной борьбы за счёт предоставления рынку товаров и услуг, более полно отвечающих его запросам по сравнению с конкурентами;

- Показатель конкурентоспособности позволяет описать успешность деятельности каждой из фирм по отношению к другой;
- Так же величина показателя конкурентоспособности является определяющей при привлечении инвесторов;
- Так же на показатель конкурентоспособность и его динамику влияет социальная среда;
- Так же на показатель конкурентоспособность и его динамику влияет экологическая среда.

Конкурентоспособность предприятия автомобилестроения Китая, по нашему мнению, есть комплексная характеристика организации, отражающая ее долгосрочную способность производить продукт, удовлетворяющий характеристикам, принятым на целевом рынке, и сохранять при этом собственную финансовую устойчивость. Данная формулировка учитывает тот факт, что любая корпорация автопрома КНР несет потери в конкурентной борьбе. Необходимость поддержания финансовой устойчивости есть частный случай потерь в конкурентной борьбе.

Исходя из вышеуказанных определений следует, что конкуренция, прежде всего, связана с борьбой или состязанием в определенных условиях, эту борьбу ограничивающих. Борьба происходит за ограниченный набор ресурсов и за ограниченный потребительский спрос. Кажется очевидным, что конкуренция может возникнуть только в рамках одного рыночного сегмента.

Однако конкурировать могут и совсем разные по виду деятельности производственные компании, и в этом случае они могут конкурировать как за ресурсы, так и за клиентов. Например, любым организациям автопрома КНР требуются хорошие специалисты, за которых они готовы бороться, предлагая наиболее выгодные условия работы. Это борьба за ресурсы. Разные по виду деятельности компании могут бороться за одних и тех же клиентов.

Конкуренция пронизывает все сферы деятельности людей, компаний и стран. Когда о конкуренции говорят, как о двигателе прогресса, имеют в виду, что в результате ее потребитель удовлетворяет свои потребности наилучшим

образом. Однако известны негативные стороны конкуренции, в том числе и в отрасли автомобилестроения, проявляющиеся, когда она становится слишком интенсивной. Например:

1. Навязывание клиенту, не свойственных ему ранее потребностей.
2. Чрезмерные расходы на маркетинг, что делает всю рыночную систему неэффективной.
3. Снижение стоимости продукции за счет скрытого снижения ее качества.

Учитывая сказанное, нам представляется правильным разделить конкуренцию на благоприятную и неблагоприятную. Следует дать определение благоприятной конкуренции как состязательного процесса между субъектами бизнеса, который направлен на общее усиление эффективности экономической системы, в рамках которой эти объекты функционируют. Неблагоприятной конкуренцией, напротив, следует считать такой состязательный процесс между субъектами бизнеса, при котором происходит общее системное ослабление. Наиболее ярко процессы благоприятной и неблагоприятной конкуренции проявляются в глобальных масштабах, на международных рынках, где имеет место быть глобальная конкуренция и проблемы обеспечения конкурентоспособности на международных рынках.

Таким образом, если глобальная конкуренция – это состязание в международных масштабах, то *международная конкурентоспособность* – способность предприятия автомобилестроения КНР победить или удерживать позицию в состязании на различных международных рынках вне зависимости от национальных и географических признаков. Она определяется разными характеристиками, описывающими производственную организацию автомобилестроения Китая как субъекта конкуренции. Среди них есть более важные и менее важные: Их совокупность и должна явиться базой для построения интеграционной стратегии конкуренции данного субъекта в международные рынки.

Таким образом, мы можем предложить следующее *определение*

международной конкурентоспособности предприятия автомобилестроения КНР – это способность предприятия бороться за рынок либо увеличивать / уменьшать занимаемую долю рынка / консервативно сохранять занимаемую долю рынка. Это зависит от стратегии предприятия, его управленческого состава. Происходит подобное за счет внедрения инновационной техники и технологии, даёт подобный процесс экологические, социальные и экономические эффекты. При этом максимально эффективное использование резервов предприятия даёт достижения высокого уровня инвестиционной привлекательности, что в совокупности обеспечивает выпуск конкурентной продукции в международных масштабах. Конкурентоспособность элемента в любой системе, где есть конкуренция, есть характеристика его способности противостоять остальным элементам. А степень его потерь в процессе этого противостояния определяет его КПД.

Для реализации международной конкурентоспособности корпорации автопрома Китая требуется разработанный алгоритм последовательностей и шагов проникновения на международный рынок, который *можно определить, как конкурентную стратегию интеграции в международный рынок.*

В этой связи наиболее актуальным представляется рассмотрение функций конкурентной стратегии интеграции корпораций автомобилестроения КНР в международный рынок, а также факторов международной конкурентоспособности корпораций автопрома КНР, лежащих в ее основе.

Основными функциями конкурентной стратегии интеграции корпораций автомобилестроения КНР в международный рынок являются:

- Планирование собственно конкурентной стратегии интеграции в международный рынок для достижения высокой эффективности и конкурентных преимуществ;
- Организация мероприятий по выполнению сформулированной конкурентной стратегии интеграции;
- Применение прямой и скрытой мотивации сотрудников;
- Контроль и координирование выполнения конкурентной стратегии

интеграции.

*Конкурентная стратегия интеграции корпораций автопрома КНР синтезирует и опирается на факторы международной конкурентоспособности корпорации автопрома различного характера: технологические, политические, экономические, управленческие и др. Количество факторов зависит от:*⁴

а) сложности и индивидуальных характеристик производственного объекта;

б) характеристик и особенностей внешнего для объекта окружения;

в) характеристик комплекса и процессов управления объектом в пространстве и времени;

г) профессиональной и психологической (адаптационной) готовности субъекта эффективно управлять объектом на конкретном международном рынке (например, реализовывать конкурентоспособные производственные услуги, выполнять свою миссию);

д) параметров институциональной среды и инфраструктуры, качества правовой, налоговой, таможенной и финансово-кредитной системы, силы конкуренции на конкретном рынке и других факторов.

Таблица 1 – Принципы управления конкурентной стратегией интеграции корпораций автопрома КНР в международные рынки⁵

Принципы	Характер влияния
Информированность	Информация для компании – наиболее ценный компонент при управлении конкурентоспособностью, а адаптивность и скорость реакции – оружие в конкурентной борьбе.
Делегирование полномочий	Компании, стремящиеся сохранить международную конкурентоспособность, должны относиться к каждому сотруднику как к источнику вклада. Их управляющий очерчивает границы, а персонал прокладывает наилучшие пути для выполнения своей работы в пределах этих границ.
Неявный контроль	Мягкий контроль, позволяющий сотрудникам креативно мыслить и реализовывать свой потенциал в интересах компании.
Тим-билдинг	Командообразование является неотъемлемой частью конкурентоспособности компании. Слаженная работа групп, направленных на выполнение общего дела способствует значительному приросту конкурентоспособности.
Мотивация	Построение корпоративной системы мотивации сотрудников.
Стабильность в движении	Обеспечение гибкости развития сотрудников и предотвращения их профессионального выгорания.

Основные принципы управления конкурентной стратегией интеграции

⁴Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркет-ДС, 2008. – 432с.

⁵Уотермен, Р. Фактор обновления: Пер. с англ. [Текст] / Общ. ред. В.Т. Рысина. – М.: Прогресс, 1988. – 20-31 с.

корпораций автопрома КНР в международные рынки представлены в табл. 1. Таким образом, управление конкурентной стратегией интеграции в международные рынки строится на управлении международными конкурентными преимуществами как объекта управления и создания управляющей надстройки, как субъекта управления.

Необходимо принять во внимание, что международные конкурентные преимущества являются динамической величиной, изменяемой во времени и пространстве, в связи с чем необходим постоянный мониторинг и улучшение качество бизнес-процессов в соответствии с изменяющимися условиями внешних рынков.

Существует понимание управления международной конкурентоспособностью автопрома КНР на различных уровнях управления ею, при этом в зависимости от уровня и методологии выделяют различные критерии и методы оценки международной конкурентоспособности предприятия (табл.2).

Рассмотрим работы некоторых ученых, чтобы выявить и систематизировать основные факторы, влияющие на международную конкурентоспособность корпорации автопрома КНР, которые должны быть учтены при разработке их конкурентной стратегии интеграции в международный рынок.

Таблица 2 – Уровни международной конкурентоспособности корпорации автопрома Китая и их характеристика⁶

Уровни конкурентоспособности предприятия	Объект управления конкурентоспособностью	Организационный уровень, осуществляющий управление	Критерий конкурентоспособности	Методы анализа конкурентоспособности
Оперативный	Товар	Линейные менеджеры	Оптимальное соотношение «цена-качество»	Анализ конкурентоспособности продукции
Тактический	Финансовая устойчивость	Функциональные менеджеры	Финансовые показатели устойчивости	Анализ финансовой устойчивости
Стратегический	Инвестиционная привлекательность	Топ-менеджмент	Стоимость компании	Методы расчета стоимости компании

⁶Нырова, Н.Н. Китайский автопром: организация и проблемы [Текст] / Н.Н. Нырова // Автомобильная промышленность. – 2008. – № 2. – С. 36-38.

Рассматривая конкурентоспособность продукции, можно утверждать, что в большинстве работ она оценивается на основе двух критериев: полезного эффекта от потребления продукции и цены потребления.

Часто в качестве полезного эффекта продукции используются комплексные показатели ее качества.⁷ В этой же работе на конкретном примере показано, что:

- при некоторых ограничениях доля международного рынка, занимаемая продукцией, функционально зависит от ее международной конкурентоспособности;
- конкурентоспособность продукции связана с получаемой прибылью от этой продукции;
- качество «является главным конкурентообразующим фактором».

Для оценки конкурентоспособности продукции, услуг Голубков Е.П. предлагает собранную информацию представлять по следующим основным направлениям: продукт/услуга и его критерии качества, цена, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта.⁸

Фархутдинов Р.А., ссылаясь на Ломбера Жан-Жака, приводит таблицу со следующими индикаторами конкурентоспособности товара: относительная доля рынка, издержки, отличительные свойства, степень освоения технологии, метод продаж, имидж (известность).⁹

В качестве индикаторов международной конкурентоспособности Т. Данько предлагает использовать также размер относительной доли рынка, величину издержек, отличительные свойства товаров, степень освоения передовых технологий, метод продаж, известность фирмы, ее имидж¹⁰.

Международные конкурентные преимущества организации – какая-либо эксклюзивная ценность, которой он обладает, и которая определяет конкурентоспособность компании и ее успех в конкурентной борьбе вне

⁷Окрепшилов, В.В. *Управление качеством [Текст]* / В.В. Окрепшилов – М.: Экономика, 2008. – 229 с.

⁸Голубков, Е.П. *Основы маркетинга: Учебник. [Текст]* / Е.П. Голубков – М.: Финпресс, 2008. – 704с.

⁹Фархутдинов, Р.А. *Стратегический маркетинг [Текст]* / Р.А. Фархутдинов – М.: ЗАО "Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.

¹⁰Данько, Т.П. *Управление маркетингом. Учебник [Текст]* / Т.П. Данько – М.: Инфра-М, 2004. – С. 206.

географических и национальных границ определенного рынка.

Рассмотрим также иную трактовку состава и структуры международных конкурентных преимуществ организации, приводимую известными авторами.

Так, Артур А. Томпсон-мл и А. Дж. Стригален предлагают при разработке конкурентной стратегии интеграции в международный рынок выявлять следующие международные конкурентные преимущества или, как они их называют, ключевые факторы успеха (КФУ)¹¹:

- качество и характеристики продукции;
- репутация (имидж);
- производственные мощности;
- использование технологий;
- дилерская сеть и возможности распространения;
- инновационные возможности;
- финансовые ресурсы;
- издержки по сравнению с конкурентами;
- обслуживание клиентов.

Классификация перечисленных конкурентных преимуществ с последующим их кодированием необходима для автоматизации процесса учета и анализа конкурентоспособности производственных объектов.¹²

Фархутдиновым Р.А. факторы международного конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние (проявление которых в малой степени зависит от организации), и внутренние (почти целиком определяемые руководством организации).

К типовым конкурентным преимуществам относятся структурные, ресурсные, технические, управленческие, рыночные, эффективности. В своей монографии «Конкурентная стратегия: анализ отраслей и конкурентов» М.

¹¹Томпсон-мл. Артур А., Стригален, Алджи. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа*, 12-е издание: Пер. с англ. [Текст] / Артур А. Томпсон-мл. Алджи Стригален – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.

¹²Фархутдинов Р.А. *Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент* [Текст] / Р.А. Фархутдинов – М.: Маркетинг, 2000. – С. 223.

Портер предлагает оценку наличия следующих видов конкурентных преимуществ у организации, которые также могут быть рассмотрены в глобальных масштабах (приложение 1).¹³

Таким образом, абсолютное большинство исследователей в том или ином виде сходятся во мнении, что ресурсы и международные конкурентные преимущества организации выступают основными факторами обеспечения ее международной конкурентоспособности.

В результате анализа ключевых характеристик состояния предприятия и известных подходов к оценке и повышению его международной конкурентоспособности можно определить основные фазы управления международной конкурентоспособностью предприятий (рис. 1).¹⁴

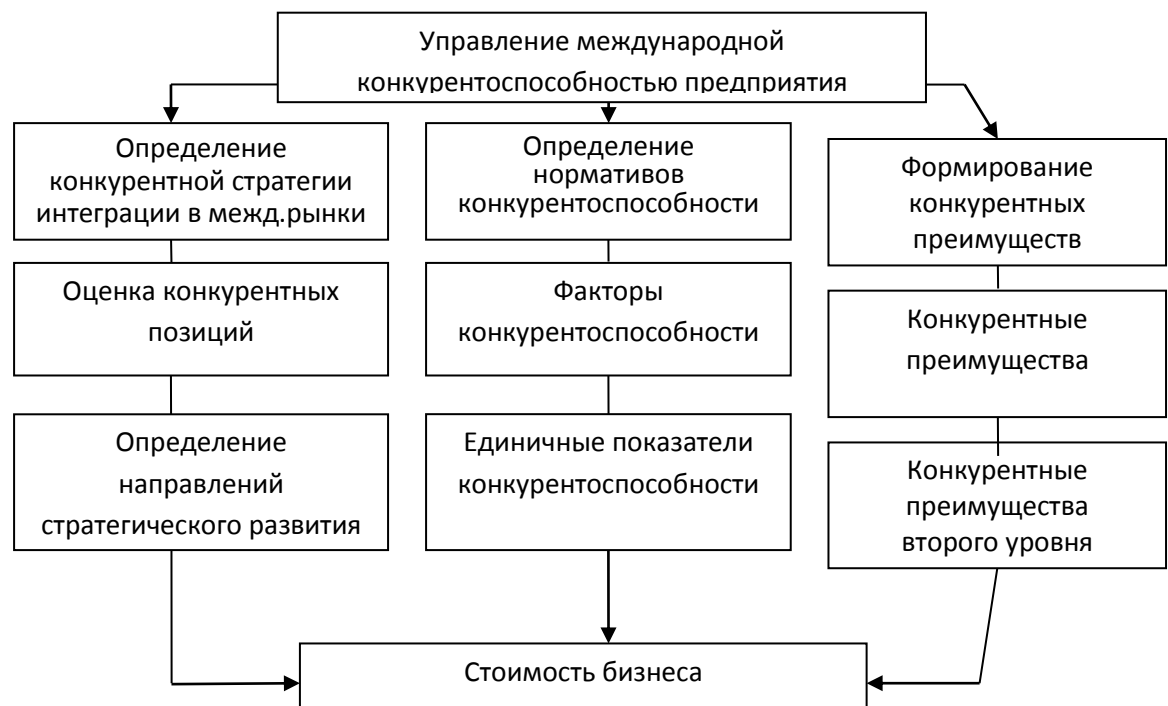


Рисунок 1 – Фазы процесса управления международной конкурентоспособностью предприятия¹⁵

¹³Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст] / Майкл Портер, пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 715 с.

¹⁴Торгунаков, Е.А., Амельченко, Е.Н. Конкурентоспособность предпринимательских структур и стоимость бизнеса [Текст] / Е.А. Торгунаков, Е.Н. Амельченко // Современные аспекты экономики – 2005. – № 19 (86). – С. 223.

¹⁵Александров, И.А. Динамика и структура развития автомобильной промышленности КНР на современном этапе [Текст] / И.А. Александров // Вестник университета (Государственный университет управления) – 2014. – № 6. – С. 9-12.

При этом процесс управления стоимостью объединяет четыре основных управленческих процесса, которые в сочетании способствуют налаживанию процесса стратегического управления международной конкурентоспособностью организации на основе стоимости: выработка конкурентной стратегии интеграции в международные рынки; определение целевых нормативов стоимости; планирование, составление бюджетов; организация систем мотивации (формирование стоимостного мышления) и контроллинга.

Принятая в 1994 году “Стратегия развития автомобильной промышленности в Китае” в значительной степени подстегнула развитие собственного производства автомобилей в стране. Некоторые компании были созданы на основе оборонных предприятий: Chang'an Motors, Changhe и Hafei Motor. Другие были созданы уже на базе существующих государственных предприятий: Brilliance China Auto, BYD Auto, Chery Automobile и Changfeng Automobile. Также появились и частные – Geely Automobile, Great Wall Motors и другие. Таким образом, в первой половине 90-х годов автомобильная промышленность Китайской Народной Республики (КНР) испытывала серьезные затруднения. Тогда правительство КНР приняло решение повысить пошлины на импортные автомобили до 80 %, чтобы стимулировать создание автосборочных производств на территории страны.¹⁶ Все вновь образованные предприятия создавались с участием государства и обязательно получали налоговые льготы.

Так, Китай к концу 90-х годов получил доступ к автомобильным технологиям Запада и смог открыть и развить собственное производство современных автомобилей.¹⁷ Чтоб оценить все возрастающую роль автопрома КНР в глобальном автомобилестроении и потреблении автомобильной продукции, необходимо представить статистику движения долей в производстве автомобилей, а также прогнозы мировых автомобильных агентств. Так, на сегодняшний день доли в мировом производстве транспортных средств в

¹⁶Господдержка автопрома: почему в Китае рынок растет, а в России падает? // Новостной автомобильный портал: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.autosphere.ru/content/view/26111/88889475/> (дата обращения: 24.01.2015г.).

¹⁷Хрусталева, Н.А. Автомобильная промышленность Китая и ВТО [Текст] / Н.А. Хрусталева // Автомобильная промышленность. – 2008. – № 3. – С. 37-39.

настоящее время практически соответствуют долям в мировом потреблении, за исключением США, Японии, Индонезия, Индии и КНР, последние из которых растут в среднем на 4-5% ежегодно (рис. 2).

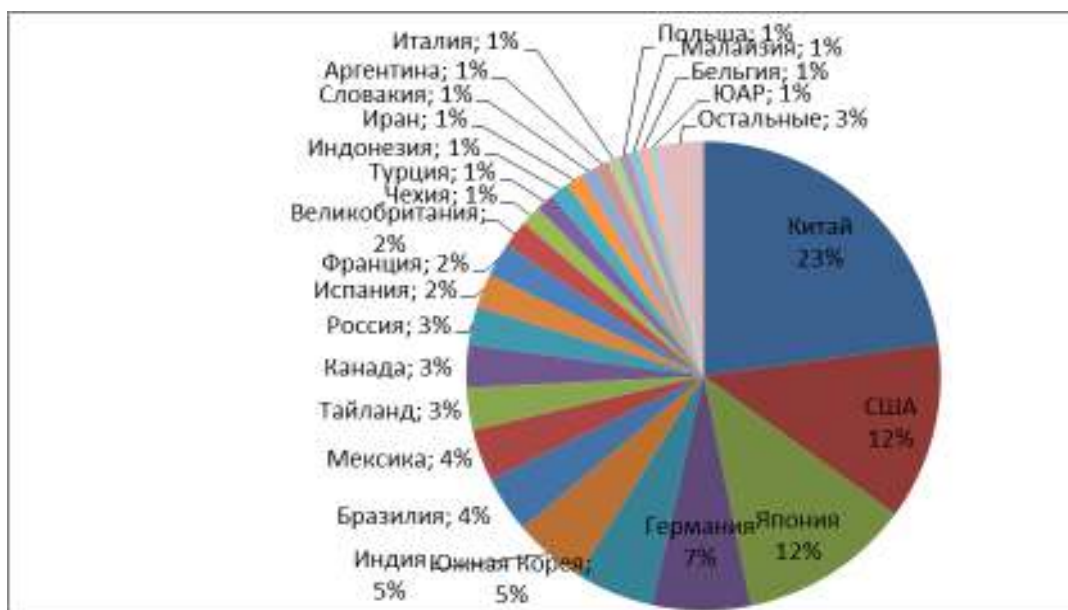


Рисунок 2 – Структура мирового автомобильного производства в 2014 году по странам, %¹⁸

Обращение к странам с формирующимся рынком – Бразилии, Китаю и Индии – для дальнейшего наращивания долей в мировом производстве в качестве автопроизводителей показывает, что с экономической точки зрения все более целесообразно производить свои транспортные средства в странах с самыми быстрорастущими рынками в мире. Об этом свидетельствуют и данные OICA (The Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles), в которых на 2013-2014 гг. в структуре мирового объема производства легковых и легких коммерческих автомобилей Китай находится на 1 месте, за ним идут США, Япония, Германия, Южная Корея, Индия, Бразилия, Мексика, Таиланд и Канада.

В целом положение Китая на начало 2015 г. на мировом рынке автопроизводителей наглядно можно представить в виде БКГ-матрицы по мировым автопроизводителям со значениями их долей рынка и темпами роста этих долей (рис. 3).

¹⁸Носко, И.Н. *Маркетинг в сфере реализации легковых автомобилей [Текст] / И.Н. Носко // В сборнике: Всероссийской заочной научно-практической конференции по экономике и гуманитарным наукам. – Москва. – 2014. – С. 114-120.*

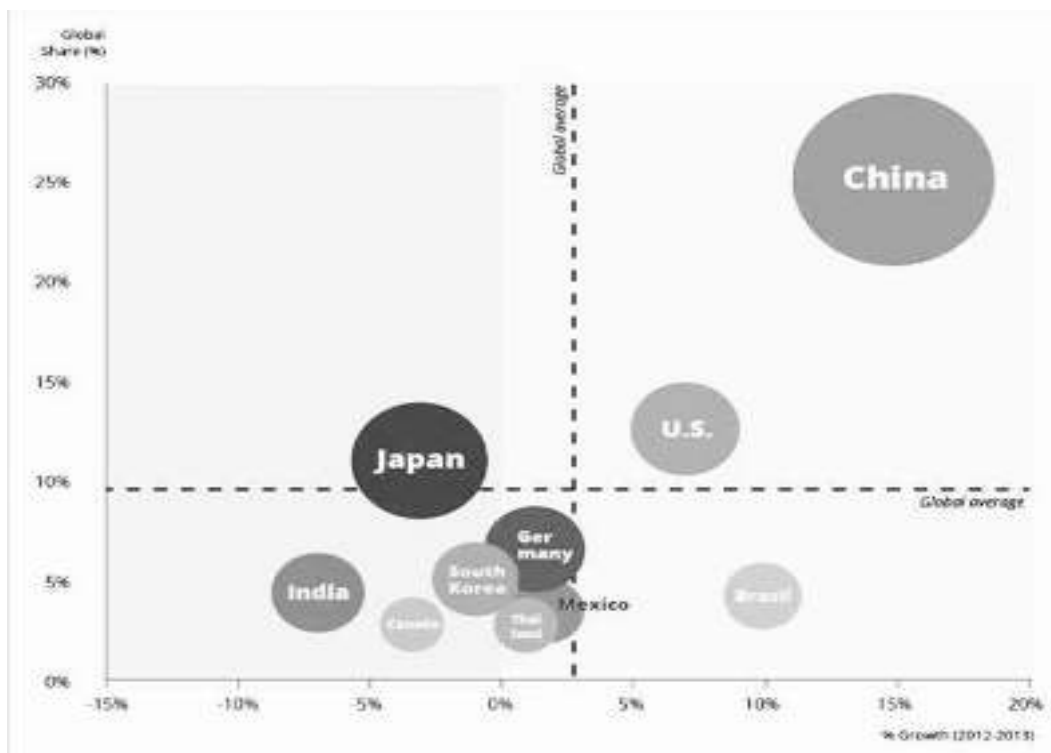


Рисунок 3 – БКГ-матрица для 10 крупнейших автопроизводителей мира¹⁹

Из данной матрицы можно увидеть, что Китай на сегодняшний день является восходящей звездой с почти 30% долей объема глобального рынка и 16-18% роста этого рынка в год.²⁰

Развитие экономики Китая как крупнейшего представителя развивающегося мира в последние десятилетия проходило на основе применения механизма государственного планирования. Сейчас на долю автопрома приходится более 1,5 % ВВП Китайской Народной Республики и показатель этот продолжает постоянно расти. Только в прошлом 2014 году на предприятиях отрасли произведено 5,07 млн. автомобилей разных классов – на треть больше, чем в 2003 году. По прогнозам экспертов, в 2015 году выпуск автомашин достигнет 5,64 млн. штук, в том числе порядка 2,64 млн. легковых автомобилей.²¹ Уровень автомобилизации в стране – один из индикаторов

¹⁹Чан, Т.Ч., Хошгияфех, Р.М. Стратегия формирования автомобильной промышленности в развивающихся странах [Текст] / Т.Ч. Чан, Р.М. Хошгияфех // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. – 2014. – Т. 5. – № 4 (22). – С. 42-47.

²⁰Прусова, С.Б. Автомобильная промышленность Китая: уроки для России [Текст] / С.Б. Прусова // Автотранспортное предприятие. – 2010. – № 3. – С. 34-37.

²¹Морозов, С.А., Коробов, Д.Г. Автомобильная промышленность КНР. От истоков к перспективам. [Текст] / С.А. Морозов, Д.Г. Коробов // Журнал автомобильных инженеров. – 2012. – № 73. – С. 12-20.

благополучия ее граждан. Ожидается, что за 2010-2030 годы количество находящихся в эксплуатации автотранспортных средств увеличится на один миллиард. Почти 75% этого роста автомобилизации придется на страны, входящие сегодня в категорию стран с формирующимся рынком. При этом повышение доходов ведет к увеличению числа собственных автомобилей.

Таким образом, уровень автомобилизации напрямую зависит от уровня доходов населения.

Для целей анализа уровня автомобилизации стран и взаимосвязи с доходом населения была взята статистика Мирового банка по 156 странам мира за 2015 год и была произведена классификация стран мира по уровню автомобилизации и уровню дохода на душу населения (таблица 3).

Таблица 3 - Конечные центры кластеров

	Кластер				
	1	2	3	4	5
ВНД (внутренний нац. доход) на душу населения (по ППС), \$ США	416 3,57	224 80,62	1 2320,91	3 5288,24	49 742,50
автомобилизация, пассажирских автомобилей на 1000 населения	44, 39	366 ,69	1 84,37	4 90,72	35 1,98

В результате применения иерархического алгоритма классификации в пакете SPSS, на основании полученной информации, представленной в дендрограмме, было принято решение о выделении 5 групп стран для удобства интерпретации. Был применен метод К-средних для классификации стран на 5 групп. В результате было получено 5 кластеров.²²

В результате кластеризации было выделено 5 групп стран (табл. 4). В первую группу попали страны с низким уровнем дохода (4164 \$) и уровнем автомобилизации (44 автомобиля на 1000 населения). Это густонаселенные страны Азии, Африки, Восточной Европы, Южной Америки.

²² Разработки автора

Таблица 4 – Принадлежность стран к кластерам²³

Кластер	n	страны	ВНД на душу (ППС), \$ США	Пассажирских автомобилей на 1000
1	42	Афганистан, Албания, Алжир, Бангладеш, Бутан, Буркина Фасо, Китай , Доминиканская Республика, Эквадор, Египет, Эль Сальвадор, Фиджи, Гамбия, Грузия, Гана, Гватемала, Индия, Индонезия, Иордания, Кения, Киргизия, Мадагаскар, Мальдивы. Мали, Молдавия, Марокко, Мозамбик, Намибия, Непал, Никарагуа, Нигер, Пакистан, Парагвай, Перу, Филиппины, Руанда, Шри Ланка, Суринам, Сирия.	4163,57	44,39
2	16	Антигуа и Барбуда, Бахрейн, Хорватия, Чехия, Эстония, Греция, Венгрия, Израиль, Южная Корея, Мальта, Новая Зеландия, Польша, Россия, Сейшеллы, Словакия, Словения	22480,62	366,69
3	22	Азербайджан, Беларусь, Ботсвана, Бразилия, Болгария, Чили, Колумбия, Коста Рика, Казахстан, Латвия, Литва, Македония, Малазия, Маврикия, Мексика, Панама, Сербия, ЮАР, Тунис, Турция, Уругвай	12320,91	184,37
4	17	Австралия, Австрия, Бельгия, Канада, Кипр, Дания, Финляндия, Франция, Германия, Исландия, Ирландия, Италия, Япония. Нидерланды, Испания, Швеция, Великобритания	35288,24	490,72
5	8	Гонконг, Кувейт, Люксембург, Макао, Норвегия, Сингапур, Швейцария, США	49742,5	351,98

Сюда же попали гиганты автомобилестроения Китай и Индия в силу густонаселенности и низкого дохода жителей. В третью группу попали страны более обеспеченные с точки зрения доходов (12321) и как следствие с большим уровнем автомобилизации (184). Это, в основном, латиноамериканские страны, некоторые страны Восточной Европы. Во второй кластер попали страны с еще большим уровнем автомобилизации и доходов. В эту группу попало 16 стран: Антигуа и Барбуда, Бахрейн, Хорватия, Чехия, Эстония, Греция, Венгрия, Израиль, Южная Корея, Мальта, Новая Зеландия, Польша, Россия, Сейшельские острова, Словакия, Словения.

В четвертый класс попало 17 стран, уровень автомобилизации и доходов в

²³ Разработка автора

которых выше, чем во всех предшествующих группах. Это в основном передовые страны Европы: Германия, Франция, Великобритания, Испания, Нидерланды, Австрия, Финляндия, Швеция, а также Япония, Австралия и Канада. В пятый кластер попали страны с еще более высоким доходом (49743), но более низким уровнем автомобилизации, чем в 4 группе (352). Это наиболее обеспеченные страны разных регионов мира: США, Швейцария, Сингапур, Норвегия, Макао, Люксембург, Кувейт, Гонконг.

«Оптимальная зона» роста числа собственных автотранспортных средств находится в интервале примерно 5000-12 000 долларов США на душу населения по паритету покупательной способности (ППС) (уровень, который соответствует приблизительно 2500-8000 долларов США на душу населения по текущим обменным курсам для большинства развивающихся стран). Когда доход на душу населения достигает 3000 долларов США, число собственных автомобилей начинает ускоренно возрастать и продолжает увеличиваться до тех пор, пока не достигнет максимума при доходах примерно в 8000-9000 долларов США. При этом, рост спроса на автотранспортные средства в зависимости от изменений доходов на душу населения происходит не плавно, а проходит через периоды ускорения и замедления.

Рост склонности к собственности является слабым как при низких, так и при высоких доходах, но резко ускоряется при промежуточных уровнях. Ниже графически представлен анализ роста спроса и объема продаж по развитым и развивающимся странам за 2013-2014 гг., где можно увидеть средний прирост темпов роста потребления, в частности, в Китае на 6-7% (рис. 4).²⁴

При этом китайский рынок является крупнейшим автомобильным рынком мира, где были зарегистрированы на начало 2015 г. около 18,5 миллиона новых машин, что составляет 23,7 процента от общего объема мирового рынка. Второе место заняли США с 13 миллионами автомобилей, а третье – Япония, где было зарегистрировано 4,21 миллиона новых машин.

²⁴Подхалюзина, В.А. Анализ состояния автопрома в развивающихся странах [Текст] / В.А. Подхалюзина // Экономика и социум. – 2014. – № 1-2 (10). – С. 551-557.

В пятерку лидеров также вошли Бразилия (3,63 миллиона машин) и Германия (3,51 миллиона).²⁵



Рисунок 4 – Объем продаж новых легковых автомобилей на ключевых рынках мира в 2014 году, PwC.²⁶

По оценкам, число транспортных средств на 1 000 жителей в Индии и Китае составляет 12 и 44 соответственно, и процесс автомобилизации этих двух гигантов по-прежнему находится на начальной стадии.

Ожидается, что за 2010-2030 годы парк находящихся в эксплуатации транспортных средств увеличится без малого на 1 миллиард единиц и важный вклад в его рост будет со стороны автомобильной промышленности Китая.²⁷ Почти 75% этого роста придется на страны, которые сегодня входят в категорию развивающихся (т.е. лишь четвертая часть – на долю нынешних развитых стран).

На рынке Китая сегодня представлено свыше 500 моделей автомашин 80 марок, основная доля которых приходится на европейские и японские бренды, собираемые на территории КНР (рис. 5).

²⁵Статистика автомобилестроения Китая [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www, auto-stats.org.cn](http://www.auto-stats.org.cn).

²⁶Кондратьев, В.Б., Афанасьев, С.В. Мировая экономика. Автопром разобраный [Текст] / В.Б. Кондратьев, С.В. Афанасьев // Прямые инвестиции. – 2012. – № 11(127). – С. 22-27.

²⁷Нуреев, Р.М., Кондратов, Д.И. Автомобильная промышленность: тенденции развития [Текст] / Р.М. Нуреев, Д.И. Кондратов // Философия хозяйства. – 2010. – № 2 (68). – С. 143-168.

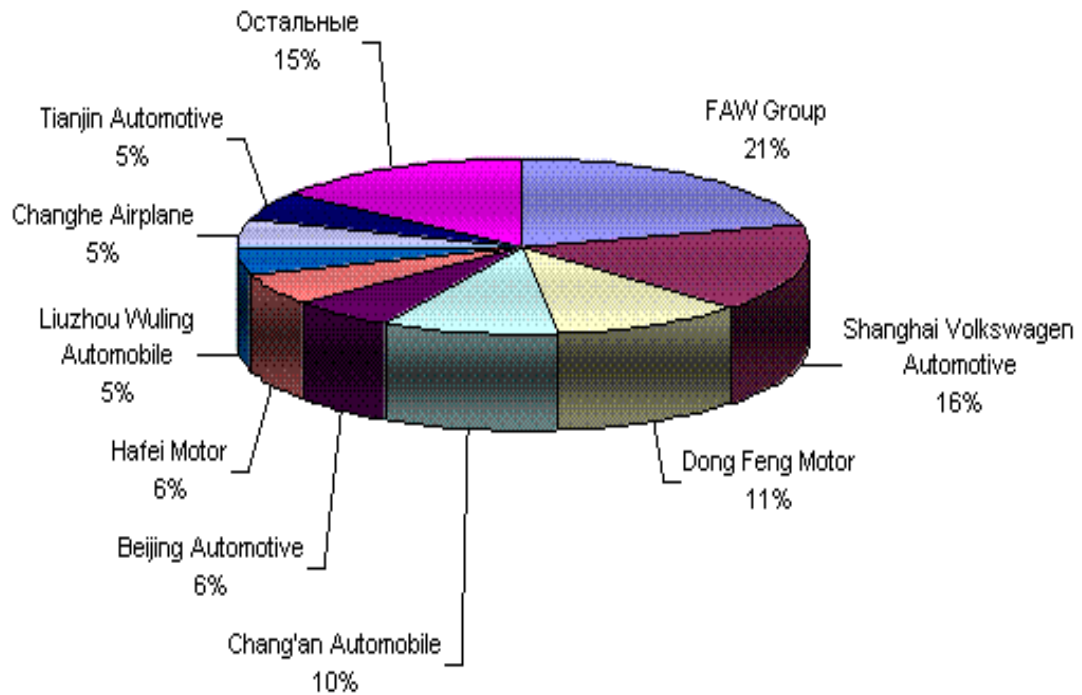


Рисунок 5 – Рыночная доля крупнейших производителей автомобилей в Китае, 2015 г. (%)²⁸

В целом же на территории Китая в минувшем году было реализовано почти 5,1 млн. ед. автотранспортных средств, что на 15,6 % больше, чем годом ранее. Объем сбыта легковых автомобилей увеличился на 15,7 % относительно уровня предшествующего года и составил свыше 2,4 млн. ед. Таким образом, за последнюю пятилетку продажи легковых автомобилей в Китае возросли практически пятикратно.

Автопром КНР, по данным Китайской ассоциации машиностроительной промышленности, в 1985 г. насчитывал всего 3,2 млн. автомобилей, в 2001 г. этот показатель превысил 18 млн. ед., а к 2020 г. предположительно составит 140 млн. ед. Протяженность скоростных автострад к этому времени будет расширена до 70 тыс. км.²⁹ Китай также лидирует по объемам производства легковых автомобилей в млн. шт., в то время как Россия находится на 8 месте после Китая, Японии, Германии, Южной Кореи, США, Индии и Бразилии.

²⁸ Петиненко, И.А., Редчикова, Н.А., Соболева, Е.Н., Чиков, М.В. Инновационное поведение крупных китайских компаний в условиях глобализации [Текст] / И.А. Петиненко, Н.А. Редчикова, Е.Н. Соболева, М.В. Чиков // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2014. – № 1 (25). – С. 47-55.

²⁹ Ясенков, Е.П., Парфенова, Л.А. Информационный анализ: организация, проблемы и перспективы развития автопрома КНР [Текст] / Е.П. Ясенков, Л.А. Парфенова // Труды Братского государственного университета. Серия: естественные и инженерные науки. – 2011. – Т. 1. – С. 54-56.

Китай в последние годы демонстрировал просто беспрецедентные показатели (продажи транспортных средств возросли с 2,3 млн. в 2004 году до 10,3 млн. в 2009 году, а его доля в числе зарегистрированных в мире транспортных средств за тот же период подскочила с 1,2% до 8%).³⁰



Рисунок 6 – Лидеры продаж китайских автомобильных брендов, 2014 г.³¹

Выше представлены лидеры продаж среди китайских автомобильных брендов. Среди них особенно популярными являются бренды совместного производства с такими компаниями, как Volkswagen, Hyundai, Ford, Peugeot (рис. 6). Таким образом, мы можем заметить наряду с активными продажами совместных брендов рост популяризации чисто китайских брендов на мировых автомобильных рынках по состоянию на начало 2015 г. (рис. 7).

³⁰ Бараболина, А.И., Хузиятов, Т.Д. *Инновационный аспект национальной автомобильной политики КНР на современном этапе [Текст] / А.И. Бараболина, Т.Д. Хузиятов // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 3. – С. 262-265.*

³¹ Нуреев, Р.М., Кондратов, Д.И. *Рынок легковых автомобилей: вчера, сегодня, завтра [Текст] / Р.М. Нуреев, Д.И. Кондратов // Journal of institutional studies. – 2010. – Т. 2. – № 3. – С. 86-128.*

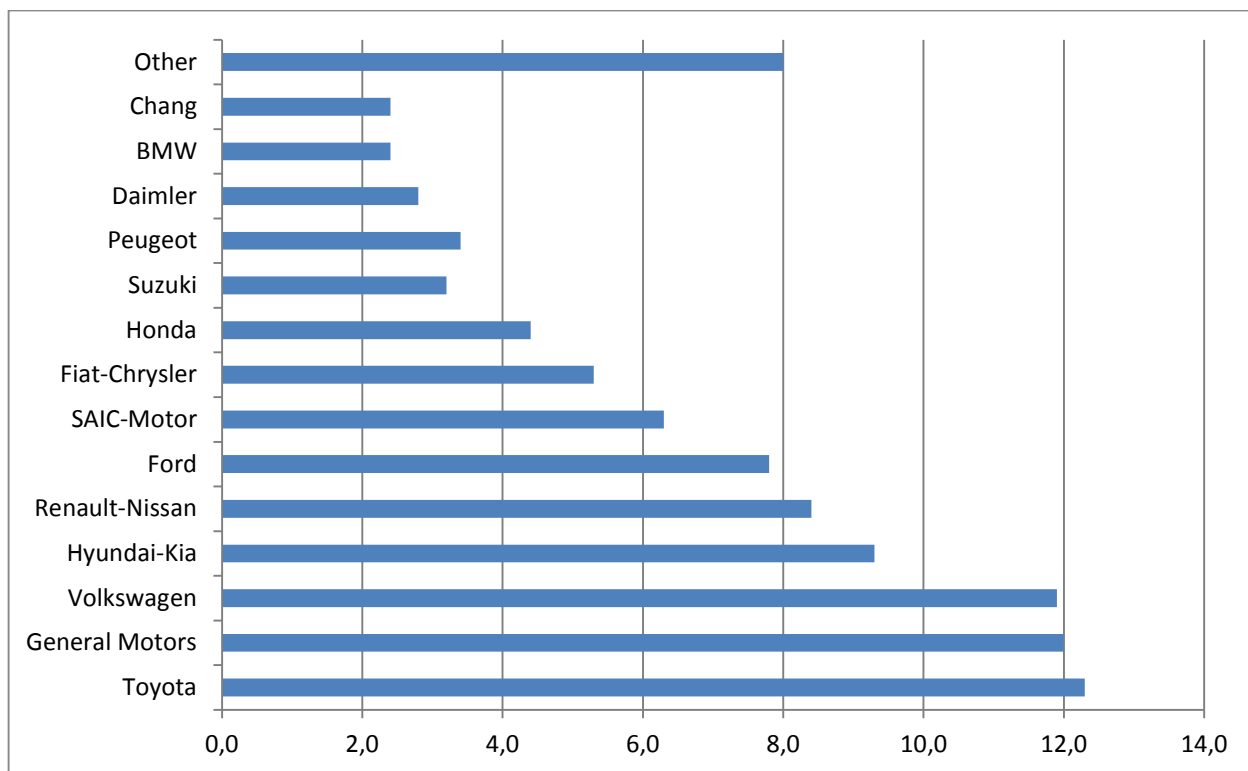


Рисунок 7 – Рост популярности китайских брендов на мировых автомобильных рынках, 2015 г. (%)³²

При этом значительную часть из производимых и экспортируемых Китаем автомобилей составляют легковые автомобили. Так, 21,9% от общего объема легковых автомобилей на конец 2013 г. были произведены в Китае, что составляет более 23 млн. шт. По прогнозам мировых аналитических агентств, тенденция наращивания производства и экспорта автомобилей из Китая будет сохраняться, прежде всего, по сегменту легковых автомобилей.

Автомобилизация стран с формирующимся рынком быстро вдыхает в отрасль новую жизнь. По данным мировых аналитических агентств таких как OICA, SIEM³³ и др. будущий рост продаж транспортных средств во всех странах с формирующимся рынком будет столь многообещающим, что очень скоро позволит полностью развернуть долгосрочную тенденцию к снижению роста мировых продаж, которая наблюдается с середины 1970-х годов.

³²Чечетка, Е.Л. Основные характеристики модели потребительского выбора при приобретении легкого коммерческого автомобиля в 2014-2015 гг. [Текст] / Е.Л. Чечетка // Практический маркетинг. – 2015. – № 5 (219). – С. 13-19.

³³Институт исследования быстроразвивающихся рынков SKOLKOVO (SIEMS), отчет за 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://world.eizvestia.com>

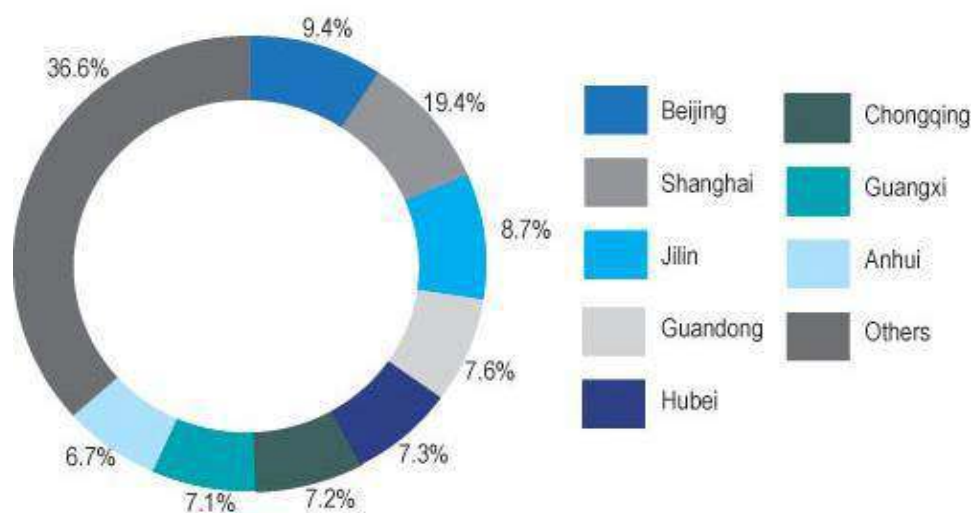


Рисунок 8 – Основные регионы Китая, являющиеся внутренними потребителями автомобильной продукции Китая, 2014-2015 гг., %³⁴

Так, ожидается, что к 2030 году в Китае в эксплуатации будет находиться почти 400 млн. транспортных средств и этот внутренний рынок будет расти быстрыми темпами, а к 2020 году годовые продажи транспортных средств в Китае достигнут почти 21 млн., а к 2030 году прогнозируются 39 миллионные продажи.³⁵ Это значит, что рост годовых продаж в 2020–2030 годах составит примерно 6,4%, то есть существенно замедлится по сравнению со стремительным ростом в среднем на 36% в год, который наблюдался в прошлом десятилетии. На рис. 8 представлены основные регионы Китая, являющиеся внутренними потребителями автомобильной продукции Китая по состоянию на конец 2014 г. в долях от общего объема китайского рынка.

Автокомпонентный сектор является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей народного хозяйства Китая. Как отметил заместитель министра торговли КНР Вэй Цзянгуо: «Китай находится на пути к тому, чтобы в будущем стать центром поставки компонентов для международных автопроизводителей».³⁶

³⁴Юй, Ю. Состояние и прогноз развития автотранспортной отрасли Китайской Народной Республики [Текст] / Ю. Юй // Транспортное дело России. – 2011. – № 9. – С. 193-194.

³⁵Китайское автомобилестроение ориентируется на западные районы страны [Электронный ресурс]. // Газета Жэньминь Жибао он-лайн: [сайт]. URL: http://www.russian.people.com.cn/200107/10/rus20010710_47893.html (дата обращения: 17.03.2015г.).

³⁶Храбров Г.А. Автопроизводители нуждаются в господдержке: электронный ресурс. // Новостной портал Autopeople.ru: [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

В шанхайской группе «SAIC» эту проблему развития решили кардинально – в 2000 году приобрели корейскую компанию «SsangYong Motor», затем – 10% «Daewoo» (DAT), а пару лет назад – обанкротившийся британский «Rover».³⁷ При этом корейский завод продолжал выпуск внедорожников, а вот английские были демонтированы и перевезены в Китай, где уже с осени 2006 года производят перелицованные «Роверы-75» – теперь под собственной китайской маркой «Roewe». К 2010 году на заводе планируется выпускать до 120 тыс. автомобилей и 170 тыс. двигателей.³⁸

Прогнозируется, что в 2020 году Китай станет крупнейшим мировым рынком по объему продаж автотранспортных средств, опередив Соединенные Штаты. К 2030 году годовые продажи в Китае, как ожидается, достигнут 39 млн., или 28% мировых продаж. При этом в структуре китайского потребления автопродукции по регионам Китая лидируют и будут сохранять эту тенденцию гражданские и государственные автомобили для целевых нужд, а также легковые автомобили частного сектора.

Существующий в Китае спрос на транспортные средства прежде всего обусловлен ростом доходов на душу населения, а не численностью населения в стране. Хотя население Китая за 2010–2030 годы, предположительно, увеличится только на 100 млн. человек (то есть на 7%), по оценкам, доход на душу населения возрастет в три раза, с 6 735 долларов США в 2010 году до 18 877 долларов США к 2030 году (по ППС), и в результате число собственных автомобилей на 1 000 жителей увеличится по прогнозу с 44 в 2010 году до 275 в 2030 году, что примерно соответствует нынешнему уровню собственности в Южной Корее.³⁹ Из всего вышесказанного следует, что корпорации автомобилестроения КНР обладают внушительным потенциалом

<http://www.autopeople.ru/news/producer/4350.html> (дата обращения: 21.09.2015г.).

³⁷Официальный сайт автопроизводителя GAIC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gagc.com.cn>.

³⁸Александров, И.А. Ретроспективный анализ ключевых тенденций развития автомобильной промышленности в Китае [Текст] / И.А. Александров // Экономика и управление в 21 веке: тенденции развития – 2013. – № 13. – С. 19-30.

³⁹Китай и Индия радикально изменяют мировой автомобильный рынок [Текст] / Черные металлы. – 2007. – № 3. – С. 64-65.

международной конкурентоспособности, находящимся в стадии своего начального раскрытия, в связи с чем, большинство конкурентных стратегий интеграции автопрома КНР оказываются малоэффективными, реализуя в основном востребованную мировым рынком продукцию, произведенную ведущими компаниями на территории КНР, и игнорирующими требования международных рынков. Перейдем к исследованию степени отраслевых и стратегических изменений автопрома КНР более детально.

1.2. Исследование степени отраслевых структурных и стратегических изменений процесса интеграции современного автопрома КНР в международные рынки

Основными особенностями, характерными в настоящее время для производителей автомобилей на мировых рынках, являются следующие:⁴⁰

1) снижение издержек производства и, соответственно, цены автомобиля и одновременно растущая в связи с ожесточающимся законодательством и запросами потребителей стоимость новых конструкторских разработок и внедрения новых технологий;

2) усиление конкурентной борьбы за создание автомобиля будущего с целью господства на рынке, а также интеграция автопроизводителей и поставщиков комплектующих;

3) инжиниринг и компьютеризация процесса разработки, которые позволяют в короткие сроки создавать новые модели; специализация исследований, разработок и производства на основе международного разделения труда (на головном предприятии сегодня производится лишь 35-50% деталей, узлов и агрегатов, остальное поступает на сборочный завод по кооперации).

При этом, чтобы отвечать названным особенностям мирового рынка, китайскими автопроизводителями был предпринят ряд шагов, выразившихся, с нашей точки зрения, *в ряде отраслевых и стратегических изменений в комплексе автомобилестроения КНР*. Представим их в порядке значимости для

⁴⁰Коваленко, В.Н., Коваленко, И.Б. Современное состояние автомобильного рынка стран БРИКС азиатско-тихоокеанского региона [Текст] / В.Н. Коваленко, И.Б. Коваленко // Социальное и экономическое развитие АТР: опыт, проблемы, перспективы. – 2014. – № 2. – С. 114-127.

обеспечения международной конкурентоспособности корпораций КНР.⁴¹

1. Консолидация отрасли. Консолидация мировой автомобильной промышленности и создание стратегических концернов (как легковых, так и грузовых автомобилей) выражается в снижении количества независимых автопроизводителей. В 1980х годах можно было выделить до 30 независимых крупных компаний, в то время как на текущий момент их насчитывается 10 и прогнозируется снижение до 6-7 в будущем.⁴² Снижение числа независимых компаний является естественным процессом для многих отраслей промышленности с закономерным следствием постепенной утраты самостоятельности и конкурентоспособности локальными игроками.⁴³

Мастодонтами китайского автомобильного производства считаются корпорации «Chery»⁴⁴, «Great Wall»⁴⁵, «Xin Kai» и FAW⁴⁶, которые давно преодолели рамки внутреннего рынка и являются крупными корпорациями, образованными в результате консолидации отрасли в форме сделок слияний и поглощений как с внутренними, так и с внешними автопроизводителями.

Рассмотрим основные типы сделок слияния и поглощения китайской автомобильной отрасли, повлиявшие на ее консолидацию не только в стране, но и в мире (табл. 5). Результатом такой консолидации стал перенос производственных мощностей мировых крупных автоконцернов в Китай и выпуск на базе китайских производств мировых брендов автомобилестроения, а также интенсификация развития внутренних брендов автоотрасли Китая и выход их на мировые рынки.

⁴¹Разработки автора

⁴²Слияния и поглощения в мировой автомобильной промышленности в 2008 г. [Текст] / Бюллетень иностранной коммерческой информации. – Москва. – 2008. – № 129. – С. 10.

⁴³Астапенков, А.И. Совместные предприятия и предприятия промышленной сборки в автомобилестроении: проблемы, пути решения, анализ текущей ситуации на рынке [Текст] / А.И. Астапенков // Актуальные проблемы государственного и корпоративного управления на современном этапе. Сборник докладов и научных трудов межвузовской научно-практической конференции. – Москва. – 2010. – С. 205-216.

⁴⁴Официальный сайт автопроизводителя Chery [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.chery.cn>. (Дата обращения: март 2015г.)

⁴⁵Официальный сайт автопроизводителя Great Wall Motors [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gwm.com.cn>. (Дата обращения: март 2015г.)

⁴⁶Официальный сайт автопроизводителя FAW [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.faw.com.cn>. (Дата обращения: март 2015г.)

Таблица 5 – Основные вехи консолидации автомобильной отрасли Китая⁴⁷

Год	Тип сделки	Компании-участницы	Особенности сделки
1958	Поглощение	(1) Shanghai Powertrain Machinery Manufacturing Company, (2) Shanghai Internal Combustion Engine Components Company и (3) Shanghai Powertrain Equipment Manufacturing Company	(1) поглощает (2) и (3)
1984	Совместное предприятие	SAIC, Volkswagen	Создание совместного предприятия на территории Китая под названием Shanghai Volkswagen Automotive Company (SVAC), доли обеих компаний составляют по 50 %
1997	Совместное предприятие	SAIC, General Motors	Создание совместного предприятия Shanghai General Motors Company Limited (Shanghai GM), доли в которой составили по 50%.
1998	Стратегический альянс	General Motors, Suzuki	Создание на территории Китая стратегического альянса Chong-qing Chang'an Suzuki Automobile
2002	Совместное предприятие	Hyundai, Beijing Automotive Industry Holding	Компания "Хюндай Motor Co" совместно с "Beijing Automotive Industry Holding Co" создают фирму "Beijing Hyundai Motor Co", ставшую в Китае вторым автозаводом категории "Хюндай Kia Automotive Group".
2005	Поглощение	Nanjing Automobile Corporation, MG Rover Group Ltd.	Nanjing Automobile Corporation приобрела MG Rover за 53 млн. фунтов стерлингов. Компания SAIC пыталась приобрести торговую марку Rover за 11 млн. фунтов стерлингов у немецкой BMW Group, но торговая марка была продана Ford.
2007	Слияние	SAIC Motor, Nanjing Automobile Corporation	SAIC Motor приобрела 50 % акций Nanjing Auto у итальянской компании Fiat.
2010	Поглощение	Zhejiang Geely, Volvo Car Corporation	Китайская Zhejiang Geely Holding Group и концерн Ford подписали соглашение о продаже Volvo Car Corporation

На 20 ведущих автопроизводителей приходится почти 78 млн. штук производства авто за 2014 год – это 90% от общемирового производства авто. Но совокупное производство не столь интересно, а весьма любопытно узнать локализацию производства авто по странам мира (рис. 9).

На гистограмме показаны 20 крупнейших автоконцернов мира с годовым производством свыше 1 млн. штук авто, при этом 100% локализация только у китайских брендов. SAIC, Changan и Dongfeng мало значимы для мировых рынков, т.к. продажи идут преимущественно в Китае, но зато высокими темпами. Совокупное производство этих автоконцернов свыше 4.4 млн. штук

⁴⁷Севастьянов, А.В. Проблемы и перспективы стратегического управления интегрированных экономических систем в автомобилестроении [Текст] / А.В. Севастьянов // Современные технологии управления. Сборник материалов международной научной конференции. – Киров. – 2014. – С. 858-871.

(100% собираются в Китае) и 90% из которых продается в Китае.

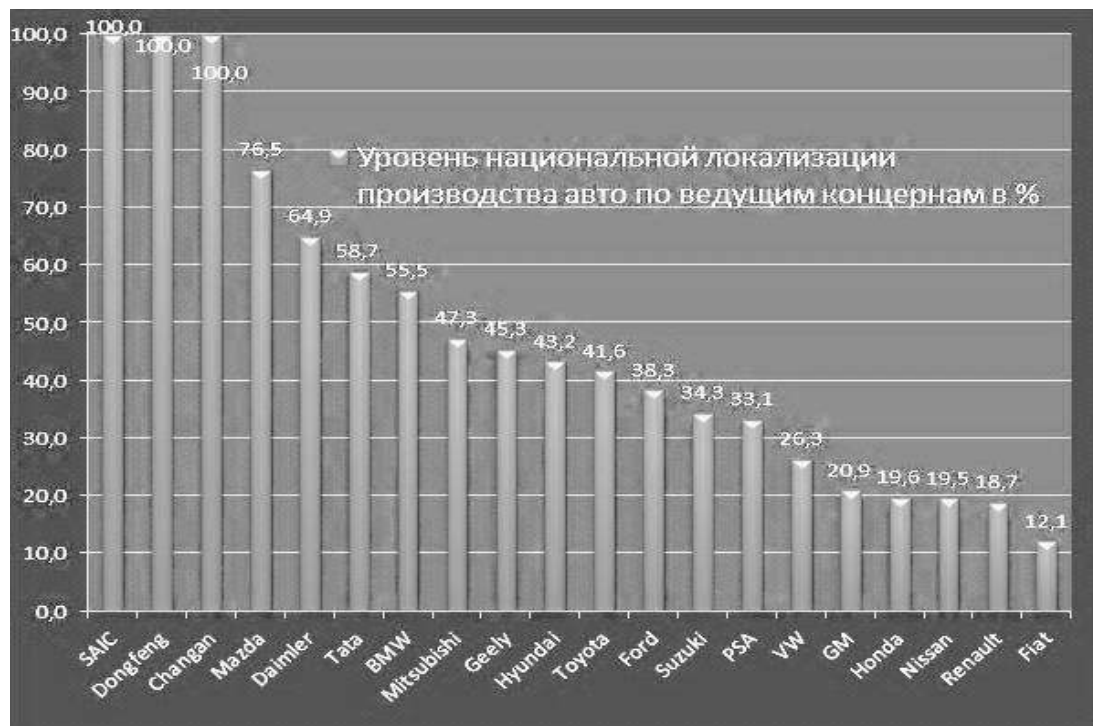


Рисунок 9 – Уровень национальной локализации производства автомобилей по странам мира, 2014-2015 гг. (%)⁴⁸

Среди японских концернов больше всего национальной локализации у Mazda, а меньше всего у Honda. Французские и итальянские автокомпании производят авто преимущественно в других странах мира и менее четверти в своих государствах. У PSA (Peugeot, Citroën) около трети от всех произведенных автомобилей собирается во Франции.

Рассмотрим таблицу приложения 2, где показано распределение производства (сборки) авто по странам мира и производителям.

Сортировка от самого крупного автоконцерна к самому мелкому (слева-направо) и от самой крупной страны к самой мелкой по производству авто (сверху-вниз). Все данные в тыс. штук авто за 2013-2014 гг.

2. “Стратегия платформ”. В 1990х гг. начала активно развиваться “стратегия платформ”. Сущность ее заключается в производстве нескольких моделей на базе единой платформы (сборочной рамы, на которую монтируются

⁴⁸Бараболлина, А.И. *Функционирование совместных предприятий автомобильной промышленности Китая в условиях ВТО. [Текст] / А.И. Бараболлина // Проблемы экономики. – 2008. – № 1. – С. 38-43.*

все узлы и детали). Яркой иллюстрацией “стратегии платформ” являются примеры концернов General Motors и Volkswagen.⁴⁹

Чаще всего появление автомобилей-клонов является результатом сотрудничества двух концернов, которые таким способом экономят на разработке новых моделей, особенно, если хотят выйти в новый рыночный сегмент. Свежий пример – дружба французского концерна PSA (Peugeot и Citroen) с японским производителем Mitsubishi.

Сотрудничество с конкурентом – мера вынужденная и является ответом на активность компаний-конкурентов, в частности, альянса Renault и Nissan.⁵⁰ Пару лет назад на рынке появилась модель Renault Koleos, которую разработали Nissan Qashqai. До этого Renault внедорожников не выпускала. Собственных средств на разработку внедорожника у PSA не было. Решение – модели Peugeot 4007 и Citroen C-Crosser, которые являются клонами Mitsubishi Outlander XL. Естественно, по договоренности – японцам был предоставлен 2,2-литровый дизель мощностью 160 л. с. французской разработки.

Мировой автобизнес знает немало примеров, когда автоконцерны выпускают не только подобные автомобили (на одной платформе), но и точные копии чужих моделей. Значительная часть автомобилей из Поднебесной является ухудшенной и удешевленной копией популярных японских машин.⁵¹ Например, Chery Tiggo подозрительно напоминает Toyota Rav 4, Great Wall Hover очень похож на ISUZU Axiom. Естественно, копии являются обычно плагиатом. Отметим, что несмотря на схожесть, владельцы, которые хотят купить японский автомобиль по китайской цене, быстро выясняют, что качество сильно отличается от оригинала.

3. Появление гибких производств в автомобилестроении. Создание

⁴⁹Автомобильная промышленность на передовых позициях [Текст] / Черные металлы. – 2007. – № 3. – С. 66-67.

⁵⁰Ху, Хао. Особенности развития китайского автомобилестроения: электронный ресурс. // Ассоциация международной торговли Китая [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ccpit.org/Contents/Channel2212/2008/0711/120010/content120Q_10.htm (Дата обращения: 11.03.2015г.).

⁵¹Хуай, Х. Увеличение масштабов производства – основная цель автомобилестроения Китая [Текст] / Х. Хуай // Вестник Московского университета МВД России. – 2009. – № 10. – С. 68-70.

больших автомобильных заводов и достижение классической экономии на масштабе было эффективным решением для рынка США или Европы в прошлом, но изменение потребностей автовладельцев привело к необходимости постоянного обновления модельного ряда. Быстрота обновления стала ключевым фактором успеха на рынке.⁵² Старая организация производства не могла обеспечить этого, и вместе со “стратегией платформ” потребовалась организация производств нового типа гибких сборочных заводов. Идея простая. Не требуется полностью автоматизированных линий, роботов и большой площади. Не требуется больших мощностей и существенных инвестиций. Достаточным является компактное производство, способное выпускать различные модели компании. Плохо продается модель “А” достаточно поставить комплекты для модели “Б”, которая продается прямо с конвейера.

Активнее всех из мировых автопроизводителей эту идею в последние годы реализовывала компания Honda. Если в 1999 г. лишь 10% всех заводов Honda функционировали на принципах гибкого производства, то на сегодняшний день это 100% всех заводов, как и заводов китайских производителей. Среди последних лидируют такие компании, как Geely, Lifan, Great Wall, Brilliance, BYD. Хотя скорость обновления линеек этих компаний нельзя назвать высокой по сравнению с европейскими и японскими марками, однако, в результате компании, имеющие такую гибкость, получают возможность быстро реагировать на изменение спроса и специфику рынка.

4. Модульная сборка. Логическим продолжением “стратегии платформ” конца 1980х гг. стало развитие модульной сборки. На конвейер поставляются готовые к сборке модули, включающие в себя большое число простых компонентов и деталей. Компании Volvo, например, удалось в последние годы снизить число используемых для производства грузовиков компонентов в два раза с 44 тыс. до 22 тыс. шт. Модульная сборка в автомобилестроении привела к появлению новых организационных принципов. Так, например, в 1997 г. в

⁵²Садовникова, Ю.Ю. Оценка используемых методов и моделей управления автомобильной промышленностью [Текст] / Ю.Ю. Садовникова // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2012. – № 2. – С. 242-244.

бразильском городе Резенде концерн Volkswagen организовал первый в мире парк поставщиков для производства грузовиков на принципах модульного консорциума.⁵³

Все китайские автопроизводители отличаются 100% организацией модульной сборки, кроме того, в качестве отдельной стратегии развития и проникновения автопрома на внешние рынки, не имея возможностей напрямую конкурировать с известными мировыми автомарками, Китай использует экспорт отдельных модулей и запчастей для сборки крупнейших мировых автобрендов.

BMW и Mercedes-Benz давно начали совместные закупки автомобильных комплектующих в Китае. За первые четыре месяца 2009 года производители автокомпонентов в Германии подали около 30 заявлений о банкротстве. По прогнозам консалтинговой компании Roland Berger, до конца года обанкротятся около сотни немецких производителей автомобильных комплектующих. Европейские и американские детали для производителей автомобилей слишком дороги, поэтому в экстренном порядке приходится искать им альтернативу в Китае, к которому они давно присматривались.

С января по июль 2013 года Китай экспортировал автомобильных двигателей на \$1,4 млрд (основные получатели – Япония, Иран и Италия), тормозных систем – на \$1,3 млрд (США, Великобритания, Канада), а деталей рулевой системы – на \$5,2 млрд (США, Великобритания).⁵⁴

5. Аутсорсинг производства компонентов. Под аутсорсингом понимается передача разработки, дизайна и сборки компонентов и модулей от производителей автомобилей производителям автокомпонентов. Аутсорсинг позволяет снизить общие издержки, выбрать глобальных поставщиков, обеспечивающих наивысшее качество и минимальные цены на узлы и модули.⁵⁵

⁵³Коплякова, Е.С., Закирова, Е.С. Менеджмент в автомобилестроении [Текст] / Е.С. Коплякова, Е.С. Закирова // Учебное пособие по немецкому языку для бакалавров неязыковых вузов // Московский государственный машиностроительный университет (МАМИ). – М.: Спутник+, 2012. – 299с.

⁵⁴Рогожкина, Н.В. Управление сбытовыми процессами на предприятиях автомобильной промышленности [Текст]: дис. ... к.э.н. – 08.00.05 / Наталья Владимировна Рогожкина; Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. – Нижний Новгород, 2013. – 193с.

⁵⁵Хамицаева, А.С. Китайская автомобильная промышленность: параметры роста и обретение международной конкурентоспособности [Текст] / А.С. Хамицаева // Российский экономический

Китайские автопроизводители используют лишь 5-6% аутсорсинга производства компонентов вне своих автоконцернов. Как правило, у крупных автоконцернов существует несколько совместно используемых предприятий по производству комплектующих и узлов, которые как снабжают внутренних автопроизводителей, так и работают на экспорт, сотрудничая с крупными мировыми брендами, как было описано выше.⁵⁶

6. Новации. Совместные проекты характерная черта поведения многих автопроизводителей. Совместными усилиями куда быстрее удастся выйти на более высокий технологический уровень. До недавнего времени компании-автопроизводители Китая занимались заимствованием и прямым копированием технологий японских и немецких автопроизводителей. Данная тенденция сохраняется и в текущем, 2015 году, однако доля копируемых продуктов и комплектующих неизменно падает. Разработка принципиально новых концепт-каров и технологий в Китае всего лишь вопрос времени.

Так, модернизация научно-технического комплекса в Китае началась в конце 80-х годов и была тесно связана с проходившей в то же время реструктуризацией госсектора. Следующим шагом стало создание рынка технологий, превратившегося в главную площадку для совершения сделок между владельцами и покупателями ноу-хау.

Одновременно с открытием особых экономических зон в прибрежных регионах в Китае началось создание сети бизнес-инкубаторов и технопарков, первый из которых открылся в 1988 году в районе Чжун Гуань Цунь в Пекине. Всего через 5 лет в Китае уже насчитывалось 53 технопарка, в которых было зарегистрировано 9687 высокотехнологичных предприятий (сегодня число таких предприятий составляет свыше 53600).⁵⁷

Проведенная модернизация научно-технического комплекса привела к

журнал. – 2007. – № 9-10. – С. 127-128.

⁵⁶Соловкин, В.В. Совершенствование планирования и управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий машиностроения на основе стратегии конкуренции [Текст]: дис. ... к.э.н. – 08.00.05 / Соловкин В.В.; – Иваново, 2002. – 203с.

⁵⁷Леонов, М.Б. Автомобильная сага. Эволюция производственного менеджмента в автомобильной промышленности [Текст] / М.Б. Леонов // Креативная экономика. – 2010. – № 10. – С. 83-86.

резкому росту научных исследований на производстве, и как следствие, к росту инвестиций со стороны частных предприятий в данной области. Таким образом, доля инвестиций в научные разработки в суммарном ВВП выросла на 0,14 п. п. до 1,84%.⁵⁸

Среди лидеров НИОКР в автомобилестроении Китая – Chery Automobile⁵⁹, который планирует до 2017 г. построить в Китае центр научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), который станет самым большим подобным центром в Азии. Хечбек Chery A3 стал новым шагом в сегмент спортивных хечбеков, столь популярных сейчас в мире.

7. Стратегические изменения на правительственном уровне. Принятие стратегических мер и проведение мероприятий, способствующих созданию и развитию автомобилестроения в Китае.

К таким стратегическим изменениям и мерам в автомобильной промышленности Китая, определяющим его стремительное развитие, автор относит:

- а) **правительственную поддержку**, направленную на:⁶⁰
- развитие новых идей, в частности, создание автомобилей, работающих на альтернативном топливе, создание электромобилей;
 - формирование профессионально развитой сервисной сети;
 - увеличение субсидий на обновление старых автомобилей;⁶¹
 - увеличение производства национальных торговых марок автомобилей;
 - приоритетную закупку национальных марок автомобилей на общественные нужды;

⁵⁸Макаров, К.А. Государственное регулирование инвестиций в автомобильную промышленность [Текст] / К.А. Макаров // *Инновации и инвестиции*. – 2010. – № 3. – С. 88-90.

⁵⁹Официальный сайт автопроизводителя Chery [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.chery.cn>. (Дата обращения: март 2015г.)

⁶⁰Безруков, И.И., Горин, С.В. Анализ зарубежного опыта проведения промышленной политики в автомобилестроительной отрасли в условиях вступления страны во всемирную торговую организацию [Текст] / И.И. Безруков, С.В. Горин // *Экономика и предпринимательство*. – 2012. – № 6(29). – С. 180-184.

⁶¹Белякова, Г.Я., Фокина, Д.А. Инструменты государственной поддержки развития экспортного потенциала машиностроительных предприятий [Текст] / Г.Я. Белякова, Д.А. Фокина // *Фундаментальные исследования*. – 2014. – № 11-9. – С. 1997-2002.

б) **создание фундаментальных основ** в сфере имущественного права на новые источники энергии, создание законченной целостной системы ключевых комплектующих и узлов техники, работающей на новых источниках энергии;

в) **принятие мер по увеличению** количества высококвалифицированных кадров для автомобилестроения;

г) **широкое использование зарубежного опыта**, это относится, прежде всего, к:⁶²

- использованию преимуществ интернационализации производства, как фактора увеличения потребительского спроса на автомобили (заслуживает внимания успешный опыт компании Volkswagen на рынке Китая);

- усилению внимания к цене бренда (это важно потому, что в Китае происходит расширение выхода на внешний рынок национальных марок);

- индустриализации всех процессов (особенно распространен опыт в автомобильной промышленности США);

- уделению внимания высокому качеству технологий в производстве автомобилей (этот опыт заимствован из функционирования автомобильных компаний США в части кооперации между предприятиями);

- внимание к соблюдению компактности, эстетичности и небольшому объему двигателей (является характерным для японского автомобилестроения);

- внимание к развитию инновационных технологий (это также характерно для Японии, например: технология впрыскивания бензина, защита окружающей среды);

- поиску и развитию новых методов производства (основы развития автомобилестроения Японии).

Таким образом, современные стратегические и отраслевые изменения в китайском автомобилестроении, с нашей точки зрения, создают все необходимые предпосылки для его успешного перспективного развития.

⁶²Сикетина, Н.Г. *Расширение состава факторов конкурентоспособности машиностроительной продукции [Текст] / Н.Г. Сикетина // Бизнес-информ. – 2014. – № 5. – С. 306-310.*

Перейдем к анализу конкурентоспособности и оценке проблем стимулирования уровня развития конкурентных позиций китайских предприятий автомобильной промышленности на международном рынке, который, с позиции автора диссертации, необходим для отслеживания:

- 1) предпочтений, приоритетов потребителей на быстро меняющемся рынке;
- 2) технических и технологических новшеств в сфере производства автомобилей;
- 3) прогрессивных форм интеграции в сфере производства, финансирования и реализации продукции автомобилестроения;
- 4) стратегических инициатив.

И, в первую очередь, с нашей точки зрения, должен осуществляться по следующим направлениям:

- 1) степень обновления технологий; удельные затраты на инновационную деятельность и НИОКР; размер инвестиций в подготовку и переподготовку кадров;
- 2) обеспечение защиты собственности и, в первую очередь, интеллектуальной; тенденции лицензионной деятельности и формирование патентного фонда организаций;
- 3) прогрессивность информационных, финансовых, внешнеэкономических, логистических, производственных, управленческих процессов, и как следствие этого способность к интеграции предприятий в отрасли для решения задач производства, финансирования, проведения исследовательских работ;
- 4) уровень развития маркетинга, и, в первую очередь, способность к продвижению бренда.

Анализ должен осуществляться не только с целью решения функциональных задач подразделений, он необходим, в первую очередь, для выявления и оценки конкурентных преимуществ собственного предприятия с целью выявления стратегических инициатив на конкретном сегменте международного рынка.

1.3. Выявление и оценка эффективности механизмов стимулирования уровня конкурентоспособности корпораций китайского автопрома на международных рынках

Анализ конкурентных позиций Китайских автопроизводителей автором проводился по сравнительным матрицам оценки показателей работы конкурентов. Китайские автопроизводители имеют несколько сильных конкурентов. Для анализа конкурентных потенциалов диссертантом были выбраны автопроизводители, имеющие примерно одинаковый статус с 15 сравниваемыми китайскими компаниями:⁶³

- предлагают клиентам примерно одинаковый модельный ряд автомобилей с сопоставимым качеством.

- предлагают схожие условия по договорам купли-продажи и сервисного обслуживания;

- имеют одну организационно-правовую форму;

- имеют одинаковое положение в соответствующей сфере деятельности;

- имеют одинаковые: значимость, характер, масштаб и сферу деятельности организации;

- имеют примерно одинаковый уставный капитал, определяющий минимальный размер имущества юридического лица, гарантирующего интересы его кредиторов;

- имеют одинаковые основные виды деятельности.

Основными конкурентами для 15 крупнейших китайских автопроизводителей в сегменте легковых автомобилей, с точки зрения автора, являются следующие 15 основных конкурентов:

1. японская компания Toyota Motor (Toyota, Lexus);
2. крупнейшая американская автомобильная корпорация General Motors (Chevrolet, Cadillac, Saab);
3. немецкий автопроизводитель Volkswagen Group (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda);
4. американский Ford Motor (Ford, Volvo);

⁶³ Разработки автора

5. японская компания Honda Motor;
6. южнокорейская Hyundai Motor;
7. японский автопроизводитель Nissan Motor;
8. французская компания PSA Peugeot Citroën (Peugeot, Citroën);
9. немецкий концерн Adam Opel AG (Opel);
10. французская автостроительная корпорация Renault Group (Renault);
11. японская автостроительная корпорация Mazda Motor Corporation (Mazda);
12. корейская автомобилестроительная компания Kia Motors Corporation (KIA);
13. японская машиностроительная компания Suzuki Motor Corporation (Suzuki);
14. один из крупнейших южнокорейских чеболей (ФПГ) – Daewoo;
15. японская группа компании – Mitsubishi Group (Mitsubishi).

В данный список автором сознательно не были включены такие крупные компании-конкуренты мирового рынка, как немецкий производитель автомобилей премиум-класса – концерн Daimler и BMW Group, а также некоторые другие американские и английские автопроизводители премиум класса. Это было обусловлено тем, что даже 15 крупнейших китайских автопроизводителей пока находятся вне рынка премиум-класса, пока не обладают схожими характеристиками производителей данного сегмента, не имеют рыночных долей этого сегмента мирового рынка и не могут конкурировать с ними. Кроме того, абсолютное большинство клиентов сегмента премиум-класса остаются лояльными к существующим мировым производителям премиум-класса и выход на данный сегмент рынка характеризуется высокими входными барьерами.

Согласно результатам международных маркетинговых исследований автомобильного рынка, проведенных агентствами Автостат и ООО «Бизнес-Эксперт», доли потребительского рынка у названных компаний и 15 крупнейших китайских автопроизводителей в сегменте легковых автомобилей примерно одинаковы и составляют 1,5-3%.⁶⁴ Таким образом, выбранные компании

⁶⁴Пискунова, Л.П., Карманов, А.А. *Автомобильное потребление: региональные особенности, мотивы выбора* [Текст] / Л.П. Пискунова, А.А. Карманов // *Дискуссия*. – 2012. – № 9. – С. 71-77.

являются равнозначимыми конкурентами для 15 крупнейших китайских автопроизводителей в сегменте легковых автомобилей.

Для оценки конкурентных позиций китайских автопроизводителей диссертантом были приглашены 60 внешних независимых экспертов в области автомобилестроения, сервисного обслуживания и управления машиностроительными предприятиями. В числе экспертов были как выпускники МАМИ, так и специалисты, закончившие факультеты МГТУ им. Баумана по специальности «Машиностроение» и работающие в сфере производства автомобилей, управления и контроля качества производства в машиностроении.

На первом этапе соискателем проводилось тестирование компетентности экспертов с целью получения достоверных результатов оценки.

На втором этапе экспертами по инициативе автора оценивался конкурентный потенциал 15 крупнейших китайских автопроизводителей и основных конкурентов, перечисленных выше. Оценка осуществлялась по 10-балльной системе. Наивысший балл равен 10. Сравнение конкурентных позиций автором проводилось на основе расчетных данных, полученных по результатам исследования, проведенного консалтинговой фирмой Автостат.⁶⁵

В качестве показателей конкурентного потенциала на мировых рынках автором были выбраны следующие:

1. Стратегическое управление: миссия; базовые стратегии; долгосрочные цели; конкурентные стратегии развития; стратегическое планирование развития.
2. Ценовая политика: способ установления цен; стратегия ценообразования; динамика изменения цен; ценовые скидки; работа с кредитными обязательствами.
3. Маркетинг: маркетинговые цели; маркетинговые стратегии; конъюнктура (способы анализа); маркетинговые исследования; маркетинговая информационная база; маркетинговые стратегии; маркетинговый бюджет;

⁶⁵Шаблинский, И., Данилова, Е. Автомобильная промышленность: производство, реализация, потребительские споры. [Текст] / И. Шаблинский, Е. Данилова // Правовой аспект. Сборник – Москва, – 2009. – Сер. [1]. – 152с.

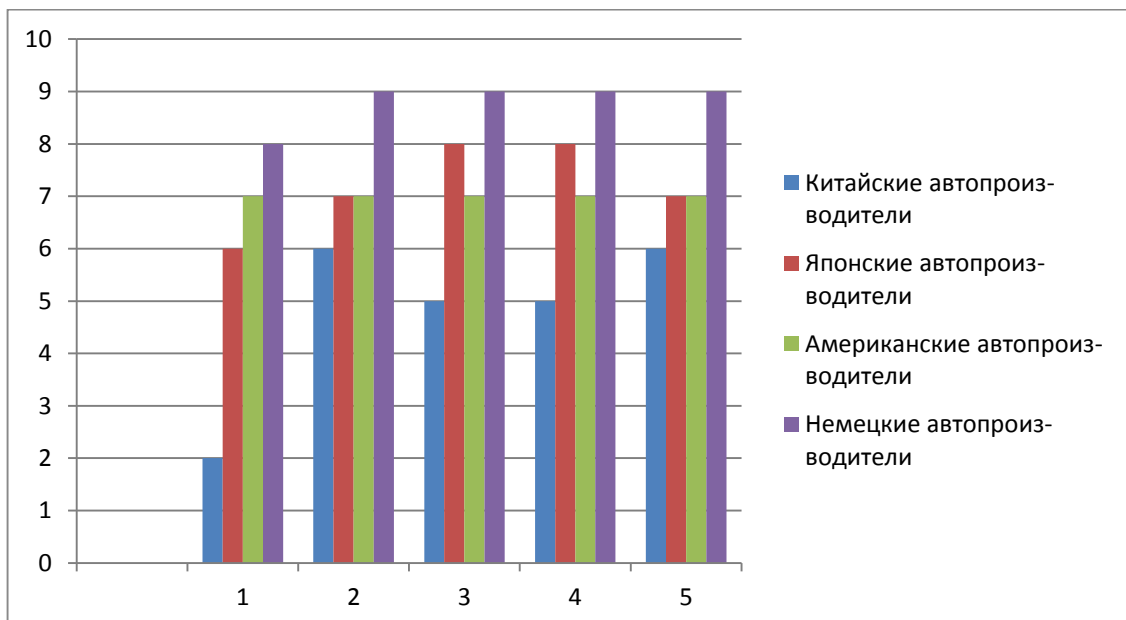
исследования конкурентов; исследования потребителей; способы анализа маркетинговой информации

4. Организационная структура: вид; качество работы подразделений; деловая культура; имидж; брэнд; командообразующие характеристики.

5. Стимулирование сбыта: наличие программ стимулирования сбыта; наличие скидок при продаже продуктов; участие в общественных мероприятиях; PR-программы; рекламный бюджет; проведение конкурсов, выставок, ярмарок; использование мер по «подкреплению» своих продуктов; наличие презентаций продуктов; использование новых средств распространения информации; бюджет стимулирования сбыта продуктов.

На рис. 10 автором показаны сравнительные характеристики конкурентного потенциала 15 крупнейших китайских автопроизводителей в сегменте легковых автомобилей по показателю «Стратегическое управление».

Анализ показывает, что 15 крупнейших китайских автопроизводителей обладают худшими стратегическими показателями конкурентного потенциала по сравнению с остальными 15 мировыми компаниями-конкурентами, принадлежащими зарубежным странам:



где: 1-миссия компании; 2-базовые стратегии; 3-долгосрочные цели; 4-конкурентные стратегии развития; 5-стратегическое планирование развития

Рисунок 10 – Карта сравнительных характеристик предприятий по показателям стратегического управления конкурентного потенциала

- базовые стратегии (китайские предприятия не формируют в большинстве своем базовые стратегии или формируют спонтанно);

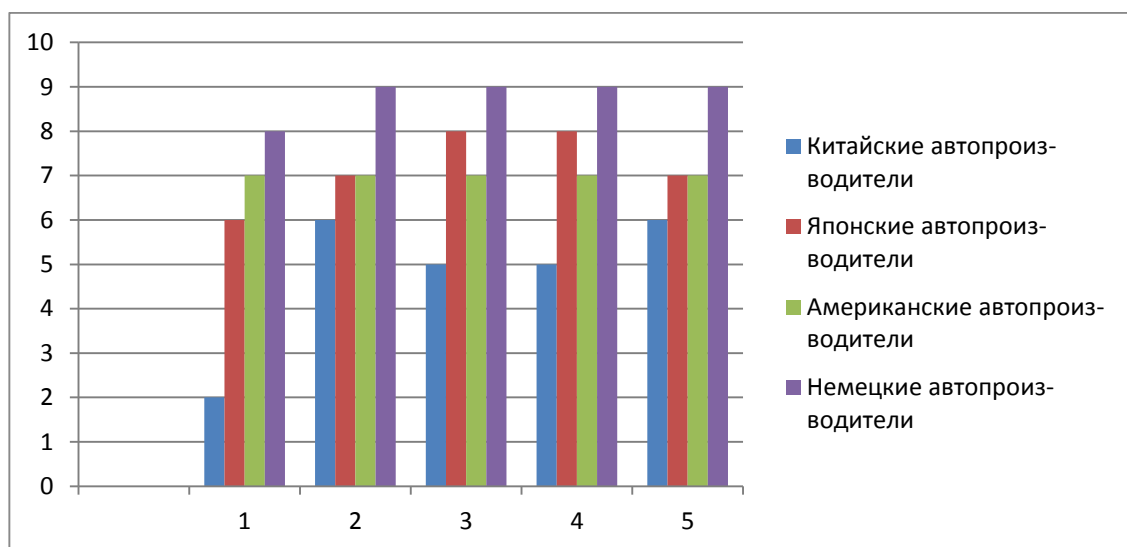
- стратегии развития (15 крупнейших китайских автопроизводителей в сегменте легковые автомобили не формируют конкурентные стратегии развития);

- конкурентные стратегии развития у 15 крупнейших китайских автопроизводителей в сегменте легковых автомобилей достаточно слабо проработаны;

- стратегическое планирование развития осуществляется, но очень слабо.

Для дальнейшего исследования выбраны организации-конкуренты, обладающие наилучшими характеристиками.

На рис. 11 показаны сравнительные характеристики организаций по показателям «Ценовая политика» конкурентного потенциала.



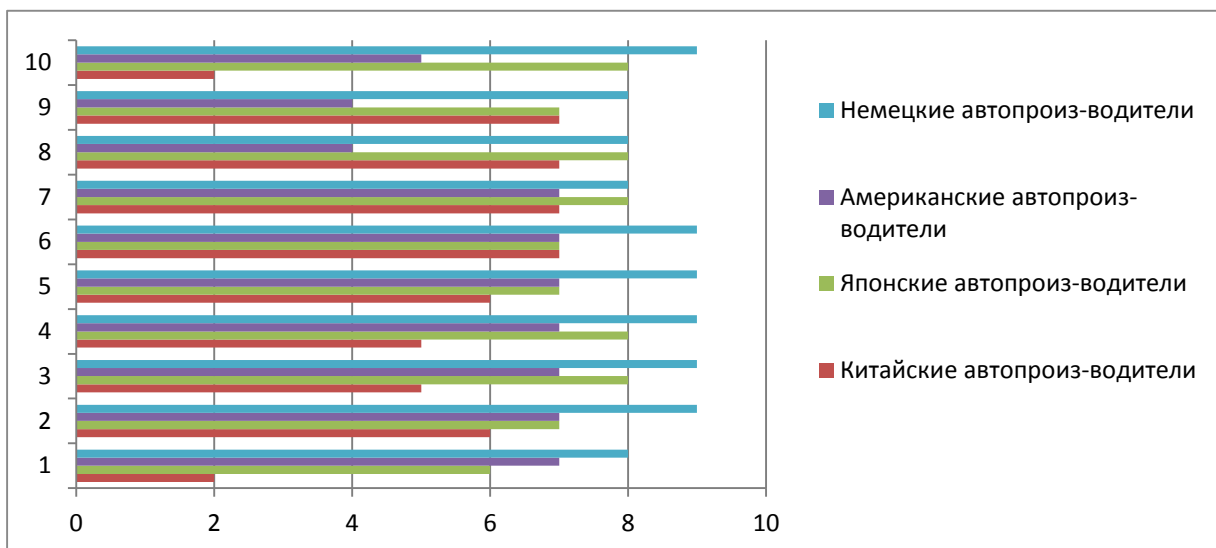
где: 1-способ установления цен; 2-стратегия ценообразования; 3-динамика цен; 4-ценовые скидки; 5-работа с кредитными обязательствами

Рисунок 11 – Сравнительные характеристики организаций по показателям «Ценовая политика» конкурентного потенциала

Согласно анализу, проведенному автором, 15 крупнейших китайских автопроизводителей не отстают от конкурентов по показателям ценовой политики, опережая даже многих по привлекательности цен и условиям оплаты.

На рис. 12 показаны сравнительные характеристики организаций по

показателям «Маркетинг» конкурентного потенциала.



где: 1-маркетинговые цели; 2-маркетинговые стратегии; 3-конъюнктура (способы анализа); 4-маркетинговые исследования; 5-маркетинговая информационная база; 6-маркетинговые стратегии; 7-маркетинговый бюджет; 8- исследования конкурентов; 9-исследования потребителей; 10-способы анализа маркетинговой информации

Рисунок 12 – Карта сравнительных характеристик организаций по показателям «Маркетинг» конкурентного потенциала

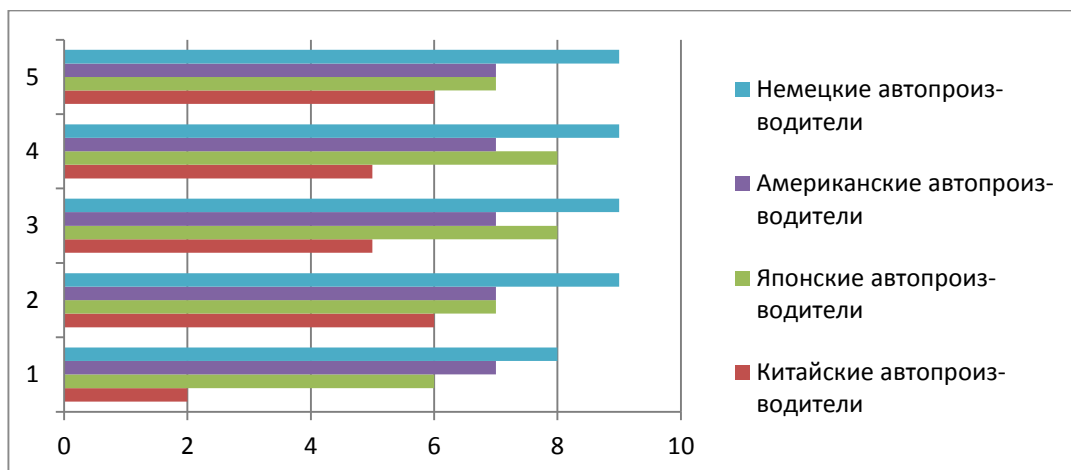
Анализ показывает, что 15 крупнейших китайских автопроизводителей значительно отстают от организаций конкурентов по таким показателям конкурентного потенциала, как:

- маркетинговые стратегии;
- маркетинговые исследования;
- маркетинговая информационная база;
- способы анализа маркетинговой информации.

На рис. 13 автором показаны сравнительные характеристики организаций по показателям «Организационная структура управления».

Анализ показывает, что 15 крупных автопроизводителей КНР сильно отстают от организаций конкурентов по таким показателям конкурентного потенциала, как:

- создание «командообразующих характеристик» (организация не развивает командный «дух» персонала);
- брэнд (организация не имеет установившегося и узнаваемого брэнда).

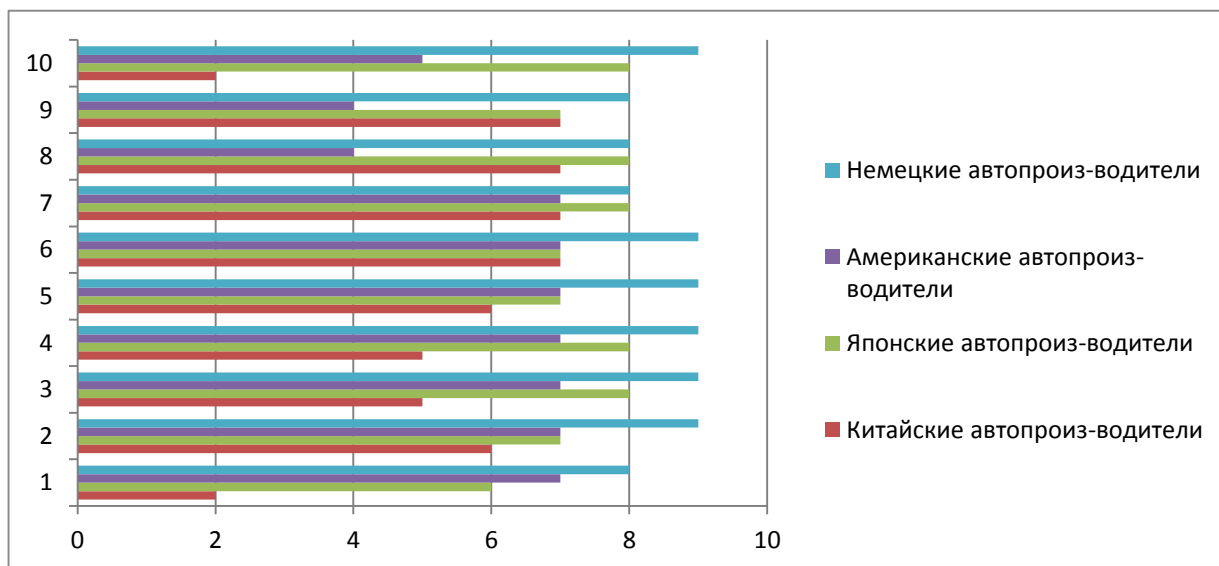


где: 1 - автономность подразделений, 2 - деловая культура, 3 - имидж, 4 - бренд, 5 - создание «командного духа»

Рисунок 13 – Карта сравнительных характеристик организаций по показателям «Организационная структура управления» конк.пот-ла

На рис. 14 показаны сравнительные характеристики организаций по показателям «Стимулирование сбыта» конкурентного потенциала.

Анализ показывает, что 15 крупнейших китайских автопроизводителей значительно отстают от организаций конкурентов по таким показателям, как: – наличие программ стимулирования сбыта; – не используются новые средства распространения информации о предприятии и товарах.



где:

1 - наличие программ стимулирования сбыта; 2 - наличие скидок при продаже товаров; 3 - участие в общественных мероприятиях; 4 - PR-программы; 5 - рекламный бюджет; 6 - проведение конкурсов, выставок, ярмарок; 7 - использование мер по «подкреплению продуктов»; 8 - наличие презентаций продуктов; 9 - использование новых средств распространения информации; 10 - бюджет стимулирования сбыта.

Рисунок 14 – Карта сравнительных характеристик организаций по показателям «Маркетинг»

На третьем этапе по инициативе автора диссертации был проведен мозговой штурм, в ходе которого 60 экспертам было предложено сформулировать ключевые проблемообразующие факторы обеспечения конкурентоспособности китайских автопроизводителей на мировых рынках. В результате чего эксперты выдвинули 56 ключевых факторов, которые впоследствии были систематизированы и упорядочены нами в следующий список (рис. 15 и приложение 3). К основным проблемообразующим факторам, в отличие от существующих, в которых проблемы конкурентоспособности предприятий автомобилестроения Китая рассматриваются с точки зрения интеграции двух базовых блоков предпринимательской активности: проблемы качества продукции и узнаваемости бренда, диссертантом были выявлены и комплексно формализованы следующие 3 укрупненные группы проблемообразующих факторов: факторы эффективности систем управления; факторы формирования качества продукции; факторы себестоимости продукции.

Группы факторов представляют собой совокупность трудностей обеспечения конкурентоспособности предприятий автомобилестроения на зарубежных рынках и включают в себя 12 основных блоков факторов, условно объединенных по природе происхождения в одну из трех групп: 1) факторы стратегического управления; 2) организационной структуры; 3) качества управления производством и персоналом; 4) производства; 5) технологии проектирования и изготовления деталей и сборочных единиц / изделий, а также запасных частей изделий; 6) документационного сопровождения; 7) норм производственного брака; 8) сервиса и ремонта; 9) экологичности; 10) уровня безопасности; 11) НИОКР; 12) маркетинга и сбыта.

На четвертом этапе с целью сокращения количества проблемообразующих факторов до минимально необходимых для оценки конкурентоспособности китайских автопроизводителей на международных рынках, автором проводился факторный анализ 56 приведенных выше проблем и их классификация в порядке значимости для обеспечения конкурентоспособности предприятий (рис. 15).

Эффективность управления

1. Стратегическое управление

1.1	Китайские предприятия не формируют в большинстве своем базовые стратегии (или формируют спонтанно).
1.2	Крупнейшие китайские автопроизводители в сегменте легковые автомобили не формируют конкурентные стратегии развития.
1.3	Конкурентные стратегии развития у крупнейших китайских автопроизводителей в сегменте легковые автомобили достаточно слабо проработаны.
1.4	Стратегическое планирование развития практически не осуществляется или осуществляется, но очень слабо.

2. НИОКР

2.1	Зачастую "слепое" копирование инновационных проектов ведущих конкурентов с отставанием в несколько лет или даже десятилетий, что говорит об отсутствии / низком качестве НИОКР на данных предприятиях.
-----	--

3. Маркетинг и сбыт

3.1	Отсутствие как такового расчета конструкции изделий на долговечность, надежность и безотказность работы.
3.2	Не проводятся маркетинговые исследования либо проводятся, но в небольших объемах.
3.3	Не ведутся маркетинговые информационные базы.
3.4	Не применяются способы анализа маркетинговой информации с целью лучшего распознавания своих клиентов и работы с ними.
3.5	Отсутствие программ стимулирования сбыта.
3.6	Отсутствие скидок при продаже продуктов.
3.7	Недостаточное участие в общественных мероприятиях.
3.8	Отсутствие PR-программ.
3.9	Низкие рекламные бюджеты.
3.10	Не проводятся отраслевые конкурсы, выставки, ярмарки.
3.11	Отсутствие мер по "подогреванию" продукции, косвенного спроса (в составе другой продукции).
3.12	Отсутствие презентаций продукции.
3.13	Отсутствие использования новых средств распространения информации.
3.14	Отсутствие бюджетов стимулирования сбыта продуктов.

4. Организационная структура

4.1	Сильные каннибализирующие характеристики (разницы не разделяют команды / или персонал).
4.2	Фонд организации не имеет установленной и удобной формы связи потребителем.

Себестоимость

5. Качество управления производством и персоналом

5.1	Низкая квалификация управленческого персонала, направленность на быстрый результат и снижение себестоимости любыми путями, отражающееся на качестве продукции и организации производства.
5.2	Отсутствие стратегических планов развития производства предприятия.
5.3	Низкое качество принимаемых управленческих решений и их слабая проработка.
5.4	Отсутствие или низкое качество работы отделов ОТК.
5.5	Низкое качество инженерно-конструкторского, технического, метрологического персонала.
5.6	Низкая квалификация производственного персонала.
5.7	Низкое качество / отсутствие на предприятиях систем сертификации и стандартизации продукции международным стандартам (ISO).
5.8	Высокая прозрачность производств.
5.9	Низкая эргономика производств, отсутствие научного планирования цехов.

6. Производство

6.1	Низкое качество инженерно-конструкторского, технического персонала, подготовки рабочих.
6.2	Низкая автоматизация и роботизация производства.
6.3	Не проводится или проводится не так часто такие работы, как замена оборудования и т.п.
6.4	Не проводится или проводится на низком уровне работы по ремонту / модернизации / профилактике / предупредительные ремонты / оборудования.
6.5	Не производится или производится на низком уровне плановая своевременная замена расходных материалов (сверла, фрезы и т.п.).

7. Технологии проектирования и изготовления деталей

7.1	Отсутствие как такового расчета конструкции изделий на долговечность, надежность и безотказность работы.
7.2	Грубое нарушение технологии проектирования и изготовления деталей и сборочных единиц / изделий, выражающееся в замене или несоответствии материалов (в частности к альтернативным материалам стале и другим сплавам).
7.3	Грубое нарушение / несоответствие / отсутствие предварительной или последующей термической обработки деталей и сборочно-сборочных единиц, требующих такой.
7.4	Неудовлетворительная проработка размерных цепочек, конструкций или изделий с точки зрения метрологии и взаимозаменяемости или отсутствие таковой.
7.5	Отсутствие метрологической подготовки размерных цепочек с точки зрения их изменения в различных температурных диапазонах.
7.6	Отсутствие технологической подготовки и обработки сырья для получения заготовок деталей (как пример: детали, получаемые литьем в металлической кокшиль), следовательно, наличие внутренних дефектов и пониженные механические свойства в результате сгорания количества примесей в отливочном металле.
7.7	Низкое качество сварных материалов, выражающееся в пониженных механических свойствах сварных соединений, определенных тестами на «растяжение» и изгибы. В результате хрупкость и ненадежность конструкции, ее подверженность разрушения и пониженная устойчивость к пониженным и повышенным температурам, вызывающим расширение / сужение металла конструкции.
7.8	Низкое качество (или полностью неудовлетворительное) запасных частей и так называемых «завоз» (заменяемых дополнительных деталей).
7.9	Несоответствие запасных частей внутри одной серии изделий относительно оригинальных машин или изделий, выражающееся, как минимум, в различных размерах размерных цепочек, посадочных отверстий или креплений.
7.10	Качественно-технически низкое качество, так называемых, расходников, используемых в изделии или входящих в комплекте с ним, или входящих для конкретного изделия (свечи, резина колесная, щетки ветровых стекол, накладки тормозные и т.п.).

Рисунок 15 (начало) – Проблемаобразующие факторы, негативно влияющие на конкурентоспособность предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках⁶⁶

⁶⁶ Разработка автора

Качество

8. Нормы производственного брака

8.1	Высокая норма брака выпускаемых изделий.
8.2	Грубое несоответствие геометрических характеристик штамповочных, сварных и прочих соединений системам и стандартам качества ISO, действующим во многих странах мира (например, стандартом на сварку штырными электродами, сварку полуавтоматическую в среде углекислых газов, сварку точечную контактную и шовную контактную сварку).
8.3	Яко выраженное низкое качество сварных соединений и грубое нарушение технологического процесса сварки и сборки изделий, выражающееся в несоответствии сварочных материалов материалам собираемых изделий.
8.4	Обилие грубых дефектов сварных соединений (прожоги, несплавления, подрезы, газопыль и шлаковые раковины и поры), зачастую также отмечается низкое качество пайки и паяных соединений, контактной сварки – т.н. "прилипание" вместо сплавления.

9. Сервис и ремонт

9.1	Отсутствие сервисной поддержки в должной мере.
9.2	Низкая ремонтопригодность для самостоятельного ремонта конечным потребителем или сервисом.

10. Экологичность

10.1	Выпуск экологически небезопасной продукции, отсутствие гигиенических сертификатов.
------	--

11. Уровень безопасности

11.1	Катастрофически высокий уровень опасности автомобилей в условиях эксплуатации. По европейским системам контроля надежности автомобилей EuroNCAP и ADAC (1 версия), проводящихся при помощи краш-тестов (лабораторных испытаний), большинство Китайских автомобилей получают от 0 до 1 балла из 4 возможных по первой системе и от 2 до 4 баллов из 10 возможных по второй. Данные свидетельствуют о том, что Китайские автомобили являются одними из самых опасных.
------	---

12. Документационное сопровождение

12.1	Отсутствие исчерпывающей документации в должном виде (схемы, чертежи, компоновки, технология сборки-разборки, технология замены узлов и деталей для авторизованных и неавторизованных сервисных центров).
12.2	Недостаточная технологическая проработка конструкции изделий с точки зрения сборки-разборки и технического обслуживания на этапе конструкторской разработки документации. Как следствие, негативные отзывы со стороны технических и сервисных специалистов, сотрудников сервисных центров и конечных потребителей продукции, занимающихся техническим обслуживанием изделий самостоятельно.
12.3	Низкое качество / отсутствие на предприятиях документационного сопровождения систем сертификации и стандартизации продукции международным стандартом ISO.

Рисунок 15 (окончание) – Проблемаобразующие факторы, негативно влияющие на конкурентоспособность предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках

Таким образом, были сокращены и классифицированы проблемообразующие факторы по степени их влияния на конкурентоспособность предприятий автомобильного комплекса КНР на международных рынках.

В порядке значимости в данной классификации следуют группы факторов уровня развития системы менеджмента качества, эффективности систем

управления и системы управления издержками.⁶⁷

При этом классификация факторов внутри групп показала, что наиболее важную роль в обеспечении конкурентоспособности играют факторы уровня развития системы менеджмента качества, куда в порядке значимости для обеспечения конкурентоспособности вошли такие факторы, как:⁶⁸

1) катастрофически высокий уровень опасности автомобилей в условиях эксплуатации 2) низкое качество инженерно-конструкторского, технологического, метрологического, производственного персонала; 3) неудовлетворительная проработка размерных цепочек, конструкций или изделий с точки зрения метрологии и взаимозаменяемости или отсутствие таковой; 4) грубое несоответствие геометрических характеристик штамповочных, сварных и прочих соединений системам и стандартам качества ISO, действующим во многих странах мира.

Вторичную роль в обеспечении конкурентоспособности играют факторы группы эффективности управления, призванного обеспечить решение проблем первого блока, но также имеющие и собственные проблемы, перечисленные по степени значимости: 1) отсутствие базовых стратегий; конкурентных и маркетинговых стратегий развития (организации не формируют базовые стратегии или формируют спонтанно и не формируют конкурентные стратегии развития); 2) брэнд (китайские автопроизводители не имеют установившегося и узнаваемого брэнда среди потребителей); 3) отсутствие маркетинговых исследований, маркетинговой информационной базы и слабые способы анализа маркетинговой информации.

На пятом этапе автором была проведена кластеризация крупнейших автопроизводителей Китая по уровню конкурентоспособности в соответствии с частотой учета выявленных проблемообразующих факторов конкурентоспособности в своей предпринимательской активности на

⁶⁷ Сидельникова, Е.Г. Методика определения комплексной оценки качества сложных технических систем автомобилей и подъемно-транспортного оборудования [Текст] / Е.Г. Сидельникова // Инженерный вестник Дона. – 2013. – Т. 25. – № 2 (25). – С. 113.

⁶⁸ Разработки автора

международных рынках.⁶⁹ Для этого было отобрано 56 китайских предприятий автопроизводителей и 60 привлеченных экспертов по 22 основным проблемам, очерченным выше, по 100-балльной шкале оценили частоту учета факторных признаков в стратегии международного развития по каждой из 56 компаний (приложение 4).

Такая оценка дала возможность систематизировать предприятия автомобильной промышленности Китая по уровню их конкурентоспособности на 5 основных групп (кластеров), куда вошли 56 исследуемых предприятий автомобилестроения Китая, что может в дальнейшем помочь им сформировать оптимальные стратегии их международного развития с учетом приоритетности решения проблем, соответствующих уровню их конкурентоспособности. Описание групп предприятий каждого из кластеров приведено в табл. 6.

Таблица 6 -- Принадлежность предприятий автомобилестроения Китая к кластерам по уровню учета проблемообразующих факторов конкурентоспособности в своей деятельности⁷⁰

Кластер	Кол-во предприятий	Компания-автопроизводитель	Количество учитываемых проблемообразующих факторов
1	15	Great Wall; Chery; Lifan; Geely; Changan ; FAW; DongFeng; BYD; Haval; JAC; Soueast; Derways; SMA; Zotye; Hawtai	Более 45
2	10	ZX; Brilliance; Hafei; JinBei; Gonow; HuangHai ; Rely; BAIC; Huasong; Weichai	35-45
3	4	Vortex; Haima; Hougqi; LuxGen	25-35
4	11	Dadi; Higer; ChangFeng; Roewe; GAC; Foday; BaoJun; SAIC; Karry; Chana; Polarsun	15-25
5	16	Foton; Tianma; BAW; DongFeng (грузовые); JMC; ShuangHuan Qoros; Jonway; Riich; Venucia; MG; Landwind; Wuling; Yema; ChangHe; Xinkai	Менее 15

Итак, в каждом из пяти кластеров находятся предприятия, учитывающие проблемообразующие факторы конкурентоспособности со схожей частотой. В 1 и 2 кластеры вошли предприятия, наиболее полно учитывающие проблемообразующие факторы конкурентоспособности и, соответственно,

⁶⁹ Разработки автора

⁷⁰ Разработка автора

имеющие более высокий ее уровень на международных рынках; в 3 и 4 – со средними значениями; 5 кластер выступает как самый неблагополучный с точки зрения учета в своей предпринимательской активности проблемообразующих факторов конкурентоспособности на международных рынках.

Все кластерные алгоритмы нуждаются в оценках расстояний между кластерами или объектами, и ясно, что при вычислении расстояния необходимо задать масштаб измерений. Поскольку различные измерения используют абсолютно различные типы шкал, данные необходимо стандартизовать, так что каждая переменная будет иметь среднее 0 и стандартное отклонение 1, в связи с чем, мы провели стандартизацию данных, полученных от экспертов (прилож. 5).

Далее, автором была проведена иерархическая классификация, в результате которой мы пытались выяснить, формируют ли автопроизводители «естественные» кластеры по конкурентоспособности, которые могут быть осмыслены. Классификация была проведена на основе метода полной связи и расчета евклидова расстояния между кластерами. Метод полной связи определяет расстояние между кластерами как наибольшее расстояние между любыми двумя объектами в различных кластерах (т.е. "наиболее удаленными соседями"). Наиболее важным результатом, получаемым в результате древовидной кластеризации, является иерархическое дерево, в связи с чем, мы представили предприятия в виде Горизонтальной дендрограммы (рис. 16).

Для определения количества кластеров, на которые целесообразно разбить все 56 предприятий автомобилестроения Китая, нужно выбрать пороговое расстояние – то есть такое расстояние, при превышении которого объединяться будут уже слишком далекие с точки зрения исследователя объекты.

Нам удобнее взять расстояние 1,9-2,0, чтобы кластеризовать на 5 групп 56 предприятий автопроизводителей, т.к. это дает нам не слишком большое число групп и, в тоже время, достаточное различие встречающихся у них признаков, т.е. проблем, влияющих на их конкурентоспособность.

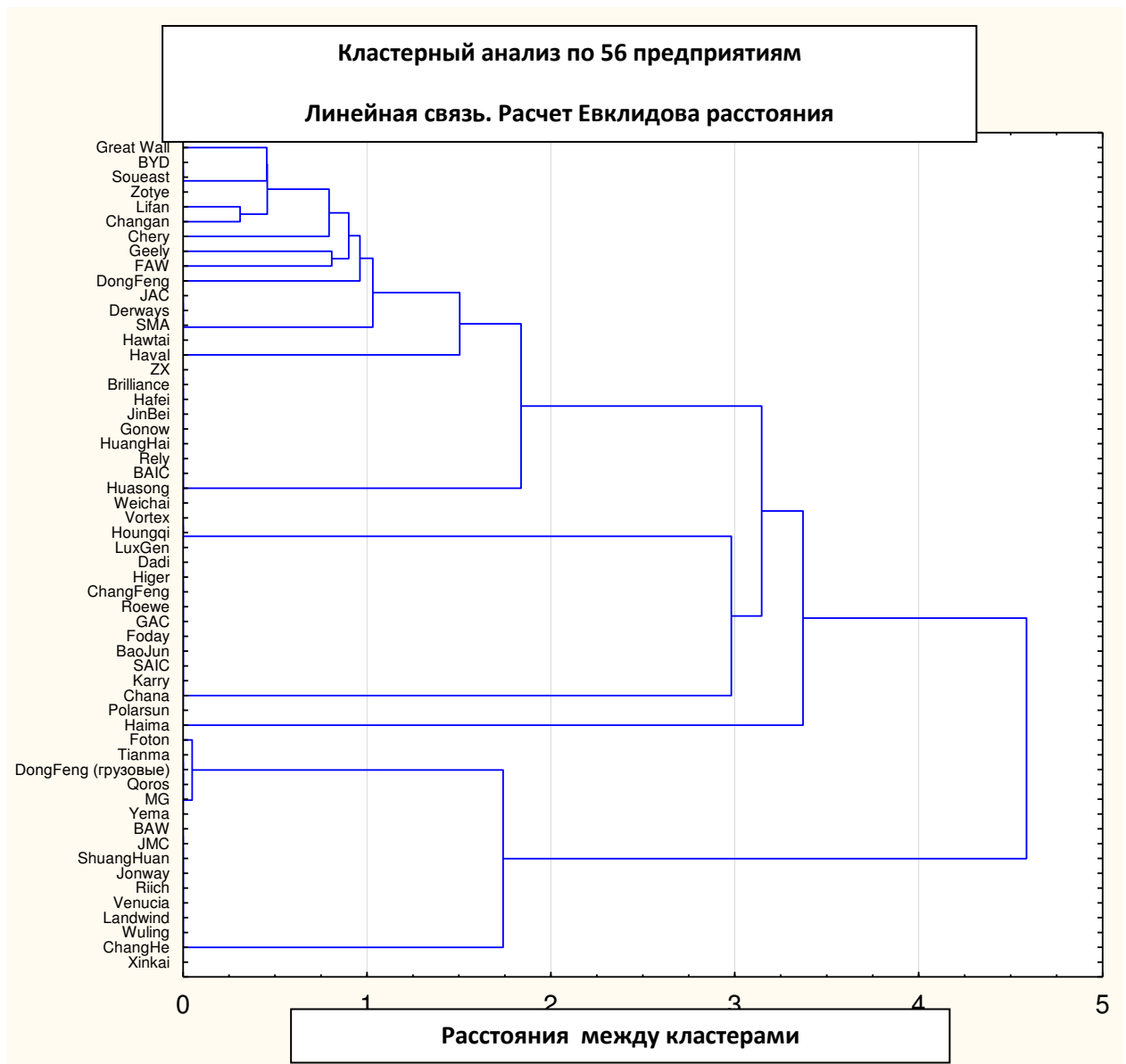


Рисунок 16 – Горизонтальная дендрограмма кластерного анализа по 56 предприятиям автомобилестроения Китая по признаку конкурентоспособности на международных рынках⁷¹

Проверим данное предположение, разбив исходные данные методом K средних на 5 кластеров, и проверим значимость различия между полученными группами. Для реализации метода K средних был выбран дисперсионный анализ для определения значимости, результаты которого представлены в табл. приложения 6. Итак, полученное значение $p < 0.05$, что говорит о значимом различии, следовательно предприятия, попадающие в тот или иной кластер попали туда не случайно.

⁷¹ Разработки и анализ автора

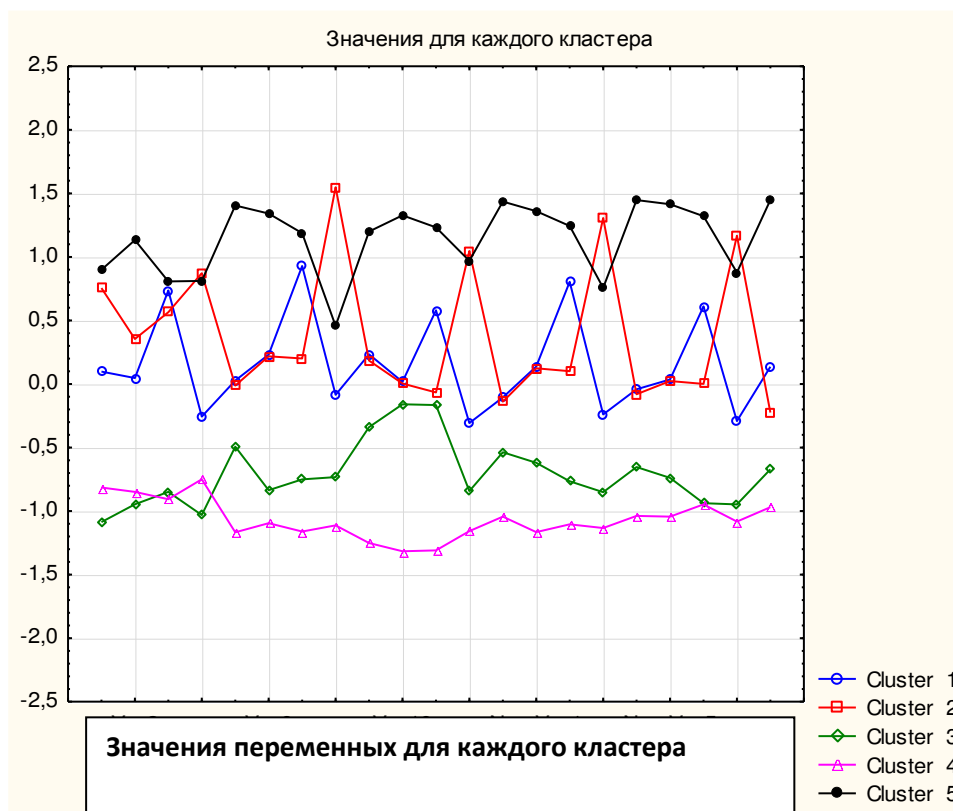


Рисунок 17 – Описание значений для каждого кластера⁷²

Представим элементы кластеров, включающих в себя определенные предприятия-автопроизводители и расстояния для просмотра наблюдений, входящих в каждый из кластеров, а также позволяет оценить евклидовы расстояния объектов от центров (средних значений) соответствующих им кластеров (приложение 7). Мы сгруппировали кластеры в порядке выраженности признака (вначале идут наиболее благополучные с точки зрения конкурентоспособности кластеры – 1 и 2, в которых проблемы выражены более слабо, затем следуют 3 и 4 с более выраженными проблемами, 5 кластер включает в себя наиболее проблемные и наименее конкурентоспособные предприятия на мировом рынке сбыта) (рис. 17).

Итак, в каждом из пяти кластеров находятся объекты со схожей частотой встречающихся признаков-проблем, влияющих на их международную конкурентоспособность, которые подтверждают выраженность проблемных признаков в стандартизированных значениях у каждого из кластеров – ниже 0 отметки находятся кластеры с менее выраженными признаками (1 и 2), выше – с

⁷² Разработки автора

более выраженными проблемами конкурентоспособности, среди которых 5 кластер выступает как самый неблагополучный.

На шестом этапе автором проводился вторичный факторный анализ с целью сокращения всех проблемообразующих факторов до ведущих 4-5, что в дальнейшем нам облегчит работу по формированию стратегии международного развития китайских организаций-автопроизводителей. Такое сокращение признаков можно было бы провести и ранее, однако, на наш взгляд – это слишком бы упростило и сделало абстрактной оценку и кластеризацию 56 предприятий автопроизводителей, в связи с чем было принято решение провести вторичное сужение признаков и оценку их влияния на общую конкурентоспособность после проведения разбиения предприятий на кластеры. Результаты вторичного факторного анализа представлены в табл. приложения 8.

Для отбора значимых признаков-проблем конкурентоспособности, был использован критерий каменистой осыпи. В соответствии с этим критерием можно оставить в нашем случае 4 или 5 факторов (приложение 9).

Таким образом, было принято решение оставить 5 проблемообразующих факторов, напрямую и наиболее сильно влияющих на конкурентоспособность китайских автопроизводителей на мировых рынках сбыта, с самыми высокими значениями, полученными в ходе анализа, что соответствует следующим проблемам:⁷³

- низкое качество инженерно-конструкторского, технологического, метрологического, производственного персонала;
- неудовлетворительная проработка размерных цепочек, конструкций или изделий с точки зрения метрологии и взаимозаменяемости или отсутствие таковой;
- брэнд (китайские автопроизводители не имеют установившегося и узнаваемого брэнда среди потребителей);
- грубое несоответствие геометрических характеристик штамповочных, сварных и прочих соединений системам и стандартам качества ISO,

⁷³Разработки автора

действующим во многих странах мира;⁷⁴

- катастрофически высокий уровень опасности автомобилей в условиях эксплуатации.⁷⁵

Таким образом, автором было отмечено, что факторы обеспечения качества продукции являются первостепенными в обеспечении необходимого уровня конкурентоспособности, что вызывает впоследствии такую проблему, как низкий уровень их безопасности. Особняком здесь стоит проблема узнаваемости бренда.

На седьмом этапе соискателем производилась оценка степени влияния этих 5 проблемообразующих факторов на интегральный уровень конкурентоспособности, дополнительно был проведен корреляционный анализ, который показал бы тесноту связи между уровнем конкурентоспособности и каждой из проблем по степени ее значимости.

Корреляционный анализ показал (данные о тесноте связи представлены графически в приложении 10), что в наибольшей мере на интегральную конкурентоспособность автопроизводителя влияют:

Низкое качество инженерно-конструкторского, технологического, метрологического персонала; неудовлетворительная проработка размерных цепочек, конструкций или изделий с точки зрения метрологии и взаимозаменяемости или отсутствие таковой; бренд (китайские автопроизводители не имеют установившегося и узнаваемого бренда среди потребителей). А также факторы, связанные с неудовлетворительной реализацией конкурентного потенциала и выявленные на втором этапе как ключевые в стратегической конкурентоспособности на мировых рынках по обработанным данным Автостата:

1. Отсутствие базовых стратегий; конкурентных и маркетинговых стратегий развития (организации не формируют базовые стратегии или формируют

⁷⁴Гусаков, Б.В. *Техническое регулирование в автомобилестроении [Текст]* / Н.В. Гусаков, Б.В. Кисуленко // *Словарь-справочник / под редакцией Б.В. Кисуленко.* – Москва, – 2008. – С. 12-29.

⁷⁵Козлов, А.В. *Сценарии развития автомобильной промышленности России и Китая [Текст]* / А.В. Козлов // *Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов.* – 2007. – № 9 (15). – С. 13-14.

спонтанно и не формируют конкурентные стратегии развития);

2. Отсутствие маркетинговых исследований, маркетинговой информационной базы и слабые способы анализа маркетинговой информации.⁷⁶

Таким образом, в результате систематизации предприятий автомобильной промышленности Китая по уровню их конкурентоспособности на основе классификации проблемообразующих групп факторов по степени значимости для ее обеспечения, а также на основе детального анализа самих факторов конкурентоспособности, нами были сформированы приоритетные направления их решения, систематизированные и перечисленные также в порядке их значимости для наращивания конкурентоспособности, куда вошли (рис. 18):

1. Повышение качества стратегического управления⁷⁷

2. Финансирование программ для повышения уровня квалификации персонала всех уровней (от управленческого, инженерно-конструкторского, метрологического, до производственного) на основе новых технологий и обучающих программ и внедрение автоматизированных систем обучения.⁷⁸

3. Финансирование внедрения систем и показателей контроля качества, формирование и развитие отделов ОТК, занятых сертификацией и стандартизацией продукции по системам ISO.^{79 80}

4. Финансирование внедрения новых автоматизированных систем взаимодействия с потребителями.

5. Разработка систем узнаваемости бренда и повышения лояльности

⁷⁶Бахарев, В.О., Сарыгулов, М.А. Макроэкономические факторы формирования критериев стратегического менеджмента в секторе автомобилестроения [Текст] / В.О. Бахарев, М.А. Сарыгулов // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 1 (45). – С. 55-58.

⁷⁷Годлевский, В.Е. Менеджмент качества в автомобилестроении. [Текст] / В.Е. Годлевский, Г.Л. Юнак; под общ. ред. А.В. Васильчука // Монография. – Самара: ООО "Офорт"; ЗАО "Академический инжиниринговый центр", 2005. – 628с.

⁷⁸Курилова, А.А. Формирование системы финансового планирования на предприятиях автомобильной промышленности [Текст] / А.А. Курилова // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 36. – С. 18-26.

⁷⁹Шпекторов, Д.М. Исследование показателей качества продукции автомобильной промышленности (на примере автобусов Рижского опытного автобусного завода «РАФ») [Текст] / Д.М. Шпекторов // Дисс. ... к.т.н. – Москва, – 1967. – 304с.

⁸⁰Бочков, Ю.В., Бочков, В.Е., Щёголев, Д.Л. Перспективы инвестиций в автомобилестроение и развивающиеся автомобильные рынки [Текст] / Ю.В. Бочков, В.Е. Бочков, Д.Л. Щёголев // Машиностроение и инженерное образование. – 2007. – № 3. – С. 40-52.

6. Финансирование внедрения автоматизированного комплекса мониторинга внешней среды предприятия (конкурентов, потребителей).



Рисунок 18 - Систематизация ключевых проблемообразующих факторов конкурентоспособности предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках и направлений их решения⁸¹

⁸¹ Разработка автора

Выводы по главе 1

Конкурентоспособность предприятия автомобилестроения Китая, по нашему мнению, есть комплексная характеристика организации, отражающая ее долгосрочную способность производить продукт, удовлетворяющий характеристикам, принятым на целевом рынке, и сохранять при этом собственную финансовую устойчивость.

Международная конкурентоспособность предприятия автомобилестроения КНР – это способность предприятия бороться за рынок (увеличивать, уменьшать либо сохранять занимаемую долю рынка в зависимости от стратегии предприятия) за счет внедрения инновационной техники и технологии (дающей экологические, социальные и экономические эффекты), максимально эффективного использования резервов предприятия, достижения высокого уровня инвестиционной привлекательности, что в совокупности обеспечивает выпуск конкурентной продукции в международных масштабах. Для реализации международной конкурентоспособности корпорации автопрома Китая требуется разработанный алгоритм последовательностей и шагов проникновения на международный рынок, который *можно определить, как конкурентную стратегию интеграции в международный рынок.*

Корпорации автомобилестроения КНР обладают внушительным потенциалом международной конкурентоспособности, находящимся в стадии своего начального раскрытия, в связи с чем, большинство конкурентных стратегий интеграции автопрома КНР оказываются малоэффективными, реализуя, в основном, международную продукцию, произведенную ведущими компаниями на территории КНР и игнорирующими требования международных рынков. Проведенный автором 7-этапный анализ конкурентных позиций крупнейших китайских автопроизводителей и уровня их конкурентоспособности на мировых рынках по отношению к конкурентам показал, что основными проблемообразующими факторами в их деятельности следует считать:

1. Низкое качество инженерно-конструкторского, технологического, метрологического, производственного персонала;

2. Неудовлетворительная проработка размерных цепочек, конструкций или изделий с точки зрения метрологии и взаимозаменяемости или отсутствие таковой;

3. Брэнд (китайские автопроизводители не имеют установившегося и узнаваемого брэнда среди потребителей);

4. Грубое несоответствие геометрических характеристик штамповочных, сварных и прочих соединений системам и стандартам качества ISO, действующим во многих странах мира;

5. Катастрофически высокий уровень опасности автомобилей в условиях эксплуатации.

Также к ним стоит отнести отсутствие базовых стратегий; конкурентных и маркетинговых стратегий развития и отсутствие маркетинговых исследований, маркетинговой информационной базы и слабые способы анализа маркетинговой информации. Для решения этих проблем автором предлагаются такие направления, как:

1. Повышение качества стратегического управления.

2. Финансирование программ для повышения уровня квалификации персонала всех уровней.

3. Финансирование внедрения систем и показателей контроля качества, формирование и развитие отделов ОТК, занятых сертификацией и стандартизацией продукции по системам ISO.

4. Финансирование внедрения новых автоматизированных систем взаимодействия с потребителями.

5. Разработка систем узнаваемости брэнда и повышения лояльности.

6. Финансирование внедрения автоматизированного комплекса мониторинга внешней среды предприятия (конкурентов, потребителей).

ГЛАВА II. ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ИНТЕГРАЦИИ КОРПОРАЦИЙ АВТОПРОМА КНР

2.1. Формирование конкурентных принципов построения стратегии международной интеграции корпораций автопрома КНР

Чтобы разработать эффективную конкурентную стратегию интеграции в международные рынки развития, предприятиям автопрома КНР с точки зрения автора, следует принять следующий алгоритм действий (рис.19):

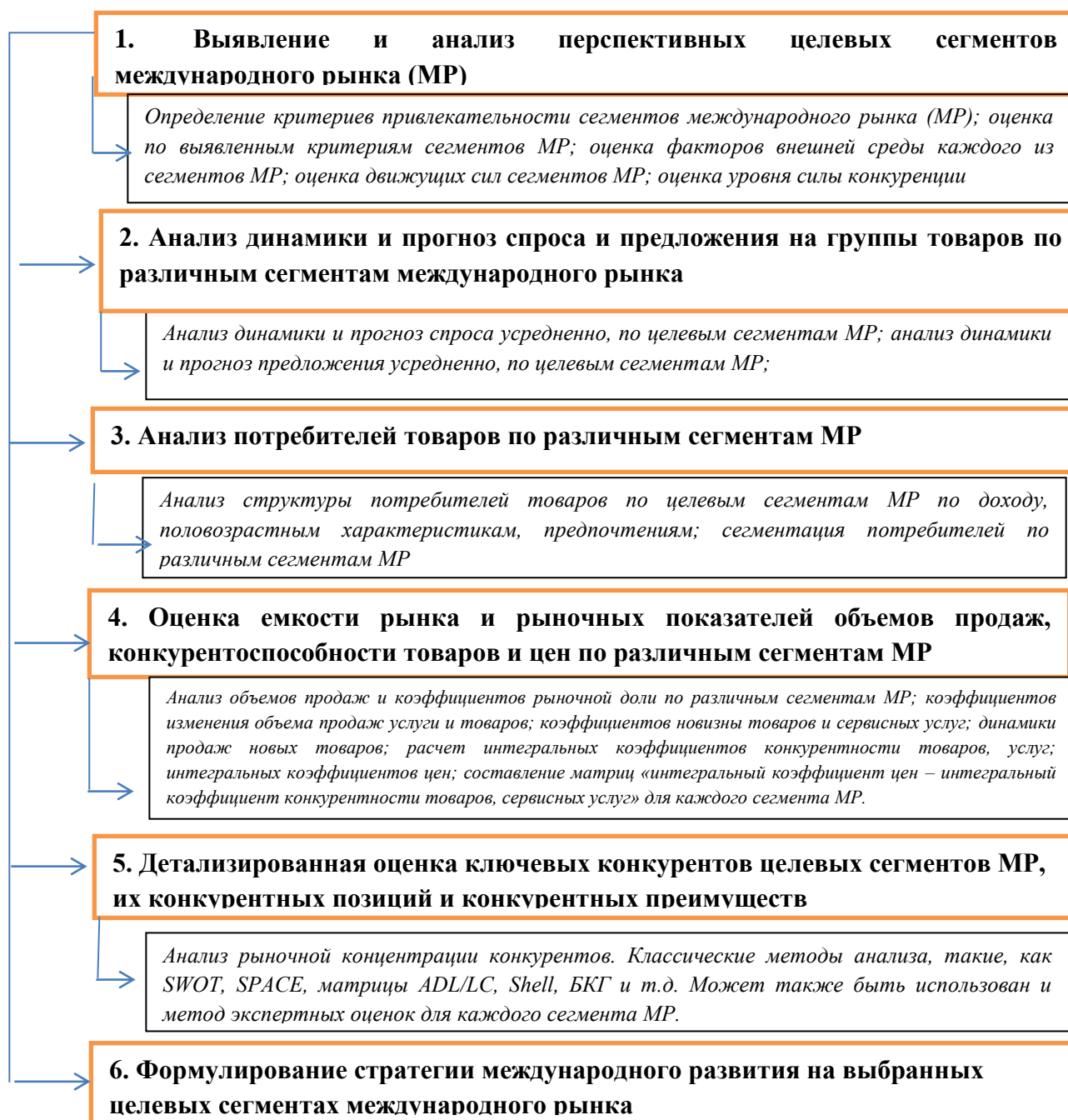


Рисунок 19 – Алгоритм стратегического управления международным развитием китайских автопроизводителей

1. Первоначально следует выявить и проанализировать перспективные целевые сегменты международного рынка. Оценка сегментов международного рынка для крупнейших китайских автопроизводителей по критериям привлекательности может быть проведена, например, как представлено ниже, автором, экспертным путем (таблица 7).

Таблица 7 – Критерии привлекательности сегментов международного рынка⁸²

Критерии привлекательности	Вес	Номера сегментов								
		1 Рынок России	2 Рынок стран СНГ	3 Рынок Европы	4 Рынок Средней Азии	5 Рынок Индии	6 Рынок Южной Америки	7 Рынок Северной Америки и Канады	8 Рынок стран Персидского залива	9 Рынок Африки
Устойчивость спроса	0,16	2	6	3	6	5	5	2	2	6
Размер сегмента	0,08	3	3	4	6	3	3	3	3	5
Прибыль	0,25	2	4	1	3	2	4	2	2	4
Отсутствие конкурента	0,18	4	5	4	4	4	5	1	4	5
Потенциал роста	0,14	3	5	3	4	3	5	3	6	5
Используемость технологии	0,05	5	5	5	5	5	5	5	6	5
Нечувствительность к ценам	0,14	4	4	5	3	4	4	4	4	4
Итого	1	0,43	0,66	0,45	0,59	0,50	0,64	0,35	0,50	0,68

Наиболее привлекательными сегментами международного рынка для крупнейших китайских автопроизводителей по критериям привлекательности являются: №9 – Рынок Африки; № 2 – Рынок стран СНГ; № 6 – рынок стран Южной Америки; № 4 – Рынок стран Средней Азии.

Автор также провел PEST-анализ факторов внешней среды международной деятельности китайских автопроизводителей (крупнейших 15 компаний, представленных на мировых рынках – SAIC, BYD, Great Wall, Lifan, JAC, Naval и др.) (табл. 8).

При этом автором произведена оценка влияния по характеру воздействия фактора внешней среды ключевых сегментов международного рынка на деятельность китайских предприятий. Если фактор внешней среды международного рынка положительно влияет на предприятия, то ставится

⁸² Разработки автора

направленность «+1». Если фактор делает хуже условия осуществления работы китайских автопроизводителей, то ставится отрицательная направленность «-1».

Для оценок значительности фактора для китайских предприятий применяется следующая шкала: 10 – высокая важность; 5 – умеренная важность; 1 – фактором можно пренебречь.

Таблица 8 – Оценка факторов внешней среды международного рынка по сегменту – рынок Африки для китайских автопроизводителей

Сфера	Событие/Фактор	Сущность воздействия фактора	Возможность проявления	Важность	Влияние
Экономические факторы	Темп экономического роста	1	0,6	5	3
	Инфляция	-1	0,8	7	-5,6
	Налоги	-1	0,5	6	-3
	Сезонность производства и продаж	-1	0,1	8	-0,8
	Ставки по кредитам	-1	0,3	3	-0,9
Социально-культурные факторы	Влияние демографической структуры населения	1	0,7	8	5,6
	Покупательские предпочтения	1	0,4	5	2
	Отношение к качеству товаров	1	0,6	7	4,2
Политико-правовые факторы	Налоги и законодательство	-1	0,6	4	-2,4
	Кредитная политика государства	-1	0,4	6	-2,4
	Правительственная устойчивость	1	0,1	5	0,5
	Международная политика	-1	0,4	4	-1,6
Технологические факторы	Инновационные технологии	1	0,1	7	0,7
	Вероятность производства новых продуктов	-1	0,1	6	-0,6
	Инновационные патенты	-1	0,1	4	-0,4

-1,7

Таким образом, можно отметить, что на данном сегменте международного рынка суммарное влияние PEST-факторов является отрицательным и составляет -1,7.

Наиболее проблемными факторами влияния, затрудняющими развитие китайских компаний на данном сегменте, выступают высокая галопирующая инфляция, кредитная политика государства, международная политика.

Таблица 9 – Оценка факторов внешней среды международного рынка по сегменту – рынок стран СНГ для китайских автопроизводителей

Сфера	Событие/Фактор	Сущность воздействия фактора	Возможность проявления	Важность	Влияние
Экономические факторы	Темп экономического роста	+1	0,6	5	3
	Инфляция	-1	0,8	7	-5,6
	Налоги	-1	0,5	6	-3
	Сезонность производства и продаж	-1	1	8	-8
	Ставки по кредитам	-1	0,3	3	-0,9
Социально-культурные факторы	Влияние демографической структуры населения	+1	0,7	8	-5,6
	Покупательские предпочтения	+1	0,4	5	2
	Отношение к качеству товаров	1	0,6	7	4,2
Политико-правовые факторы	Налоги и законодательство	-1	0,6	4	-2,4
	Кредитная политика государства	-1	0,4	6	-2,4
	Правительственная устойчивость	+1	0,3	5	1,5
	Международная политика	-1	0,4	4	-1,6
Технологические факторы	Инновационные технологии	+1	0,6	7	4,2
	Вероятность производства новых продуктов	-1	0,2	6	-1,2
	Инновационные патенты	-1	0,2	4	-0,8

-5,4

Рынок стран СНГ является также проблемным сегментом для китайских автопроизводителей не только по причинам высокой ежегодной инфляции, но и вероятности производства новых продуктов конкурентами, высокими налоговыми и законодательными требованиями, влиянием демографической структуры населения, подверженного тенденциям сокращения рождаемости, старения и миграции в данном регионе из-за проблем с занятостью и средним уровнем жизни.⁸³

⁸³Нестеренко, Е.Г., Цыганов, Л.В. Проблемы управления предприятиями автомобилестроения и позиционирования их на рынке [Текст] / Е.Г. Нестеренко, Л.В. Цыганов // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2009. – № 7(57). – 73-76.

Таблица 10 – Оценка факторов внешней среды международного рынка по сегменту – рынок стран Южной Америки для китайских автопроизводителей

Сфера	Событие/Фактор	Сущность воздействия фактора	Возможность проявления	Важность	Влияние
Экономические факторы	Темп экономического роста	1	0,6	5	3
	Инфляция	-1	0,2	7	-1,4
	Налоги	-1	0,2	6	-1,2
	Сезонность производства и продаж	-1	0,1	8	-0,8
	Ставки по кредитам	-1	0,2	3	-0,6
Социально-культурные факторы	Влияние демографической структуры населения	1	0,2	8	1,6
	Покупательские предпочтения	1	0,4	5	2
	Отношение к качеству товаров	1	0,4	7	2,8
Политико-правовые факторы	Налоги и законодательство	-1	0,2	4	-0,8
	Кредитная политика государства	-1	0,2	6	-1,2
	Правительственная устойчивость	1	0,3	5	1,5
	Международная политика	-1	0,4	4	-1,6
Технологические факторы	Инновационные технологии	1	0,6	7	4,2
	Вероятность производства новых продуктов	-1	0,2	6	-1,2
	Инновационные патенты	-1	0,2	4	-0,8

5,5

Данный сегмент является более благополучным для китайских автопроизводителей, т.к. здесь меньшее влияние инфляции, относительно низкая вероятность появления новых товаров и конкурентов, ниже налоговые и законодательные требования.

Таблица 11 – Оценка факторов внешней среды международного рынка по сегменту – рынок стран Средней Азии для китайских автопроизводителей

Сфера	Событие/Фактор	Сущность воздействия фактора	Возможность проявления	Важность	Влияние
Экономические факторы	Темп экономического роста	1	0,6	5	3
	Инфляция	-1	0,2	7	-1,4
	Налоги	-1	0,2	6	-1,2
	Сезонность производства и продаж	-1	0,1	8	-0,8
	Ставки по кредитам	-1	0,2	3	-0,6
Социально-культурные факторы	Влияние демографической структуры населения	1	0,2	8	1,6
	Покупательские предпочтения	1	0,4	5	2
	Отношение к качеству товаров	1	0,4	7	2,8
Политико-правовые факторы	Налоги и законодательство	-1	0,5	4	-2
	Кредитная политика государства	-1	0,8	6	-4,8
	Правительственная устойчивость	1	0,3	5	1,5
	Международная политика	-1	0,4	4	-1,6
Технологические факторы	Инновационные технологии	1	0,6	7	4,2
	Вероятность производства новых продуктов	-1	0,2	6	-1,2
	Инновационные патенты	-1	0,2	4	-0,8

0,7

Рынок стран Средней Азии можно по влиянию факторов на нем назвать нейтральным. Все факторы более-менее уравнивают друг друга, значительно не усложняя, но и не облегчая китайским компаниям вход на данный сегмент международного рынка.

Таким образом, оптимизируя процессы стратегического планирования, руководство крупнейших китайских компаний может взять за основу привлекательные сегменты международного рынка и проблемы выхода на них, продумать стратегии выхода на эти сегменты, а также произвести анализ влияния движущих сил по каждому из целевых сегментов международного рынка, например, по экспертной шкале.

Таблица 12 – Анализ влияния движущих сил (приведены усредненные значения по 4 ключевым сегментам мирового рынка)

Факторы конкуренции	Признак появления фактора	Оценка фактора (1-3)	Прогноз развития (-1,0,+1)
Анализ конкурентов			
1. число и мощность предприятия	2 основных достаточно мощных конкурента	3	0
2. унифицированность товаров и сервисных услуг	Практически одинаковый набор товаров и сервисных услуг	2	-1
3. изменение платежеспособного спроса	Рост спроса	2	+1
4. степень стандартизации товара	Стандартизация невысокая	1	0
5. барьеры ухода с рынка	Высокие издержки переключения на смежный рынок	1	-1
6. барьеры проникновения на рынок	Высокие издержки по транспортным расходам	2	+1
7. ситуация на смежных рынках	Средний уровень конкуренции	2	+1
8. стратегии конкурирующих предприятий	Стимулирование сбыта	2	+1
8. привлекательность рынка	Рынок достаточно привлекателен.	3	0
Итого		2	0,25
Анализ потребителей			
1. статус покупателя	Частные физ. лица, семьи с 1-2 детьми, юр.лица малого и среднего размера	3	+1
2. значимость товара у покупателя	Продукция не является товаром первой необходимости.	1	0
3. стандартизация товара	Стандартизация высокая	2	+1
Итого		1,33	0,67
Анализ потенциальных конкурентов			
1. барьеры для входа на рынок	Высокие барьеры для входа – большое количество конкурентов	2	+1
2. доступ к каналам распределения	Собственные каналы распределения	1	0
Итого		1,5	0,5

Так, каждый из факторов, который характеризует движущие силы и конкуренцию на сегменте международного рынка, может оцениваться экспертами по балльной шкале:

- 1 – фактор не проявляется;
- 2 – фактор проявляется слабо;
- 3 – фактор четко проявляется.

Рассмотренные выше факторы, могут оказывать различное влияние на конкуренцию на рынке. Для учета относительной важности конкретный вес каждого из факторов рассчитывается экспертно (сумма весов =1).

Из таблицы 10 можно сделать вывод, что все факторы проявляют себя практически одинаково. Быстрее всего на целевых сегментах мирового рынка будут развиваться факторы группы потребителей.

Охарактеризуем коэффициенты важности каждого фактора:

Анализ конкурентов – 0,42

Анализ потребителей – 0,22

Анализ потенциальных конкурентов – 0,36

Средневзвешенная оценка влияния факторов определяется:⁸⁴

$$\bar{b} = \sum_{i=1}^5 K_i \times b_{i\text{cp}}, \quad (1)$$

где \bar{b} – средневзвешенная оценка влияния факторов;

K_i – коэффициент важности i -го фактора;

$b_{i\text{cp}}$ – среднее значение балльной оценки влияния i -го фактора.

Средневзвешенная оценка равна 1,67.

Из полученного средневзвешенного балла, можно сделать следующие выводы:

Уровень силы конкуренции: очень высокий, если средневзвешенный балл находится в интервале 2,5-3; – высокий, если – 2,0-2,5; умеренный, если – 1,5-2,0; пониженный, если – 1,0-1,5.

⁸⁴Белякова, Г.Я., Фокина, Д.А. Классификационный анализ инструментов развития экспортного потенциала машиностроительного предприятия [Текст] / Г.Я. Белякова, Д.А. Фокина // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 3. – С. 424.

Таблица 13 – Уровень силы конкуренции (приведены усредненные значения по 4 ключевым сегментам мирового рынка)

	1,67			
Пониженный уровень конкуренции	Умеренный уровень конкуренции	Высокий уровень конкуренции	Очень высокий уровень конкуренции	

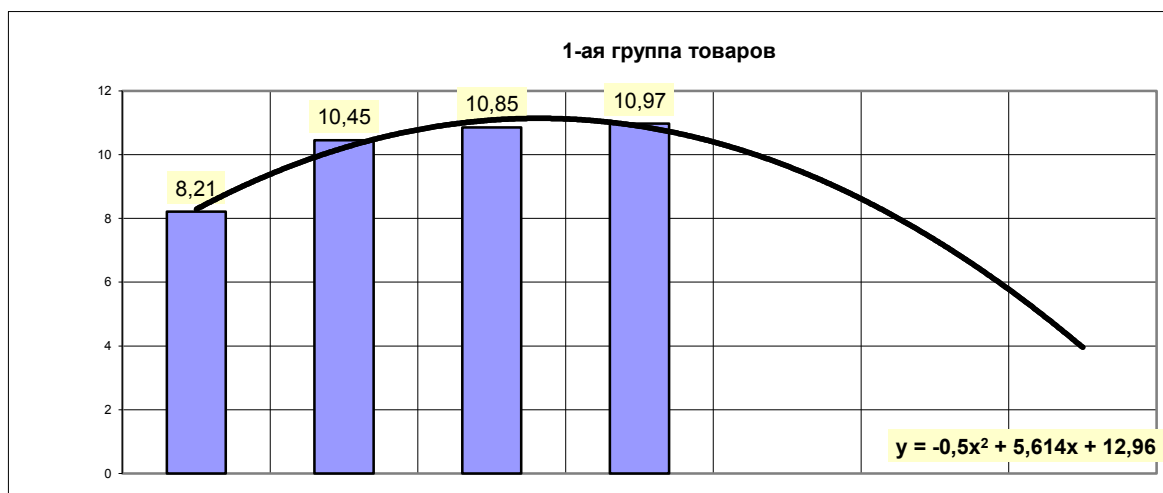
После рассчитывается прогноз развития конкуренции в среднем по отрасли.⁸⁵

$$\bar{C} = \sum_{i=1}^5 K_i \times C_{icp} \quad (2)$$

где \bar{C} – средневзвешенная оценка прогноза развития конкуренции на сегменте рынка;
 K_i – коэффициент важности i -го фактора;
 C_{icp} – среднее значение бальной оценки прогноза развития i -го фактора.

Когда средневзвешенная оценка попадает в интервал (0,25; 1), то делается вывод, что уровень силы конкуренции на сегменте международного рынка увеличится, (-0,25; 0,25) – уровень силы конкуренции будет стабильным, (-1; -0,25) – снизится; $C_{icp} = 0,43$. Значит, можно ждать, что уровень конкуренции на рынке увеличится.

2. На втором этапе автором предлагается проводить анализ динамики и прогноз спроса и предложения на группы товаров по различным сегментам международного рынка. Анализ динамики и прогноз спроса усреднён, по 4 целевым сегментам международного рынка представлен на рис. 20.



А) 1-ая группа. Динамика и прогноз спроса, млрд. долл.

⁸⁵Беспалько, В.А., Бодягин, Ф.Н., Кронидов, А.Б. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: ресурсная обеспеченность и конкурентная стратегия отрасли [Текст] / В.А. Беспалько, Ф.Н. Бодягин, А.Б. Кронидов // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 12-2 (41-2). – С. 820-824.



Б) 1-ая группа. Динамика и прогноз спроса, млрд. долл.



В) 1-ая группа. Динамика и прогноз спроса, млрд. долл.

Рисунок 20 (а,б,в) – Динамика и прогноз спроса на автомобили и комплектующие (приведены усредненные значения по 4 ключевым сегментам мирового рынка)⁸⁶

Анализ показывает, что динамика спроса на группы товаров в среднем имеет:

- тенденцию к стабилизации и дальнейшему уменьшению по 1-ой группе товаров: легковые автомобили на – 7,82%;
- тенденцию к росту на +8,36% и дальнейшей стабилизации по 2-ой группе товаров: грузовые автомобили;
- тенденцию к замедлению роста на 1,18% и дальнейшей стабилизации по 3-ей группе товаров: запасные части и комплектующие.

Динамика и прогноз предложений на группы товаров китайских автопроизводителей (приведены усредненные значения по 4 ключевым сегментам мирового рынка) представлены на рис. 21.

⁸⁶ Разработки автора

Прогноз динамики показывает стабилизацию уровня спроса по 4 целевым сегментам международного рынка на товары:

- 1-ая группа товаров: легковые автомобили в 2016-2017 гг. на уровне 19,28 млрд. долл.;

- 2-ая группа товаров: грузовые автомобили в 2016-2017 г. на уровне 12,0 млрд. долл.;

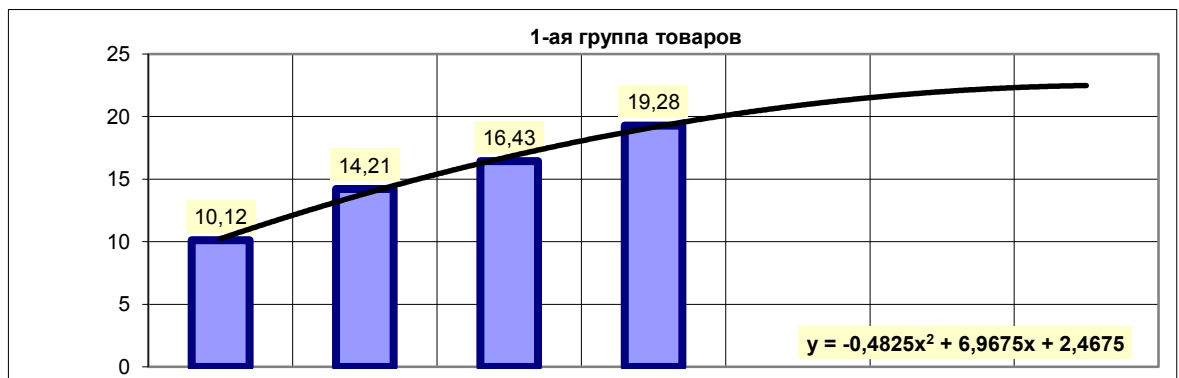
- 3-я группа товаров: запчасти и комплектующие на в 2015-2016 г. на уровне 9,62 млрд. долл.

Проведена оценка динамики предложений товаров компаниями китайских автопроизводителей. Анализ показывает, что динамика предложения на группы товаров по 4 целевым сегментам международного рынка имеет тенденцию к увеличению, в среднем по товарам:

- 1-ая группа товаров: легковые автомобили на +17,34%;

- 2-ая группа товаров: грузовые автомобили на +26,31%;

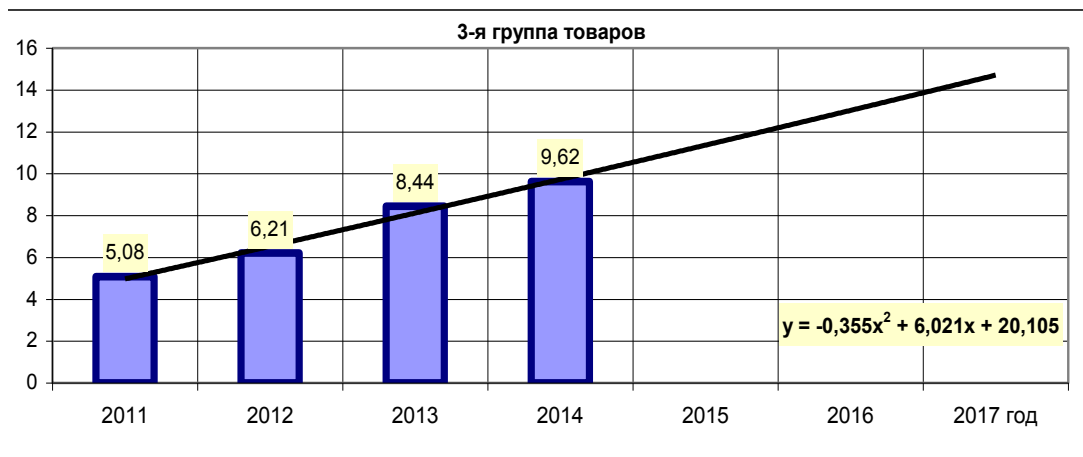
- 3-я группа товаров: запчасти и комплектующие на +13,98%.



А) 1-ая группа. Динамика и прогноз предложений, млрд. долл.



Б) 1-ая группа. Динамика и прогноз предложений, млрд. долл.



В) 1-ая группа. Динамика и прогноз предложений, млрд. долл.

Рисунок 21 (а,б,в) – Динамика и прогноз предложения на автомобили и комплектующие Китайских автопроизводителей (приведены усредненные значения по 4 ключевым сегментам мирового рынка)⁸⁷

Прогноз динамики показывает стабилизацию уровня спроса на товары:

- 1-ая группа товаров: легковые автомобили в 2017 гг. на уровне 10,97 млрд. долл. Таким образом, прогноз спроса на эти виды товаров по 4 целевым сегментам международного рынка практически будет полностью удовлетворен в 2016-2017 гг.;

- 2-ая группа товаров: грузовые автомобили в 2017 г. на уровне 15,55 млрд. долл. Таким образом, прогноз спроса на эти виды товаров по 4 целевым сегментам международного рынка практически будет полностью удовлетворен в 2016 гг.;

- 3-я группа товаров: запчасти и комплектующие в 2017г. на уровне 4,28 млрд. долл. Таким образом, прогноз спроса на эти виды товаров по 4 целевым сегментам международного рынка практически будет полностью удовлетворен в 2016-2017 гг.

Проведенное исследование показывает, что спрос на группы товаров по 4 целевым сегментам международного рынка имеет тенденцию стабилизации к 2015-2016 гг. по всем видам товаров. При этом прогноз предполагает снижение динамики спроса (уменьшение темпов более 5,5%) в 2016-2017 гг.

Динамика предложений по товарам предприятиями китайской

⁸⁷ Разработки автора

автомобильной отрасли имеет тенденцию увеличения в среднем по анализируемым товарам от 15% до 25%. Это показывает определенную утрату возможностей дальнейшей работы китайских автопроизводителей на целевых сегментах международного рынка. Однако не стоит сбрасывать со счетов быстрорастущие рынки Индии и собственный внутренний рынок КНР для планирования дальнейшего стратегического развития.

3. На третьем этапе с позиции автора необходимо проводить детальный анализ потребителей товаров.

Так, структура потребителей товаров китайского автопрома по 4 целевым сегментам международного рынка представлена на рис. 22.

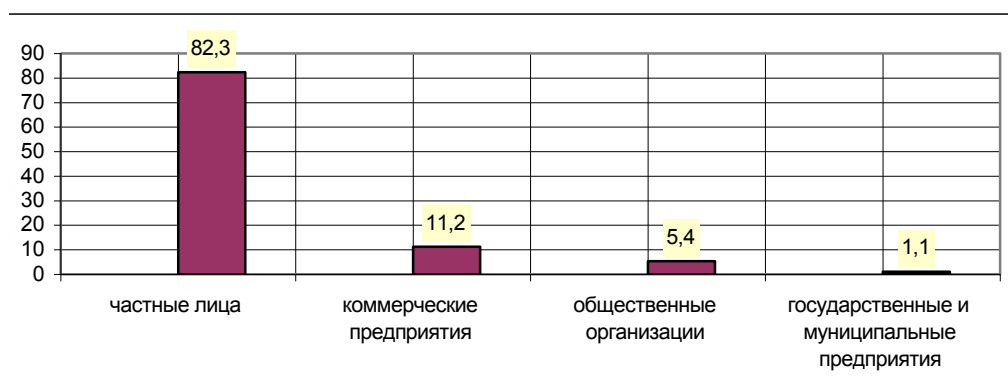


Рисунок 22 – Структура потребителей товаров китайского автопрома по 4 целевым сегментам международного рынка⁸⁸

Основную часть потребителей товаров китайского автопрома по 4 целевым сегментам международного рынка составляют частные лица (82,3%).

Структура потребителей (частных лиц) по уровню доходов представлена на рисунке 23.

Среди основных потребителей (частных лиц) 82,7% покупают товары китайских автопроизводителей люди с доходом от 1 до 2 тыс. долл. на 1 члена семьи. Это позволяет выделить основной сегмент потребителей товаров, на который должны ориентироваться китайские автопроизводители в текущей деятельности на международных рынках.⁸⁹

⁸⁸Беспалько, В.А. Особенности организации конкурентных процессов и оценка конкурентной активности предприятий транспортного машиностроения России [Текст] / В.А. Беспалько // Практический маркетинг. – 2013. – № 11 (201). – С. 3-15.

⁸⁹Китайская ассоциация автопроизводителей (China Association of Automobile Manufacturers)

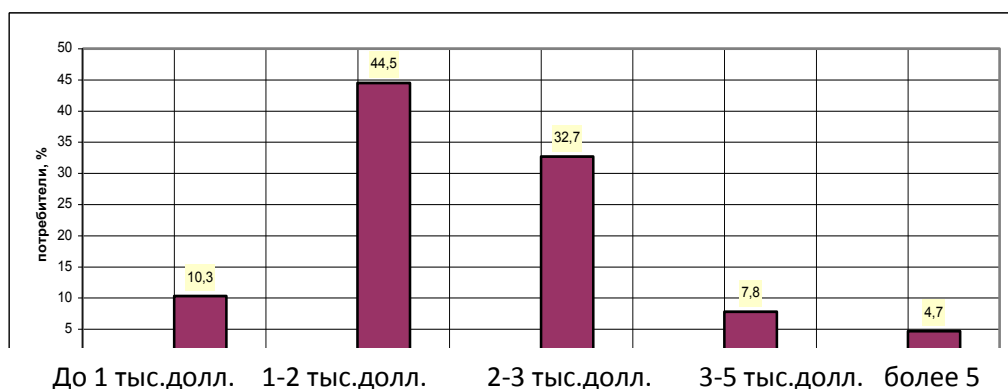


Рисунок 23 – Структура потребителей (частных лиц) по уровню дохода⁹⁰

Смена основного потребительского сегмента приведет к тому, что китайские автопроизводители будут финансировать (причем, не всегда с положительным результатом) исследование новых потребительских сегментов, которые не знакомы с товарами и не знают об особенностях товаров и работы китайских автопроизводителей.

4. На четвертом этапе одной из основных задач выступает оценка емкости рынка и рыночных показателей объемов продаж, конкурентоспособности товаров и цен. Данные показатели демонстрируют принципиальную возможность работы китайских автопроизводителей на конкретном из 4 целевых сегментов международного рынка.

Емкостью рынка называют потенциально возможный объем реализуемых на нем товаров в течение определенного промежутка времени (как правило, за год). Емкость рынка рассчитывается в стоимостном (объем поступлений от товаров в денежных единицах) выражении. Зная емкость рынка и тенденции его изменения, китайские автопроизводители получают возможность оценить перспективность того или иного сегмента международного рынка для себя. Нет смысла работать на сегменте международного рынка, емкость которого незначительна по сравнению с возможностями китайских автопроизводителей: расходы на внедрение на рынок и работу на нем могут не окупиться.

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.caam.org.cn>. (Дата обращения: 04.05.2015г.).

⁹⁰Тарасов, А.С., Чалова, А.А. Удовлетворенность потребителей как результат маркетинговой коммуникационной политики [Текст] / А.С. Тарасов, А.А. Чалова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 1. – С. 290-298.

Следует, однако, иметь в виду и то, что не всегда наибольшая емкость сегмента международного рынка означает наилучшие возможности для его освоения. На таком рынке могут быть: сильная конкуренция, высокая степень удовлетворенности потребителей товарами и сервисными услугами конкурентов и действовать другие факторы, которые следует учитывать при принятии решения о выборе того или иного сегмента международного рынка для последующей работы на нем.⁹¹

Для оценки емкости рынка китайские автопроизводители могут опираться на соответствующие коэффициенты:

1. Коэффициент рыночной доли (3):⁹²

$$K_{рд} = ОП / ООПР, \quad (3)$$

где $K_{рд}$ – коэффициент рыночной доли;

ОП – объем продаж товаров китайского автопроизводителя;

ООПР – общий объем продаж на целевом сегменте международного рынка.

Для наглядности расчет значений объемов продаж и коэффициентов рыночной доли автопроизводителей на 1 целевом сегменте международного рынка (рынок стран СНГ) представлен в таблице приложения 11.

Согласно статистическим данным Всемирного банка по рынку стран СНГ суммарный объем продаж автомобилей за 2014 г. составил 395,77 млн. долл. При этом по финансовым показателям работы на этом сегменте международного рынка на сегодняшний день представлены в полном объеме только 7 китайских автопроизводителей, суммарная рыночная доля которых составляет 33,9%. Еще 8 крупнейших китайских автопроизводителей, представленных на этом рынке, имеют долю менее 0,5, в связи с чем, мы не стали детально представлять их в данной таблице.⁹³

Лидером продаж и имеющим наибольшее значение коэффициента рыночной доли является Toyota, Lexus.

⁹¹Китайский информационный Интернет-центр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.china.org.cn>. (Дата обращения: 04.05.2015г.).

⁹²Бугаенко, М.В. К вопросу о повышении конкурентоспособности российских машиностроительных предприятий [Текст] / М.В. Бугаенко // Инновации и инвестиции. – 2012. – № 4. – С. 69-72.

⁹³Состояние и тенденции китайского автомобилестроения // Информационный отдел провинции Цилинь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iilin.cei.gov.cn/news/view Article.html?id=402880a8230d826c012331a135e40310> (дата обращения: 19.08.2015г.).

Значения объемов продаж и коэффициентов рыночной доли автопроизводителей, прямые представительства или дилеры которых занимаются реализацией услуг сервисного обслуживания и продажи запасных частей, представлены в таблице 14.

Согласно статистическим данным Всемирного банка по рынку стран СНГ суммарный объем продаж запчастей и сервисных услуг составил до 306,31 млн. долл. Лидером продаж и имеющим наибольшее значение коэффициента рыночной доли является Toyota, Lexus.⁹⁴

Таблица 14 – Значения объемов продаж и коэффициентов рыночной доли автопроизводителей, прямые представительства или дилеры которых занимаются реализацией услуг сервисного обслуживания и продажей запасных частей на рынке стран СНГ⁹⁵

№ предприятия	Наименование предприятия	Годовой доход, млн долл.	Коэффициент рыночной доли	Место
1	Toyota, Lexus	72,12	0,235	1
2	GM (Chevrolet, Cadillac, Saab);	55,54	0,181	2
3	Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda)	31,34	0,102	3
4	Ford Motor (Ford, Volvo)	29,22	0,095	4
5	Honda	18,31	0,06	5
6	Nissan	17,24	0,056	6
7	Opel	16,74	0,055	7
8	Mitsubishi	14,81	0,048	8
9	Mazda	14,22	0,046	9
10	Peugeot Citroën, Renault	13,52	0,044	10
11	Suzuki	11,76	0,038	11
12	Hyundai, KIA, DAEWOO	6,22	0,02	12
13	Great Wall	5,27	0,017	13
	Итого	306,31	1	

Как можно заметить из таблицы, в данном рыночном сегменте реализация сервисных услуг и запчастей китайскими компаниями практически не производится (за исключением компании Great Wall) и потребителям необходимо связываться с головными компаниями в Китае и проводить заказ и

⁹⁴Внешняя экономическая деятельность и внешняя торговля КНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.chinamarket.com.cn>. (Дата обращения: 04.05.2015г.).

⁹⁵Ефименко Е.С. Китайские автомобили // Международная Бизнес Корпорация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mbcorp.ru/page0001204> (Дата обращения: 04.05.2015г.).

доставку самостоятельно, что связано с дополнительными издержками, временем, а также техническими проблемами, которые описаны в п. 1.3. настоящей работы, что снижает привлекательность автомобилей китайских компаний.

Значения объемов продаж и коэффициентов рыночной доли предприятий, занимающихся реализацией грузовых автомобилей на целевом сегменте международного рынка – рынок стран СНГ, представлены автором в таблице 15.

Согласно статистическим данным Всемирного банка по рынку стран СНГ суммарный объем продаж грузовых автомобилей по странам СНГ составил до 4,49 млн. долл.⁹⁶

Таблица 15 – Значения объемов продаж и коэффициентов рыночной доли автопроизводителей грузовых автомобилей (приведены значения по 1 ключевому сегменту международного рынка-рынок стран СНГ)

№ предпр.	Наименование предприятия	Годовой доход, млн долл.	Коэффициент рыночной доли	Место
1	Ford Motor (Ford, Volvo)	19,46	0,197	1
2	GM (Chevrolet, Cadillac, Saab);	18,23	0,184	2
3	Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda)	13,52	0,137	4
4	Toyota, Lexus	14,22	0,144	3
5	Honda	9,37	0,095	5
6	Nissan	8,33	0,084	6
7	Mitsubishi	6,52	0,066	7
8	SAIC	4,88	0,049	8
9	Great Wall	4,49	0,045	9
	Итого	99,02	1	

Лидером продаж и имеющим наибольшее значение коэффициента рыночной доли является Ford Motor (Ford, Volvo).

Из китайских предприятий значимыми объемами рыночных долей по сегменту грузовые автомобили обладают лишь SAIC и Great Wall, занимающие лишь 8 и 9 место в рейтинге по данному международному рынку.

2. Коэффициент изменения объема продаж услуг и товаров.

Коэффициент показывает рост или снижение конкурентоспособности китайских автопроизводителей за счет роста объема продаж (4):

⁹⁶У китайского автомобильного рынка отличный потенциал для развития // Портал Клуба владельцев китайских автомобилей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ru-chinacar.blogspot.com/2008/04/blog-post_26.html (Дата обращения: 26.04.2015г.).

$$K_{\text{иол}} = O_{\text{коп}} / O_{\text{ноп}}, \quad (4)$$

где $O_{\text{коп}}$ - объем продаж на конец отчетного периода;
 $O_{\text{ноп}}$ - объем продаж на начало отчетного периода;
 $K_{\text{иол}}$ - коэффициент изменения объемов реализации услуг проживания

предприятий конкурентов представлены в приложении 12.

Согласно расчетам, китайские автопроизводители не лидируют по величине коэффициента изменения объемов реализации легковых автомобилей и занимают 14-19-ое место среди предприятий конкурентов.

Расчетные коэффициенты изменения объемов реализации сервисных услуг и автозапчастей предприятий конкурентов представлены в приложении 13.

Согласно расчетам, единственно представленная в данном направлении компания Great Wall не лидирует по величине коэффициента изменения объемов реализации услуг и запчастей и занимает лишь 13-ое место среди предприятий конкурентов.

Расчетные коэффициенты изменения объемов реализации грузовых автомобилей предприятий конкурентов представлены в приложении 14.

Согласно расчетам, предприятия SAIC и Great Wall не лидируют по величине коэффициента изменения объемов реализации грузовых автомобилей, и занимают лишь 8 и 9-ое места среди предприятий конкурентов.

3. Коэффициент новизны товаров и сервисных услуг.

Рассчитывается как отношение объемов новых товаров и сервисных услуг, принятых к продаже, к величине объемов общих товаров и услуг предприятия-автопроизводителя.

Для выравнивания расчетов в денежных единицах расчет производится по величине доходов от продажи новых товаров, услуг на конец года к объему реализованных товаров, услуг на конец года (5).

$$K_{\text{ну}} = O_{\text{н}} / O_{\text{общ}} \quad (5)$$

где $K_{\text{ну}}$ – коэффициент новизны товара автопроизводителя, сервисной услуги;
 $O_{\text{н}}$ – объем реализации новых товаров, услуг;
 $O_{\text{общ}}$ - объем реализации всех товаров.

Динамика изменения объемов продаж новых услуг китайскими автопроизводителями за последние 6-7 лет представлена автором на рис. 24.

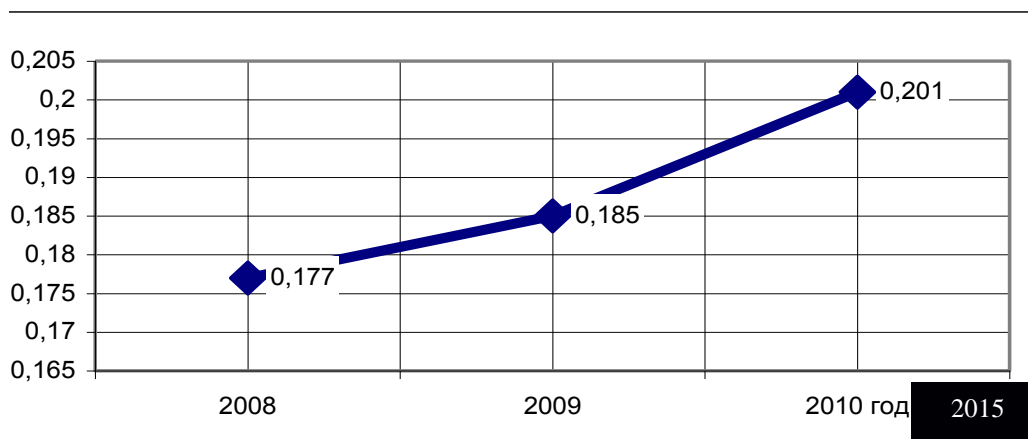


Рисунок 24 – Динамика изменения объемов продаж новых товаров, сервисных услуг китайскими автопроизводителями, млн. долл. (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)⁹⁷

Согласно анализу, изменение объемов продаж новых товаров и услуг китайскими автопроизводителями имеет небольшую тенденцию увеличения в среднем на 8,64%.

Таким образом, коэффициент динамики изменения новизны товаров, сервисных услуг ($K_{днт}$) составляет 0,864.

Расчетные коэффициенты новизны товаров, услуг предприятий конкурентов представлены в приложении 15.

Согласно расчетам, китайские автопроизводители значительно уступают своим конкурентам по коэффициенту новизны товаров и сервисных услуг и коэффициенту динамики изменения новизны товаров и сервисных услуг.

4. Интегральный коэффициент конкурентности товаров, сервисных услуг.

Коэффициент конкурентности товаров автопроизводителей, а также сервисных услуг рассчитывается как среднее арифметическое комплексных и дифференциальных коэффициентов, рассчитанных по элементам ресурсов (6)

$$K_{итп} = \frac{\sum_{i=1}^N K_i}{N}, \quad (6)$$

⁹⁷Новости автомобилестроения Китая [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.autonewschina.com>. (Дата обращения: 12.09.2015г.).

где $K_{ИТП}$ – интегральный коэффициент конкурентности товаров, услуг;
 K_i – дифференциальные и комплексные коэффициенты;
 N – число коэффициентов.

Расчетные величины интегрального коэффициента конкурентности товаров, услуг китайских автопроизводителей и конкурентов представлены в приложении 16. По интегральному показателю уровень конкурентоспособности показывает, китайские автопроизводители значительно уступают многим конкурентам по ресурсам предпродажной подготовки, ресурсам реализации и новизне ассортимента товаров, услуг.

5. Оценка конкурентоспособности цен на товары, сервисные услуги китайского автопроизводителя.

1. Коэффициент уровня цен. Коэффициент показывает рост или снижение конкурентоспособности китайского автопроизводителя за счет динамики цен на товары, сервисные услуги (7).⁹⁸

$$K_{уц} = (Ц_{max} - Ц_{min}) / (2 * Ц_{уф}) \quad (7)$$

где $K_{уц}$ – коэффициент уровня цен;

$Ц_{max}$ – максимальная цена на товары, услуги на рынке;

$Ц_{min}$ – минимальная цена на товары, услуги на рынке;

$Ц_{уф}$ – цена на товары, услуги, установленная автопроизводителем.

Расчетная величина коэффициента уровня цен по легковым автомобилям, запчастям и сервису, грузовым автомобилям китайских автопроизводителей и конкурентов представлена в приложении 17.

Согласно расчетам расчетная величина коэффициента уровня цен на товары, запчасти и сервисные услуги китайских автопроизводителей имеет небольшую величину по отношению к конкурентам.

Это положительно определяет ценовую политику китайских предприятий на целевом сегменте международного рынка, т.к. ценовой интервал товаров и сервисных услуг является низким.

2. Коэффициент динамики цены на услуги.

⁹⁸Корнилов, Д.А., Шапкин, Е.И. Соответствие цены автомобилей в сегменте легких коммерческих автомобилей их потребительским характеристикам [Текст] / Д.А. Корнилов, Е.И. Шапкин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 4. – С. 84-91.

Динамика изменения цены на легковые автомобили китайских автопроизводителей представлена на рисунке 25.

Согласно анализу, изменение цен на легковые автомобили по исследуемому сегменту международного рынка имеет тенденцию увеличения в среднем на 1,5%. Таким образом, коэффициент динамики изменения новизны услуги проживания ($K_{дц}$) составляет 0,015.

По сервисным услугам был получен коэффициент изменения в 4%, а по грузовым автомобилям – 2-4% соответственно.

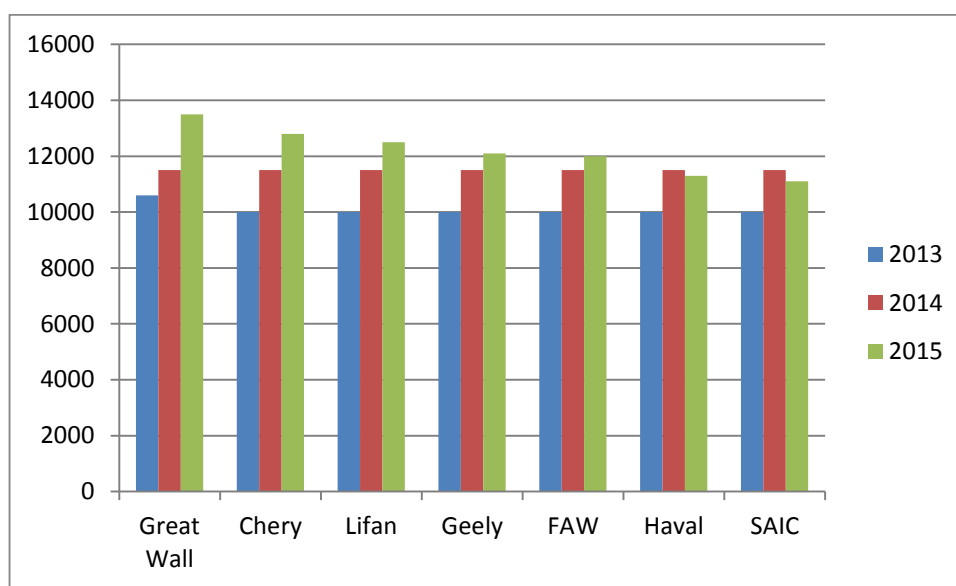


Рисунок 25 – Динамика изменения цены на легковые автомобили китайских автопроизводителей (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)⁹⁹

Далее управляющим китайских автопроизводителей необходимо рассчитывать интегральный коэффициент цен на товары, услуги китайских автопроизводителей (8):

$$K_{\text{инт.ц}} = K_{\text{дц}} * K_{\text{уц}} \quad (8)$$

где $K_{\text{уц}}$ – коэффициент уровня цен;

$K_{\text{дц}}$ – коэффициент динамики цен на товары, услуги на рынке;

$K_{\text{инт.ц}}$ – интегральный коэффициент цены на товары и сервисные услуги.

Значения коэффициентов динамики цены и интегрального коэффициента цены на товары и сервисные услуги китайских автопроизводителей и конкурентов представлены в приложении 18.

⁹⁹Фасхиев, Х.А. Модель управления конкурентоспособностью машиностроительного предприятия [Текст] / Х.А. Фасхиев // Машиностроитель. – 2009. – № 8. – С. 7-20.

Согласно анализу значений коэффициентов динамики цены и интегрального коэффициента цены, на товары и услуги китайских автопроизводителей, они занимают по сегменту динамики цен на легковые автомобили первые места (цены остаются ниже рыночных и слабо подвержены изменениям за последние 4 года), 12 место – по сервису и запчастям (в силу того, что лишь одна компания китайский-автопроизводитель работает в этом сегмента в странах СНГ), 7 и 4 места – по грузовым автомобилям соответственно.

Расчет показывает, что интегральный коэффициент конкурентности цен китайских предприятий на сервис и запчасти, а также грузовые автомобили негативно характеризует состояние политики цен на предприятиях по этим группам товаров и его увеличение также негативно отражается на спросе на товары и услуги.

Следующим этапом является построение предлагаемой автором матрицы «интегральный коэффициент цен – интегральный коэффициент конкурентности товаров, сервисных услуг».¹⁰⁰

В матрице имеются четыре квадранта:

1 квадрант: интегральный коэффициент цен до 0,01 – интегральный коэффициент конкурентности товаров, услуг до 0,3;

2 квадрант: интегральный коэффициент цен более 0,01 – интегральный коэффициент конкурентности товаров, услуг до 0,3;

3 квадрант: интегральный коэффициент цен до 0,01 – интегральный коэффициент конкурентности товаров, услуг более 0,3;

4 квадрант: интегральный коэффициент цен более 0,01 – интегральный коэффициент конкурентности товаров, услуг более 0,3.

Расчет проводился согласно методике «Положения по оценке конкурентоспособности предприятий и организаций, № К-15/08 от 24.02.10», предложенного отделом стратегического планирования и информационного обеспечения Министерства экономического развития Российской Федерации, где предполагается следующее:

¹⁰⁰Разработки автора

1 квадрант – у предприятия сильные позиции по ценовой политике и слабые позиции по товарной продукции;

2 квадрант – у предприятия слабые позиции по ценовой политике и слабые позиции по товарной продукции (худший вариант);

3 квадрант – у предприятия сильные позиции по ценовой политике и сильные позиции по товарной продукции;

4 квадрант – у предприятия слабые позиции по ценовой политике и сильные позиции по товарной продукции;

Матрица «интегральный коэффициент цен – интегральный коэффициент конкурентности услуг» по легковым автомобилям китайских производителей на целевом сегменте – рынок СНГ представлена на рис. 26.

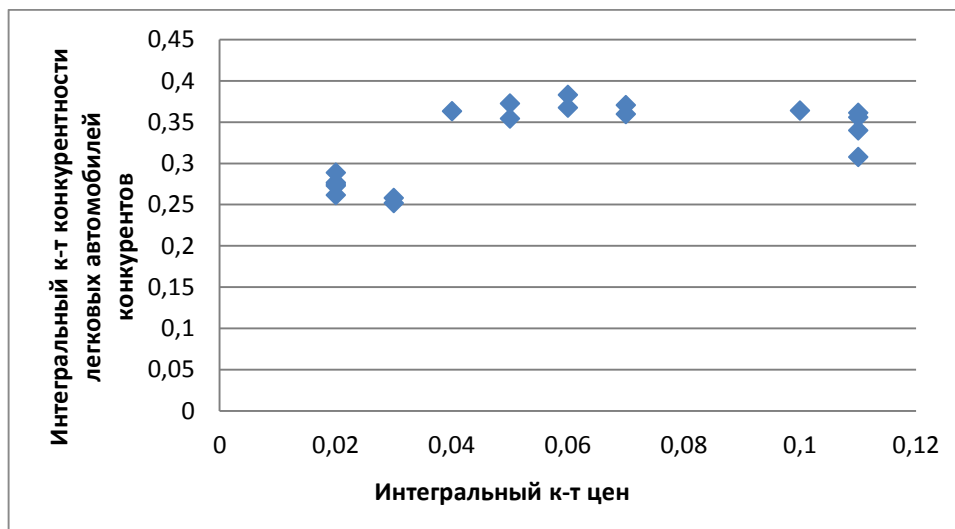


Рисунок 26 – Матрица «интегральный коэффициент цен – интегральный коэффициент конкурентности товаров» по легковым автомобилям китайских автопроизводителей и конкурентов (значения по сегменту – рынок стран СНГ)¹⁰¹

Согласно матрице конкурентности товаров и цен, китайские автопроизводители расположены в поле 2: интегральный коэффициент цен более 0,01 – интегральный коэффициент конкурентности товаров, услуг до 0,3. Таким образом, у предприятия слабые позиции по ценовой политике и слабые позиции по товарной продукции (ассортименту легковых автомобилей и их качеству).

¹⁰¹Разработки автора

Предприятие имеет только лишь возможности усилить позиции в сфере ценообразования при условии повышения качества реализуемых товаров.

Матрица «интегральный коэффициент цен – интегральный коэффициент конкурентности товаров, услуг» по запчастям и сервисным услугам китайских автопроизводителей и конкурентов представлена на рисунке 27. Согласно матрице конкурентности товаров, услуг и цен, китайские автопроизводители расположены также в поле 2: слабой ценовой политики и слабой конкурентности в предоставлении сервисных услуг и запчастей, т.е. в 2-ом квадранте. Таким образом, у предприятий очень слабые позиции по ценовой политике и слабые позиции по товарной продукции (ассортименту сервисных услуг, запчастей и обслуживанию). Это худший вариант по показателям.

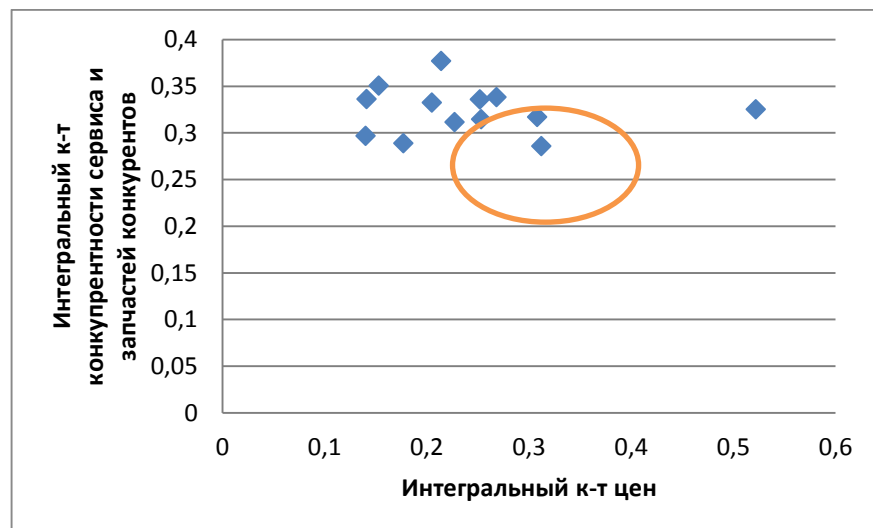


Рисунок 27 – Матрица «интегральный коэффициент цен – интегральный коэффициент конкурентности услуг» по сервисному обслуживанию и запчастям автопроизводителей КНР и конкурентов (сегмент – рынок стран СНГ)¹⁰²

Матрица «интегральный коэффициент цен – интегральный коэффициент конкурентности услуг» по грузовым автомобилям конкурентов представлена на рисунке 28.

¹⁰²Разработки автора



Рисунок 28 – Матрица «интегральный коэффициент цен – интегральный коэффициент конкурентности товаров» по грузовым автомобилям китайских автопроизводителей и конкурентов (сегмент – рынок стран СНГ)

Согласно матрице конкурентности услуг и цен по грузовым автомобилям китайские предприятия также расположены во 2 сегменте матрицы (к-ты 0,4 и 0,26 соответственно). Таким образом, у китайских предприятий по продукции грузовые автомобили также слабые позиции по ценовой политике и слабые позиции по товарной продукции.

Все это требует пересмотра политики управления качеством производимой продукции, открытие сервисных центров и интенсификацию маркетинговой политики предприятия в части работы с клиентами, повышения их лояльности и управления брендом.

5. На пятом этапе одной из основных задач с точки зрения автора выступает подробная оценка ключевых конкурентов целевого сегмента международного рынка, их конкурентных позиций и конкурентных преимуществ.

Для этого могут быть использованы классические методы анализа, такие, как SWOT, SPACE, матрицы ADL/LC, Shell, БКГ и т.д. Может также быть использован и метод экспертных оценок.¹⁰³ Например, в табл. 16 представлен один из способов балльно-рейтинговой экспертной оценки данных

¹⁰³Касаев, М.Б., Парадо, А.О. Инновационные методы повышения эффективности управления компаниями отечественной автомобильной промышленности [Текст] / М.Б. Касаев, А.О. Парадо // Интеграл. – 2010. – № 2. – С. 37-39.

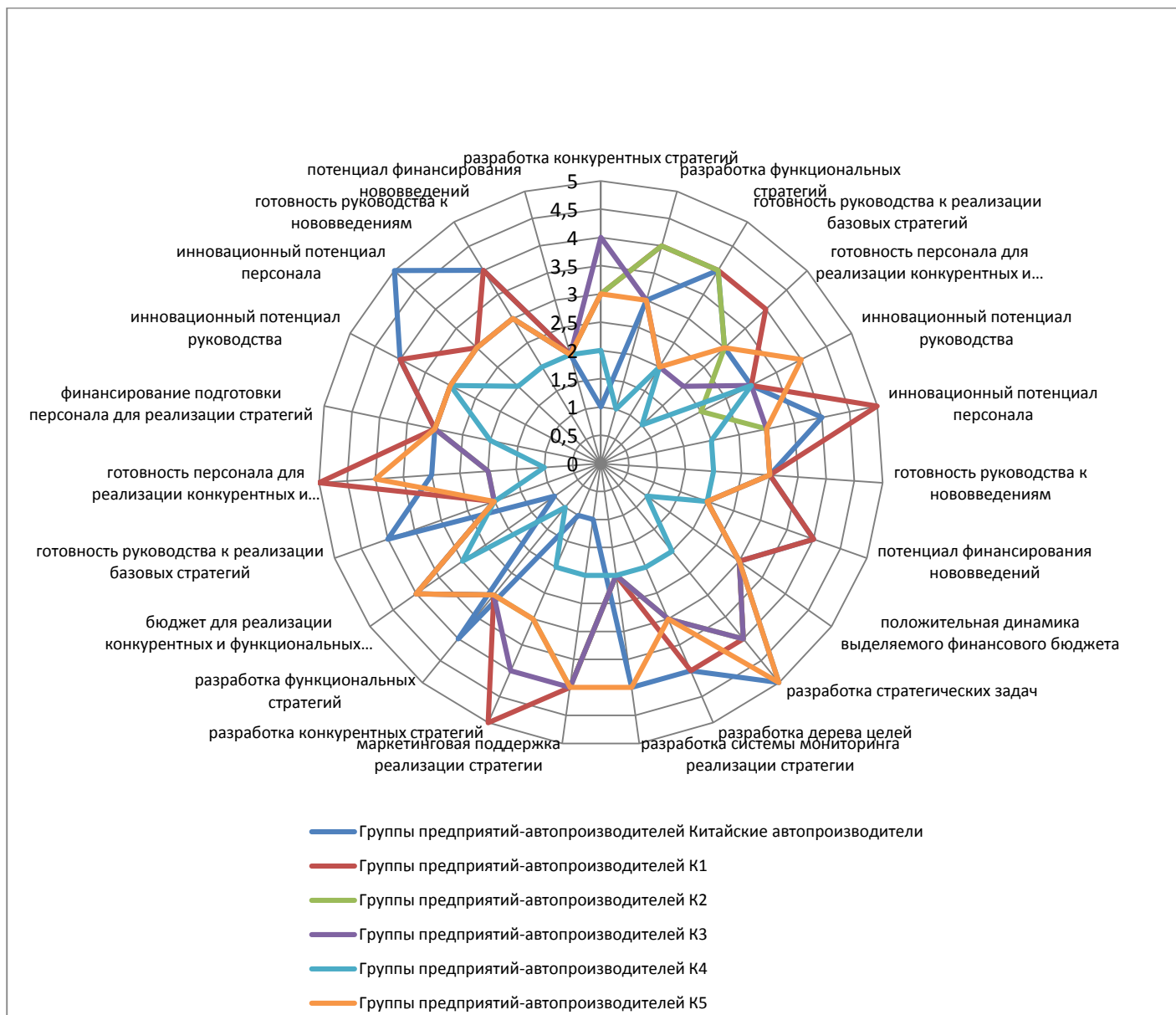
конкурентных позиций предприятий конкурентов и китайских автопроизводителей по стратегическим показателям на одном из целевых сегментов международного рынка.

Таблица 16 – Данные оценки конкурентных позиций предприятий конкурентов и китайских автопроизводителей по показателям стратегического развития (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

№	Наименование показателя	Группы предприятий-автопроизводителей					
		Китайские автопроизводители	K1	K2	K3	K4	K5
1	2	3	4	5	6	7	8
1	обоснование и формирование миссии	3	4	2	3	1	3
2	обоснование базовых стратегий	4	2	2	4	2	2
3	анализ и выбор базовых стратегий	3	3	1	3	2	3
4	положительные потенциалы базовых стратегий	3	3	3	4	2	3
5	негативные потенциалы базовых стратегий	4	5	2	4	3	4
6	элементы стратегического видения	3	4	2	3	1	2
7	проведение SWOT-анализа	4	3	3	4	1	3
8	обоснование финансового бюджета разработки стратегии	3	2	2	2	1	2
9	положительная динамика выделяемого финансового бюджета	3	3	3	3	1	3
10	разработка стратегических задач	5	4	4	4	2	5
11	разработка дерева целей	4	4	3	3	2	3
12	разработка системы мониторинга реализации стратегии	4	2	2	2	2	4
13	маркетинговая поддержка реализации стратегии	1	4	4	4	2	4
14	разработка конкурентных стратегий	1	5	3	4	2	3
15	разработка функциональных стратегий	4	3	3	3	1	3
16	бюджет для реализации конкурентных и функциональных стратегий	1	4	4	4	3	4
17	готовность руководства к реализации базовых стратегий	4	2	2	2	2	2
18	готовность персонала для реализации конкурентных и функциональных стратегий	3	5	2	2	1	4
19	финансирование подготовки персонала для реализации стратегий	3	3	3	3	2	3
20	инновационный потенциал руководства	4	4	3	3	3	3
21	инновационный потенциал персонала	5	3	3	3	2	3
22	готовность руководства к нововведениям	4	4	3	3	2	3
23	потенциал финансирования нововведений	2	2	2	2	2	2
	Сумма баллов	75	78	61	72	42	71

Где: K1 – Японские автопроизводители; K2 – Английские автопроизводители; K3 – Американские автопроизводители; K4 – Южнокорейские автопроизводители; K5 – Немецкие автопроизводители

На рис. 29 автором представлен график конкурентных профилей предприятий – автопроизводителей по показателям стратегического развития, который позволит менеджерам китайских компаний сравнить собственное качество стратегического управления и качество стратегического управления конкурентов по определенным параметрам.



Где: K1 – Японские автопроизводители; K2 – Английские автопроизводители; K3 – Американские автопроизводители; K4 – Южнокорейские автопроизводители; K5 – Немецкие автопроизводители

Рисунок 29 – График конкурентных профилей предприятий – автопроизводителей по показателям стратегического развития (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)¹⁰⁴

¹⁰⁴ Разработки автора

Согласно анализу по показателям стратегического развития китайские автопроизводители на сегменте международного рынка по странам СНГ в стратегическом планировании деятельности опережают конкурентов по сумме баллов, кроме японских производителей (78 балл.).

Для более глубокой оценки проведено построение матриц по группам показателей стратегической деятельности китайских производителей и их конкурентов по целевому сегменту международного рынка. Для этого показатели стратегической деятельности сведены в следующие группы:

- группа показателей «Стратегическое видение»;
- группа показателей «Целенаправленность»;
- группа показателей «Стратегическое финансирование»;
- группа показателей «Стратегическая инновационность».

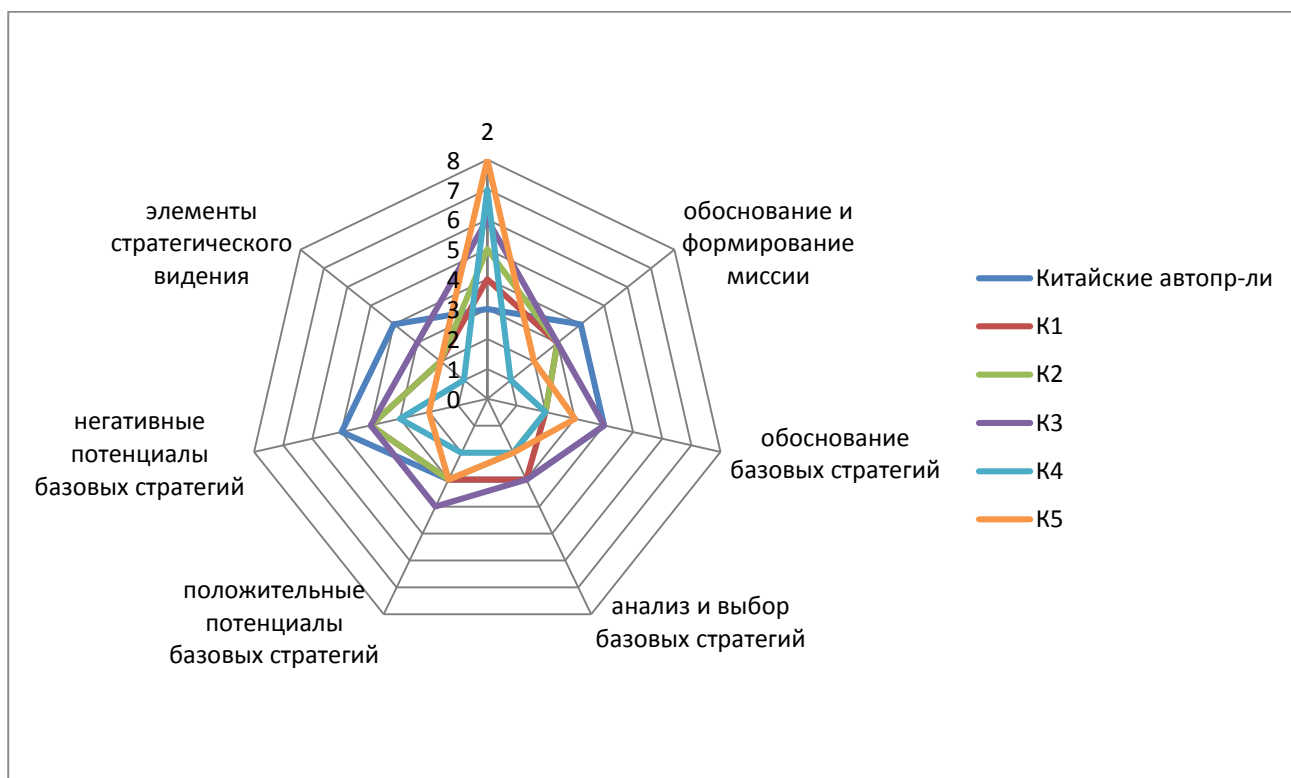
Оценочные показатели группы «Стратегическое видение» и их расчетная средняя величина для каждой группы автопроизводителей представлены в табл. 17.

Таблица 17 – Оценочные показатели группы «Стратегическое видение» и их расчетная средняя величина для каждой группы предприятий-автопроизводителей (приведены значения по 1 рынку стран СНГ)

№ показателя	1-я группа: Стратегическое видение	Китайские автопр-ли	K1	K2	K3	K4	K5
1	2	3	4	5	6	7	8
1	обоснование и формирование миссии	4	3	3	3	1	2
2	обоснование базовых стратегий	4	2	2	4	2	3
3	анализ и выбор базовых стратегий	3	3	2	3	2	2
4	положительные потенциалы базовых стратегий	3	3	3	4	2	3
5	негативные потенциалы базовых стратегий	5	4	4	4	3	2
6	элементы стратегического видения	4	2	2	3	1	2
	Сумма баллов	23	17	16	21	11	14

Где: K1 – Японские автопроизводители; K2 – Английские автопроизводители; K3 – Американские автопроизводители; K4 – Южнокорейские автопроизводители; K5 – Немецкие автопроизводители

На рис. 30. представлен график конкурентных профилей групп предприятий-автопроизводителей по оценочным показателям группы «Стратегическое видение».



Где: K1 – Японские автопроизводители; K2 – Английские автопроизводители; K3 – Американские автопроизводители; K4 – Южнокорейские автопроизводители; K5 – Немецкие автопроизводители

Рисунок 30 – График конкурентных профилей групп предприятий-автопроизводителей по оценочным показателям группы «Стратегическое видение» (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

Анализ показывает, что китайские автопроизводители по 1-ой группе показателей «Стратегическое видение» на рынке стран СНГ опережают конкурентов. Оценочные показатели группы «Целенаправленность» и их расчетная средняя величина для каждой группы предприятий-автопроизводителей представлены в табл. 18.

Таблица 18 – Оценочные показатели группы «Целенаправленность» и их расчетная средняя величина для каждой группы предприятий-автопроизводителей (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

№ пок-ля	2-я группа: Целенаправленность	Китайские автопр-ли	К1	К2	К3	К4	К5
1	2	3	4	5	6	7	8
7	проведение SWOT-анализа	4	5	3	4	2	3
10	разработка стратегических задач	5	5	5	4	2	4

11	разработка дерева целей	5	3	2	3	2	4
12	разработка системы мониторинга реализации стратегии	4	4	3	2	2	2
13	маркетинговая поддержка реализации стратегии	1	4	4	4	2	4
	Сумма баллов	19	21	17	17	10	17

Где: K1 – Японские автопроизводители; K2 – Английские автопроизводители; K3 – Американские автопроизводители; K4 – Южнокорейские автопроизводители; K5 – Немецкие автопроизводители

На рис. 31 автором представлен график конкурентных профилей групп предприятий-автопроизводителей по оценочным показателям группы «Целенаправленность».

Анализ показывает, что китайские автопроизводители по 2-ой группе показателей «Целенаправленность» незначительно отстает от конкурентов-лидеров – японских автопроизводителей, имеющих 21 балл. Значительное отставание имеет место по показателю «Маркетинговая поддержка реализации стратегии».



Где: K1 – Японские автопроизводители; K2 – Английские автопроизводители; K3 – Американские автопроизводители; K4 – Южнокорейские автопроизводители; K5 – Немецкие автопроизводители

Рисунок 31 – График конкурентных профилей групп предприятий-автопроизводителей по оценочным показателям группы «Целенаправленность» (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

Оценочные показатели группы «Стратегическое финансирование» и их расчетная средняя величина для каждого группы предприятий-

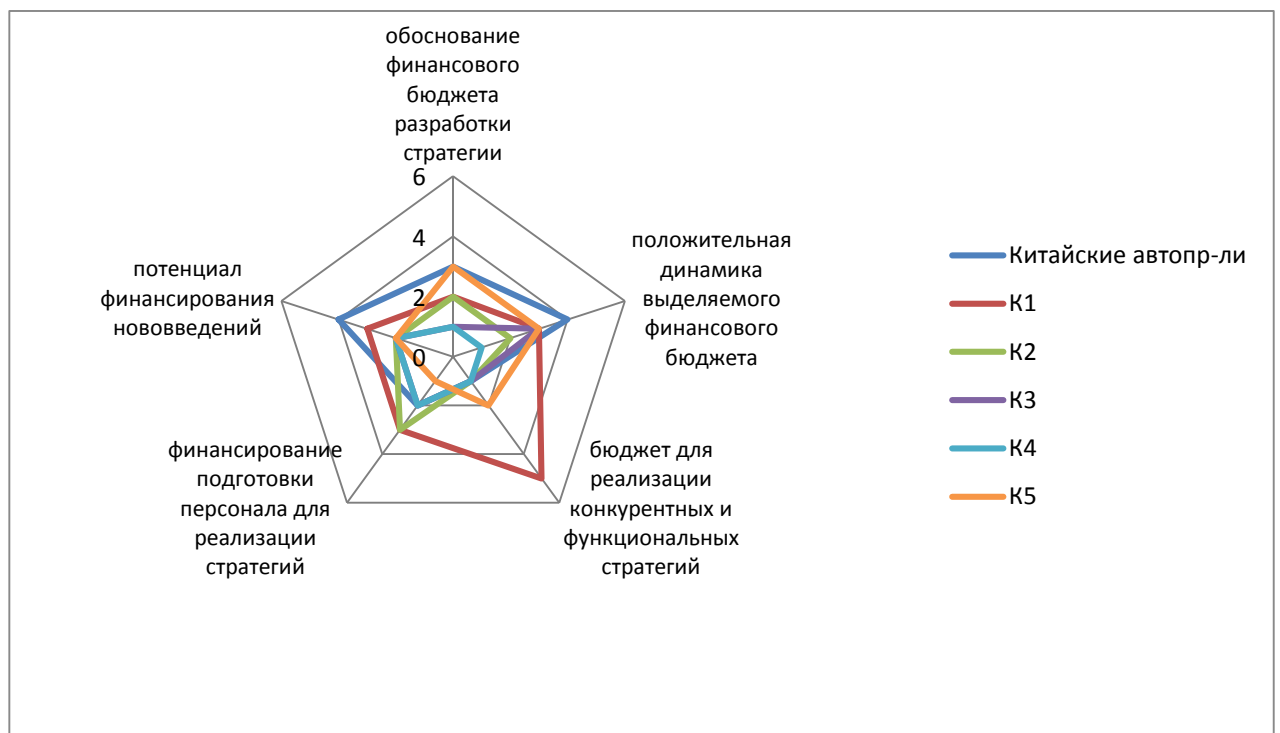
автопроизводителей представлены в табл. 19.

Таблица 19 – Оценочные показатели группы «Стратегическое финансирование» и их расчетная средняя величина для групп предприятий-автопроизводителей (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

№ показателя	3-я группа: Стратегическое финансирование	Китайские автопр-ли	K1	K2	K3	K4	K5
8	обоснование финансового бюджета разработки стратегии	3	2	2	1	1	3
9	положительная динамика выделяемого финансового бюджета	4	3	2	3	1	3
16	бюджет для реализации конкурентных и функциональных стратегий	1	5	1	1	1	2
19	финансирование подготовки персонала для реализации стратегий	2	3	3	2	2	1
23	потенциал финансирования нововведений	4	3	2	2	2	2
	Сумма баллов	14	16	10	9	7	11

Где: K1 – Японские автопроизводители; K2 – Английские автопроизводители; K3 – Американские автопроизводители; K4 – Южнокорейские автопроизводители; K5 – Немецкие автопроизводители

На рис. 32 автором представлен график конкурентных профилей группы предприятий-автопроизводителей по оценочным показателям группы «Стратегическое финансирование».



Где: K1 – Японские автопроизводители; K2 – Английские автопроизводители; K3 – Американские автопроизводители; K4 – Южнокорейские автопроизводители; K5 – Немецкие автопроизводители

Рисунок 32 – График конкурентных профилей групп предприятий-автопроизводителей по оценочным показателям группы «Стратегическое финансирование».

финансирование» (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)¹⁰⁵

Анализ показывает, что китайские автопроизводители по 3-ой группе показателей «Стратегическое финансирование» незначительно отстают от конкурентов-лидеров – японских автопроизводителей, имеющих 16 баллов. Наиболее значимое отставание имеет место по показателю «Бюджет для реализации конкурентных и функциональных стратегий».

Оценочные показатели группы «Стратегическая инновационность» и их расчетная средняя величина для группы предприятий-автопроизводителей представлены в табл. 20.

Таблица 20 – Оценочные показатели группы «Стратегическая инновационность» и их расчетная средняя величина для групп предприятий-автопроизводителей (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

№ показателя	4-я группа: Стратегическая инновационность	Китайские автопр-ли	K1	K2	K3	K4	K5
14	разработка конкурентных стратегий	1	3	3	4	2	3
15	разработка функциональных стратегий	3	4	4	3	1	3
17	готовность руководства к реализации базовых стратегий	4	4	4	2	2	2
18	готовность персонала для реализации конкурентных и функциональных стратегий	3	4	3	2	1	3
20	инновационный потенциал руководства	3	3	2	3	3	4
21	инновационный потенциал персонала	4	5	3	3	2	3
22	готовность руководства к нововведениям	3	3	3	3	2	3
23	потенциал финансирования нововведений	4	4	2	2	2	2
	Сумма баллов	25	30	24	22	15	23

Где: K1 – Японские автопроизводители; K2 – Английские автопроизводители; K3 – Американские автопроизводители; K4 – Южнокорейские автопроизводители; K5 – Немецкие автопроизводители

На рис. 33 представлен график конкурентных профилей группы предприятий-автопроизводителей по оценочным показателям группы «Стратегическая инновационность».

¹⁰⁵ Разработки автора



Где: K1 – Японские автопроизводители; K2 – Английские автопроизводители; K3 – Американские автопроизводители; K4 – Южнокорейские автопроизводители; K5 – Немецкие автопроизводители

Рисунок 33 – График конкурентных профилей групп предприятий-автопроизводителей по оценочным показателям группы «Стратегическая инновационность» (приведены значения по рынку стран СНГ)¹⁰⁶

Анализ показывает, что китайские автопроизводители по 3-ей группе показателей «Стратегическое финансирование» значительно отстают от конкурентов-лидеров японских автостроительных компаний, имеющих 30 баллов по сегменту стран СНГ. Значительное отставание имеет место по показателю «Разработка конкурентных стратегий».

Оценка конкурентных позиций по стратегическим потенциалам групп предприятий-автопроизводителей показала, что китайские автопроизводители лидируют по многим показателям на рынках стран СНГ, но значительно отстают по таким, как:

- «Маркетинговая поддержка реализации стратегий»;
- «Бюджет для реализации конкурентных и функциональных стратегий»;
- «Разработка конкурентных стратегий».

Для более детальной оценки конкурентного состояния китайских

¹⁰⁶ Разработки автора

предприятий по сравнению с основными конкурентами целесообразно проводить построение матриц показателей стратегий, где указываются средние баллы любых двух групп показателей, и проводится расчет соответствующих потенциалов.

В табл. 21 представлены средние значения рассмотренных показателей стратегического развития групп предприятий-автопроизводителей.

Таблица 21 – Средние значения рассмотренных показателей стратегического развития групп предприятий-автопроизводителей (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

Группы показателей	Средние значения баллов в группе					
	Китайские автопроизводители	Японские автопроизводители	Английские автопроизводители	Американские автопроизводители	Южно-корейские автопроизводители	Немецкие автопроизводители
1-я группа: Стратегическое видение	3,33	3,5	2	3,5	1,83	2,83
2-я группа: Целенаправленность	3,6	3,4	3,2	3,4	1,8	3,8
3-я группа: Стратегическое финансирование	2,5	3	3	3	1,75	3
4-я группа: Стратегическая инновационность	3,38	3,5	2,63	2,75	1,88	2,88

Далее рассчитывается потенциал стратегической направленности в деятельности групп предприятий-автопроизводителей (9).¹⁰⁷

$$P_{\text{стр.н.}} = K_{\text{с.в.}} / K_{\text{ц.}} * 100 \quad (9)$$

где $P_{\text{стр.н.}}$ – потенциал стратегической направленности;

$K_{\text{с.в.}}$ – средний балл по группе показателей стратегического видения;

$K_{\text{ц.}}$ – средний балл по группе показателей целенаправленности.

Расчет показателя стратегической направленности представлен в табл. 22.

Таблица 22 – Расчет показателя стратегической направленности групп предприятий-автопроизводителей (значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

Группы показателей	Китайские автопроизводители	Японские автопроизводители	Английские автопроизводители	Американские автопроизводители	Южно-корейские автопроизводители	Немецкие автопроизводители
целенаправленность	3,6	3,4	3,2	3,4	1,8	3,8
стратегическое видение	3,33	3,5	2	3,5	1,83	2,83
потенциал стратегической направленности	92,5	102,941	62,5	102,941	101,667	74,474

¹⁰⁷Бидинский, К.Л. Анализ состояния производства при оценке соответствия продукции автомобилестроения [Текст] / К.Л. Бидинский // Компетентность. – 2008. – № 7. – С. 26-31.

Матрица потенциалов стратегической направленности групп предприятий-автопроизводителей представлена на рис. 34.

Анализ показывает, что потенциал стратегической направленности китайских автопроизводителей является невысоким, но имеет возможность роста ($P_{стр.н.}$ меньше 100%). Это показывает, что китайские автопроизводители не имеют совмещенные возможности реализации стратегического видения, т.е. его целевые установки шире, чем стратегическое видение. Результатом этого может явиться «разбрасывание» финансовых средств на проекты, которые могут быть не закончены. Часть групп предприятий не являются лидерами по величине потенциала стратегической направленности, т.к. величина потенциала приближается к 100%. Это говорит о том, что группы предприятий-автопроизводителей практически реально смотрят на постановку целей своего будущего, и возможно будут достаточно верно вкладывать финансовые средства в проекты.

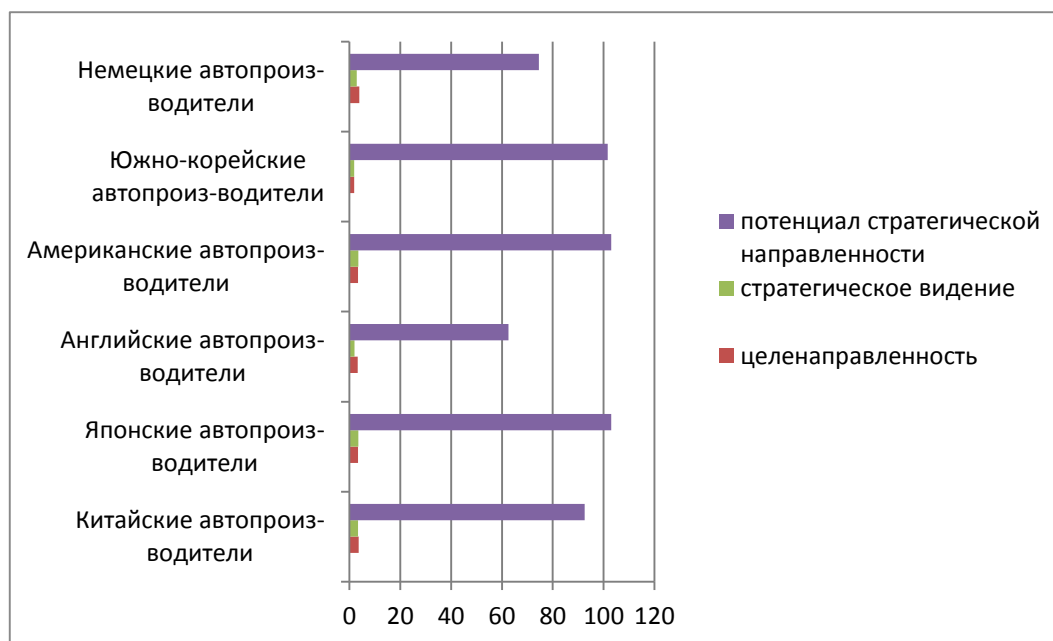


Рисунок 34 – Матрица потенциалов стратегической направленности групп предприятий-автопроизводителей (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)¹⁰⁸

Лидерами являются предприятия:

K1 – Японские автопроизводители (102,941%);

¹⁰⁸ Разработки автора

К3 – Американские автопроизводители (102,941%);

К4 – Южнокорейские автопроизводители.

Далее необходимо рассчитать показатель, оценивающий потенциал инновационных инвестиций групп предприятий-автопроизводителей. Инвестиционное инвестирование – это одно из направлений инвестирования, результатом которого является внедрение достижений науки и техники в любых сферах деятельности.

Потенциал инновационного инвестирования рассчитывается по формуле(10):¹⁰⁹

$$П_{и.и.} = К_{с.и.} / К_{с.ф.} * 100 \quad (10)$$

где $П_{и.и.}$ – потенциал инновационного инвестирования;

$К_{с.и.}$ – средний балл по группе показателей стратегической инновационности;

$К_{с.ф.}$ – средний балл по группе показателей стратегического финансирования.

Расчет показателя инновационного инвестирования по группам предприятий-автопроизводителей представлен в табл. 23.

Таблица 23 – Расчет показателя инновационного инвестирования групп предприятий-автопроизводителей (значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

Группы показателей	Китайские автопроизводители	Японские автопроизводители	Английские автопроизводители	Американские автопроизводители	Южно-корейские автопроизводители	Немецкие автопроизводители
стратегическая инновационность	3,38	3,5	2,63	2,75	1,88	2,88
стратегическое финансирование	2,5	3	3	3	1,75	3
потенциал инновационного инвестирования	135,2	116,67	87,67	91,67	107,43	96

Матрица потенциалов инновационного инвестирования групп предприятий-автопроизводителей представлена на рис. 35.

¹⁰⁹Касаев, М.Б., Парадо, А.О. Инновационные методы повышения эффективности управления компаниями отечественной автомобильной промышленности [Текст] / М.Б. Касаев, А.О. Парадо // Интеграл. – 2010. – № 2. – С. 37-39.

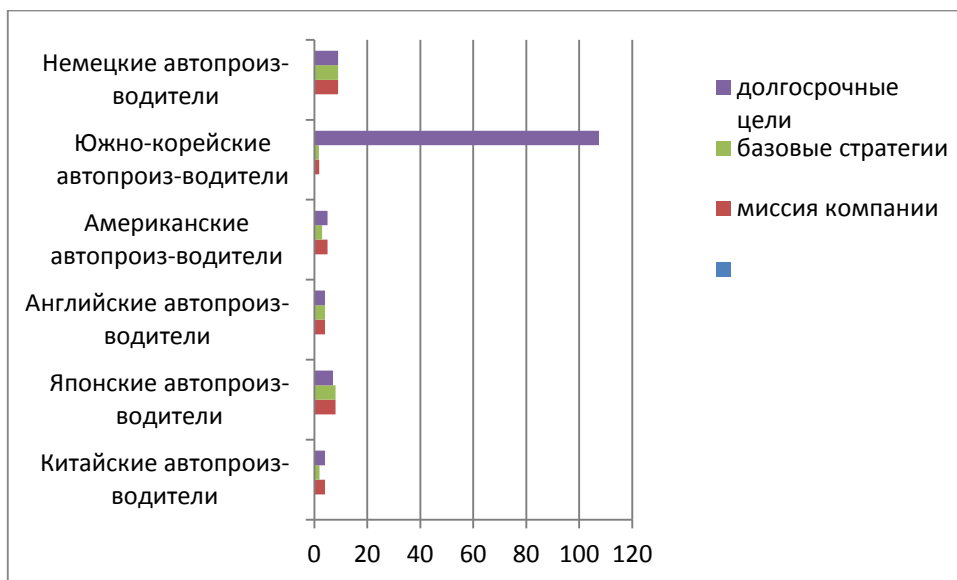


Рисунок 35 – Матрица потенциалов инновационного инвестирования групп предприятий-автопроизводителей (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

Потенциал инвестиционной целенаправленности китайских автопроизводителей составляет 135,2%, т.е. больше 100%, т.е. он имеет большую возможность роста. Основные лидеры среди конкурентов К1 – японские автопроизводители, имеющие потенциал равный 116,67 и К4 – южнокорейские автопроизводители, имеющие потенциал равный 107,43 (больше 100%).¹¹⁰

Это показывает, что китайские автопроизводители осуществляют финансирование стратегических инновационных проектов, однако их стратегические инновации по размаху меньше, чем необходимый объем финансирования. Результатом этого может явиться «разбрасывание» финансовых средств на инновационные проекты, которые могут быть не закончены.

Остальные группы предприятий-автопроизводителей реально смотрят на реализацию инновационных проектов, и возможно будут достаточно рационально вкладывать финансовые средства в инновационные проекты.

На основании расчетов и анализа стратегических конкурентных потенциалов китайских автопроизводителей автором выявлено следующее:

1. Китайские автомобильные предприятия имеют потенциалы

¹¹⁰ Разработки и аналитика автора

стратегической направленности по целевому сегменту международного рынка – странам СНГ, подкрепленные наличием стратегического видения и целенаправленность в принятии инновационных проектов.

2. Китайские автомобильные предприятия имеют достаточные потенциалы в инновационном инвестировании по целевому сегменту международного рынка – странам СНГ, подкрепленные возможностью внедрения стратегических инноваций и их финансированием.

6. На шестом этапе формулируется стратегия *международного развития на выбранных целевых сегментах международного рынка* и производится сценарное моделирование различных вариантов ее осуществления, речь о которых пойдет в следующем разделе настоящей работы.

2.2. Разработка системы параметризации уровня конкурентоспособности стратегии интеграции корпораций автопрома КНР в международные рынки

В основе рассматриваемой параметризации лежат параметры оценки конкурентоспособности по 3 основным группам факторов конкурентоспособности (эффективность систем управления, уровня развития системы менеджмента качества и системы управления издержками), что позволяет обеспечить динамическое стратегическое планирование с возможностью корректировки стратегии международного развития предприятия.

Сформулированная система показателей и критериев их оценки позволяет предложить систему оценки уровня текущей и перспективной конкурентоспособности предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках.

В каждой из данных групп было предложено от 5 до 8 базовых параметров оценки, при этом, параметры, которые трудно выразить количественным измерением, оцениваются экспертно по бальной шкале.

В обобщённом виде систему параметризации проблемообразующих групп

факторов конкурентоспособности автор представляет в следующем виде (табл. 24).

При этом параметризация групп проблемообразующих факторов проводилась на основе установленных автором критериев, в числе которых:

- *количественные, специализированные по различным направлениям конкурентоспособности, простые критерии*, отражающие учет и оценку разноразмерных величин;

- *количественные, общеорганизационные, интегральные критерии*, отражающие сведение простых величин в единый интегральный показатель конкурентоспособности на уровне всей организации;

- *качественные критерии*, отражающие специфику использования научно-обоснованных методов статистического и математического анализа с целью более точной интерпретации полученных результатов и повышения качества управления конкурентоспособностью предприятия;

- *объективные критерии*, отражающие анализ целевых показателей повышения конкурентоспособности;

- *субъективные критерии*, отражающие отдельные аспекты сопоставления конкурентоспособности конкретного предприятия автомобилестроения Китая и предприятия-конкурента на международных рынках.

Однако необходимо учитывать, что для каждой предпринимательской структуры автомобилестроения Китая существует возможность корректировки обязательных критериев, которые бы учитывали его специфику.

Например, для предприятий-монополистов критерии количественные, специализированные по различным направлениям конкурентоспособности, могут отсутствовать частично либо полностью.

Таблица 24 – Система параметризации проблемообразующих групп факторов конкурентоспособности предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках¹¹¹

Группа факторов	Параметры	Показатели
Уровень развития системы менеджмента качества	1. Качество производством персоналом	<ul style="list-style-type: none"> 1. Уровень квалификации в сфере менеджмента качества управленческого и производственного персонала 2. Уровень качества подготовки инженерно-конструкторского, технологического, метрологического персонала 3. Уровень организации производства 4. Уровень технологичности производства; 5. Уровень организации и развития ОТК 6. Уровень развитости методов контроля качества 7. Значения показателей назначения производства (требования производительности, требования эффективности, конструктивные требования) 8. Уровень ресурсоемкости, фондоемкости и фондоотдачи производства; 9. Уровень ритмичности производства; 10. Уровень трудоемкости производства; 11. Уровень энергоемкости производства
	2. Документационное сопровождение	<ul style="list-style-type: none"> 1. Уровень стандартизации производства 2. Уровень сертификации производства 3. Уровень соответствия международным стандартам качества 4. Уровень и качество подготовки сопроводительной и технической документации к выпускаемой продукции согласно нормам ISO 5. Удельный вес сертифицированной продукции от общего объема; 6. Удельный вес продукции, соответствующей мировым стандартам от общего объема;
	3. Экологичность	<ul style="list-style-type: none"> 1. Уровень опасных и вредных химических выбросов в окружающую среду; 2. Удельная концентрация вредных веществ, газов, выбрасываемых в окружающую среду; 3. Уровень акустического воздействия на окружающую среду; 4. Уровень электромагнитных, радиационных и других излучений; 5. Способность к образованию вредных продуктов распада в условиях хранения, транспортировки, утилизации или использования; 6. Способность вредных веществ аккумулироваться в почве, воде, объектах флоры и фауны, в организме человека и др.
	4. Уровень безопасности и производств и продукции	<ul style="list-style-type: none"> 1. Уровень травматичности производств 2. Показатели надежности производства (безотказность, долговечность, ремонтпригодность, сохраняемость) 3. Частота проведения плановых работ по модернизации, ремонту и обновлению парка оборудования 4. Уровень безотказности работы продукции 5. Уровень эргономичности производства
	5. Нормы производственного брака	<ul style="list-style-type: none"> 1. Удельный вес продукции высшей категории качества; 2. Средневзвешенный балл продукции; 3. Средний коэффициент сортности; 4. Удельный вес аттестованной и неаттестованной продукции; 5. Объем и удельный вес забракованной продукции; 6. Объем потерь от брака
	6. Сервис и ремонт	<ul style="list-style-type: none"> 1. Средняя стоимость ремонта автомобиля, исходя из нормо-часов, предоставленных производителем; 2. Поддержка нескольких языков и стран производителей; 3. Средняя база нормо-часов на ремонт одного автомобиля; 4. Уровень развития сервисной сети; 5. Уровень квалификации специалистов сервисных центров
Эффективность системы управления	Стратегическое управление	<ul style="list-style-type: none"> 1. Наличие четко проработанной стратегии; 2. Уровень вовлечения в процесс стратегического управления всех сотрудников компании; 3. Уровень мотивации персонала к росту и развитию в компании, происходящим в компании изменениям; 4. Уровень готовности компании как к материальным, так и к моральным и профессиональным изменениям; 5. Наличие эффективной системы контроллинга и мониторинга каждого этапа стратегического управления; 6. Уровень и качество доведения до сотрудников итогов проведения стратегического развития компании; 7. Уровень стандартизации управленческой деятельности; 8. Уровень эффективности информационного обеспечения в системе финансового и управленческого учета; 9. Уровень роста производительности труда; 10. Уровень сокращения потерь рабочего времени вследствие неэффективного использования активной части основных производственных фондов; 11. Наличие благоприятных предпосылок устойчивого развития 12. Уровень значений 5 финансовых групп показателей (деловой активности, ликвидности, оборачиваемости, рентабельности, платежеспособности)

¹¹¹ Разработка автора

	Организационная структура	<ol style="list-style-type: none"> Показатели, выражающие конечные результаты деятельности организации, в том числе увеличение объёма производства и прибыли, снижение себестоимости, повышение рентабельности, повышение качества продукции, экономия капитальных вложений, сокращение сроков внедрения новой техники. Показатели, характеризующие организацию процесса управления, в том числе производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность и надёжность. Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и её технико-организационный уровень: а) коэффициент звенности, б) к-т дублирования; в) к-т централизации; г) к-т эффективности; д) к-т уровня управляемости
	Маркетинг и сбыт	<p><i>Индикаторы роста продаж:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Динамика продаж в денежном выражении по отношению к аналогичному периоду прошлого года Динамика доли рынка, занимаемой товаром компании в ключевых сегментах (при условии, что существуют независимые компетентные источники получения информации) <p><i>Индикаторы эффективности инвестиций:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> ROI (Return on Investment) — показатель, характеризующий эффективность потраченных денег. Отношение полученной прибыли к вложенным инвестициям. Динамика показателя «прибыль — рекламный бюджет» A/S (Advertising to sales) — % вложений на рекламу от общей выручки компании <p><i>Индикаторы качества работы с потребителями:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Динамика общей базы потребителей Динамика лояльности аудитории или степени удовлетворенности продуктом Динамика отрицательных отзывов о продукте Динамика положительных отзывов и рекомендаций Уровень известности бренда Уровень лояльности к бренду компании и товара; Уровень капитализации бренда <p><i>Индикаторы качества рекламной компании:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Динамика знания или осведомленности о товаре компании на рынке Динамика пробных покупок среди целевой аудитории % конвертации контактов с аудиторией в реальные действия или покупки
	НИОКР	<ol style="list-style-type: none"> Удельный вес новой продукции в общем ее выпуске; К-т затратам на НИОКР; Уровень подготовки и осуществления НИОКР на предприятии; Уровень инновационности производства и продукции; Уровень квалификации специалистов по НИОКР
Система управления издержками	Производство	<ol style="list-style-type: none"> Стоимость потребляемой энергии, количество и эффективность её использования (например, КПД продукции); Стоимость расходных материалов (например, смазка, элементы питания), запасных деталей и инструмента; Стоимость обслуживания: плата за обучение правилам эксплуатации изделия, обслуживающему персоналу, охране и т. п.; Стоимость ремонта и утилизации: оплата специалистов-ремонтников и гарантийных мастерских, демонтажа изделия и его вывоз на свалку или перерабатывающий завод; Различные отчисления: страховые, оплата налогов, плата за вредные выбросы и другие; Уровень административных издержек и издержек на персонал; Уровень издержек обращения
	Технологии проектирования и изготовления деталей / сборочных единиц	<ol style="list-style-type: none"> Уровень расчета конструкций изделий на долговечность, надежность и безотказность работы; Уровень соблюдения технологии проектирования и изготовления деталей / сборочных единиц; Уровень соответствия предварительной или последующей термической обработки деталей; Уровень проработки размерных цепочек; Уровень метрологической подготовки размерных цепочек; Уровень технологической подготовки и обработки сырья для получения заготовок; Уровень качества сварных и прочих соединений; Уровень качества запасных частей; Уровень соответствия запасных частей внутри одной серии изделий; Уровень качества расходных материалов

Сформулированная система показателей и критериев их оценки позволяет предложить системе оценки уровня текущей и перспективной конкурентоспособности предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках.

Это позволяет далее предложить интегральную методику построения системы целеполагания. Многокритериальная методика оценки конкурентоспособности стратегии развития предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках состоит в построении профиля оценки конкурентоспособности в избранной предприятием международной стратегии развития и дает возможность сравнивать

эффективность международной стратегии конкретного предприятия автомобилестроения Китая и предприятия-конкурента, а также оценивать результативность работы управляющего персонала, сравнивая профиль за последующие отчетные периоды времени.

Вариативность многокритериальной оценки конкурентоспособности стратегии развития предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках может быть визуализирована на рис. 36, что дает возможность проводить предварительную экспресс-оценку конкурентоспособности международной стратегии развития предприятия.

Набор параметров, включаемых в профиль многокритериальной методики оценки, формируется из показателей всех уровней 3 описываемых групп проблематизирующих факторов конкурентоспособности. Шкалы секторов градуируются таким образом (например, от 0 до 1), чтобы значения параметров не выходили за пределы оценочного поля. По мере приближения к центру оценочного поля значение параметра ухудшается, либо свидетельствует об его отсутствии (в случае нулевого значения).

Общая площадь оценочного поля строится исходя из того, что параметры оценки конкурентоспособности на предприятии имеют равный вес, поэтому площадь секторов одинакова.

Однако существует возможность установить приоритетность каждого из показателей путем присвоения ему большего веса. Задача сводится к определению площади (признаковое пространство), занимаемой на оценочном поле профилем оцениваемой конкурентоспособности предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках. Каждый параметр, представленный на профиле, отображается сектором, ограниченным окружностью с радиусом равным числовому значению соответствующего параметра и вершиной внутреннего угла α_i , определяемый как степень влияния данного параметра среди всего набора параметров.

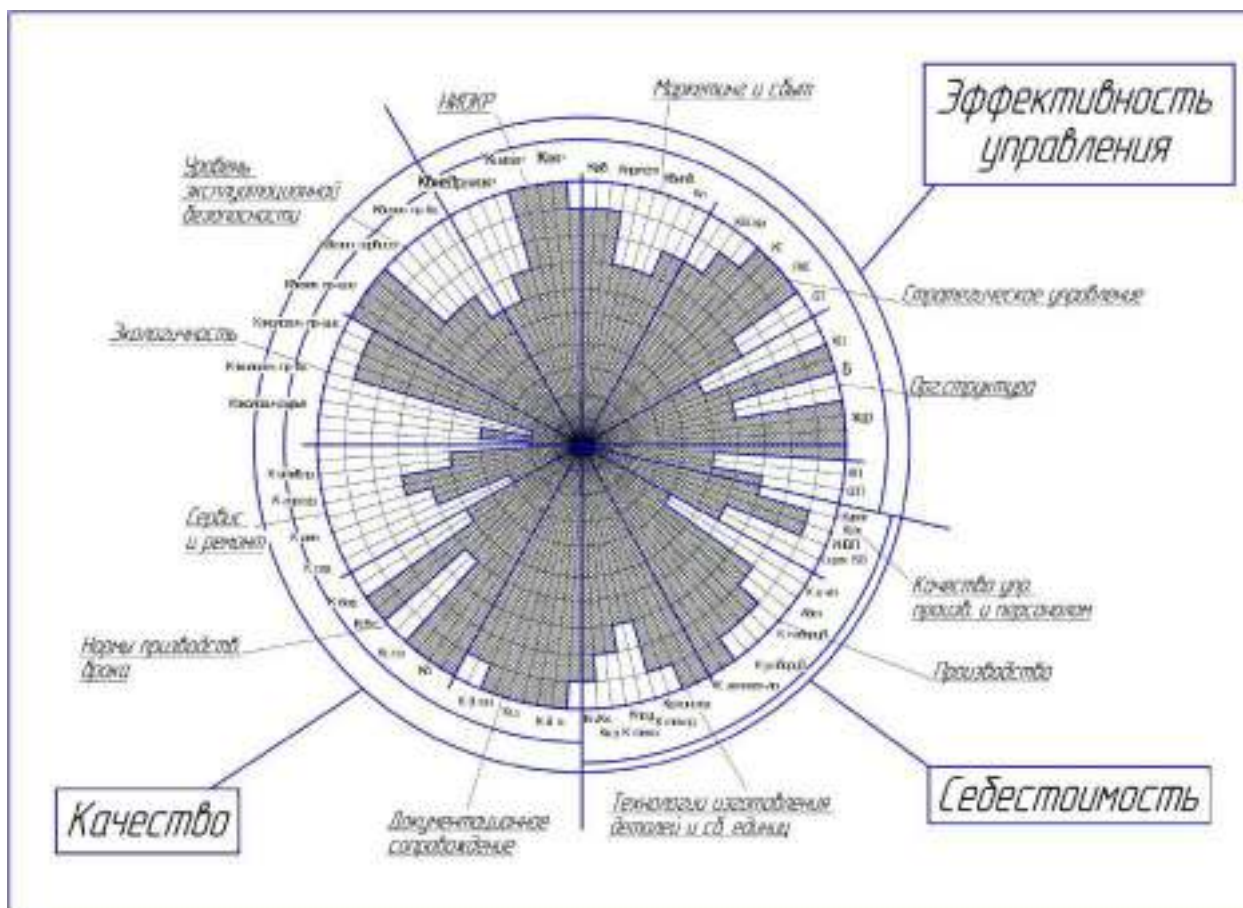


Рисунок 36 – Профиль многокритериальной методики оценки конкурентоспособности стратегии развития предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках¹¹²

В приведенном на рис. 36 примере все параметры равнозначны, следовательно, угол α_i , где n – количество параметров оценки конкурентоспособности предприятия автопрома КНР.

(11)

Площадь сектора, олицетворяющего параметр, определяется как

(12)

Далее складываем площади всех сегментов. Необходимо учесть, что при определении площади одного сегмента радиус (r) берется свой, соответствующий длине вектора, построенного из центра окружности к значению конкретного показателя, т.е. формула расчета площади фигуры, вписанной в окружность будет следующая:

$$S_{\text{проф}} = \sum_{i=1}^n S_i = \frac{\pi}{n} \cdot r_1^2 + \frac{\pi}{n} \cdot r_2^2 + \dots + \frac{\pi}{n} r_i^2 = \frac{\pi}{n} (r_1^2 + r_2^2 + \dots + r_i^2),$$

(13)

¹¹² Разработка автора

где $S_{\text{проф}}$ – площадь профиля разрабатываемой стратегии, кв. ед.;

S_i – площадь i -го сегмента профиля разрабатываемой стратегии, кв. ед.;

r_i – радиус i -го сегмента профиля разрабатываемой стратегии (радиус i -ой вписанной окружности), ед.

Также на основе параметризации групп проблематизирующих факторов конкурентоспособности и многокритериальной методики оценки был создан интегральный показатель конкурентоспособности стратегии международного развития, с помощью которого можно учитывать, как финансовые, так и нефинансовые критерии оценки конкурентоспособности. Расчет интегрального показателя конкурентоспособности предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках осуществляется по следующей формуле:¹¹³

$$K_{\text{СП}}^{\text{инт}} = \frac{S_{\text{проф}}}{S_{\text{общ}}} = \frac{\sum_{i=1}^n r_i^2}{n \cdot r_{\text{общ}}^2} = \frac{\sum_{i=1}^n r_i^2}{n}, \quad (14)$$

где – интегральный показатель конкурентоспособности предприятий автопрома;

$S_{\text{общ}}$ – общая площадь оценочного поля, кв. ед.;

$S_{\text{проф}}$ – площадь профиля разрабатываемой стратегии, кв. ед.;

$r_{\text{общ}}$ – радиус оценочного поля (описанной окружности), ед.; в нашем случае $r_{\text{общ}} = 1$.

Использование профиля оценки эффективности стратегии международного развития предприятия китайского автомобилестроения позволяет объединить финансовые и нефинансовые характеристики стратегии в один безразмерный интегральный показатель эффективности стратегии международного развития предприятия китайского автомобилестроения.

Таким образом, можно построить профиль другой разработанной стратегии на одном оценочном поле и сравнить их с помощью интегральных показателей стратегического планирования. Также возможно сравнивать стратегии данного предприятия автомобилестроения и предприятия-конкурента.

Использование методики построения профиля не только позволяет сравнивать разные стратегии международного развития предприятия, но и оценивать результативность работы управляющего персонала, сравнивая профиль за последующие отчетные периоды времени.

¹¹³ Разработка автора

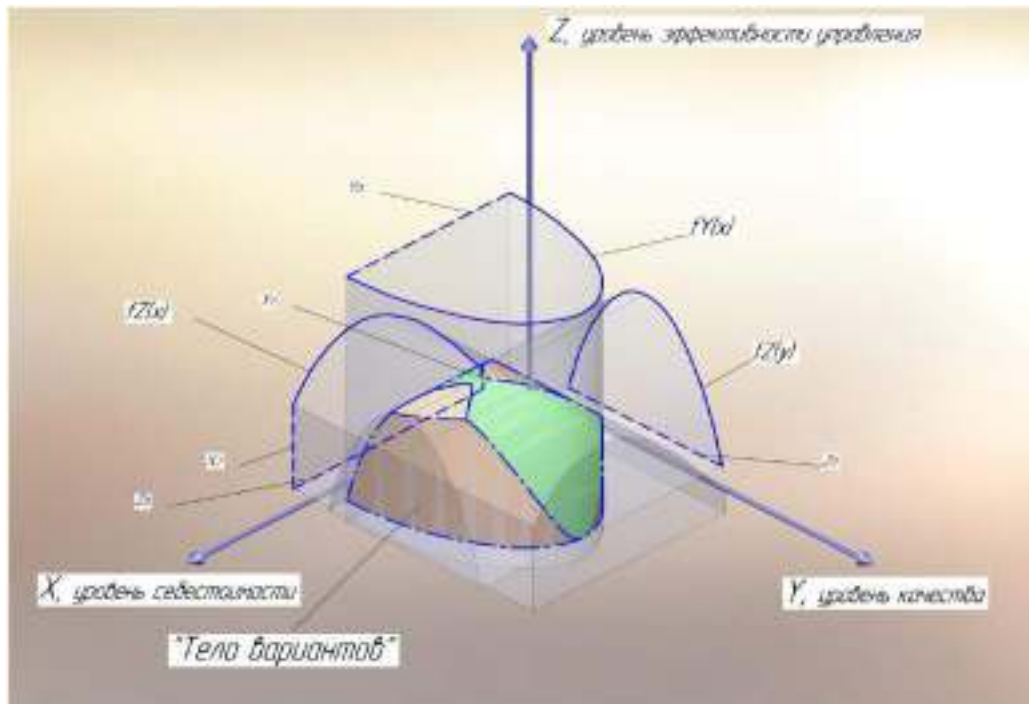
Можно сделать вывод о том, что предложенный механизм оценки эффективности стратегии международного развития предприятия китайского автомобилестроения позволяет создать универсальный показатель, с помощью которого можно учитывать, как финансовые, так и нефинансовые критерии оценки стратегии, а именно – это интегральный показатель эффективности стратегии международного развития предприятия китайского автомобилестроения. Важной компонентой такой оценки является возможность сравнения интегральных показателей эффективности стратегий международного развития для каждого из сегментов международного рынка и на основе этого выбора наиболее оптимального из предложенных вариантов.

При необходимости можно сравнивать стратегии с его конкурентами.

2.3. Разработка методики многопараметрической оценки и контроля качества конкурентной стратегии интеграции корпораций автомобильной промышленности Китая в международные рынки

Синергетическая модель построения стратегии интеграции корпораций автомобильной промышленности Китая в международные рынки основана на описанном алгоритме и использовании многокритериальной методики оценки конкурентоспособности стратегии развития предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках, в основе которой лежат сформулированная система показателей конкурентоспособности и критериев их оценки по 3 основным группам факторов конкурентоспособности (эффективность систем управления, уровня развития системы менеджмента качества и системы управления издержками) (рис. 37). При этом 3 группы факторов в методике являются взаимозависимыми и взаимообуславливающими друг друга. Таким образом, задаётся область оценки вариантов стратегии и жизнеспособности международной стратегии, при попадании в которую искомой точки функции $F(x,y,z)$ при различных вариациях компонент x,y,z – получен приемлемый вариант их сочетания, а значит, стратегия международного развития предприятий китайского автопроизводства жизнеспособна и может

быть реализована.¹¹⁴



где, ось X – отражает группу факторов системы управления издержками, образующих уровень себестоимости, который получает компания при реализации данного варианта международной стратегии; ось Y – уровень развития системы менеджмента качества при заданном уровне себестоимости; ось Z – уровень эффективности систем управления развитием предприятия на международных рынках сбыта.

Рисунок 37 – Синергетическая модель построения стратегии интеграции корпораций автомобильной промышленности Китая в международные рынки¹¹⁵

В отличие от существующих, гибкость и многомерность синергетической модели построения стратегии международного развития предприятия автомобилестроения на международных рынках обеспечивается тем, что позволяет учитывать в разрабатываемой стратегии международного развития синергизм 3 групп факторов конкурентоспособности и определять жизнеспособность стратегии интеграции корпораций автомобильной промышленности Китая в международные рынки.

Данная математическая модель описывает облако (тело) стратегии, заданное вытяжением графика функции, расположенного в одной из плоскостей проекций

¹¹⁴ Разработки автора

¹¹⁵ Разработки автора

($\{Y,Z\}$) вдоль 3-ей оси (X) и “вырезом” области описываемой двумя графиками в оставшихся плоскостях проекций ($\{X,Y\}$) и ($\{X,Z\}$) (рис.37).

Все 3 компоненты являются взаимозависимыми и взаимообуславливающими друг друга и задают варианты международной стратегии, представляя область, при попадании в которую искомым точки функции $F(x,y,z)$, при различных вариациях компонент x,y,z – получен приемлемый вариант их сочетания, а значит, стратегия международного развития предприятий китайского автопроизводства жизнеспособна при заданном уровне управления конкурентоспособностью по 3 ключевым компонентам.

Учитывая многочисленные статистические данные и регрессионный анализ, полученные графики функций распределения приведённых параметров “уровень себестоимости, уровень развития системы менеджмента качества, уровень эффективности систем управления развитием” – могут быть приведены к параболическому виду в первых координатных четвертях плоскостей проекции.

Данные показатели в формировании международной стратегии развития предприятий китайского автомобилестроения являются минимально необходимыми и достаточными для формирования крепкого базового фундамента конкурентоспособности, служащего для дальнейшего расширения конкурентных потенциалов компании на международных рынках.

Опишем значение плоскостей модели и способы математического их исчисления.¹¹⁶

1) Проекция на плоскость (y,z) , $x=0$ (рис. 38).

Физический смысл: С увеличением уровня эффективности управления растёт уровень качества продукции. Но при достижении какого-то оптимального значения уровня качества по определённому продукту не имеет смысла увеличивать расходы на повышение эффективности управления по нему (если только это не концептуально новый товар или его модификация), т.к. каждый новый качественный элемент будет достигаться меньшими усилиями с более

¹¹⁶ Разработки автора

длительными разрывами во времени.

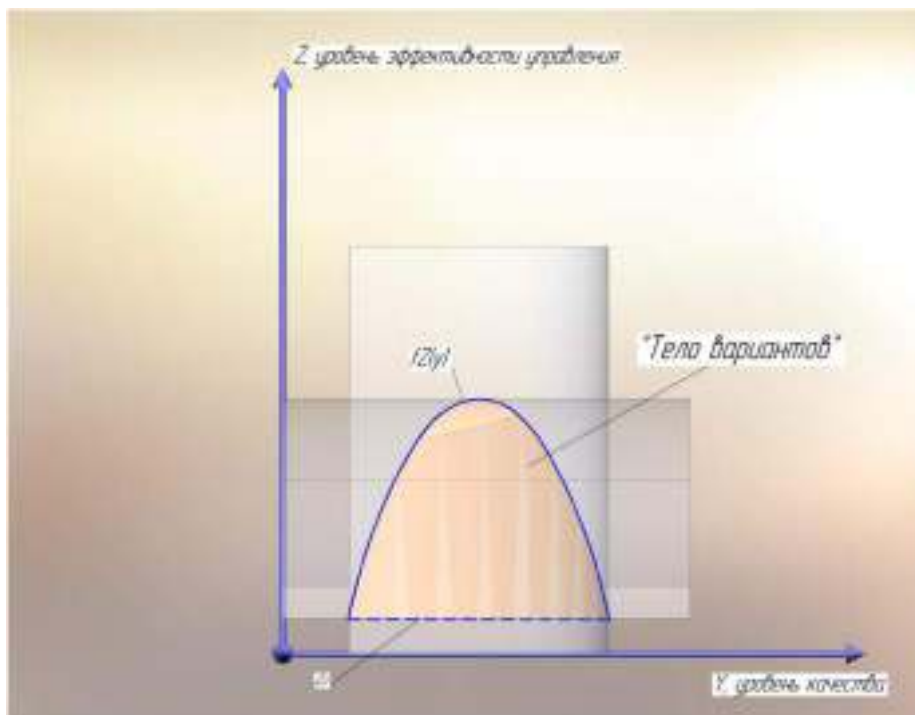


Рисунок 38 – Синергетическая модель построения стратегии интеграции корпораций автомобильной промышленности Китая в международные рынки (вид со стороны Y – оси качества)¹¹⁷

Таким образом, с определенного уровня оптимальности наращивать качество за счет вложений в рост эффективности управления будет нецелесообразно, даже наоборот, это отрицательно скажется на необоснованном росте себестоимости изделия.

$$Z = a_1 * y^2 + b_1 * y + c_1; \text{ при } a_1 < 0 \quad (15)$$

Необходима система неравенств, описывающая область, ограниченную графиками функций.

График прямой, параллельной оси Y, отсекающий часть параболы, – имеет физический смысл задания приведённых значений.

$$\begin{cases} Z > Z_0 > 0 \\ Z < a_1 * y^2 + b_1 * y + c_1 \end{cases} \quad (16)$$

¹¹⁷ Разработки автора

Так же $a_1 * y^2 + b_1 * y + c_1 = z_0$ при $y_{1,2} > 0 \Leftrightarrow$

$$\Leftrightarrow \begin{cases} a_1 * y^2 + b_1 * y + c_1 - z_0 = 0 \\ D = b^2 - 4 * a_1 * c_1 \\ y_1 + y_2 = \frac{-b_1}{a_1} > 0 \\ y_1 * y_2 = \frac{c_2 - z_0}{a_2} \end{cases} \quad (\text{Теорема Виета}) \quad (17)$$

2) Проекция на плоскость (x,y), z=0 (рис. 39)

Физический смысл: С увеличением себестоимости, вызванной, например, применением дорогостоящих систем электронного управления и принятия решений – растёт уровень качества изделия, входящего в него показателя т.н. “usability” и пр.

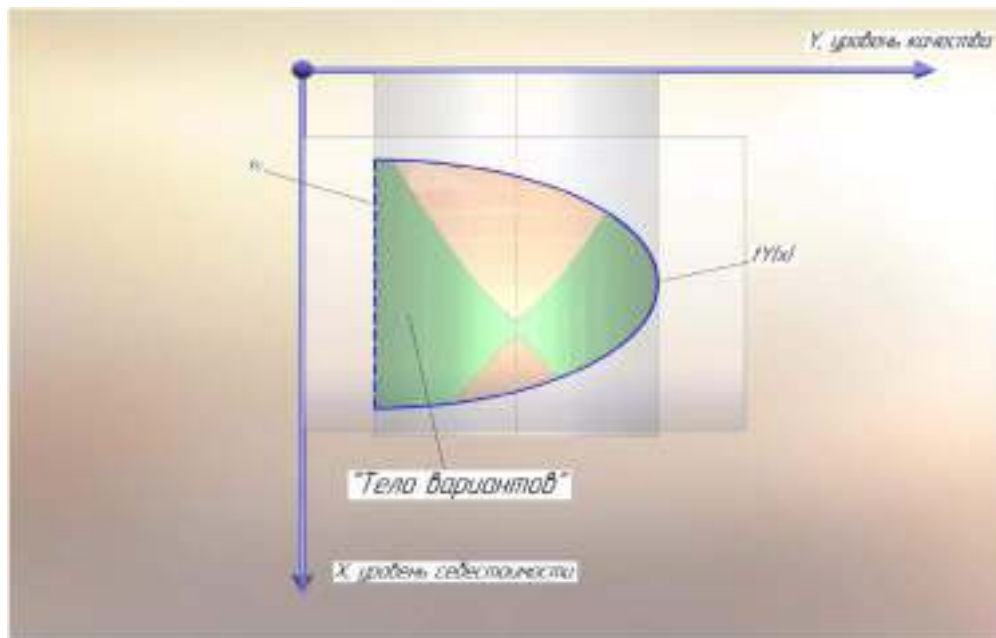


Рисунок 39 – Синергетическая модель построения стратегии интеграции корпораций автомобильной промышленности Китая в международные рынки (вид со стороны X – оси себестоимости)¹¹⁸

Но при достижении определённого максимума приведённый показатель уровня качества начинает снова падать. Излишние затраты на изделие, повышающие его себестоимость, отрицательно сказываются на общем приведённом показателе уровня качества и его составляющих (таких как надёжность, простота управления и пр.).

¹¹⁸ Разработки автора

$$Y = a_2 * x^2 + b_2 * x + c_2; \text{ при } a_1 < 0 \quad (18)$$

$$\begin{cases} \dot{O} > \dot{O}_0 > 0 \\ \dot{O} < a_2 * x^2 + b_2 * x + c_2 \end{cases} \quad (19)$$

$$\text{Так же } a_2 * x^2 + b_2 * x + c_2 = y_0 \text{ при } x_{1,2} > 0 \Leftrightarrow \quad (20)$$

$$\Leftrightarrow \begin{cases} a_2 * x^2 + b_2 * x + c_2 - y_0 = 0 \\ D = b^2 - 4 * a_2 * c_2 \\ x_1 + x_2 = \frac{-b_2}{a_2} > 0 \\ x_1 * x_2 = \frac{c_2 - y_0}{a_2} \end{cases} \quad (21)$$

3) Проекция на плоскость (x,z), y=0 (рис. 40).

Физический смысл: Эффективность управления себестоимостью изделия при соблюдении эквивалентных уровней качества – позволяет оперативно оценивать уровень объёма прямой и косвенной прибыли. При достижении определённого оптимума вложений в эффективность управления уровень себестоимости будет снижаться, поскольку срабатывает эффект масштаба производства.

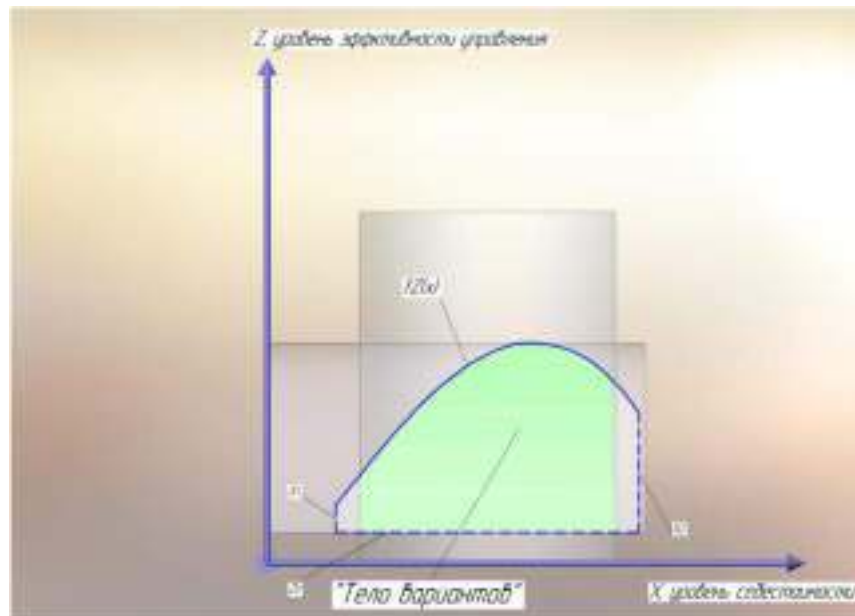


Рисунок 40 – Синергетическая модель построения стратегии интеграции корпораций автомобильной промышленности Китая в международные рынки (вид со стороны Z – оси конкурентоспособности)¹¹⁹

¹¹⁹ Разработки автора

График прямой, параллельной оси Y , отсекающий часть параболы – имеет физический смысл задания уровня приведённых значений.

Графики прямых X_1 и X_2 , параллельных оси Y , – задают искомый диапазон значений (как одна из возможностей инструмента методики).

$$Z = a_3 * x^2 + b_3 * x + c_3; \text{ при } a_3 < 0 \quad (22)$$

$$\begin{cases} Z > Z_0 > 0 \\ Z < a_3 * x^2 + b_3 * x + c_3 \end{cases}$$

$$\text{Так же } a_1 * x^2 + b_1 * x + c_1 = y_0 \text{ при } x_{1,2} > 0 \Leftrightarrow \quad (23)$$

$$\Leftrightarrow \begin{cases} a_1 * x^2 + b_1 * x + c_1 - y_0 = 0 \\ D = b^2 - 4 * a_1 * c_1 \\ x_1 + x_2 = \frac{-b_1}{a_1} > 0 \end{cases} \quad (24)$$

$$\begin{cases} x_1 * x_2 = \frac{c_2 - y_0}{a_2} \end{cases} \quad (25)$$

Также, дополнительные условия, гарантирующие построение фигуры, ограниченной графиками функции в 1ой четверти.

$$\begin{cases} x_a = \frac{-\hat{A}}{2 * \hat{A}} \\ y_a = f(x_a) > 0 \\ y_a > y_0 \\ f(x_1) > 0 \\ f(x_2) > 0 \\ f(0) \leq 0 \end{cases} \quad (26)$$

Опишем эти условия.¹²⁰

1 условие – Показатели по всем трем осям должны быть исчислены в одних размерных единицах, т.е. приведены к единой базе измерения, стандартизированы (это могут быть проценты, коэффициенты, полученные при переводе абсолютных значений или баллы, присвоенные экспертами в ходе анализа реализации трех компонент международной стратегии).

2 условие – Попадание точки P функции $F(x,y,z)$ приведённых параметров в

¹²⁰ Разработка автора

“Облако (тело) оценки вариантов эффективности стратегии интеграции корпораций автомобильной промышленности Китая в международные рынки”. Если выполняются 3 системы неравенств, означающих попадание проекции точки Р на все 3 плоскости проекций, ограниченных графиками функций (см. п.п.1,2,3) – значит, точка Р принадлежит “Облаку (телу) вариантов” и является одним из приемлемых вариантов сочетания приведённых показателей функции $F(X,Y,Z)=P$.

$$\begin{cases} X_1 > X_p > X_2 \\ Y_p > Y_0 \\ Y_p < f(x_p) \end{cases} \quad \begin{cases} Y_1 > Y_p > Y_2 \\ Z_p > Z_0 \\ Z_p < f(y_p) \end{cases} \quad \begin{cases} X_1 > X_p > X_2 \\ Z_p > Z_0 \\ Z_p < f(x_p) \end{cases} \quad (27)$$

3 условие – Условие “невырожденности тела”. Решения 3-х систем пункта 1,2,3 должны иметь хотя бы 1 общую точку. В противном случае результат означает нереализуемость стратегии из-за допущенных ошибок на этапе стратегического планирования, приведших к таким значениям по себестоимости или качеству, или недостижению при них даже минимального уровня конкурентоспособности, что дало нам вариант непересекаемости графиков функций 2 и/или 3 плоскостей проекций и основного тела, задаваемого графиками функции 1ой плоскости проекции и перемещением его вдоль оси, перпендикулярной плоскости проекции в положительной части системы координат.

Данная модель позволяет осуществлять “динамический” многофакторный анализ (в данном случае по 3м приведённым показателям, имеющим возможность геометрической интерпретации в 3-хмерном пространстве) быстро в режиме реального времени для принятия стратегических управленческих решений, что как раз требуется от высшего руководства.

Теперь обратимся к частным случаям данной модели. Точка попадания в область пересечения может быть в частных случаях сдвинута от центра фигуры в сторону одной из осей более, чем в двух других плоскостях. Таким образом, мы можем получить определенные варианты дисбаланса реализации стратегии интеграции корпораций автомобильной промышленности Китая в

международные рынки определенного вида.

Опишем эти частные случаи и дадим рекомендации к ним, чтобы можно было более детально судить о ходе реализации стратегии международного развития на стратегическом уровне предприятия китайского автомобилестроения (табл. 25). Данный механизм позволяет описывать дисбалансы, полученные в ходе реализации стратегии интеграции корпораций автомобильной промышленности Китая в международные рынки и проводить необходимую корректировку по результатам ее мониторинга и оценки.

Таблица 25 – Дисбалансы стратегии международного развития предприятия китайского автомобилестроения¹²¹

Невозможные дисбалансы	Y0Z2X0 Y0Z0X2 Y2Z0X0 Y2Z1X0 Y2Z2X0 Y2Z0X2	Эти комбинации параметров неосуществимы на практике, так как максимальное значение одного параметра не может сосуществовать с минимальным значением двух других. Например, максимум скоординированных усилий со стороны руководства по наращению качества изделия не могут быть при нулевом уровне эффективности управления и нулевом значении уровня его себестоимости.
Опасные дисбалансы	Y0Z0X0 Y0Z0X1 Y1Z0X0 Y1Z0X1 Y1Z0X2 Y2Z0X1	К этому уровню дисбаланса относятся комбинации, в которых параметр оценки по оси Z соответствует значению Z0, то есть любые мероприятия по управлению стратегическим развитием не могут быть объединены в систему, подчиненную цели управления стратегией международного развития – обеспечению комплексного развития и роста конкурентоспособности – ввиду отсутствия четко сформулированного общего видения дальнейшего развития на определенном сегменте международного рынка
Неэффективные дисбалансы	Y0Z1X0 Y1Z2X0 Y1Z1X0	При этих комбинациях предприятия недостаточно активно используют инструменты и методы управления стратегическим развитием, что делает мероприятия по снижению себестоимости и наращению качества декларативным
Низкоэффективные дисбалансы	Y0Z1X1 Y0Z1X2 Y0Z2X1 Y0Z2X2 Y1Z1X1 Y2Z1X1 Y1Z1X2 Y2Z1X2	Эта комбинация характеризует высокую степень активности Органов управления предприятий в управлении стратегическими мероприятиями, но при этом, ни в общем видении развития, ни, соответственно, в международной стратегии его развития, не учитывается в должной мере вектор качества (о чем свидетельствует параметр Y0), что снижает эффективность проводимых мероприятий. К данному уровню управляемости относятся также такие комбинации параметров, когда высокие значения параметров оценки X и Z ограничены параметром Y1, при котором, несогласованность внутриорганизационных нормативных актов и действий между собой и со стратегией развития, а также недостатки в управлении не позволяют в полной мере обеспечить необходимый прирост качества производимых товаров, хотя при этом, предприятие обладает высоким уровнем управления и себестоимость производимых изделий может быть высока.
Эффективные дисбалансы	Y1Z2X1	При такой комбинации параметров органы управления предприятием занимают выжидательную позицию в отношении наращения качества продукции и привлечения дополнительных ресурсов при реализации стратегии. При этом согласованность внутриорганизационных нормативных актов и действий между собой и с международной стратегией развития, соблюдение теоретических основ совершенствования стратегического управления при построении организационной структуры органов управления обеспечивают высокоэффективное использование имеющихся потенциала и ресурсов при реализации стратегии
Высокоэффективные дисбалансы	Y2Z2X2 Y1Z2X2 Y2Z2X1	Такие комбинации параметров характеризуют: - высокую степень активности предприятия в использовании инструментов и методов управления стратегическим развитием и учет факторов-условий реализации стратегии инновационного развития (комбинации Y2Z2X2, Y1Z2X2) - высокую степень согласованности видения, общих задач управления реализуемой стратегией развития, что обеспечивает рост конкурентоспособности, рентабельности реализуемых программ управления качеством и себестоимостью, и имеющиеся потенциал, ресурсы используются высокоэффективно (комбинации параметров Y2Z2X1)

¹²¹ Разработки автора

Таким образом, предпринимательские структуры автомобилестроения Китая должны стремиться получить эффективный или высокоэффективный дисбаланс согласно данному механизму.

Выводы по главе 2

Алгоритм построения стратегии внедрения и закрепления на сегменте международного рынка представляет собой пошаговое описание разработки и принятия стратегии международного развития и основан на сочетании методов стратегического, производственного, рыночного, экспертного анализа. Синергетическая модель построения стратегии внедрения и закрепления на сегменте международного рынка основана на описанном алгоритме и использовании многокритериальной методики оценки конкурентоспособности стратегии развития предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках, в основе которой лежит сформулированная система показателей конкурентоспособности и критериев их оценки по 3 основным группам факторов конкурентоспособности (эффективность систем управления, уровня развития системы менеджмента качества и системы управления издержками).

В отличие от существующих, гибкость и многомерность синергетической модели построения стратегии международного развития предприятия автомобилестроения на международных рынках обеспечивается тем, что позволяет учитывать в разрабатываемой стратегии международного развития синергизм 3 групп факторов конкурентоспособности и определять жизнеспособность стратегии на целевом сегменте международного рынка. Данные положения являются актуальными в условиях нарастающей конкуренции и необходимости оперативно реагировать и адаптироваться к тенденциям глобализации рынков, что способствует реализации адекватного стратегического планирования и прогнозирования.

Также в рамках данной главы автором предложена параметризация конкурентоспособности по 3 основным группам факторов конкурентоспособности (эффективность систем управления, уровня развития

системы менеджмента качества и системы управления издержками), что позволяет обеспечить динамическое стратегическое планирование с возможностью корректировки стратегии международного развития предприятия.

Сформулированная система показателей и критериев их оценки позволяет предложить систему оценки уровня текущей и перспективной конкурентоспособности предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках.

В каждой из данных групп было предложено от 5 до 8 базовых параметров оценки. При этом, параметры, которые трудно выразить количественным измерением, оцениваются экспертно по бальной шкале.

Также на основе параметризации групп проблематизирующих факторов конкурентоспособности и многокритериальной методики оценки был создан интегральный показатель конкурентоспособности стратегии международного развития, с помощью которого можно учитывать, как финансовые, так и нефинансовые критерии оценки конкурентоспособности, и профиль оценки конкурентоспособности.

Использование профиля оценки конкурентоспособности стратегии международного развития предприятия китайского автомобилестроения позволяет объединить финансовые и нефинансовые характеристики стратегии в один безразмерный интегральный показатель эффективности стратегии международного развития предприятия китайского автомобилестроения.

Таким образом, можно построить профиль другой разработанной стратегии на одном оценочном поле и сравнить их с помощью интегральных показателей стратегического планирования. Также возможно сравнивать стратегии данного предприятия автомобилестроения и предприятия-конкурента.

Использование методики построения профиля не только позволяет сравнивать разные стратегии международного развития предприятия, но и оценивать результативность работы управляющего персонала, сравнивая профиль за последующие отчетные периоды.

ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ИНТЕГРАЦИИ КОРПОРАЦИЙ АВТОПРОМА КНР НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ

3.1. Совершенствование систем мотивации персонала как ключевой аспект конкурентной стратегии интеграции корпораций автопрома КНР на международном рынке

Для решения проблем, выявленных в процессе исследования в п. 1.3, связанных с необходимостью обеспечения качественного уровня персонала всех уровней (от руководящих кадров, до инженерно-конструкторского персонала и производственных рабочих), в работе с персоналом и повышения на этой основе конкурентоспособности для китайских автопроизводителей предлагается система оценки результатов деятельности персонала для формирования наиболее компетентного штата на основе расчетных количественных и качественных показателей его работы (рисунок 41).



*Рисунок 41 – Обобщенная схема процедуры оценки результатов
деятельности персонала*

1) Количественные показатели выражаются в числовых величинах, а качественные показатели оцениваются в баллах, соответствующих сущности показателя;

2) Определяется степень значимости каждого показателя. Причем сумма значимости должна быть равна единице;

3) Вычисляется обобщающий показатель оценки на основании стандартизированных показателей и их значимости как сумма по формуле (28):

$$K_0 = \sum_{i=1}^n C_i * K_{ct\ i} \quad (28)$$

где: K_0 – обобщающий оценочный показатель;

C_i – степень значимости i -го показателя;

$K_{ct\ i}$ – i -ый показатель в стандартизированном масштабе.

Предлагается создание системы оценки, основанной на сочетании системы критериев и показателей для оценки деятельности персонала.

Критерии и показатели должны быть утверждены в особом положении, по оценке деятельности работников. При этом система критериев и показателей должна быть разделена для групп персонала: руководителей, рядовых служащих и рабочих. Предлагаются критерии оценки подразделять на обязательные и дополнительные, необязательные. В предлагаемую систему оценки работников рекомендуется включать подробное описание критериев с оценкой в баллах по каждому из них и таблицу определения размера надбавок к заработной плате в зависимости от полученной суммы баллов.

Таким образом, при существующей гарантированной заработной плате будет существовать гибкая система доплат и надбавок, изменяющаяся в зависимости от показателей трудовой деятельности персонала китайских предприятий – автопроизводителей.¹²²

По каждому показателю, применяемому для оценки квалификации и профессиональной компетенции сотрудника, предлагается разработать конкретные критерии, позволяющие характеризовать соответствие сотрудника

¹²²Добындо, М.Н. Проблемы персонала в автомобилестроении России [Текст] / М.Н. Добындо // Журнал автомобильных инженеров. – 2009. – № 2 (55). – С. 12-15.

предприятия китайского автомобилестроения предъявляемым требованиям.

При создании системы оценки рекомендуется предусмотреть не только оценку трудового вклада или оценку выполненной работы, но и предварительную оценку рабочего места и должности с целью определения разряда и группы оплаты данного сотрудника.

Наиболее оптимальным результатом оценки является вычисление общего балла, складывающегося из балльной оценки по нескольким критериям описания рабочего места и должности. Для рядовых работников предлагаются критерии: уровень профессиональных знаний; профессиональный опыт; умение принимать бесконфликтное решение в общении с коллективом; культура поведения; дисциплина; ответственность за сохранность документов; напряженность труда; результативность труда; уровень образования; условия труда.

По всем критериям предлагается устанавливать определенное количество баллов за различные уровни внутри этих критериев. Общий суммарный балл используется при решении о возможностях повышения образования, карьерного роста и оплате труда.

Таким образом, на основании предложенной оценки устанавливается базовая основа для карьерного роста, направления на учебу и оплаты труда.

Руководству предприятий китайского автомобилестроения предлагается реализовывать программу оценки трех целевых компонентов организации труда персонала в рамках повышения квалификации для дальнейшей разработки системы мотивации к обучению:

- *предметный* – обеспечение заданного объема реализации проектов по повышению квалификации каждого работника предприятия китайского автомобилестроения;

- *экономический* – достижение предметной цели деятельности предприятия китайского автомобилестроения при максимальной отдаче каждого обучаемого сотрудника, и совокупных затрат на реализацию проектов по повышению его квалификации;

- *социальный* – совершенствование условий труда и его содержательности

при развитии и реализации трудового потенциала персонала, оптимизация личностных взаимоотношений в коллективе.

Предлагается осуществлять оценку на основе составления карт профиля психофизического потенциала и карт семантического дифференциала профиля личности до и после реализации проектов по повышению квалификации. Рекомендуется карту профиля психофизического потенциала персонала предприятий китайского автомобилестроения представлять как систематизированную совокупность ответов на анкеты с помощью баллов, с оценкой психических и физиологических характеристик работника. На рисунке 42 представлена карта профиля психофизического потенциала работника предприятия китайского автомобилестроения.

Номера психических и эмоциональных характеристик следующие:

1. Психические: 1 – абстрактное мышление, 2 – рассудительность, 3 – стремление доминировать, 4 – ориентация на нормы, 5 – инициативность, 6 – скептицизм, 7 – оборотливость, 8 – готовность к переменам, 9 – самостоятельность.

2. Эмоциональные: 1 – сдержанность, 2 – восторженность, 3 – чувствительность, 4 – хладнокровие, 5 – неуверенность, 6 – натянутость, 7 – непринужденность, 8 – самоуверенность, 9 – неопределенность, 10 – невозмутимость.

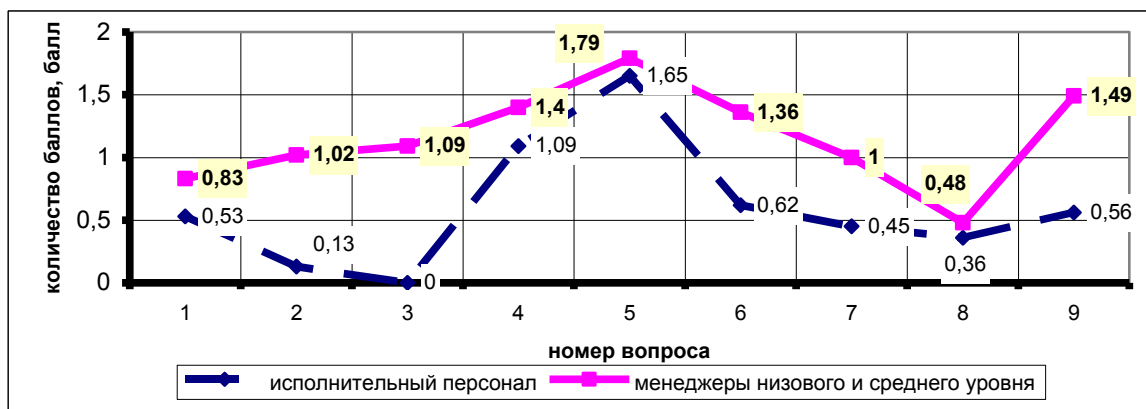


Рисунок 42 – Карта профиля психофизического потенциала сотрудника предприятия китайского автомобилестроения¹²³

Карту семантического дифференциала профиля личности рекомендуется представлять, как систематизированную совокупность ответов на анкеты с помощью баллов (10-балльная система), с оценкой характеристик работника по его личному отношению к рабочему месту и выполняемой работе до и после реализации проектов по повышению квалификации.

¹²³ Разработка автора

На рисунке 43 представлена карта симантического дифференциала профиля личности работника предприятия китайского автомобилестроения.

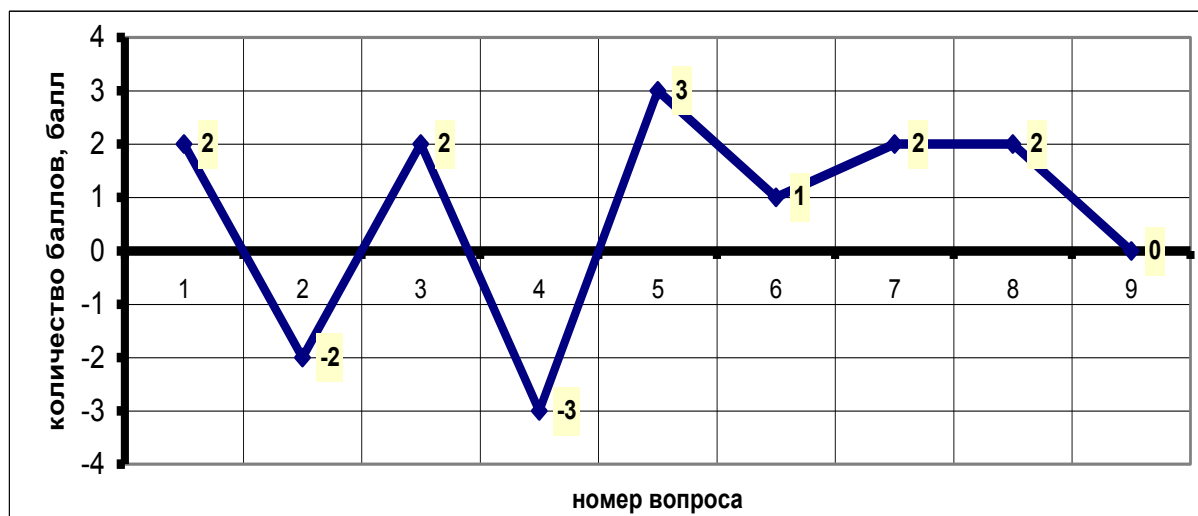


Рисунок 43 – Карта симантического дифференциала профиля личности сотрудника предприятия китайского автомобилестроения

Номера психических и эмоциональных характеристик следующие:

1 – готов к изменениям на рабочем месте, 2 – равнодушное отношение к изменениям в организации, 3 – стремление адаптироваться на новом рабочем месте, 4 – ориентация на реакцию других при введении изменений на рабочем месте, 5 – желание лидировать в новом коллективе, 6 – безынициативно выполняет распоряжения руководителя, 7 – подскажет другим выход из проблемной ситуации, 8 – борется с несправедливостью по отношению к себе, 9 – борется с несправедливостью по отношению к другому работнику, 10 – открыт для других в личной жизни.

Сравнение результатов, полученных при реализации двух этапов оценок, дает возможность соединения их в так называемой клиринговой области. Совпадение требований со стороны руководства и желаний со стороны сотрудника в рамках требований и потребностей предполагает принятие работника на предприятия китайского автомобилестроения с соответствующим созданием системы мотивации для обучения.

Задачей планирования развития персонала является определение будущих требований, предъявляемых к рабочим местам, и планирование мероприятий, необходимых для профессионального развития персонала предприятий китайского автомобилестроения.¹²⁴ Потребности в обучении

¹²⁴Воронов, А.А., Овчаренко, Н.А., Москаленко, Г.В. Имитационные модели конкуренции и факторы конкурентоспособности промышленных предприятий [Текст] / А.А. Воронов, Н.А. Овчаренко, Г.В. Москаленко // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 4-1 (45-1). – С. 641-649.

квалифицированных кадров предприятий китайского автомобилестроения предлагается рассматривать дифференцированно, т.е. по целевым группам или целевым лицам с тем, чтобы качественно составить программу профессионального обучения для конкретного сотрудника. Предлагаемая методика отличается совместимостью этапов проведения, гибкостью в исполнении и определенной универсальностью построенных принципов.

Для китайских автопроизводителей предлагается поэтапная логическая схема процесса управления профессиональным образованием и служебно-профессиональным продвижением руководителей линейных подразделений.

На рисунке 44 представлены этапы системы служебно-профессионального продвижения линейных руководителей на предприятиях китайского автомобилестроения в процессе управления профессиональной карьерой, которые могут быть предложены предприятиям китайского автомобилестроения.

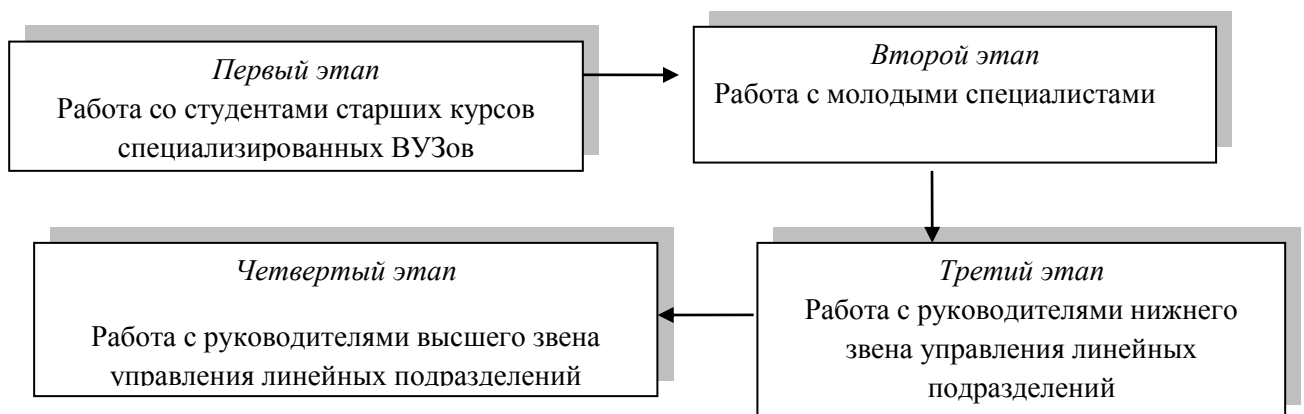


Рисунок 44 – Этапы системы служебно-профессионального продвижения линейных руководителей предприятий китайского автомобилестроения

Для предприятий китайского автомобилестроения расчет эффективности внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом проводится на основании показателей: изменения фонда рабочего времени; использования фонда рабочего времени.

Расчет эффективности по показателям изменения фонда рабочего времени фактического за 2014 г. и планового на 2015 г. в случае внедрения системы совершенствования управления персоналом на одном из предприятий китайского автомобилестроения представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Анализ изменения фонда рабочего времени фактического за 2014 г. и планового на 2015 г. в случае внедрения системы совершенствования управления персоналом на предприятии Great Wall

Показатель	Значение показателя		Измен. (+,-)
	2014 г.	После внедрения мероприятий	
Отработано дней одним сотрудником за год (Д)	238	234	4
Отработано часов одним сотрудником за год (Ч)	1884,96	1850,94	34,02
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч.	7,92	7,91	0,01
Общий фонд рабочего времени (Ф _{рв}), чел.-ч.	114982,6	112907,3	2075,22
<i>Изменение фактического фонда рабочего времени, час.</i>			
за счет изменения численности персонала		0	
за счет изменения количества отработанных дней		1932,48	
за счет изменения продолжительности рабочего дня		142,74	
Общие увеличение рабочего времени, час.		2075,22	

Расчет показывает, что на предприятии китайского автомобилестроения фактический фонд рабочего времени в случае внедрения мероприятий по совершенствованию управления персоналом увеличится на +2075,22 часов, в том числе за счет изменения:

1. Количества отработанных дней одним сотрудником на 1932,48 ч.;
2. Продолжительности рабочего дня на +142,74 ч.

Как видно из приведенных данных, предприятие китайского автомобилестроения будет достаточно полно использовать имеющиеся трудовые ресурсы.

В среднем одним сотрудником будет отработано 238 дней вместо 234, в силу чего целодневные потери рабочего времени на одного сотрудника уменьшатся на 0,01 дня, для всех сотрудников – на 2075,22 ч.

Анализ использования фонда рабочего времени фактического за 2014 г. и планового на 2015 г. в случае внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Анализ использования фонда рабочего времени

Показатели	На одного сотрудника		Изменение	
			На 1 сотруд	На всех сотруд
Номинальный фонд раб. времени, дни	250	250	0	0
Неявки на работу, дни	63	68	5	305
В том числе: ежегодные отпуска	25	25	0	0
отпуска по учебе	23	23	0	0
отпуска по беременности и родам	0	0	0	0
дополнительные отпуска с разрешения администрации	0	0	0	0
болезни	12	12	0	0
прогулы	3	8	5	305
простои	0	0	0	0
Явочный фонд рабочего времени, дни	187	182	-5	305
Продолжительность рабочей смены, час.	8	8	0	0
Бюджет рабочего времени, час.	1496	1456	40	2440
Предпраздничные сокращенные дни, час.	5	5	0	0
Внутрисменные простои, час.	0	0	0	0
Полезный фонд рабочего времени, час.	1491	1451	40	2440
Сверхурочно отработанное время, час.	0	0	0	0
Непроизводительные затраты рабочего времени, час.	1,5	7,5	6	366
Средняя продолжительность рабочей смены, час	7,8	7,7	-0,1	-6,1

Потери рабочего времени, как следует из таблицы, значительно уменьшатся, и особенно вызванные субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом.

Увеличение полезного фонда рабочего времени составит до 1451 ч., т.е. увеличится на 2440 ч. в расчете на всех сотрудников.

Анализ затрат на реализацию мероприятий по внедрению системы мер на примере предприятия китайского автомобилестроения. Расчет проводился согласно Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов (Вторая редакция, исправленная и дополненная) (утв. Минэкономразвития России, Минфином России от 21 июня 2004 г. N ВК 477). Затраты на разработку и внедрение системы совершенствования управления персоналом на предприятии Great Wall представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Затраты на разработку и внедрение системы совершенствования управления персоналом компании Great Wall

Наименование затрат, млн. руб.	величина затрат, тыс. долл.
<i>Заработная плата</i>	
заработная плата специалиста по разработке систем оценки и стимулированию труда	0,621
заработная плата специалиста по тестированию	0,587
заработная плата специалиста по ЭВМ	0,223
итого	1,431
<i>Организация системы оценки</i>	
подготовка тестов и отладка программных продуктов	0,024
подготовка финансовой документации	0,032
мониторинг тестирования и проф. образования	0,014
итого	0,07
<i>Тестирование и проф. образование персонала</i>	
подготовка процедур тестов	0,022
подготовка этапов проф. образования	0,012
итого	0,034
<i>Создание профессионально-методического комплекса совершенствования и стимулирования труда</i>	
приобретение системных тестов и руководящих программ	0,011
приобретение программных продуктов тестирования и руководящих материалов	0,15
приобретение ЭВМ и программного обеспечения	0,105
выбор и реализация средств коммуникаций	0,021
итого	0,287
<i>Общепроизводственные затраты</i>	
приобретение оборудования	0,131
коммунальные услуги	0,025
командировки	0,034
транспортные услуги	0,041
услуги сторонних организаций	0,052
итого	0,283
ИТОГО ПО ЗАТРАТАМ	2,105

Общая сумма затрат на разработку и внедрение системы совершенствования мотивации персонала на предприятии составляет 2105 тыс. долл. Расчет срока окупаемости предлагаемого проекта по разработке и внедрению системы совершенствования управления персоналом на предприятии Great Wall представлен в таблице 29.

Таблица 29 – Расчет срока окупаемости по внедрению системы управления персоналом на предприятии Great Wall

№	Показатель, млн. долл	2015г.	2016г.	2017г.
1.1.	Объем инвестиций	2,434		
1.2.	Стоимость кап. вложений	0,221	0,121	0,115
2.1.	Переменные затраты	1,355	1,92	2,32
2.2.	Постоянные затраты	1,705	1,705	1,705
2.3.	Проценты по кредитам	0	0	0

2.4.	Амортизация, в т.ч.:	0,056	0,056	0,056
2.4.1.	Амортизация зданий/сооружений	0,035	0,035	0,035
2.4.2.	Амортизация оборудования	0,021	0,021	0,021
3.1.	Инвестиции	5,21	6,8	7,73
3.2.	Внереализационный доход	0	0	0
4	Прибыль до уплаты налогов	2,094	3,119	3,649
5	Налоги и сборы	0,42	0,62	0,73
6	Чистая прибыль	1,674	2,499	2,919
7	Общий приток денежных средств	1,73	2,555	2,975
8	Чистый денежный поток	-0,375	0,45	0,87
9	Чистый дисконтированный поток	-0,35	0,393	0,71
10	Накопленный чистый дисконтированный денежный поток	-0,35	0,043	0,753
	Дробная часть срока окупаемости	0,15	-0,73	
	Срок окупаемости		1,15	

Согласно расчетам, срок окупаемости внедрения проекта по разработке и внедрению системы совершенствования управления персоналом на предприятии Great Wall составляет 1,15 года. Аналогичная схема совершенствования управления персоналом в целях повышения его качества может быть применима на других предприятиях китайского автомобилестроения.

3.2. Разработка системы стимулирования лояльности потребителей продукции как инструмента повышения конкурентоспособности стратегии международной интеграции корпораций автопрома КНР

В настоящее время в конкурентной стратегии интеграции автопредприятий КНР на мировом рынке особую актуальность, с точки зрения автора, несет их ориентация на потребителей, под которой понимают концепцию управления, которая предполагает, что выработка на предприятиях китайского автомобилестроения стратегических целей является результатом определения нужд и потребностей целевых рынков потребителей и более эффективного, по сравнению с конкурентами, удовлетворения потребителя.

Реализация данной концепции означает, что вектор развития конкурентных преимуществ предприятий китайского автомобилестроения должен быть направлен на те области работы и выпускаемые продукты, которые являются ключевыми для потребителей, и в которых достигается высокий

уровень их удовлетворенности.¹²⁵ В работе для оценки лояльности клиентов предприятий китайского автомобилестроения автором была применена факторная модель расчета Индекса удовлетворенности потребителей. Учитывая, что лояльность базируется на чувстве удовлетворенности, исследователи вопросов лояльности клиентов Jan Hofmeyr и Butch Rice определяют лояльность, как обязательно связанную с отношением к приверженности¹²⁶. Таким образом, в данном случае можно говорить о сочетании удовлетворенности – приверженности – лояльности. Авторы отмечают, что лояльность всегда связана с поведением и тем самым является поведенческой переменной.

Они также делают вывод о том, что приверженность и лояльность (поведенческая) относятся к разным категориям, и поэтому возможны ситуации, когда приверженный потребитель не будет часто покупать бренд, к которому он испытывает привязанность/приверженность. И наоборот, не приверженный потребитель может многократно приобретать именно определенный бренд в силу различных причин, но только не из-за приверженности ему.

Типы и подтипы лояльности к продуктам китайских автопроизводителей представлены в виде табл. 30. Приверженность без лояльности диаметрально противоположна лояльности без приверженности и встречается тогда, когда потребитель высоко оценивает продукт, удовлетворен им, испытывает заинтересованность в нем и эмоциональную привязанность, но не имеет возможности часто приобретать его. При появлении же подобной возможности он приобретает именно его. Таким образом, в данном подтипе лояльности потребитель испытывает приверженность к конкретному автопродукту, но, тем не менее, проявляет поведенческую лояльность к продукту, который он периодически приобретает. Этот подтип лояльности тяготеет к приверженности, но не поведенческой лояльности.¹²⁷

¹²⁵Ромат, Е.В., Чикусова, М.Ю. Формирование корпоративного бренда торговыми посредниками на рынке легковых автомобилей [Текст] / Е.В. Ромат, М.Ю. Чикусова // Труды Кубанского государственного аграрного университета. – 2013. – № 43. – С. 39-46.

¹²⁶ Jan Hofmeyr u Butch Rice Services marketing: Integrating customer focus across the firm. / V. Zeithaml, M. Bitner. – 3rd ed. - Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2007.

¹²⁷Козловский, В.Н., Строганов, В.И. Удовлетворенность потребителя – инструмент повышения

Таблица 30 – Типы лояльности к продуктам китайского автомобилестроения адаптированные автором на основе модели Jan Hofmeyr и Butch Rice

Тип лояльности	Основные характеристики
1	2
I. Приверженность а) Приверженность без лояльности	Лояльность, связанная с отношением, проявляется как заинтересованность потребителя в покупке именно данного продукта, предполагает эмоциональную вовлеченность и привязанность потребителя к продукту, полное удовлетворение им, приобретение продукта в течение неограниченного времени Потребитель высоко оценивает продукт, удовлетворен им, испытывает заинтересованность в нем и эмоциональную привязанность, но не имеет возможностей приобрести его (экономические факторы или отсутствие бренда на рынке). При появлении такой возможности он приобретает именно его
II. Поведенческая лояльность (лояльность без приверженности)	Поведенческая лояльность проявляется при покупке продукта на постоянной основе, но при отсутствии привязанности. Потребитель либо не удовлетворен продуктом, который он покупает, либо относится к нему с безразличием. Несмотря на это, потребитель вынужден приобретать этот продукт из-за отсутствия на рынке «любимого» продукта либо по причинам экономического характера. При первом удобном случае потребитель переходит на продукт, к которому он испытывает эмоциональную привязанность. Встречаются случаи, когда у потребителя вообще нет продуктов, к которым он испытывает привязанность
III. Смешанный тип (приверженность + лояльность)	Потребитель, покупает продукт постоянно и испытывает при этом некоторую эмоциональную привязанность и неглубокую удовлетворенность

Используя методику оценки лояльности по Jan Hofmeyr и Butch Rice, автор модифицировал вопросы, задаваемые потребителям, и разработал свою методику оценки (приложение 19, 20).

Для анализа уровня совместности лояльности и приверженности, выбраны сегменты потребителей и продуктов для компании Great Wall:

1. Юридические лица:

- мелкие фирмы;
- средние фирмы (сфера услуг);
- средние фирмы (розничная торговля).

2. Физические лица:

- лица в возрасте от 40 до 65 лет;
- семьи, прожившие совместно от 15 до 22 года;
- люди, которые готовятся к выходу на пенсию в возрасте от 55 и более

лет.

Ответы потребителей (физических лиц) при проведении оценки автором совместности лояльности и приверженности к Great Wall и его продуктам представлены в приложении 21.

Анализ показывает, что физические лица, выбранных сегментов потребителей, по всем продуктам Great Wall относятся к группе смешанного типа, т.е. потребители, покупают продукт, постоянно испытывая при этом некоторую эмоциональную привязанность и неглубокую удовлетворенность. Индекс совместной приверженности и лояльности составляет в среднем: у лиц в возрасте от 40 до 65 лет – 84; у семей, проживших совместно от 15 до 22 года – 89; у людей, которые готовятся к выходу на пенсию в возрасте от 55 и более – 86.

Ответы потребителей (юридических лиц) при проведении автором оценки совместности лояльности и приверженности Great Wall и его продуктам представлены в приложении 22. Анализ показывает, что юридические лица, выбранных сегментов потребителей, по всем продуктам Great Wall относятся к группе поведенческой лояльности, которая проявляется при покупке продукта на постоянной основе, но при отсутствии привязанности. Потребитель либо не удовлетворен продуктом, который он покупает, либо относится к нему с безразличием. Несмотря на это, потребитель вынужден приобретать этот продукт из-за отсутствия на рынке «любимого» продукта либо по причинам экономического характера. При первом удобном случае потребитель переходит на продукт компании, к которому он испытывает эмоциональную привязанность. Встречаются случаи, когда у потребителя вообще нет продуктов, к которым он испытывает привязанность. Индекс совместной приверженности и лояльности составляет в среднем:

- мелкие фирмы – 85;
- средние фирмы (сфера услуг) – 88;
- средние фирмы (розничная торговля) – 87.

В методике устанавливаются пограничные значения уровней лояльности по исследуемым индексам:

- шкала от 74 и ниже – худший уровень комплексной лояльности;
- шкала 74 – средний уровень комплексной лояльности;
- шкала от 74 и выше – лучший уровень комплексной лояльности.

Исходные данные для анализа комплексной лояльности физических лиц продуктам и предприятиям китайского автомобилестроения на примере GreatWall сведены в табл. 31.

Таблица 31 – Данные для анализа комплексной лояльности физических лиц продуктам и предприятиям китайского автомобилестроения (на примере Great Wall для целевого сегмента международного рынка – рынок стран СНГ)¹²⁸

Потребители / Индексы	Легковые автомобили	Грузовые автомобили	Автомобили с пробегом	Сервисное обслуживание	Запчасти
1	2	3	4	5	6
лица в возрасте от 40 до 65 лет					
Индекс совместной лояльности и приверженности					
Приверженность	62	75	73	77	75
Поведенческая лояльность	69	78	80	82	81
Смешанный тип	88	89	71	87	87
Удовлетворенность услугами предприятия китайского автопрома					
Удовлетворенность	71	69	70	69	69
Удовлетворенность продуктами					
Удовлетворенность	69	71	78	69	73
семьи, прожившие совместно от 15 до 22 года					
Индекс совместной лояльности и приверженности					
Приверженность	73	74	76	75	76
Поведенческая лояльность	72	75	76	75	76
Смешанный тип	88	88	89	89	89
Удовлетворенность услугами предприятия китайского автомобилестроения					
Удовлетворенность	68	71	76	68	74
Удовлетворенность продуктами					
Удовлетворенность	74	74	75	74	79
люди, которые готовятся к выходу на пенсию в возрасте от 55 и более лет					
Индекс совместной лояльности и приверженности					
Приверженность	74	75	76	77	77
Поведенческая лояльность	78	78	77	78	80
Смешанный тип	82	87	88	87	87

¹²⁸Разработки автора

<i>Удовлетворенность услугами предприятия китайского автомобилестроения</i>	72	72	72	73	72
<i>Удовлетворенность продуктами</i>	65	65	62	65	64

На рис. 45 представлен пример графического изображения комплексной лояльности сегментов физических лиц к продукту (легковые автомобили) и сервисным услугам предприятия китайского автомобилестроения на примере Great Wall при их реализации для целевого сегмента международного рынка – рынок стран СНГ.

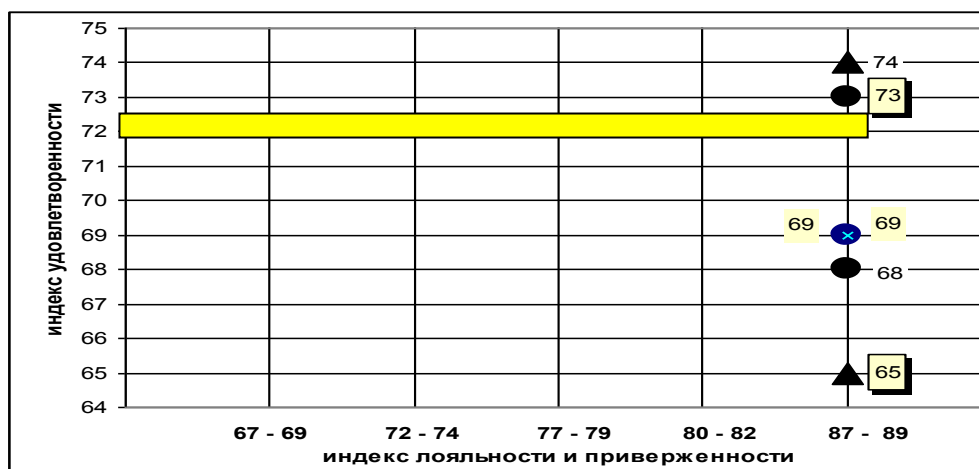


Рисунок 45 – Графическое изображение уровня комплексной лояльности сегментов физических лиц к продукту (легковые автомобили) и сервисным услугам предприятия Great Wall для целевого сегмента – рынок стран СНГ¹²⁹

На рисунке введены следующие обозначения:

- темная полоса на рисунке – пограничное значение индексов;
- треугольник – индекс удовлетворенности продукту – легковые автомобили;
- круг – индекс удовлетворенности в целом продуктами и сервисными услугами Great Wall;
- цифра в затемненном поле и в квадрате – сегмент лиц в возрасте от 45 до 65 лет, в том числе и сегмент потребителей, которые готовятся к выходу на пенсию в возрасте от 55 и более лет
- цифра в затемненном поле: сегмент лиц в возрасте от 45 до 65 лет;
- цифра без поля: семьи, прожившие совместно от 15 до 22 года;

¹²⁹ Разработка автора

Проведенный анализ комплексной лояльности физических лиц показал следующее:

1. Все сегменты потребителей относятся по индексу совместной лояльности и приверженности к смешанному типу, т.е. потребитель покупает продукт (легковой автомобиль) время от времени и испытывает при этом некоторую эмоциональную привязанность и неглубокую удовлетворенность.

2. Наибольшую лояльность (индекс удовлетворенности превышает пограничное значение) имеют потребители сегментов:

- сервисных услуг предприятия китайского автомобилестроения Great Wall при реализации этого продукта (легковые автомобили) – люди, которые готовятся к выходу на пенсию в возрасте от 55 и более лет;

- продукта (легковые автомобили) – семьи, прожившие совместно от 15 до 22 года.

3. Остальные сегменты потребителей не проявляют лояльность к продукту (легковые автомобили) и сервисным услугам компании при реализации этого продукта.

На рис. 46 представлен пример графического изображения комплексной лояльности сегментов физических лиц к продукту (грузовые автомобили) и сервисным услугам предприятия китайского автомобилестроения Great Wall при реализации этого продукта.



Рисунок 46 – Графическое изображение уровня комплексной лояльности сегментов физических лиц к продукту (грузовые автомобили) и сервисным услугам предприятия Great Wall для целевого сегмента – рынок стран СНГ

Проведенный анализ комплексной лояльности физических лиц показал следующее:

1. Все сегменты потребителей относятся по индексу совместной лояльности и приверженности к смешанному типу, т.е. потребитель покупает продукт (грузовые автомобили) и испытывает при этом некоторую эмоциональную привязанность и неглубокую удовлетворенность.

2. Наибольшую лояльность (индекс удовлетворенности превышает пограничное значение) имеют потребители сегментов:

- сервисных услуг предприятия китайского автомобилестроения при реализации этого продукта (грузовые автомобили) – семьи, прожившие совместно от 15 до 22 года;

3. Остальные сегменты потребителей не проявляют лояльность к продукту (грузовые автомобили) и сервисным услугам при реализации этого продукта.

На рис. 47 представлен пример графического изображения комплексной лояльности сегментов физических лиц к продукту (автомобили с пробегом) и сервисным услугам предприятия китайского автомобилестроения при реализации этого продукта.



Рисунок 47 – Графическое изображение уровня комплексной лояльности сегментов физических лиц к продукту (автомобили с пробегом) и сервисным услугам предприятия Great Wall для целевого сегмента – рынок стран СНГ

Проведенный анализ комплексной лояльности физических лиц показал следующее:

1. Все сегменты потребителей относятся по индексу совместной лояльности и приверженности к смешанному типу, т.е. потребитель, покупает продукт (автомобили с пробегом) постоянно и испытывает при этом некоторую эмоциональную привязанность и неглубокую удовлетворенность.

2. Наибольшую лояльность (индекс удовлетворенности превышает пограничное значение) имеют потребители сегментов:

- от продукта (автомобили с пробегом) – семьи, прожившие совместно от 15 до 22 года.

3. Остальные сегменты потребителей не проявляют лояльность к продукту (автомобили с пробегом) и сервисным услугам при реализации этого продукта.

На рис. 48 представлен пример графического изображения комплексной лояльности сегментов физических лиц к сервисному обслуживанию и вспомогательным услугам предприятия китайского автомобилестроения на примере Great Wall при реализации этих услуг.



Рисунок 48 – Графическое изображение уровня комплексной лояльности сегментов физических лиц к сервисному и гарантийному обслуживанию и вспомогательным услугам предприятия Great Wall для целевого сегмента – рынок стран СНГ

Проведенный анализ комплексной лояльности физических лиц показал следующее:

1. Все сегменты потребителей относятся по индексу совместной лояльности и приверженности к смешанному типу, т.е. потребитель, покупает сервисную гарантию и испытывает при этом некоторую эмоциональную привязанность и неглубокую удовлетворенность.

2. Наибольшую лояльность (индекс удовлетворенности превышает пограничное значение) имеют потребители сегментов:

- от сервисного обслуживания и покупки дополнительных гарантий при реализации этого продукта – лица в возрасте от 45 до 65 лет и семьи, прожившие совместно от 15 до 22 года;

- от сервисного обслуживания – лица в возрасте от 45 до 65 лет и семьи, прожившие совместно от 15 до 22 года.

3. Остальные сегменты потребителей не проявляют лояльность к сервисному и гарантийному обслуживанию при реализации этого продукта.

На рис. 49 представлен пример графического изображения комплексной лояльности сегментов физических лиц к продукту (запасные части) и сервисным услугам компании Great Wall при реализации этого продукта.

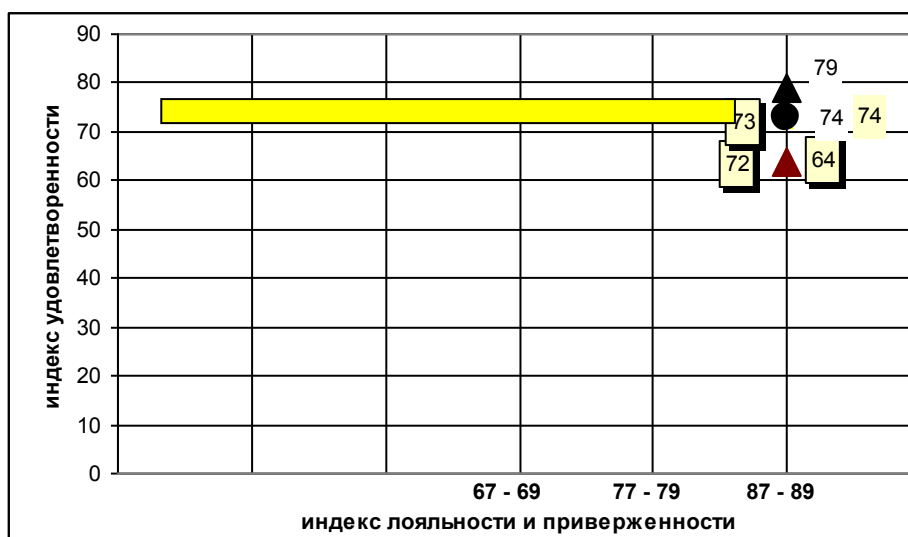


Рисунок 49 – Графическое изображение уровня комплексной лояльности сегментов физических лиц к продукту (запчасти) и сервисным услугам предприятия Great Wall для целевого сегмента – рынок стран СНГ¹³⁰

Проведенный анализ комплексной лояльности физических лиц показал следующее:

¹³⁰Разработка автора

1. Все сегменты потребителей относятся по индексу совместной лояльности и приверженности к смешанному типу, т.е. потребитель, покупает продукт (запчасти) постоянно и испытывает при этом некоторую эмоциональную привязанность и неглубокую удовлетворенность.

2. Наибольшую лояльность (индекс удовлетворенности превышает пограничное значение) имеют потребители сегментов:

- от продукта компании при реализации этого продукта (запчасти) – лица в возрасте от 45 до 65 лет и семьи, прожившие совместно от 15 до 22 года;

- от продукта (запчасти)–лица в возрасте от 45 до 65 лет и семьи, прожившие совместно от 15 до 22 года.

3. Остальные сегменты потребителей не проявляют лояльность к продукту (запчасти) и сервисным услугам компании Great Wall при реализации этого продукта.

На основании проведенного анализа выявлено следующее.

1. Все сегменты физических потребителей относятся по индексу совместной лояльности и приверженности к смешанному типу, т.е. потребитель, покупает продукт (легковые автомобили) постоянно и испытывает при этом некоторую эмоциональную привязанность и неглубокую удовлетворенность.

2. Наибольшую комплексную лояльность имеют потребители сегментов:

- лица в возрасте от 45 до 65 лет: от сервисного обслуживания и покупки дополнительных гарантий.

- семьи, прожившие совместно от 15 до 22 года: от продуктов (грузовые автомобили и запчасти) и от сервисных услуг при реализации продуктов (грузовые автомобили и запчасти).

- люди, которые готовятся к выходу на пенсию в возрасте от 55 и более лет: от продукта легковые автомобили и сервисных услуг при реализации этого вида продукта.

Данные для анализа комплексной лояльности юридических лиц продуктам и предприятию Great Wall для целевого сегмента – рынок стран СНГ автором сведены в табл. 32.

Таблица 32 – Данные для анализа комплексной лояльности юридических лиц продуктам и предприятию Great Wall для целевого сегмента – рынок стран СНГ¹³¹

Потребители / Индексы	Легковые автомобили	Грузовые автомобили	Сервисное обслуживание
Мелкие фирмы			
<i>Индекс совместной лояльности и приверженности</i>			
Приверженность	81	80	80
Поведенческая лояльность	82	86	86
Смешанный тип	73	77	75
<i>Удовлетворенность услугами предприятия китайского автомобилестроения</i>	75	77	79
<i>Удовлетворенность продуктами</i>	74	76	79
Средние фирмы (сфера услуг)			
<i>Индекс совместной лояльности и приверженности</i>			
Приверженность	78	78	76
Поведенческая лояльность	87	88	89
Смешанный тип	81	81	81
<i>Удовлетворенность услугами предприятия китайского автомобилестроения</i>	75	75	77
<i>Удовлетворенность продуктами</i>	75	76	77
Средние фирмы (розничная торговля)			
<i>Индекс совместной лояльности и приверженности</i>			
Приверженность	79	80	80
Поведенческая лояльность	88	87	87
Смешанный тип	81	82	83
<i>Удовлетворенность услугами Предприятия китайского автомобилестроения</i>	71	71	70
<i>Удовлетворенность продуктами</i>	69	69	69

На основании проведенного анализа комплексной лояльности юридических лиц выявлено следующее.

1. Все сегменты юридических лиц относятся по индексу совместной лояльности и приверженности к поведенческому типу, которая проявляется при покупке продукта на постоянной основе, но при отсутствии привязанности. Потребитель либо не удовлетворен продуктом, который он покупает, либо относится к нему с безразличием.

Несмотря на это, потребитель вынужден приобретать этот продукт из-за отсутствия на рынке «любимого» продукта либо по причинам экономического характера. При первом удобном случае потребитель переходит на продукт, к

¹³¹ Разработки автора

которому он испытывает эмоциональную привязанность. Встречаются случаи, когда у потребителя вообще нет автопродуктов, к которым он испытывает привязанность.

2. Наибольшую комплексную лояльность имеют потребители сегментов:

- мелкие фирмы от продуктов (легковые автомобили) и от услуг автопроизводителя при реализации этих продуктов;

- средние фирмы (сфера услуг) от продуктов (грузовые автомобили) и от услуг автопроизводителя при реализации этих продуктов;

- средние фирмы (розничная торговля) от продуктов (легковые автомобили) и от услуг автопроизводителя при реализации этих продуктов.

Таким образом, при разработке дальнейших действий по повышению лояльности различных групп потребителей по различным видам товаров, можно опираться на данные, полученные в ходе предложенной нами схемы анализа лояльности и проведенной экспертной оценки, что позволит существенно повысить качество точечного воздействия на потребителей и повысить эффективность деятельности компании на целевом сегменте международного рынка – страны СНГ.

3.3. Использование клиентоориентированных систем повышения качества продукции в формировании конкурентной стратегии интеграции китайских автомобильных корпораций на международном рынке

Для повышения качества продуктов и сервисного обслуживания клиентов предприятиям китайского автомобилестроения в рамках конкурентной стратегии интеграции на мировом рынке автором предлагается концептуальная интегрированная CRM-система, бизнес-ориентированная на Клиента.

Концептуальной основой CRM-системы является именно ориентированность бизнеса на Клиента для повышения эффективности работы в области качества продуктов и услуг автомобилестроения, продаж данных продуктов, маркетинга и сервисного обслуживания.

На уровне технологий CRM – это набор приложений, связанных единой

бизнес-логикой и интегрированных в корпоративную информационную среду компании (часто в виде надстройки над ERP) на основе единой базы данных.

CRM (Customer Relationship Management System) – это подход в бизнесе, который ставит клиента в центр деятельности автомобилестроительного предприятия. CRM предполагает наличие в организации стратегии ориентированной на клиента, направленной на эффективность работы в области маркетинга, продаж и сервисного обслуживания.

С помощью CRM системы можно:¹³²

- управлять рабочим временем менеджеров организации;
- планировать и управлять продажами на ближайшую перспективу (неделя или месяц);
- контролировать продажи за определенный отчетный период;
- хранить данные о контрагентах и истории взаимоотношений с ними;
- хранить данные и управлять маркетинговыми и рекламными кампаниями предприятия китайского автомобилестроения, а так же проводить анализ того, насколько увеличились продажи в зависимости от того или иного рекламного мероприятия;
- вести библиотеку знаний и управлять опытом менеджеров компании.

Китайским автопроизводителям предлагается внедрение адаптированных, ориентированных на повышение качества продуктов и услуг бизнес-процессов SFM (Sales Force Management) моделирования стратегического и тактического подходов в CRM-системе. CRM-система, внедряемая в стратегию функционального совершенства, стратегически ориентирована на бизнес-процесс. Организация управляется процессами, и ее организационная культура ориентирована на рынок. Акцент делается на повторяемых сделках с клиентами. Важные SFM в CRM-системе показатели: осознание ценности потребителя (т.е. цена/ качество, удобство, скорость) и доходность клиентов. Стратегическая ориентация SFM в CRM-системе, основанная на создание тесных

¹³²Козловский, В.Н., Строганов, В.И. Удовлетворенность потребителя – инструмент повышения конкурентоспособности продукции отечественного автомобилестроения [Текст] / В.Н. Козловский, В.И. Строганов // Автомобильная промышленность. – 2013. – № 2. – С. 1-5.

взаимоотношений с клиентами, ставит в центр своего внимания потребителя, что способствует созданию клиент-ориентированной организационной структуры и соответствующей корпоративной культуры. Цель SFM в CRM-системе – развивать тесные взаимоотношения с клиентами. При этом тактический SFM в CRM-системе подход не внедряется в бизнес-стратегию и организационную структуру организаций.

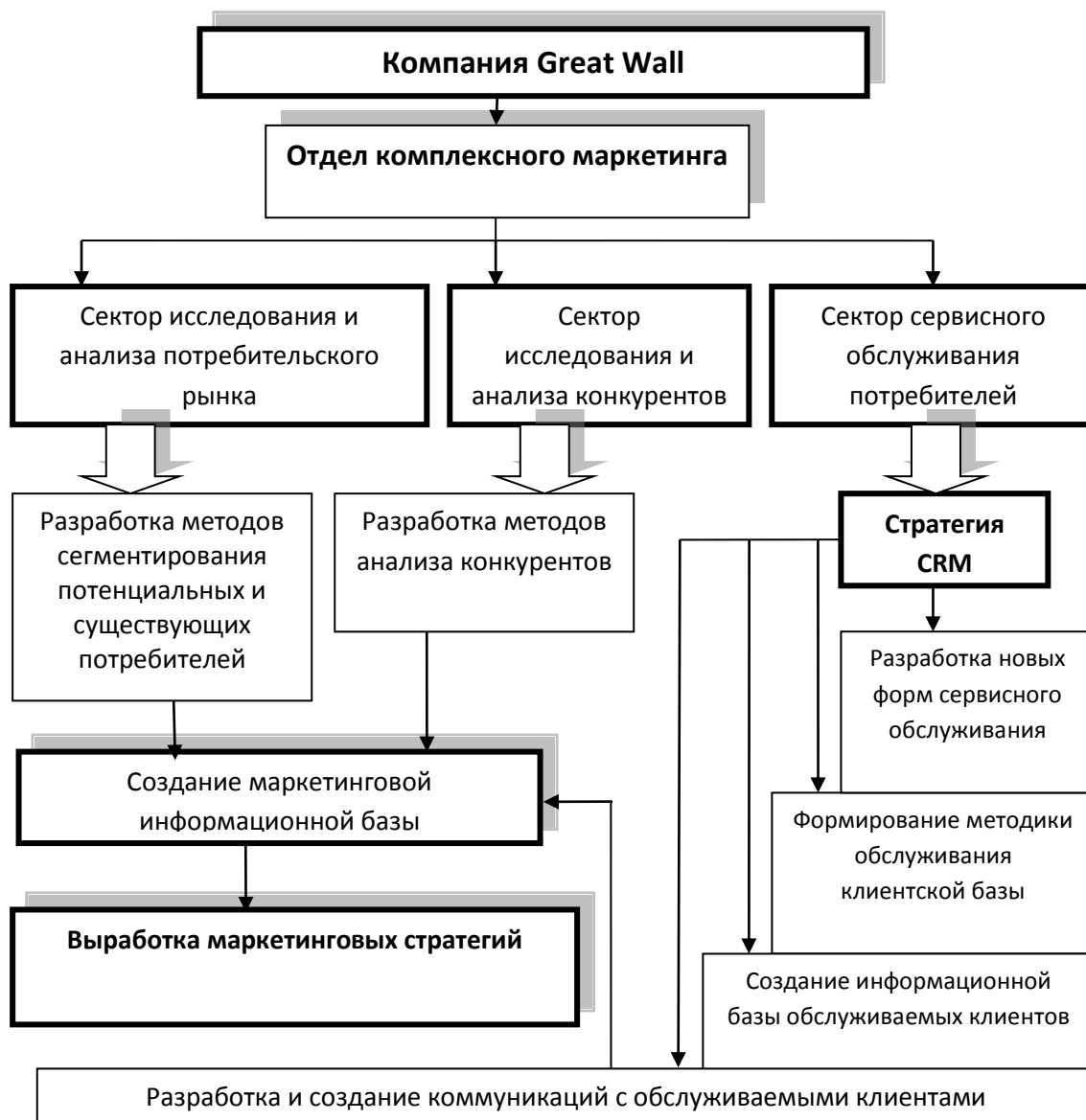


Рисунок 50 – Принципиальная функциональная структура предлагаемого подразделения комплексного маркетинга повышения качества товаров и сервисных услуг для китайских предприятий автомобилестроения на примере Great Wall¹³³

¹³³ Разработка автора

Подобные подходы применяются в организациях, ориентированных в большей степени на совершение сделок, где поддержка высшего руководства низка. Цель тактического SFM в CRM-системе подхода – эффективная продажа товаров и услуг. Важные CRM инструменты: прямые продажи и телемаркетинг. Сбор данных о клиентах очень важен для этого типа CRM. IT зачастую является движущей силой тактической реализации SFM (Sales Force Management) в CRM-системе. Структура предлагаемого подразделения комплексного маркетинга повышения качества продуктов и услуг на примере компании Great Wall представлена на рис. 50.

Компании Great Wall предлагается пять основных направлений использования CRM-системы в рамках маркетингового отдела:

1. Контакт-центр. Предлагается простой тест на эффективность контакт-центра: клиент звонит в компанию с нестандартным вопросом по оформлению того или иного продукта. На следующий день клиент перезванивает другому оператору, представляется и сообщает, что есть некоторые дополнения по его вчерашнему обращению. В хорошем контакт-центре оператор мгновенно получит информацию обо всех прошлых обращениях клиента. В плохом – оператор заставит клиента заново подробно излагать суть вопроса.

2. Привлечение и развитие отношений с физическими лицами. Традиционно самыми сложными процессами являются процессы продажи. CRM-система управляет всем процессом консультирования клиента и оформления продукта. Очень важные процессы – развитие клиента (кросс-продажи, дополнительные продажи) и удержания клиента в случае снижения его активности (управление жизненным циклом клиента). Выделяют также процессы по работе с VIP-сегментом физических лиц. В этом случае главные функции CRM это напоминания обо всех знаменательных событиях, удобное представление параметров клиента, анализ данных о продуктовом портфеле клиента.

3. Привлечение и развитие юридических лиц. При адресном привлечении клиента, «длинных» продажах необходим контроль активности менеджеров

компании на каждой из стадий продаж. Очень важен анализ взаимосвязей между юридическими лицами (холдинги, дочерние структуры), и предложение клиенту оптимального продуктового портфеля с учетом накопленной истории взаимодействия с различными подразделениями компании.

4. Collection (работа с клиентами, покупающими автомобили в кредит у компании и имеющими задолженность по кредиту). CRM-система позволяет организовать процессы Soft Collection, Medium Collection, Hard Collection, Legal Collection, взаимодействия с внешними коллекторскими компаниями. Система управляет последовательностями задач для просрочек разных видов. Формирует необходимый пакет документов для суда, и таблицы обмена данными с коллекторскими компаниями. Специальная задача – система мотивации подразделения, построенная с учетом эффективности работы с должниками.

5. Расширение клиентской базы. CRM-система управляет массовыми воздействиями, опросами клиентов, почтовыми рассылками. Возможно планирование маркетинговых воздействий и отслеживание эффективности привлечения клиентов.

Тогда цели использования CRM-системы в китайских компаниях автопроизводителях на примере компании Great Wall будут разделены на пять взаимодополняющих групп:¹³⁴

1. *Управление продажами (Sales Force Management)*. Прежде всего, CRM-система – это главный инструмент продавца, привлеченца компании. Именно в этой системе есть возможность планирования и выполнения всего процесса продаж. Именно с помощью CRM-системы решаются такие задачи как увеличение доходности клиентов, предложение нового продуктового портфеля определенной группе клиентов, увеличение количества используемых продуктов, расширение клиентской базы и другие.

2. *Повышение эффективности работы сотрудников (Performance Management)*. CRM-система управляет последовательностью выполнения задач

¹³⁴Коровкин, И.А. О создании системы менеджмента качества в автомобилестроении [Текст] / И.А. Коровкин // Электроника и электрооборудование транспорта. – 2004. – № 6. – С. 2-5.

менеджеров компании. Для руководителя департамента по работе с клиентами появляется возможность отслеживать все действия менеджеров, анализировать и улучшать процессы продажи продуктов. Используя CRM-систему, мы можем быть уверены, что все сотрудники компании, как опытные, так и недавно пришедшие, как в центральном офисе, так и в региональных отделениях, будут работать в соответствии с отлаженными автоматизированными процессами. Кроме того, для рядовых сотрудников, отлаженные CRM процессы – это покой и комфорт прежде всего потому, что система не позволит случайно забыть о важной задаче по VIP-клиенту, и возьмет на себя выполнение большинства рутинных операций (например, формирование пакета документов, организацию почтовой рассылки и других).

3. *Организация информации о клиентах и управление элементами документооборота (Document Flow)*. В CRM системе вся необходимая для привлечения и развития клиента информация доступна в одном информационном поле. Если в АБС дополнение параметров клиента, как правило, связано со значительными техническими сложностями, то в CRM системе мы можем видеть по клиенту финансовые показатели, взаимосвязи с другими клиентами, знаменательные события, историю переговоров, переписку, документооборот и многое другое.

4. *Оптимизация взаимодействия подразделений компаний-автопроизводителей Kumay (Collaboration)*. Если топ-менеджер VIP клиента юридического лица обратится в одно из отделений компании как физическое лицо, CRM позволит отследить это обращение и предложить клиенту соответствующий уровень обслуживания. Другой пример: клиент звонит в Колл-центр компании и интересуется условиями закупки нескольких автомобилей в корпоративное пользование со скидкой, как юридическое лицо. По результатам общения с оператором Колл-центра автоматически будет сформирована задача для менеджера. Далее, при оформлении продаж, бизнес-процесс будет управляться рассмотрением процесса продажи в юридическом департаменте, бухгалтерии, отделе сервисного обслуживания и обеспечит скорость и полноту передачи

информации.

5. *Планирование и анализ продаж (Analysis)*. Прежде всего CRM-система позволит в явном виде (буквально в одном окне интерфейса) получить информацию о самых главных событиях по клиентам компании. Кроме того, при планировании продаж будущих периодов, проводится анализ количества потенциальных клиентов, вероятности соответствующих сделок, стадий переговоров.

Основные бизнес-процессы, с точки зрения автора, возлагаемые на центр обслуживания вызовов китайских автопроизводителей – это телемаркетинг (исходящие звонки) – предложение новых товаров и сервисных услуг по телефону существующим и потенциальным клиентам, проведение маркетинговых акций, актуализация баз данных; и входящие звонки – сервис, послепродажное обслуживание клиентов (круглосуточная диспетчерская и справочная службы и т.п.), т.е. забота о клиенте без контакта «лицом к лицу». Кроме этого, Контакт-центр становится важным инструментом оптимизации работы персонала китайских автопроизводителей фронт-офиса (подразделение, работающее с клиентами).

Таким образом, по мнению диссертанта, структура основных модулей программного обеспечения CRM должна состоять из:¹³⁵

- CSS (Customer Service&Support) – автоматизация службы поддержки и обслуживания клиентов;

- SFA (Sales Force Automation) – автоматизация деятельности продавцов;

- MA (Marketing Automation) – автоматизация маркетинга.

Функциональность CSS включает:

- базу данных контактов с клиентом – позволяет знать, какой клиент обратился на предприятие китайского автомобилестроения, какие проблемы возникали у него ранее, какие у него предпочтения;

- возможность групповой работы с клиентами, разделенными по

¹³⁵Маслова, Н.Ю. *Автомобильная промышленность. Глобализация и ее инструменты [Текст] / Н.Ю. Маслова // Автомобильная промышленность. – 2010. – № 6. – С. 1-3.*

региональным, отраслевым и другим признакам, совместной работы территориально удаленных подразделений, интеграции с CALL-центром, ведение статистики, записи стандартных вопросов и ответов;

- управление отношениями с потенциальными клиентами – сбор первичной информации, распределение контактов между продавцами, отслеживание эффективности первичных контактов;

- управление взаимоотношениями с деловыми партнерами;

- интерактивная поддержка клиентов;

- управление знаниями – сбор необходимой справочной информации;

- E-business – модуль, отвечающий за web-часть CRM и Интернет-сайт;

- Help – встроенная система подсказок;

- мониторинг прохождения заявлений – позволяет контролировать процессы обработки запросов и заявлений, реакции на них, отчетность о результатах обслуживания;

- скидки и бонусные системы, в том числе накопительные на основе клубной карты. Клиент может контролировать состояние своего бонусного счета, в том числе и удаленно (через Internet);

- дистанционное предоставление услуг;

- организация удобного и эффективного документооборота с дочерними структурами предприятия китайского автомобилестроения;

- обслуживание клиентов, деловых партнеров в режиме реального времени;

- индивидуальное внимание клиенту – поздравления, персональные приглашения на мероприятия, персональная информация и т.д., в зависимости от ценности клиента;

- средства контроля сервисных служб – удовлетворенность клиентов, скорость и качество обслуживания и т.д.;

- базу знаний о типичных возникающих проблемах и средствах их решения. Большинство проблем должно быть решено в ходе первого обращения;

- автоматическое отслеживание истечения сроков договоров сервисного

обслуживания и гарантийного ремонта, полиса страхования;

- предоставление клиенту обслуживания в зависимости от ценности, через механизм присвоения приоритетов.

Приведем социально-экономическую оценку предложенных рекомендаций на примере компании Great Wall. Смета затрат на реализацию мероприятий по внедрению концептуальной интегрированной SFM на основе CRM-системы, ориентированной на повышение эффективности работы в области качества продуктов и услуг, продаж продуктов, маркетинга и сервисного обслуживания представлена в табл. 33.

Таблица 33 – Смета затрат на персонал и его обучение при реализации мероприятий по внедрению концептуальной интегрированной SFM (Sales Force Management) на основе CRM-системы компании Great Wall, ориентированной на повышение эффективности работы в области качества продуктов и услуг, продаж продуктов, маркетинга и сервисного обслуживания

№	Наименование затрат	Общая сумма. млн. долл.
1.	<i>Персонал</i>	
1.1.	менеджеры по работе с потребителями	0,252
1.2.	специалисты по качеству автопродуктов и сервису	0,24
1.3.	специалисты по ЭВМ	0,24
1.4.	итого	0,732
2	<i>Обучение персонала</i>	
2.1.	тестирование	0,068
2.2.	обучение	0,025
2.3.	оплата специалистов по обучению	0,029
2.4.	приобретение обучающих программ	0,077
2.5.	приобретение тестов	0,023
2.6.	программное обеспечение обучения	0,066
	итого	0,288

Сумма затрат на персонал и его обучение при реализации мероприятий по внедрению концептуальной интегрированной SFM на основе CRM-системы, ориентированной на повышение эффективности работы в области качества продуктов и услуг, продаж продуктов, маркетинга и сервисного обслуживания, составляет 1,02 млн. долл.

Смета затрат на оборудование и общепроизводственные затраты при реализации мероприятий по внедрению концептуальной интегрированной SFM

(Sales Force Management) на основе CRM-системы, ориентированной на повышение эффективности работы в области качества продуктов и услуг, продаж продуктов, маркетинга и сервисного обслуживания, представлена в табл. 34.

Сумма затрат на оборудование и общепроизводственные затраты при реализации мероприятий по внедрению концептуальной интегрированной SFM на основе CRM-системы, ориентированной на повышение эффективности работы в области качества продуктов и услуг, продаж продуктов, маркетинга и сервисного обслуживания диверсифицированной автомобильной корпорации Great Wall, составляет 1,532 млн. долл.

Таблица 34 – Смета затрат на оборудование и общепроизводственные затраты при реализации мероприятий по внедрению концептуальной интегрированной SFM (Sales Force Management) в компании Great Wall на основе CRM-системы, ориентированной на повышение эффективности работы в области качества продуктов и услуг, продаж продуктов, маркетинга и сервисного обслуживания

№	Наименование затрат	Общая сумма. млн. долл.
	ЭВМ и программное обеспечение	
1	оборудование SFM (Sales Force Management) на основе CRM-системы	0,645
2	программное обеспечение SFM (Sales Force Management) на основе CRM-системы	0,26
3	дополнительное оборудование SFM (Sales Force Management) на основе CRM-системы	0,23
	итого	1,135
	Общепроизводственные расходы	
1	командировки	0,148
2	коммунальные услуги	0,055
3	услуги сторонних организаций	0,052
4	транспортные расходы	0,142
	итого	0,397

Смета затрат на персонал и его обучение для внедрения интегрированной клиенториентированной системы и формирование структуры подразделения комплексного маркетинга повышения качества товаров и услуг на основе CRM-системы представлена в табл. 35.

Сумма затрат на персонал и его обучение для внедрения интегрированной

клиенториентированной системы и формирование структуры подразделения комплексного маркетинга повышения качества продуктов и услуг компании Great Wall на основе CRM-системы составляет 1,022 млн. долл.

Таблица 35 – Сумма затрат на персонал и его обучение для внедрения интегрированной Клиент-ориентированной системы и формирование структуры подразделения комплексного маркетинга компании Great Wall на основе CRM-системы

№	Наименование затрат	Сумма в месяц. млн. долл.	Общая сумма. млн. долл.
	Персонал		
1	Системные менеджеры-администраторы	0,022	0,264
2	Операторы системы	0,022	0,264
	итого		0,528
2	Обучение персонала		
2.1.	тестирование		0,055
2.2.	обучение		0,054
2.3.	оплата специалистов по обучению		0,22
2.4.	приобретение обучающих программ		0,055
2.5.	приобретение тестов		0,033
2.6.	программное обеспечение обучения		0,077
	итого		0,494

Смета затрат на оборудование и общепроизводственные расходы для внедрения интегрированной Клиент-ориентированной системы и формирование структуры подразделения комплексного маркетинга повышения качества продуктов и сервисных услуг компании Great Wall на основе CRM-системы представлена в табл. 36.

Сумма затрат на оборудование и общепроизводственные расходы для внедрения интегрированной Клиент-ориентированной системы и формирование структуры подразделения комплексного маркетинга повышения качества товаров и услуг компании Great Wall на основе CRM-системы составляет 0,866 млн. долл. Предлагаемая программа мероприятий рассматривались как инвестиционный проект и расчет экономической эффективности от внедрения инвестиционного проекта и проводилась согласно Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов (Вторая редакция, исправленная и дополненная) (утв. Минэкономки России, Минфином России и Госстроем России от 21 июня 2004 г. N ВК 477).

Таблица 36 – Сумма затрат на оборудование и расходы для внедрения интегрированной Клиент-ориентированной системы и формирование структуры подразделения комплексного маркетинга компании Great Wall на основе CRM-системы

№	Наименование затрат	Общая сумма. млн.долл.
	<i>ЭВМ и программное обеспечение</i>	
1	автоматизированный комплекс GRM	0,54
2	пакет прикладных программ GRM	0,162
	итого	0,702
	<i>Общепроизводственные расходы</i>	
1	командировки	0,035
2	коммунальные услуги	0,061
3	услуги сторонних организаций	0,033
4	транспортные расходы	0,035
	итого	0,164

В табл. 37 приведены данные по расчету накопленных инвестиций предложенных мероприятий для компании Great Wall – предприятия китайского автомобилестроения.

Таблица 37 – Расчет срока окупаемости затрат на реализацию мероприятий

№	Показатель, млн. долл.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1.1.	Объем инвестиций	4,44		
1.2.	Стоимость кап.вложений			
2.1.	Переменные затраты	12,24	13,01	14,04
2.2.	Постоянные затраты	4,78	4,78	4,78
2.3.	Проценты по кредитам			
2.4.	Амортизация, в т.ч.:	0,258	0,258	0,258
2.4.1.	Амортизация зданий/сооружений	0,225	0,225	0,225
2.4.2.	Амортизация оборудования	0,033	0,033	0,033
3.1.	Доход от реализации услуг	22,33	23,48	24,54
3.2.	Внерезидентовый доход	0	0	0
4	Прибыль до уплаты налогов	5,052	5,432	5,462
5	Налоги и сборы	1,01	1,09	1,09
6	Чистая прибыль	4,042	4,342	4,372
7	Общий приток денежных средств	4,3	4,6	4,63
8	Чистый денежный поток	-0,14	0,16	0,19
9	Чистый дисконтированный поток	-0,131	0,14	0,155
10	Накопленный чистый дисконтированный денежный поток	-0,131	0,009	0,164
	Дробная часть срока окупаемости		0,03	
	Срок окупаемости		1,03	

Срок окупаемости затрат на реализацию мероприятий на внедрение предложенных мероприятий составляет 1,03 года.

Выводы по главе 3

Для решения проблем, выявленных в процессе исследования в п.п. 1.3, связанных с необходимостью обеспечения качественного уровня персонала всех уровней (от руководящих кадров, до инженерно-конструкторского персонала и производственных рабочих), в работе с персоналом и повышения на этой основе конкурентоспособности для китайских автопроизводителей предлагается система оценки результатов деятельности персонала для формирования наиболее компетентного штата, на основе расчетных количественных и качественных показателей его работы. Критерии и показатели должны быть закреплены в особом положении по оценке работников. Система критериев и показателей должна быть разделена для групп персонала: руководителей, рядовых служащих и рабочих.

По всем критериям предлагается устанавливать определенное количество баллов за различные уровни внутри этих критериев. Общий суммарный балл используется при решении о возможностях повышения образования, карьерного роста и оплате труда.

Также руководству предприятий китайского автомобилестроения предлагается сформировать соответствующие требования к сотруднику на конкретном рабочем месте после реализации проектов по повышению квалификации. Составление требований предлагается основывать на выявлении личностных характеристик персонала.

Предлагается осуществлять оценку на основе составления карт профиля психофизического потенциала и карт семантического дифференциала профиля личности до и после реализации проектов по повышению квалификации. Рекомендуются карту профиля психофизического потенциала персонала предприятий китайского автомобилестроения представлять, как систематизированную совокупность ответов на анкеты с помощью баллов, с оценкой психических и физиологических характеристик работника.

Также в настоящее время в конкурентной стратегии интеграции автопредприятий КНР на мировом рынке особую актуальность, с точки зрения

автора, несет их ориентация на потребителей, под которой понимают концепцию управления, которая предполагает, что выработка на предприятиях китайского автомобилестроения стратегических целей является результатом определения нужд и потребностей целевых рынков потребителей и более эффективного, по сравнению конкурентами, удовлетворения потребителя. Реализация данной концепции означает, что вектор развития конкурентных преимуществ предприятий китайского автомобилестроения должен быть направлен на те области работы и выпускаемые продукты, которые являются ключевыми для потребителей, и в которых достигается высокий уровень их удовлетворенности.

В работе для оценки лояльности клиентов предприятий китайского автомобилестроения автором была применена факторная модель расчета Индекса удовлетворенности потребителей.

Наибольшую комплексную лояльность имеют потребители сегментов:

- мелкие фирмы – от продуктов (легковые автомобили) и от услуг автопроизводителя при реализации этих продуктов;
- средние фирмы (сфера услуг) – от продуктов (грузовые автомобили) и от услуг автопроизводителя при реализации этих продуктов;
- средние фирмы (розничная торговля) от продуктов (легковые автомобили) и от услуг автопроизводителя при реализации этих продуктов.

Таким образом, при разработке дальнейших действий по повышению лояльности различных групп потребителей по различным видам товаров, можно опираться на данные, полученные в ходе предложенной нами схемы анализа лояльности и проведенной экспертной оценки, что позволит существенно повысить качество точечного воздействия на потребителей и повысить эффективность деятельности компании. Для повышения качества продуктов и сервисного обслуживания клиентов предприятиям китайского автомобилестроения в рамках конкурентной стратегии интеграции на мировом рынке автором предлагается концептуальная интегрированная CRM-система, бизнес-ориентированная на Клиента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На современном этапе автомобилестроение является одной из важнейших отраслей в промышленности как развитых, так и развивающихся стран. Значимая роль этой отрасли заключается в том, что, во-первых, ее развитие стимулирует развитие ряда других, смежных отраслей; во-вторых, она способна к генерированию инноваций, что является мощным фактором экономического развития страны. Успехи развитых стран, достигнутые в последние десятилетия в мировом производстве и экспорте легковых автомобилей, постепенно «затеняются» усилением конкуренции со стороны развивающихся стран (в первую очередь, Китая, Индии, Бразилии).

При этом с выходом ряда корпораций автомобилестроения Китая на международные рынки возрастает актуальность обеспечения данных корпоративных структур международными конкурентными преимуществами и адекватными механизмами управления международной конкурентоспособностью на мировых рынках сбыта.

Международная конкурентоспособность предприятия автомобилестроения КНР – это способность предприятия бороться за рынок (увеличивать, уменьшать либо сохранять занимаемую долю рынка в зависимости от стратегии предприятия) за счет внедрения инновационной техники и технологии (дающей экологические, социальные и экономические эффекты), максимально эффективного использования резервов предприятия, достижения высокого уровня инвестиционной привлекательности, что в совокупности обеспечивает выпуск конкурентной продукции в международных масштабах. Для реализации международной конкурентоспособности корпорации автопрома Китая требуется разработанный алгоритм последовательностей и шагов, проникновения на международный рынок, который *можно определить, как конкурентную стратегию интеграции в международный рынок.*

Корпорации автомобилестроения КНР обладают внушительным потенциалом международной конкурентоспособности, находящимся в стадии

своего начального раскрытия, в связи с чем, большинство конкурентных стратегий интеграции автопрома КНР оказываются малоэффективными, реализуя, в основном, на международных рынках продукцию, произведенную ведущими компаниями на территории КНР и игнорирующими требования международных рынков.

Проведенный автором 7-этапный анализ конкурентных позиций крупнейших китайских автопроизводителей и уровня их конкурентоспособности на мировых рынках по отношению к конкурентам показал, что основными проблемообразующими факторами в их деятельности следует считать:

1. Низкое качество инженерно-конструкторского, технологического, метрологического, производственного персонала;
2. Неудовлетворительная проработка размерных цепочек, конструкций или изделий с точки зрения метрологии и взаимозаменяемости или отсутствие таковой;
3. Брэнд (китайские автопроизводители не имеют установившегося и узнаваемого бренда среди потребителей);
4. Грубое несоответствие геометрических характеристик штамповочных, сварных и прочих соединений системам и стандартам качества ISO, действующим во многих странах мира;
5. Катастрофически высокий уровень опасности автомобилей в условиях эксплуатации.

Также к ним стоит отнести отсутствие базовых стратегий; конкурентных и маркетинговых стратегий развития и отсутствие маркетинговых исследований, маркетинговой информационной базы и слабые способы анализа маркетинговой информации.

Все выявленные проблемообразующие факторы управления конкурентоспособностью корпораций автомобилестроения КНР на международных рынках были распределены автором в 3 ключевые группы – управление качеством, системы управления организацией и системы управления затратами. По итогам данной классификации автором были предложены

механизмы параметризации и критерии к параметрам оценки каждого из рассматриваемых проблемообразующих факторов. В основе рассматриваемой параметризации лежат параметры оценки конкурентоспособности по 3 основным предложенным группам факторов конкурентоспособности (эффективность систем управления, уровня развития системы менеджмента качества и системы управления издержками).

С целью визуализации и сравнения эффективности конкурентных позиций того или иного предприятия автопрома КНР на международных рынках, а также отслеживания динамики данных позиций во времени, автором, с учетом предложенных параметров, была предложена многокритериальная методика оценки конкурентоспособности стратегии развития предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках, которая состоит в построении профиля оценки конкурентоспособности в избранной предприятием международной стратегии развития.

Для нивелирования воздействия основных проблемообразующих факторов автором предлагаются такие направления, как:

1. Повышение качества стратегического управления
2. Финансирование программ для повышения уровня квалификации персонала всех уровней.
3. Финансирование внедрения систем и показателей контроля качества, формирование и развитие отделов ОТК, занятых сертификацией и стандартизацией продукции по системам ISO
4. Финансирование внедрения новых автоматизированных систем взаимодействия с потребителями.
5. Разработка систем узнаваемости бренда и повышения лояльности.
6. Финансирование внедрения автоматизированного комплекса мониторинга внешней среды предприятия (конкурентов, потребителей).

При этом для внедрения данных шагов в корпорациях автопрома КНР при разработке конкурентной стратегии интеграции необходимо пользоваться специализированным алгоритмом, который представляет собой пошаговое

описание разработки и принятия конкурентной стратегии интеграции и основан на сочетании методов стратегического, производственного, рыночного, экспертного анализа.

Основные этапы данного алгоритма, помимо стандартных этапов стратегического планирования целей, миссии и видения, с позиции автора, включают в себя оценку емкости рынка и рыночных показателей объемов продаж, конкурентоспособности товаров и цен по различным сегментам международного рынка; детализированную оценку ключевых конкурентов целевых сегментов международного рынка, их конкурентных позиций и конкурентных преимуществ.

Данный алгоритм позволит наиболее точно построить синергетическую модель формирования конкурентной стратегии интеграции корпорации автопрома КНР на определенном сегменте международного рынка, предлагаемую автором в работе.

Также для решения выявленных трудностей обеспечения международной конкурентоспособности корпораций КНР, связанных с необходимостью обеспечения качественного уровня персонала всех уровней (от руководящих кадров, до инженерно-конструкторского персонала и производственных рабочих), в работе с персоналом и повышения на этой основе конкурентоспособности для китайских автопроизводителей автором предлагается система оценки результатов деятельности персонала для формирования наиболее компетентного штата, на основе расчетных количественных и качественных показателей его работы.

Критерии и показатели по оценке работников должны быть закреплены в особом положении. Система критериев и показателей разделена для групп персонала: руководителей, рядовых служащих и рабочих.

Таким образом, при существующей гарантированной заработной плате будет существовать гибкая система доплат и надбавок, изменяющаяся в зависимости от показателей трудовой деятельности персонала китайских предприятий – автопроизводителей.

Также в данной работе автором предлагается внедрить концепцию управления лояльностью потребителей как элемент конкурентной стратегии интеграции на международном рынке предприятий автопрома КНР. Реализация данной концепции означает, что вектор развития конкурентных преимуществ предприятий китайского автомобилестроения должен быть направлен на те области работы и выпускаемые продукты, которые являются ключевыми для потребителей, и в которых достигается высокий уровень их удовлетворенности. В работе для оценки лояльности клиентов предприятий китайского автомобилестроения была применена факторная модель расчета Индекса удовлетворенности потребителей и разработан усовершенствованный ее вариант для корпораций автопрома КНР.

Отдельным элементом общей конкурентной стратегии интеграции для повышения качества продуктов и сервисного обслуживания клиентов предприятиям китайского автомобилестроения предлагается концептуальная интегрированная CRM-система, бизнес-ориентированная на Клиента. Концептуальной основой CRM-системы является именно ориентированность бизнеса на Клиента для повышения эффективности работы в области качества продуктов и услуг автомобилестроения, продаж данных продуктов, маркетинга и сервисного обслуживания.

Предложения, сформулированные автором в работе, позволят существенно оптимизировать деятельность управляющих по разработке конкурентной стратегии интеграции корпораций КНР на международных рынках и добиться еще более внушительных результатов на них за счет повышения качества своей деловой активности и реализации международных конкурентных преимуществ.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть первая) 30 ноября 1994 г. N 5 ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (ред. от 21.03.2002). Интернет-портал "Российской Газеты".
2. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208 ФЗ (ред. от 21.03.2002) «Об акционерных обществах» (принят ГД ФС РФ 24.11.1995г.). Интернет-портал "Российской Газеты".
3. Федеральный закон от 22.04.1996 № 39 ФЗ (ред. от 07.08.2001) «О рынке ценных бумаг» (принят ГД ФС РФ 20.03.1996). Интернет-портал "Российской Газеты".
4. Федеральный закон от 19.07.1998 № 115 ФЗ (ред. от 21.03.2002) «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)» (принят ГД ФС РФ 24.06.1998). Интернет-портал "Российской Газеты".
5. Федеральный закон от 05.03.1999 № 46 ФЗ (ред. от 30.12.2001) «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг» (принят ГД ФС РФ 12.02.1999). Интернет-портал "Российской Газеты".
6. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. №135 (в редакции от 28.12.2013) «О защите конкуренции» (принят ГД ФС 08.07. 2006 г.). Интернет-портал "Российской Газеты".
7. Указ Президента РФ от 18.08.96. № 1210 «О мерах по защите прав акционеров и обеспечению интересов государства как собственника и акционера» (ред. 09.08.1999). Интернет-портал "Российской Газеты".
8. Указ Президента РФ от 18.11.1995г. № 1157 «О некоторых мерах по защите прав вкладчиков и акционеров» (ред. 02.04.1997г.). Интернет-портал "Российской Газеты".
9. Указ Президента РФ от 21.03.1996г. № 408 «О утверждении комплексной программы мер по обеспечению прав вкладчиков и акционеров» (ред. 16.10.2000г.). Интернет-портал "Российской Газеты".
10. Постановление ФКЦБ РФ от 31.05.2002 № 17/пс «Об утверждении положения о дополнительных требованиях к порядку подготовки, созыва и проведения общего собрания акционеров». Интернет-портал "Российской Газеты". (Дата обращения: 24.01.2015г.).
11. Распоряжение ФКЦБ РФ от 04.04.2002 № 421/р «О рекомендации к применению кодекса корпоративного поведения». Интернет-портал "Российской Газеты". (Дата обращения: 24.01.2015г.).
12. Стратегия развития автомобильной промышленности Китая (1994 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bumafan.ru> (дата обращения: 24.01.2015г.).
13. Положение по оценке конкурентоспособности предприятий и организаций, № К-15/08 от 24.02.10 [Электронный ресурс]. / Методика отдела стратегического планирования и информационного обеспечения Министерства экономического

развития Российской Федерации. Интернет-портал "Российской Газеты". (Дата обращения: 24.01.2015г.).

14. Абакумов, Р.Г., Скогорева, С.С. Конкурентоспособность и конкуренция как факторы качества машиностроения [Текст] / Р.Г. Абакумов, С.С. Скогорева // Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики. Сборник научных трудов международной научно-практической конференции, в 2-х томах. – Курск. – 2015. – С. 13-16.

15. Автомобильная промышленность: история, современность и перспективы [Текст] / Сборник материалов региональной научно-практической студенческой конференции // Федеральное агентство по образованию, гос. образовательное учреждение высшего проф. образования. Нижегородский гос. технический ун-т им. Р. Е. Алексеева. – Нижний Новгород. – 2009. – 170с.

16. Автомобильная промышленность на передовых позициях [Текст] / Черные металлы. – 2007. – № 3. – С. 66-67.

17. Александров, И.А. Ретроспективный анализ ключевых тенденций развития автомобильной промышленности в Китае [Текст] / И.А. Александров // Экономика и управление в 21 веке: тенденции развития – 2013. – № 13. – С. 19-30.

18. Александров, И.А. Динамика и структура развития автомобильной промышленности КНР на современном этапе [Текст] / И.А. Александров // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 6. – С. 9-12.

19. Александров, И.А. Возможности и перспективы развития автомобильной промышленности Китайской Народной Республики [Текст] / И.А. Александров // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 11. – С. 19-26.

20. Александров, И.А. Роль внешнеэкономических связей в развитии автомобильной промышленности КНР [Текст] / И.А. Александров // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 5. – С. 5-8.

21. Астапенков, А.И. Совместные предприятия и предприятия промышленной сборки в автомобилестроении: проблемы, пути решения, анализ текущей ситуации на рынке [Текст] / А.И. Астапенков // Актуальные проблемы государственного и корпоративного управления на современном этапе. Сборник докладов и научных трудов межвузовской научно-практической конференции. – Москва. – 2010. – С. 205-216.

22. Бакулин, Е.В. Применение теории ограничений в менеджменте производственных запасов в автомобилестроении [Текст] / Е.В. Бакулин // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2011. – № 2. – С. 91-94.

23. Бараболина, А.И., Хузиятов, Т.Д. Инновационный аспект национальной автомобильной политики КНР на современном этапе [Текст] / А.И. Бараболина, Т.Д. Хузиятов // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 3. – С. 262-265.

24. Бараболина, А.И. Функционирование совместных предприятий автомобильной промышленности Китая в условиях ВТО [Текст] / А.И. Бараболина // Проблемы экономики. – 2008. – № 1. – С. 38-43.

25. Бараболина, А.И. Русские корни китайского автопрома [Текст] / А.И.

Бараболина // Научное обозрение. – 2008. – № 1. – С. 75-80.

26. Бахарев, В.О., Сарыгулов, М.А. Макроэкономические факторы формирования критериев стратегического менеджмента в секторе автомобилестроения [Текст] / В.О. Бахарев, М.А. Сарыгулов // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 1 (45). – С. 55-58.

27. Безруков, И.И., Горин, С.В. Анализ зарубежного опыта проведения промышленной политики в автомобилестроительной отрасли в условиях вступления страны во всемирную торговую организацию [Текст] / И.И. Безруков, С.В. Горин // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 6(29). – С. 180-184.

28. Белоусов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы [Текст] / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – № 5(25). – 2001. – С. 63-72.

29. Белякова, Г.Я., Фокина, Д.А. Классификационный анализ инструментов развития экспортного потенциала машиностроительного предприятия [Текст] / Г.Я. Белякова, Д.А. Фокина // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 3. – С. 424.

30. Белякова, Г.Я., Фокина, Д.А. Инструменты государственной поддержки развития экспортного потенциала машиностроительных предприятий [Текст] / Г.Я. Белякова, Д.А. Фокина // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 11-9. – С. 1997-2002.

31. Беспалько, В.А. Особенности организации конкурентных процессов и оценка конкурентной активности предприятий транспортного машиностроения России [Текст] / В.А. Беспалько // Практический маркетинг. – 2013. – № 11 (201). – С. 3-15.

32. Беспалько, В.А., Бодягин, Ф.Н., Кронидов, А.Б. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: ресурсная обеспеченность и конкурентная стратегия отрасли [Текст] / В.А. Беспалько, Ф.Н. Бодягин, А.Б. Кронидов // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 12-2 (41-2). – С. 820-824.

33. Бидинский, К.Л. Анализ состояния производства при оценке соответствия продукции автомобилестроения [Текст] / К.Л. Бидинский // Компетентность. – 2008. – № 7. – С. 26-31.

34. Бочков, Ю.В., Бочков, В.Е., Щёголев, Д.Л. Перспективы инвестиций в автомобилестроение и развивающиеся автомобильные рынки [Текст] / Ю.В. Бочков, В.Е. Бочков, Д.Л. Щёголев // Машиностроение и инженерное образование. – 2007. – № 3. – С. 40-52.

35. Бугаенко, М.В. К вопросу о повышении конкурентоспособности российских машиностроительных предприятий [Текст] / М.В. Бугаенко // Инновации и инвестиции. – 2012. – № 4. – С. 69-72.

36. Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст] / В.А. Винокуров – М.: Центр экономики и маркетинга, 2007. – 160с.

37. Воронов, А.А., Овчаренко, Н.А., Москаленко, Г.В. Имитационные модели конкуренции и факторы конкурентоспособности промышленных предприятий [Текст] / А.А. Воронов, Н.А. Овчаренко, Г.В. Москаленко // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 4-1 (45-1). – С. 641-649.

38. Годлевский, В.Е. Менеджмент качества в автомобилестроении. [Текст] / В.Е. Годлевский, Г.Л. Юнак; под общ. ред. А.В. Васильчука // Монография. – Самара: ООО "Офорт"; ЗАО "Академический инжиниринговый центр", 2005. – 628с.
39. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: Учебник. [Текст] / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2008. – 704с.
40. Господдержка автопрома: почему в Китае рынок растет, а в России падает? // Новостной автомобильный портал: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.autosphere.ru/content/view/26111/88889475/> (дата обращения: 24.01.2015г.).
41. Гусаков, Н.В., Кисуленко, Б.В. Техническое регулирование в автомобилестроении [Текст] / Н.В. Гусаков, Б.В. Кисуленко // Словарь-справочник / под редакцией Б.В. Кисуленко. – Москва. – 2008. – С. 12-29.
42. Данько, Т.П. Управление маркетингом. Учебник. [Текст] / Т.П. Данько – М.: Инфра-М, 2004. – С. 206-208.
43. Добындо, М.Н. Проблемы персонала в автомобилестроении России [Текст] / М.Н. Добындо // Журнал автомобильных инженеров. – 2009. – № 2 (55). – С. 12-15.
44. Долгих, И.В., Еремина, С.Л. Автомобилестроение Китая, прав ли Акамацу?! [Текст] / И.В. Долгих, С.Л. Еремина // Сборник: Импульс – 2012. Труды IX международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций. В 2-х томах. // Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск, – 2012. – С. 56-58.
45. Зулькарнаев, И.У., Ильясова, Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий [Текст] / И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – № 4(24), – 2004. – С. 17-27.
46. Институт исследования быстроразвивающихся рынков СКОЛКОВО (SIEMS), отчет за 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://world.eizvestia.com>. (Дата обращения: 04.05.2015г.).
47. Касаев, М.Б., Парадо, А.О. Инновационные методы повышения эффективности управления компаниями отечественной автомобильной промышленности [Текст] / М.Б. Касаев, А.О. Парадо // Интеграл. – 2010. – № 2. – С. 37-39.
48. Китай и Индия радикально изменяют мировой автомобильный рынок [Текст] / Черные металлы. – 2007. – № 3. – С. 64-65.
49. Коваленко, В.Н., Коваленко, И.Б. Современное состояние автомобильного рынка стран БРИКС азиатско-тихоокеанского региона [Текст] / В.Н. Коваленко, И.Б. Коваленко // Социальное и экономическое развитие АТР: опыт, проблемы, перспективы. – 2014. – № 2. – С. 114-127.
50. Козлов, А.В. Сценарии развития автомобильной промышленности России и Китая [Текст] / А.В. Козлов // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2007. – № 9 (15). – С. 13-14.
51. Козловский, В.Н., Строганов, В.И. Удовлетворенность потребителя – инструмент повышения конкурентоспособности продукции отечественного

- автомобилестроения [Текст] / В.Н. Козловский, В.И. Строганов // Автомобильная промышленность. – 2013. – № 2. – С. 1-5.
52. Кондратьев, В.Б., Афанасьев, С.В. Мировая экономика. Автопром разобранный [Текст] / В.Б. Кондратьев, С.В. Афанасьев // Прямые инвестиции. – 2012. – № 11(127). – С. 22-27.
53. Коплякова, Е.С., Закирова, Е.С. Менеджмент в автомобилестроении [Текст] / Е.С. Коплякова, Е.С. Закирова // Учебное пособие по немецкому языку для бакалавров неязыковых вузов // Московский государственный машиностроительный университет (МАМИ). – М.: Спутник+, 2012. – 299с.
54. Корнилов, Д.А., Шапкин, Е.И. Соответствие цены автомобилей в сегменте легких коммерческих автомобилей их потребительским характеристикам [Текст] / Д.А. Корнилов, Е.И. Шапкин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 4. – С. 84-91.
55. Коровкин, И.А. О создании системы менеджмента качества в автомобилестроении [Текст] / И.А. Коровкин // Электроника и электрооборудование транспорта. – 2004. – № 6. – С. 2-5.
56. Кревенс, Дэвид В. Стратегический маркетинг: научно-популярная литература [Текст] / Дэвид В. Кревенс; перев. с англ. – 6-е издан. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2003г. – 752с.
57. Курилов, К.Ю., Курилова, А.А. Цикличность развития мировой автомобильной промышленности [Текст] / К.Ю. Курилов, А.А. Курилова // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 35. – С. 33-44.
58. Курилова, А.А. Формирование системы финансового планирования на предприятиях автомобильной промышленности [Текст] / А.А. Курилова // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 36. – С. 18-26.
59. Леонов, М.Б. Автомобильная сага. Эволюция производственного менеджмента в автомобильной промышленности [Текст] / М.Б. Леонов // Креативная экономика. – 2010. – № 10. – С. 83-86.
60. Ли, Сянжун. Китайский автопром [Текст] / Сянжун Ли // Российское предпринимательство. – 2009. – № 10-2. – С. 4-9.
61. Макаров, К.А. Государственное регулирование инвестиций в автомобильную промышленность [Текст] / К.А. Макаров // Инновации и инвестиции. – 2010. – № 3. – С. 88-90.
62. Максимова, И.А. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия [Текст] / И.А. Максимова // Маркетинг. – 2006. – № 3. – С. 33-40.
63. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Новосибирск: Сиб. Соглашение, 2001. – 130с.
64. Маслова, Н.Ю. Автомобильная промышленность. Глобализация и ее инструменты [Текст] / Н.Ю. Маслова // Автомобильная промышленность. – 2010. – № 6. – С. 1-3.
65. Моисеева, Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник [Текст] / Н.К. Моисеева – М.: Финансы и статистика, 2007. – 230с.
66. Морозов, С.А., Коробов, Д.Г. Автомобильная промышленность КНР. От истоков к перспективам. [Текст] / С.А. Морозов, Д.Г. Коробов // Журнал автомобильных инженеров. – 2012. – № 73. – С. 12-20.

67. Нестеренко, Е.Г., Цыганов, Л.В. Проблемы управления предприятиями автомобилестроения и позиционирования их на рынке [Текст] / Е.Г. Нестеренко, Л.В. Цыганов // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2009. – № 7 (57). – 73-76.
68. Носко, И.Н. Маркетинг в сфере реализации легковых автомобилей [Текст] / И.Н. Носко // В сборнике всероссийской заочной научно-практической конференции по экономике и гуманитарным наукам. – Москва. – 2014. – С. 114-120.
69. Нуреев, Р.М., Кондратов, Д.И. Рынок легковых автомобилей: вчера, сегодня, завтра [Текст] / Р.М. Нуреев, Д.И. Кондратов // Journal of institutional studies. – 2010. – Т. 2. – № 3. – С. 86-128.
70. Нуреев, Р.М., Кондратов, Д.И. Автомобильная промышленность: тенденции развития [Текст] / Р.М. Нуреев, Д.И. Кондратов // Философия хозяйства. – 2010. – № 2 (68). – С. 143-168.
71. Нырова, Н.Н. Китайский автопром: организация и проблемы [Текст] / Н.Н. Нырова // Автомобильная промышленность – 2008. – № 2. – С. 36-38.
72. Нырова, Н.Н. Китайский автопром: вчера, сегодня... Послезавтра [Текст] / Н.Н. Нырова // Научно-аналитический журнал «Обозреватель – observer». – 2007. – № 9. – С. 104-109.
73. Орехов, С.А., Кудрова, Н.А. Интеграционные механизмы управления. Монография / С.А. Орехов, Н.А. Кудрова – Р.: Изд-во «РИД», – 2009. – 144с.
74. Орехов, С.А., Селезнев, В.А. Основы корпоративного управления. Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / С.А. Орехов, В.А. Селезнев – М.: Маркет ДС, 2010. – 320с.
75. Окрепилов, В.В. Управление качеством [Текст] / В.В. Окрепилов – М.: Экономика, 2008. – 229с.
76. Петиненко, И.А., Редчикова, Н.А., Соболева, Е.Н., Чиков, М.В. Инновационное поведение крупных китайских компаний в условиях глобализации [Текст] / И.А. Петиненко, Н.А. Редчикова, Е.Н. Соболева, М.В. Чиков // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2014. – № 1 (25). – С. 47-55.
77. Пискунова, Л.П., Карманов, А.А. Автопотребление: региональные особенности, мотивы выбора [Текст] / Л.П. Пискунова, А.А. Карманов // Дискуссия. – 2012. – № 9. – С. 71-77.
78. Подхалюзина, В.А. Анализ состояния автопрома в развивающихся странах [Текст] / В.А. Подхалюзина // Экономика и социум. – 2014. – № 1-2 (10). – С. 551-557.
79. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст] / Майкл Портер, пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 715с.
80. Прусова, С.Б. Автомобильная промышленность Китая: уроки для России [Текст] / С.Б. Прусова // Автотранспортное предприятие. – 2010. – № 3. – С. 34-37.
81. Рогожкина, Н.В. Управление сбытовыми процессами на предприятиях автомобильной промышленности [Текст]: дис. ... к.э.н. – 08.00.05 / Наталья Владимировна Рогожкина; Нижегородский государственный университет им.

Н.И. Лобачевского. – Нижний Новгород, 2013. – 193с.

82. Родиченков, Ю.Ф. Материаловедческие и технические проблемы современного автомобилестроения [Текст] / Ю. Ф. Родиченков // Материалы науч.-практ. Конф. / Вязьма. – 2004. – 172с.

83. Ромат, Е.В., Чикусова, М.Ю. Формирование корпоративного бренда торговыми посредниками на рынке легковых автомобилей [Текст] / Е.В. Ромат, М.Ю. Чикусова // Труды Кубанского государственного аграрного университета. – 2013. – № 43. – С. 39-46.

84. Садовникова, Ю.Ю. Оценка используемых методов и моделей управления автомобильной промышленностью [Текст] / Ю.Ю. Садовникова // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2012. – № 2. – С. 242-244.

85. Севастьянов, А.В. Проблемы и перспективы стратегического управления интегрированных экономических систем в автомобилестроении [Текст] / А.В. Севастьянов // Современные технологии управления. Сборник материалов международной научной конференции. – Киров. – 2014. – С. 858-871.

86. Сидельникова, Е.Г. Методика определения комплексной оценки качества сложных технических систем автомобилей и подъемно-транспортного оборудования [Текст] / Е.Г. Сидельникова // Инженерный вестник Дона. – 2013. – Т. 25. – № 2(25). – С. 113.

87. Сикетина, Н.Г. Расширение состава факторов конкурентоспособности машиностроительной продукции [Текст] / Н.Г. Сикетина // Бизнес-информ. – 2014. – № 5. – С. 306-310.

88. Синцеров, Л.М., Трофимов, Д.А. Сдвиг мировой автомобильной промышленности в развивающиеся страны. [Текст] / Л.М. Синцеров, Д.А. Трофимов // Известия Российской академии наук. Серия географическая. – 2008. – № 2. – С. 43-50.

89. Слияния и поглощения в мировой автомобильной промышленности в 2008 г. [Текст] / Бюллетень иностранной коммерческой информации. – Москва. – 2008. – № 129. – С. 10.

90. Соловкин, В.В. Совершенствование планирования и управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий машиностроения на основе стратегии конкуренции [Текст]: дис. ... к.э.н. – 08.00.05 / Соловкин В.В.; – Иваново, 2002. – 203с.

91. Сянжун, Ли. Китайский автопром [Текст] / Ли Сянжун // Российское предпринимательство. – 2009. – № 10-2. – С. 4-9.

92. Тарасов, А.С., Чалова, А.А. Удовлетворенность потребителей как результат маркетинговой коммуникационной политики [Текст] / А.С. Тарасов, А.А. Чалова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 1. – С. 290-298.

93. Томпсон-мл., Артур А., Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. [Текст] / Артур А. Томпсон-мл., А.Дж Стрикленд – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 928с.

94. Торгунаков, Е.А., Амельченко, Е.Н. Конкурентоспособность предпринимательских структур и стоимость бизнеса [Текст] / Е.А. Торгунаков,

- Е.Н. Амельченко // Современные аспекты экономики – 2005. – № 19 (86). – С. 223.
95. Уотермен. Р. Фактор обновления: Пер. с англ. [Текст] / Общ. ред. В.Т. Рысина. – М.: Прогресс, 1988. – С. 20-31.
96. Фасхиев, Х.А., Крахмалева, А.В. Методика оценки качества автомобилей [Текст] / Х.А. Фасхиев, А.В. Крахмалева // Экономическое возрождение России. – 2006. – № 2. – С. 57-62.
97. Фасхиев, Х.А. Модель управления конкурентоспособностью машиностроительного предприятия [Текст] / Х.А. Фасхиев // Машиностроитель. – 2009. – № 8. – С. 7-20.
98. Фасхиев, Х.А. Определение весомости показателей качества автомобилей и их компонентов [Текст] / Х.А. Фасхиев // Грузовик. – 2008. – № 5. – С. 39-45.
99. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов – М.: Маркетинг, 2000. – С. 223.
100. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг [Текст] / Р.А. Фатхутдинов – М.: ЗАО "Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640с.
101. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркет-ДС, 2008. – 432с.
102. Хасби, Д. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие [Текст] / Д. Хасби. – М.: Контур, 2011. – 198с.
103. Хамицаева, А. Китайская автомобильная промышленность: параметры роста и обретение международной конкурентоспособности [Текст] / А. Хамицаева // Российский экономический журнал. – 2007. – № 9-10. – С. 127-128.
104. Холстинин, К.А. Китайская автомобильная промышленность: рост и конкурентоспособность [Текст] / К.А. Холстинин // Вестник Волжского института экономики, педагогики и права. – 2007. – № 5. – С. 42-44.
105. Хрусталева, Н.А. Автомобильная промышленность Китая и ВТО [Текст] / Н.А. Хрусталева // Автомобильная промышленность. – 2008. – № 3. – С. 37-39.
106. Хуай, Х. Увеличение масштабов производства – основная цель автомобилестроения Китая [Текст] / Х. Хуай // Вестник Московского университета МВД России. – 2009. – № 10. – С. 68-70.
107. Чан, Т.Ч., Хошгияфех, Р.М. Стратегия формирования автомобильной промышленности в развивающихся странах [Текст] / Т.Ч. Чан, Р.М. Хошгияфех // Известия Московского государственного технического университета (МАМИ). – 2014. – Т. 5. – № 4 (22). – С. 42-47.
108. Чечетка, Е.Л. Основные характеристики модели потребительского выбора при приобретении легкого коммерческого автомобиля в 2014-2015 гг. [Текст] / Е.Л. Чечетка // Практический маркетинг. – 2015. – № 5 (219). – С. 13-19.
109. Шаблинский, И., Данилова, Е. Автомобильная промышленность: производство, реализация, потребительские споры. [Текст] / И. Шаблинский, Е. Данилова // Правовой аспект. Сборник – Москва, – 2009. – Сер. [1]. – 152с.
110. Шпекторов, Д.М. Исследование показателей качества продукции автомобильной промышленности (на примере автобусов Рижского опытного автобусного завода «РАФ») [Текст] / Д.М. Шпекторов // Дисс. ... к.т.н. – Москва,

– 1967. – 304с.

111. Юй, Ц. Развитие китайского автопрома [Текст] / Ц. Юй // Вестник Костромского государственного технологического университета – 2008. – № 18. – С. 92-94.

112. Юй, Ю. Состояние и прогноз развития автотранспортной отрасли Китайской Народной Республики [Текст] / Ю. Юй // Транспортное дело России. – 2011. – № 9. – С. 193-194.

113. Ян, Ян. Становление автомобильной промышленности Китая [Текст] / Ян Ян // Транспортное дело России. – 2014. – № 2. – С. 69-71.

114. Ясенков, Е.П., Парфенова, Л.А. Информационный анализ: организация, проблемы и перспективы развития автопрома КНР [Текст] / Е.П. Ясенков, Л.А. Парфенова // Труды Братского государственного университета. Серия: естественные и инженерные науки. – 2011. – Т. 1. – С. 54-56.

115. Jan Hofmeyr и Butch Rice Services marketing: Integrating customer focus across the firm. / V. Zeithaml, M. Bitner. – 3rd ed. - Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2007.

Электронные ресурсы

116. Внешняя экономическая деятельность и внешняя торговля КНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.chinamarket.com.cn>. (Дата обращения: 04.05.2015г.).

117. Газета Жэньминь Жибао он-лайн (People's Daily on-line) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.peopledaily.com.cn>. (Дата обращения: 04.05.2015г.).

118. Главное таможенное управление КНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.customs.gov.cn>. (Дата обращения: 04.05.2015г.).

119. Государственный комитет Китая по развитию и реформам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sdpc.gov.cn>. (Дата обращения: 04.05.2015г.).

120. Деловой журнал ChinaPro [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.chinapro.ru>. (Дата обращения: 04.05.2015г.).

121. Китайская ассоциация автопроизводителей (China Association of Automobile Manufacturers) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.caam.org.cn>. (Дата обращения: 04.05.2015г.).

122. Китайский информационный Интернет-центр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.china.org.cn>. (Дата обращения: 04.05.2015г.).

123. Китайское автомобилестроение ориентируется на западные районы страны // Газета Жэньминь Жибао он-лайн [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.russian.people.com.cn/200107/10/rus20010710_47893.html (Дата обращения: 17.03.2015г.).

124. Международная Организация Производителей Автомобилей (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oica.net>. (Дата обращения: 04.05.2015г.).

125. Международный Валютный Фонд (International Monetary Fund) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.imf.com>. (Дата обращения: 12.09.2015г.).

126. Министерство иностранных дел КНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fmprc.gov.cn>. (Дата обращения: 12.09.2015г.).

127. Министерство Коммерции КНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.moftec.gov.cn>. (Дата обращения: 12.09.2015г.).
128. Национальное бюро статистики Китая (National Bureau of Statistics of China) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stats.gov.cn>. (Дата обращения: 12.09.2015г.).
129. Новости автомобилестроения Китая [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.autonewschina.com>. (Дата обращения: 12.09.2015г.).
130. Новостной китайский автомобильный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.autohome.com.cn>. (Дата обращения: 12.09.2015г.).
131. Новостной китайский автомобильный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.chinacars.com>. (Дата обращения: 12.09.2015г.).
132. Официальный сайт автопроизводителя Brilliance [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.brilliance-auto.com>. (Дата обращения: март 2015г.)
133. Официальный сайт автопроизводителя BYD [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bvdauto.com.cn>. (Дата обращения: март 2015г.)
134. Официальный сайт автопроизводителя Changan [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.changan.com.cn>. (Дата обращения: март 2015г.)
135. Официальный сайт автопроизводителя Chery [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.chery.cn>. (Дата обращения: март 2015г.)
136. Официальный сайт автопроизводителя Dongfeng [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dfmc.com.cn>. (Дата обращения: март 2015г.)
137. Официальный сайт автопроизводителя FAW [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.faw.com.cn>. (Дата обращения: март 2015г.)
138. Официальный сайт автопроизводителя Futian [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.foton.com.cn>. (Дата обращения: март 2015г.)
139. Официальный сайт автопроизводителя GAIC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gagc.com.cn>. (Дата обращения: март 2015г.)
140. Официальный сайт автопроизводителя Geely [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.geely.com>. (Дата обращения: март 2015г.)
141. Официальный сайт автопроизводителя Great Wall Motors [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gwm.com.cn>. (Дата обращения: март 2015г.)
142. Официальный сайт автопроизводителя Hafei [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hafeiauto.com.cn>. (Дата обращения: март 2015г.)
143. Официальный сайт автопроизводителя Haima [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.haima.com.cn>. (Дата обращения: март 2015г.)
144. Официальный сайт автопроизводителя Jianghuai [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jac.com.cn>. (Дата обращения: март 2015г.)
145. Официальный русскоязычный сайт китайского новостного агентства «Синьхуа» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.russian.news.cn>.
146. Официальный сайт SAIC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.saicgroup.com>. (Дата обращения: март 2015г.)
147. Экономическая информация Китая [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cei.gov.cn>. (Дата обращения: 12.09.2015г.).

***Классификация международных конкурентных преимуществ
предприятий по М. Портеру***

1. Продукция:

- Положение продуктов на каждом сегменте международного рынка
- Широта и полнота отраслевого производственного портфеля

2. Оптовые и розничные каналы сбыта, представленные на международных рынках:

- Качество и полнота каналов
- Эффективность взаимосвязей между каналами
- Возможность обслуживания каналов

3. Маркетинг и сбыт:

- Квалификация по каждому элементу маркетинга
- Квалификация в области исследования рынка и разработки новой продукции
- Подготовка и навыки персонала системы сбыта

4. Производственная деятельность:

- Уровень и факторы издержек производства
- Технологический уровень производственных мощностей
- Степень гибкости производства
- Защищенное собственностью ноу-хау
- Квалификация в области создания дополнительных мощностей, контроля качества и т.д.
- Размещение производства, включая факторы стоимости рабочей силы и транспортных расходов
- Рабочий «климат» на производстве
- Обеспеченность и стоимость сырьевых материалов
- Степень вертикальной интеграции

5. Исследования и инжиниринг:

- Патенты и авторские права
- Внутренний потенциал исследований и разработок
- Квалификация персонала НИОКР
- Доступ к внешним источникам исследования

6. Общий уровень издержек:

- Общий относительный уровень издержек
- Затраты или виды деятельности, совместно используемые различными подразделениями бизнеса
- Ключевые факторы, обеспечивающие заданный уровень издержек

7. Финансовое положение:

- Движение денежной наличности
- Кратко-и долгосрочная кредитоспособность на международных рынках

- Способность дополнительно эмиссии акций в обозримом будущем
- Качество финансового менеджмента

8. Организация:

- Единство ценностных установок и четкость организационных целей
- Организационная выносливость
- Согласованность организационных мер

9. Общий потенциал менеджмента;

- Качество высшего руководителя как лидера
- Способность координации различных функций
- Возраст, подготовка и функциональная ориентация менеджеров
- Гибкость и адаптивность менеджмента

10. Корпоративный портфель:

- Способность корпорации осуществлять плановые изменения во всех деловых подразделениях
- Способность корпорации поддерживать или развивать преимущества бизнес - подразделений.

Таблица 1 – Локализация производства автомобилей по ведущим производителям мира, тыс. шт.¹³⁶

	Toyota	Gm	Vw	Hyundai	Ford	Nissan	Fiat	Honda	Subaru	Psa	Renault	BMW	Ssk	Daimler	Mercedes	Dodge/Jeep	Geely	Infiniti/Infiniti	Chrysler	Yama
China	17196,2	882,1	2408,3	3184,8	1591,0	679,6	1247,2	189,8	788,2	228,4	566,7	224,9	1992,3	128,4	187,1	1218,9	598,7	61,9	1109,9	
USA	10588,2	1488,7	1012,0	111,5	768,8	2527,0	792,1	1498,3	1305,5			206,5		188,0				67,3		
Japan	8540,1	4150,7				364,5		840,7	575,3	20,4					965,5			541,5		
Germany	5717,3		280,8	2471,1		816,4					1112,7			1158,3						
Korea	4949,5		332,7		1128,0						112,3									1,5
Brazil	3415,0	135,8	600,7	687,5	167,3	391,1	37,3	790,3	118,1	2,0	147,4	252,4						15,1		
India	3128,7	173,8	88,2	107,5	833,0	127,1	228,7	38,7	115,0	1171,9	80,4							2,0		634,7
Mexico	2924,5	83,7	698,0	516,1		518,4	880,3	439,0	81,2											
Canada	2170,0	585,3	639,5			258,4		571,6	408,1											
Spain	2181,2		281,1	675,7		226,7	131,9	47,6		461,5	312,9				33,8					
Thailand	2156,9	842,9	95,5		248,4	157,2		273,2	58,4						92,6				357,0	
France	1758,8	152,4					13,5			988,8	306,0				102,0					
UK	1570,6	179,8	117,8	10,8	13,0	501,7		140,1			179,8									429,0
Indonesia	1117,8	715,6	15,7				58,6		87,6	181,2										63,5
Malaysia	1106,1	272,0	782,7					48,0		1,2								2,8		
Czech	1075,1	89,4		586,5	308,5					116,7										
Turkey	990,1	302,5		202,0	282,1		107,3	34,8		51,8	190,6									
Slovakia	906,3			344,5	313,0					248,4										
Russia	904,5		188,3	181,7	229,4	88,0	18,4			21,8	105,3			1,0						1,8
Argentina	798,1	24,4	111,4	15,7		103,1		111,2	11,3	116,3	117,8									
Italy	658,8			2,1				585,7		88,4										
Poland	506,5		100,1	151,8				291,3												
Belgium	480,1			170,5		108,4														253,0
S.Africa	418,5	141,5		104,4			48,3				6,4	65,6		50,3	3,1					
Romania	411,2				68,3						342,9									
Hungary	317,9			42,5				4,6		161,1					109,8					
Taiwan	308,8	109,8				88,9	40,2		23,9											35,9
Uzbekistan	246,6		246,6																	
Australia	221,1	106,8	78,1			35,9		0,8												
Morocco	167,5										167,5									
Austria	148,2									8,3		127,2			12,7					
Portugal	147,5			91,2						56,7										
Pakistan	132,9		36,2						21,1	11,7										
Carina	115,4							114,0												

¹³⁶ <http://www.oica.net/category/production-statistics/2013-statistics/>

Проблемообразующие факторы, негативно влияющие на конкурентоспособность предпринимательских структур автомобилестроения Китая на международных рынках

1. Стратегическое управление:

- 1.1. китайские предприятия не формируют в большинстве своем базовые стратегии (или формируют спонтанно);
- 1.2. крупнейшие Китайские автопроизводители в сегменте легковые автомобили не формируют конкурентные стратегии развития;
- 1.3. конкурентные стратегии развития у крупнейших Китайских автопроизводителей в сегменте легковые автомобили достаточно слабо проработаны;
- 1.4. стратегическое планирование развития практически не осуществляется или осуществляется, но очень слабо.

2. Организационная структура:

- 2.1. создание «командообразующих характеристик» (организации не развивают командный «дух» персонала);
- 2.2. брэнд (организации не имеют установившегося и узнаваемого брэнда среди потребителей).

3. Качество управления производством и персоналом:

- 3.1. Низкая квалификация управленческого персонала, нацеленность на быстрый результат и снижение себестоимости любыми путями, отражающееся на качестве продукции и организации производства;
- 3.2. Отсутствие стратегических планов развития производства предприятий;
- 3.3. Низкое качество принимаемых управленческих решений и их слабая проработка;
- 3.4. Отсутствие или низкое качество работы отделов ОТК;
- 3.5. Низкое качество инженерно-конструкторского, технологического, метрологического персонала;
- 3.6. Низкая квалификация и малые инвестиции на развитие производственного персонала;
- 3.7. Низкое качество / отсутствие на предприятиях систем сертификации и стандартизации продукции международным стандартам ISO;
- 3.8. Высокая травматичность производств;
- 3.9. Низкая эргономика производств;

4. Производство:

- 4.1. Низкое качество инженерно-конструкторской, технологической, метрологической подготовки производства;
- 4.2. Низкая автоматизация и роботизация производства;
- 4.3. Не проводятся или проводятся на низком уровне плановые работы по переналадке оборудования и линий сборки;
- 4.4. Не проводятся или проводятся на низком уровне планово-предупредительный ремонт оборудования;
- 4.5. Не производится или производится на низком уровне плановая своевременная замена расходных материалов (сверла, фрезы и т.д.);

5. Технологии проектирования и изготовления деталей и сборочных единиц / изделий, а также запасных частей изделий:

- 5.1. Отсутствие как такового расчета конструкций изделий на долговечность, надежность и безотказность работы;
- 5.2. Грубое нарушение технологии проектирования и изготовления деталей и сборочных

- единиц / изделий выражающееся в замене или несоответствии материалов (применительно к автомобилестроению – сталей и других сплавов);
- 5.3. Грубое нарушение / несоответствие / отсутствие предварительной или последующей термической обработки деталей и сборочно-сварочных единиц, требующих таковой;
 - 5.4. Неудовлетворительная проработка размерных цепочек, конструкций или изделий с точки зрения метрологии и взаимозаменяемости или отсутствие таковой;
 - 5.5. Отсутствие метрологической подготовки размерных цепочек с точки зрения их изменения в различных температурных диапазонах;
 - 5.6. Отсутствие технологической подготовки и обработки сырья для получения заготовок деталей (как пример, детали, получаемые литьем в металлический коккель), следовательно, обилие внутренних дефектов и пониженные механические свойства в результате огромного количества примесей в отливаемом металле;
 - 5.7. Низкое качество сварных материалов, выражающееся в пониженных механических свойствах сварных соединений, определяемых тестами на «растяжение» и «изгиб». В результате хрупкость и ненадежность конструкции, ее подверженность разрушению и пониженная устойчивость к морозным и жарким условиям, вызывающим расширение / сужение металла конструкции;
 - 5.8. Низкое качество (или полностью неудовлетворительное) запасных частей и так называемых «зіров» (заменяемых дополнительных деталей);
 - 5.9. Несоответствие запасных частей внутри одной серии изделий относительно оригинальных машины или изделия, выражающиеся, как минимум, в различных размерах размерных цепочек посадочных отверстий или креплений;
 - 5.10. Катастрофически низкое техническое качество, так называемых, расходников, используемых в изделии или идущих в комплекте с ним, или продающихся для конкретного изделия (свечи, резина колесная, щетки ветровых стекол, накладки тормозные и т.д.);
- 6. Документационное сопровождение:**
- 6.1. Отсутствие исходящей документации в должном виде (схемы, чертежи, компоновки, технология сборки-разборки, технология замены узлов и деталей для авторизованных и неавторизованных сервисных центров);
 - 6.2. Недостаточная технологическая проработка конструкций изделий с точки зрения сборки-разборки и технического обслуживания на этапе конструкторской разработки документации. Как следствие – негативные отзывы со стороны технических и сервисных специалистов, сотрудников сервисных центров и конечных потребителей продукции, занимающихся техническим обслуживанием изделий самостоятельно;
 - 6.3. Низкое качество / отсутствие на предприятиях документационного сопровождения систем сертификации и стандартизации продукции международным стандартам ISO;
- 7. Нормы производственного брака:**
- 7.1. Высокая норма брака выпускаемых изделий;
 - 7.2. Грубое несоответствие геометрических характеристик штамповочных, сварных и прочих соединений системам и стандартам качества ISO, действующим во многих странах мира (например, стандартам на сварку штучным электродом, сварку полуавтоматическую в среде углекислых газов, сварку точечную контактную и шовную контактную сварку);
 - 7.3. Яркое выраженное низкое качество сварных соединений и грубое нарушение технологического процесса сборки и сварки изделий, выражающееся в несоответствии сварочных материалов материалам свариваемых изделий;
 - 7.4. Обилие грубых дефектов сварных соединений (прожоги, непровары, подрезы, газовые и шлаковые раковины и поры), зачастую также отмечается низкое качество пайки и паяных соединений;
- 8. Сервис и ремонт:**
- 8.1. Отсутствие сервисной поддержки в должной мере;
 - 8.2. Низкая ремонтпригодность для самостоятельного ремонта конечным потребителем или

сервисом;

9. Экологичность:

9.1. Выпуск экологически небезопасной продукции, отсутствие гигиенических сертификатов;

10. Уровень безопасности:

10.1. Катастрофически высокий уровень опасности автомобилей в условиях эксплуатации. По европейским системам контроля надежности автомобилей EuroNCAP и ADAC (Германия), проводящихся при помощи краш-тестов (аварийных испытаний), большинство Китайских автомобилей получают от 0 до 1 балла из 4 возможных по первой системе и от 2 до 4 баллов из 10 возможных по второй. Данные свидетельствуют о том, что Китайские автомобили являются одними из самых опасных;

11. НИОКР:

11.1. Зачастую слепое копирование инновационных проектов ведущих конкурентов с отставанием в несколько лет или даже десятилетий, что говорит об отсутствии / низком качестве НИОКР на данных предприятиях.

12. Маркетинг и сбыт:

12.1. Отсутствие / слабое осуществление четко проработанной международной маркетинговой стратегии и маркетинговой политики по направлениям;

12.2. Не проводятся маркетинговые исследования, либо проводятся, но в небольших объемах;

12.3. Не ведутся маркетинговые информационные базы;

12.4. Не применяются способы анализа маркетинговой информации с целью лучшего распознавания своих клиентов и работы с ними.

12.5. Отсутствие программ стимулирования сбыта;

12.6. Отсутствие скидок при продаже продуктов;

12.7. Недостаточное участие в общественных мероприятиях;

12.8. Отсутствие PR-программ;

12.9. Низкие рекламные бюджеты;

12.10. Не проводятся конкурсы, выставки, ярмарки;

12.11. Отсутствуют меры по «подкреплению» своих продуктов;

12.12. Отсутствие презентаций продуктов;

12.13. Отсутствие использования новых средств распространения информации;

12.14. Отсутствие бюджетов стимулирования сбыта продуктов.

Таблица 1 – Характеристика учета проблемообразующих факторов конкурентоспособности в практике международной деятельности по китайским автопроизводителям

	Классификация проблем	Цены	Маркетинг	Производство	Качество продукции	Производство	Технологии и инновации	Маркетинг и продажи	Служба клиентов	Наличие сервисных центров	Уровень безопасности	Уровень обслуживания
1	Great Wall	25	28	25	21	25	27	25	27	28	26	25
2	Chery	29	22	27	23	21	27	23	25	20	27	23
3	Lifan	25	26	25	20	25	25	20	25	25	25	20
4	Geely	19	24	37	25	19	21	20	19	23	30	20
5	Changan	27	27	25	21	27	27	21	27	27	26	27
6	FAW	18	21	29	27	18	21	22	21	18	22	22
7	DongFeng	32	25	32	28	32	28	30	28	32	25	28
8	BYD	25	29	25	25	25	25	25	25	25	28	25
9	Volkswagen	49	55	51	46	49	51	51	46	45	55	46
10	Haima	50	57	48	49	50	57	46	49	52	57	49
11	Isotta	68	67	64	61	72	61	68	71	70	61	76
12	Haval	26	29	27	21	29	24	30	28	33	27	33
13	ZV	30	33	35	38	46	45	35	37	35	34	35
14	Berlino	30	33	35	38	46	45	35	37	35	34	35
15	JAC	26	24	25	24	27	27	24	25	27	30	24
16	Solusol	25	25	25	25	25	25	25	25	25	23	25
17	Changan	49	55	51	46	49	51	51	46	45	55	46
18	Haima	68	67	64	61	72	61	68	71	70	61	76
19	Dash	49	50	57	46	49	52	57	46	45	50	57
20	BAW	70	58	67	54	74	72	83	58	71	70	73
21	Fuji	30	33	35	38	46	45	35	37	35	34	35
22	Dongfeng	26	24	25	24	27	27	24	25	27	30	24
23	JinLi	30	33	35	38	46	45	35	37	35	34	35
24	Dongfeng (Tucson)	68	67	64	61	72	61	68	71	70	61	76
25	Higer	19	24	37	25	19	21	20	19	23	30	20
26	JAC	70	58	67	54	74	72	83	58	71	70	73
27	ChangFeng	49	50	57	46	49	52	57	46	45	50	57
28	Shuanghuan	70	58	67	54	74	72	83	58	71	70	73
29	Genoa	30	33	35	38	46	45	35	37	35	34	35

Таблица 1 – Стандартизация значений характеристик учета проблемообразующих факторов конкурентоспособности в практике международной деятельности по китайским автопроизводителям

	Среднее значение	Минимум	Максимум	Среднее значение	Классификация качества	Положительность	Сложность	Уровень риска	Срок жизни	Экологичность	Уровень безопасности	Достоинство
1 Great Wall	-1,1131535	-1,0320016	-1,267873	-1,4521348	-1,3054313	-1,1603754	-1,1335379	-1,0655195	-1,1345561	-1,0955297	-1,2249333	-1,1734319
2 Chery	0,0913151	-1,3557823	-1,0529374	-1,3211551	-1,5237227	-1,5501109	-1,1335379	-1,1655034	-1,0201014	-1,5228095	-1,1924352	-1,2774953
3 Lian	1,1131535	-1,419016	-1,1706373	-1,5175751	-1,3054313	-1,2593107	-1,2061153	-1,2075792	-1,2435303	-1,1931435	-1,2554713	-1,4336752
4 Geely	1,4419111	-1,213032	-0,9513075	-1,1247152	-1,5237227	-1,4009330	-1,0245217	-1,0227275	-1,5820543	-1,3674735	-1,0509411	-1,1214013
5 Changan	1,0022341	-1,0300717	-1,1207873	-1,4221348	-1,1667356	-1,2102293	-1,1099766	-1,2435072	-1,1341561	-1,1440395	-1,2249333	-1,3116456
6 FAW	1,6013737	1,4217324	-1,3221921	-1,0192540	-1,5507363	-1,2003582	-1,1613174	-1,0703365	-1,0432422	-1,4501891	-1,3915254	-1,0507446
7 Dongfeng	0,3245052	-1,1919319	-0,9113026	-0,9507316	-0,3256304	-1,3095204	-1,0245217	-0,9341437	-0,0430194	-1,2522591	-1,0009411	-1,3116456
8 BYD	-1,1131535	-0,8641315	-1,1206384	-1,1802116	-1,3054313	-1,1001164	-1,1093105	-1,0655195	-1,2510300	-1,0009297	-1,2249333	-1,1734319
9 Zotye	0,2717732	0,4001152	-0,0106384	-0,1847231	-0,0738038	-0,1520225	-2,2611009	-0,1301009	-0,1201661	-1,1703300	-0,1014032	-0,0010032
10 Haima	2,2732365	2,27357519	-0,2497852	-0,3911420	0,05045404	-1,7729531	-2,4432024	0,0052131	2,10075295	2,10255932	-0,3949724	0,07525573
11 Foton	1,27150951	-1,1519735	-0,1010151	2,01798138	-1,25872746	-1,57401755	-1,03907391	-0,16605037	-1,7045975	-1,34501057	-0,80947075	-1,48109137
12 Haval	-1,0578035	-0,0741315	-1,0570371	-1,2556348	-1,4601510	-1,1105577	-2,1707880	-0,4004214	-0,5675825	-0,3373815	-1,0171131	-0,7572027
13 ZX	-0,8358555	-0,750331	-0,7321377	-0,3390553	-0,1507766	-0,1660216	-2,1823282	-0,5365163	-0,51987	-0,7652635	-0,8511520	-0,8531154
14 Brilliance	-0,8358555	-0,750331	-0,7321377	-0,3390553	-0,1507766	-0,1660216	-2,1823282	-0,5365163	-0,51987	-0,7652635	-0,8511520	-0,8531154
15 JAC	-1,0578035	-1,253832	-1,267873	-1,2556348	-1,1563756	-1,4083538	-1,242654	-1,0655195	-1,1345561	-0,9817037	-0,375045	-0,7351741
16 Suzhou	-1,1131535	-0,0741315	-1,267873	-1,1502115	-1,3054313	-1,1603754	-1,1693766	-1,0655195	-1,2435303	-1,0955297	-1,2249333	-1,1734319
17 Hozang	2,2732365	0,4803752	-0,0305354	-0,1847231	0,02389599	-0,1520225	-2,2611009	-0,1301009	-0,1201661	-1,1703300	-0,1014032	-0,0010032
18 Tianma	1,27150951	-1,1519725	-0,1010151	2,01798138	-1,25872746	-1,57401755	-1,03907391	-0,16605037	-1,7045975	-1,34501057	-0,80947075	-1,48109137
19 Daci	2,2732365	0,2035205	-1,5406012	-0,1847231	0,02389599	-0,1520225	-2,2611009	-0,1301009	-0,1201661	-1,1703300	-0,1014032	-0,0010032
20 BAW	1,3022071	-1,2075231	0,6710695	0,7705149	-1,35704316	-1,0270297	-0,9013297	-1,71717221	-1,2015071	-1,10250952	-0,7254747	-1,42300071
21 Hafei	0,0328955	-0,750331	-0,7321377	-0,3390553	-0,1507766	-0,1660216	-2,1823282	-0,5365163	-0,51987	-0,7652635	-0,8511520	-0,8531154
22 Densoys	1,0578035	-1,213032	-1,267873	-1,2566348	-1,1667356	-1,4009330	-1,242654	-1,0655195	-1,1341561	-0,9017037	-0,375045	-0,7351741
23 Jind	0,0328955	-0,750331	-0,7321377	-0,3390553	-0,1507766	-0,1660216	-2,1823282	-0,5365163	-0,51987	-0,7652635	-0,8511520	-0,8531154
24 Dongfeng (pyromet)	1,27150951	-1,1519725	-0,1010151	2,01798138	-1,25872746	-1,57401755	-1,03907391	-0,16605037	-1,7045975	-1,34501057	-0,80947075	-1,48109137
25 Hige	0,2717732	0,2002095	-1,5406012	-0,1847231	-0,0738038	-0,1520225	-2,2611009	-0,1301009	-0,1201661	-1,1703300	-0,1014032	-0,0010032
26 JAC	-1,0578035	-1,2075231	0,6710695	0,7705149	-1,35704316	-1,0270297	-0,9013297	-1,71717221	-1,2015071	-1,10250952	-0,7254747	-1,42300071
27 Changfeng	2,2732365	0,2002095	-1,5406012	-0,1847231	-0,0738038	-0,1520225	-2,2611009	-0,1301009	-0,1201661	-1,1703300	-0,1014032	-0,0010032
28 Shaanxi	1,3022071	-1,2075231	0,6710695	0,7705149	-1,35704316	-1,0270297	-0,9013297	-1,71717221	-1,2015071	-1,10250952	-0,7254747	-1,42300071
29 Great	-0,8358555	-0,750331	-0,7321377	-0,3390553	-0,1507766	-0,1660216	-2,1823282	-0,5365163	-0,51987	-0,7652635	-0,8511520	-0,8531154

Таблица 1 – Факторный анализ характеристик учета проблемообразующих факторов в практике международной деятельности корпораций автопрома КНР деятельности по 56 китайским автопроизводителям

Анализ отклонений

Название компании	Between SS	df	Within SS	df	F	Signif. p
1. Great Wall	0,21	4	0,22	16	3,93	0,020
2. Chery	0,39	4	0,7	16	3,34	0,036
3. Lifan	0,16	4	0,22	16	2,81	0,060
4. Geely	0,40	4	0,82	16	1,98	0,145
5. Changan	0,14	4	0,24	16	2,33	0,099
6. FAW	0,12	4	0,96	16	0,51	0,729
7. DongFeng	0,36	4	0,21	16	6,97	0,001
8. BYD	0,13	4	0,09	16	5,68	0,004
9. Vortex	0,69	4	0,22	16	12,77	0,000007
10. Haima	12,3	4	3,03	16	16,23	0,000001
11. Foton	2,17	4	1,53	16	5,66	0,004
12. Haval	0,56	4	2,21	16	1,00	0,432
13. ZX	0,93	4	0,38	16	9,70	0,0003
14. Brilliance	0,93	4	0,38	16	9,70	0,0003
15. JAC	0,49	4	0,66	16	2,96	0,052
16. Soueast	6,68	4	0,09	16	306,7	0,00001
17. Hounggi	1,68	4	1,98	16	3,41	0,033
18. Tianma	2,17	4	1,55	16	5,60	0,005
19. Dadi	5,14	4	1,64	16	12,4	0,00008
20. BAW	1,35	4	1,09	16	4,9	0,008
21. Hafei	0,93	4	0,38	16	9,7	0,0003
22. Derways	0,49	4	0,66	16	2,9	0,052
23. JinBei	0,93	4	0,38	16	9,7	0,0003
24. DongFeng (грузовые)	0,49	4	1,26	16	3,4	0,00001
25. Higer	0,93	4	0,36	16	52,7	0,00001
26. JMC	10,7	4	1,98	16	4,5	0,012
27. ChangFeng	4,74	4	1,74	16	12,2	0,00009
28. ShuangHuan	2,24	4	0,71	16	7,9	0,0009
29. Gonow	5,35	4	0,38	16	9,7	0,0003
30. SMA	1,41	4	0,66	16	2,9	0,052
31. HuangHai	0,93	4	0,38	16	9,7	0,0003
32. Zotye	1,12	4	0,12	16	36,1	0,000001
33. LuxGen	4,05	4	0,21	16	74,4	0,000001
34. Qoros	4,69	4	0,91	16	24,0	0,000001
35. Roewe	5,12	4	2,12	16	9,6	0,0003
36. Jonway	2,27	4	1,51	16	6,4	0,003
37. Riich	1,37	4	0,85	16	9,7	0,002
38. Rely	0,93	4	0,38	16	2,9	0,0003
39. Hawtai	0,49	4	0,66	16	12,4	0,052
40. GAC	5,14	4	1,65	16	7,2	0,00008
41. Venucia	1,38	4	0,77	16	9,7	0,001
42. BAIC	0,93	4	0,38	16	24,0	0,0003
43. MG	4,69	4	0,92	16	9,6	0,000001
44. Foday	5,12	4	2,12	16	12,5	0,0003
45. BaoJun	5,22	4	1,67	16	8,2	0,00008
46. Landwind	1,43	4	0,90	16	7,5	0,0008
47. SAIC	6,47	4	0,38	16	4,3	0,001
48. Wuling	1,35	4	0,36	16	9,7	0,014
49. Huasong	0,93	4	0,38	16	20,4	0,0003
50. Yema	4,69	4	0,91	16	9,6	0,000001
51. Karry	5,12	4	2,12	16	12,0	0,0003
52. Chana	5,03	4	1,67	16	7,5	0,0001
53. ChangHe	1,71	4	0,90	16	9,7	0,001
54. Weichai	0,93	4	0,38	16	52,7	0,0003
55. Polarsun	4,74	4	0,36	16	4,5	0,000001
56. Xinkai	2,24	4	1,98	16		0,012

Кластерный анализ учета проблемообразующих факторов в практике международной деятельности по 56 китайским автопроизводителям

Первый кластер включает в себя следующие предприятия:

Название компании	Члены кластера (15) и расстояния участников кластера от центра кластера
Great Wall	0,159
Chery	0,221
Lifan	0,218
Geely	0,268
Changan	0,172
FAW	0,341
DongFeng	0,185
BYD	0,120
Haval	0,403
JAC	0,173
Soueast	0,496
Derways	0,173
SMA	0,173
Zotye	0,164
Hawtai	0,173

Второй кластер:

Название компании	Члены кластера (10) и расстояния участников кластера от центра кластера
ZX	0,0001
Brilliance	0,0001
Hafei	0,0001
JinBei	0,0002
Gonow	0,0001
HuangHai	0,0002
Rely	0,0001
BAIC	0,0001
Huasong	0,0002
Weichai	0,0001

Третий кластер:

Название компании	Члены кластера (4) и расстояния участников кластера от центра кластера
Vortex	0,241
Haima	0,609
Houngqi	0,317
LuxGen	0,543

Четвертый кластер:

Название компании	Члены кластера (11) и расстояния участников кластера от центра кластера
Dadi	0,190
Higer	0,191
ChangFeng	0,198
Roewe	0,332
GAC	0,191
Foday	0,332
BaoJun	0,191
SAIC	0,368
Karry	0,332
Chana	0,198
Polarsun	0.191

Пятый кластер:

Название компании	Члены кластера (16) и расстояния участников кластера от центра кластера
Foton	0,414
Tianma	0,414
BAW	0,256
DongFeng (грузовые)	0,639
JMC	0,361
ShuangHuan	0,255
Qoros	0,368
Jonway	0,330
Riich	0,249
Venucia	0,251
MG	0.368
LandWind	0.259
Wuling	0.264
Yema	0.368
ChangHe	0.337
Xinkai	0.361

Анализ Евклидова расстояния между кластерами

Номер кластера	Евклидово расстояние между кластерами				
	No. 4	No. 3	No. 1	No. 2	No. 5
No. 4	0,00000	0,31429	0,35278	0,51939	0,28516
No. 3	0,56061	0,00000	0,10137	0,14691	0,46493
No. 1	0,59395	0,31839	0,00000	0,14103	0,45698
No. 2	0,72068	0,38329	0,37555	0,00000	0,53186
No. 5	0,53400	0,68185	0,67600	0,72929	0,00000

Факторный анализ основных проблемообразующих факторов

Вращение факторов методом варимакс

	Выборка наиболее значимых переменных (проблемообразующих факторов конкурентоспособности)	Фактор 1	Фактор 2
1	НИОКР	0,82	-0,35
2	Экологичность	0,88	-0,13
3	Сервис и ремонт	0,77	-0,28
4	Уровень безопасности	0,75	-0,39
5	Нормы производственного брака	0,97	0,14
6	Неудовлетворительная проработка размерных цепочек, конструкций или изделий с точки зрения метрологии и взаимозаменяемости	0,99	0,01
7	Отсутствие маркетинговых исследований	0,95	-0,02
8	Низкое качество инженерно-конструкторской, технологической, метрологической подготовки производства;	0,70	-0,67
9	Низкая автоматизация и роботизация производства;	0,91	0,06
10	Недостаточная технологическая проработка конструкций изделий с точки зрения сборки-разборки и технического обслуживания на этапе конструкторской разработки документации. Как следствие – негативные отзывы со стороны технических и сервисных специалистов, сотрудников сервисных центров и конечных потребителей продукции, занимающихся техническим обслуживанием изделий самостоятельно	0,95	0,13
11	Низкое качество / отсутствие на предприятиях документационного сопровождения систем сертификации и стандартизации продукции международным стандартам ISO	0,92	0,14
12	создание «командообразующих характеристик» (организации не развивают командный «дух» персонала)	0,90	-0,36
13	Низкое качество инженерно-конструкторского, технологического, метрологического персонала	0,95	0,19
14	Отсутствие технологической подготовки и обработки сырья для получения заготовок деталей (как пример, детали, получаемые литьем в металлический коккель), следовательно, обилие внутренних дефектов и пониженные механические свойства в результате огромного количества примесей в отливаемом металле	0,98	0,07
15	Неудовлетворительные стратегии маркетинга	0,96	0,04
16	Низкое качество сварных материалов, выражающееся в пониженных механических свойствах сварных соединений, определяемых тестами на «растяжение» и «изгиб». В результате хрупкость и ненадежность конструкции, ее подверженность разрушению и пониженная устойчивость к морозным и жарким условиям, вызывающим расширение / сужение металла конструкции	0,82	-0,51
17	Проблемы в стратегии развития предприятия	0,97	0,18
18	Низкая узнаваемость бренда	0,98	0,13
19	Низкое качество принимаемых управленческих решений и их слабая проработка	0,97	0,10
20	Отсутствие или низкое качество работы отделов ОТК	0,96	-0,43
21	Низкое качество инженерно-конструкторского, технологического, метрологического персонала	0,86	0,24
22	стратегическое планирование развития практически не осуществляется или осуществляется, но очень слабо	0,95	0,75
	Суммарно по вариациям	17,48	2,19
	Пропорц.итог	0,79	0,099

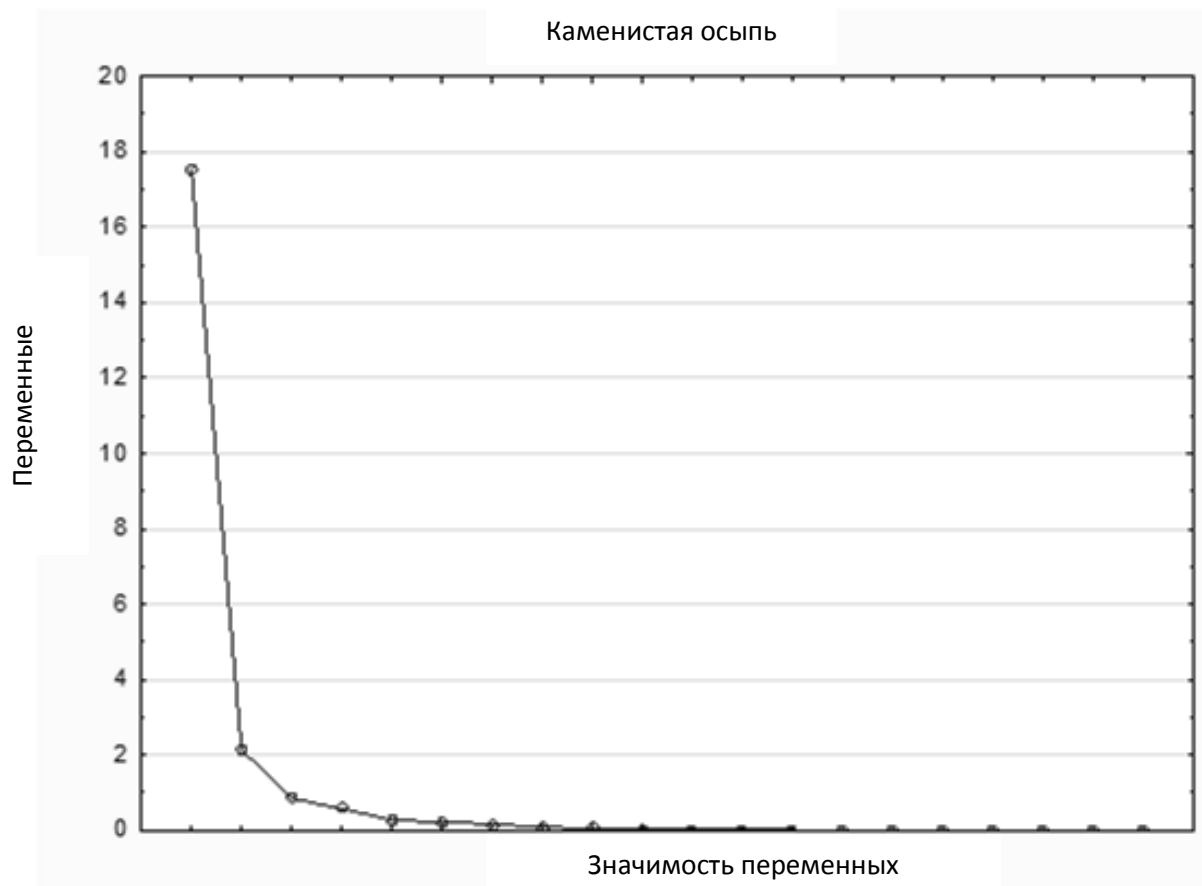


Рисунок 1 – Применение критерия «каменистой осыпи» для отбора наиболее значимых проблемообразующих факторов

***Корреляционный анализ самых значимых проблемообразующих факторов и
уровня конкурентоспособности***

Переменные	Корреляция при значимости $p < 0,5$ Результирующий фактор (общая международная конкурентоспособность)
Низкое качество инженерно-конструкторского, технологического, метрологического персонала	1,00
Неудовлетворительная проработка размерных цепочек, конструкций или изделий с точки зрения метрологии и взаимозаменяемости	0,88
Низкая узнаваемость бренда	0,80
Проблемы в стратегии развития предприятия	0,87
Отсутствие маркетинговых исследований	0,73
Неудовлетворительные стратегии маркетинга	0,79

Таблица 1 – Значения объемов продаж и коэффициентов рыночной доли автопроизводителей легковых автомобилей (приведены значения по 1 ключевому сегменту международного рынка-рынок стран СНГ)

№	Наименование автопроизводителя	Годовой доход, млн.долл.	Коэффициент рыночной доли	Место
1	2	3	4	5
1	Toyota, Lexus	97,78	0,247	1
2	GM (Chevrolet, Cadillac, Saab);	65,61	0,166	2
3	Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda)	33,92	0,086	3
4	Ford Motor (Ford, Volvo)	26,65	0,067	4
5	Honda	24,11	0,061	5
6	Nissan	22,43	0,057	6
7	Opel	20,31	0,051	7
8	Mitsubishi	19,44	0,049	8
9	Mazda	18,71	0,047	9
10	Peugeot Citroën, Renault	11,54	0,029	10
11	Suzuki	11,13	0,028	11
12	Hyundai, KIA, DAEWOO	10,21	0,026	12
13	Great Wall	7,33	0,019	13
14	Chery	6,21	0,016	14
15	Lifan	5,0	0,014	15
16	Geely	4,28	0,011	16
17	FAW	4,12	0,01	17
18	Haval	3,28	0,008	18
19	SAIC	2,0	0,008	19
20	Другие китайские автопроизводители	1,71	0,003	20
	Итого	395,77	1	

Таблица 1 – Расчетные коэффициенты изменения объемов реализации и коэффициентов рыночной доли конкурентов (приведены значения по 1 ключевому сегменту - рынок стран СНГ по легковым автомобилям)

Наименование предприятия	Годовой доход на начало 2014г., млн.долл	Годовой доход на конец 2014г., млн.долл.	Коэффициент изменения объема продаж
Toyota, Lexus	95,55	97,78	1,023
GM (Chevrolet, Cadillac, Saab);	64,98	65,61	1,01
Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda)	32,89	33,92	1,031
Ford Motor (Ford, Volvo)	25,87	26,65	1,03
Honda	23,89	24,11	1,009
Nissan	22,21	22,43	1,01
Opel	19,11	20,31	1,063
Mitsubishi	19,41	19,44	1,002
Mazda	18,69	18,71	1,001
Peugeot Citroën, Renault	11,53	11,54	1,001
Suzuki	11,15	11,13	0,998
Hyundai, KIA, DAEWOO	10,27	10,21	0,994
Great Wall	7,24	7,33	1,012
Chery	6,31	6,21	0,984
Lifan	5,79	5,72	0,988
Geely	4,18	4,28	1,024
FAW	4,18	4,12	0,986
Haval	3,24	3,28	1,012
SAIC	3,11	2,99	0,961

Таблица 1 – Расчетные коэффициенты изменения объемов реализации сервисных услуг и автозапчастей конкурентов (приведены значения по 1 ключевому сегменту - рынок стран СНГ)

Наименование предприятия	Годовой доход на начало 2014г., млн.долл.	Годовой доход на конец 2014г., млн.долл.	Коэффициент изменения объема продаж
Toyota, Lexus	71,98	72,12	1,002
GM (Chevrolet, Cadillac, Saab);	54,22	55,54	1,024
Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda)	31,03	31,34	1,01
Ford Motor (Ford, Volvo)	28,78	29,22	1,015
Honda	17,45	18,31	1,049
Nissan	16,55	17,24	1,042
Opel	16,23	16,74	1,031
Mitsubishi	14,36	14,81	1,031
Mazda	13,11	14,22	1,085
Peugeot Citroën, Renault	12,87	13,52	1,051
Suzuki	11,64	11,76	1,01
Hyundai, KIA, DAEWOO	6,12	6,22	1,016
Great Wall	5,16	5,27	1,021

Таблица 1 – Расчетные коэффициенты изменения объемов реализации грузовых автомобилей конкурентов (приведены значения по 1 ключевому сегменту - рынок стран СНГ)

Наименование предприятия	Годовой доход на начало 2014 г., млн.долл.	Годовой доход на конец 2014 г., млн.долл.	Коэффициент изменения объема продаж
Ford Motor (Ford, Volvo)	18,44	19,46	1,055
GM (Chevrolet, Cadillac, Saab);	17,65	18,23	1,033
Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda)	12,87	13,52	1,051
Toyota, Lexus	13,24	14,22	1,074
Honda	9,44	9,37	0,993
Nissan	8,21	8,33	1,015
Mitsubishi	6,44	6,52	1,012
SAIC	4,67	4,88	1,045
Great Wall	4,41	4,49	1,018

Таблица 1 – Расчетные коэффициенты новизны товаров и сервисных услуг предприятий конкурентов (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

Наименование предприятия	Объем продаж товаров, услуг в 2014 г., млн.долл.	Объем продаж новых товаров, услуг в 2014 г., млн.долл.	Коэффициент новизны товаров, услуг	Коэффициент динамики изменения новизны услуг
1	2	3	4	5
Легковые автомобили				
Toyota, Lexus	97,78	6,282	0,064	0,141
GM (Chevrolet, Cadillac, Saab);	65,61	5,226	0,08	0,109
Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda)	33,92	3,118	0,092	0,073
Ford Motor (Ford, Volvo)	26,65	3,106	0,117	0,082
Honda	24,11	2,112	0,088	0,072
Nissan	22,43	0,918	0,041	0,069
Opel	20,31	0,811	0,04	0,078
Mitsubishi	19,44	0,511	0,026	0,066
Mazda	18,71	0,064	0,003	0,092
Peugeot Citroën, Renault	11,54	0,048	0,004	0,094
Suzuki	11,13	0,137	0,012	0,112
Hyundai, KIA, DAEWOO	10,21	0,143	0,014	0,124
Great Wall	7,33	0,152	0,021	0,132
Chery	6,21	0,178	0,029	0,136
Lifan	5,72	0,175	0,031	0,142
Geely	4,28	0,259	0,061	0,148
FAW	4,12	0,033	0,008	0,088
Haval	3,28	0,0023	0,001	0,088
SAIC	2,99	0,011	0,004	0,088
Запчасти, сервисные услуги				
Toyota, Lexus	72,12	8,65	0,12	0,26
GM (Chevrolet, Cadillac, Saab);	55,54	8,12	0,146	0,21

Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda)	31,34	7,34	0,234	0,19
Ford Motor (Ford, Volvo)	29,22	6,12	0,209	0,21
Honda	18,31	6,1	0,333	0,24
Nissan	17,24	5,23	0,303	0,11
Opel	16,74	4,15	0,248	0,09
Mitsubishi	14,81	3,22	0,217	0,11
Mazda	14,22	2,76	0,194	0,08
Peugeot Citroën, Renault	13,52	2,37	0,175	0,09
Suzuki	11,76	1,76	0,15	0,05
Hyundai, KIA, DAEWOO	6,22	1,23	0,198	0,07
Great Wall	5,27	1,11	0,211	0,05
Грузовые автомобили				
Ford Motor (Ford, Volvo)	19,46	1,22	0,063	0,05
GM (Chevrolet, Cadillac, Saab);	18,23	1,03	0,057	0,05
Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda)	13,52	1,02	0,075	0,04
Toyota, Lexus	14,22	0,98	0,069	0,06
Honda	9,37	0,67	0,072	0,04
Nissan	8,33	0,62	0,074	0,05
Mitsubishi	6,52	0,52	0,08	0,03
SAIC	4,88	0,34	0,07	0,03
Great Wall	4,49	0,22	0,049	0,01

Таблица 1 – Расчетные величины интегрального коэффициента конкурентности товаров и сервисных услуг китайских автопроизводителей и конкурентов (приведены значения по 1 ключевому сегменту - рынок стран СНГ)

Наименование предприятия	Кoeff-т рыночной доли	Комплексный коэффициент предпродажной подготовки	Кoeff-т изменения объема продаж	Кoeffициент новизны товаров, услуг	Кoeffициент динамики изменения новизны товаров, услуг	Интегральный коэффициент конкурентности товаров, услуг
1	2	3	4	5	6	7
Легковые автомобили						
Toyota, Lexus	0,247	0,441	1,023	0,064	0,141	0,3832
GM (Chevrolet, Cadillac, Saab);	0,166	0,435	1,01	0,08	0,109	0,36
Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda)	0,086	0,535	1,031	0,092	0,073	0,3634
Ford Motor (Ford, Volvo)	0,067	0,558	1,03	0,117	0,082	0,3708
Honda	0,061	0,592	1,009	0,088	0,072	0,3644
Nissan	0,057	0,631	1,01	0,041	0,069	0,3616
Opel	0,051	0,548	1,063	0,04	0,078	0,356
Mitsubishi	0,049	0,558	1,002	0,026	0,066	0,3402
Mazda	0,047	0,396	1,001	0,003	0,092	0,3078
Peugeot Citroën, Renault	0,029	0,645	1,001	0,004	0,094	0,3546
Suzuki	0,028	0,714	0,998	0,012	0,112	0,3728
Hyundai, KIA, DAEWOO	0,026	0,68	0,994	0,014	0,124	0,3676
Great Wall	0,019	0,2	1,012	0,021	0,132	0,2768
Chery	0,016	0,2	0,984	0,029	0,136	0,273
Lifan	0,014	0,2	0,988	0,031	0,142	0,275
Geely	0,011	0,2	1,024	0,061	0,148	0,2888
FAW	0,01	0,2	0,986	0,008	0,088	0,2584
Haval	0,008	0,2	1,012	0,001	0,088	0,2618
SAIC	0,008	0,2	0,961	0,004	0,088	0,2522
Запчасти, сервис						
Toyota, Lexus	0,235	0,137	1,002	0,12	0,26	0,3508
GM (Chevrolet, Cadillac, Saab);	0,181	0,121	1,024	0,146	0,21	0,3364
Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda)	0,102	0,128	1,01	0,234	0,19	0,3328

Ford Motor (Ford, Volvo)	0,095	0,164	1,015	0,209	0,21	0,3386
Honda	0,06	0,204	1,049	0,333	0,24	0,3772
Nissan	0,056	0,17	1,042	0,303	0,11	0,3362
Opel	0,055	0,162	1,031	0,248	0,09	0,3172
Mitsubishi	0,048	0,221	1,031	0,217	0,11	0,3254
Mazda	0,046	0,199	1,085	0,194	0,05	0,3148
Peugeot Citroën, Renault	0,044	0,209	1,051	0,175	0,08	0,3118
Suzuki	0,038	0,198	1,01	0,15	0,09	0,2972
Hyundai, KIA, DAEWOO	0,02	0,141	1,016	0,198	0,07	0,289
Great Wall	0,017	0,131	1,021	0,211	0,05	0,286
Грузовые автомобили						
Ford Motor (Ford, Volvo)	0,197	0,319	1,055	0,063	0,05	0,3368
GM (Chevrolet, Cadillac, Saab);	0,184	0,316	1,033	0,057	0,05	0,328
Nissan	0,137	0,256	1,051	0,075	0,04	0,3118
Toyota, Lexus	0,144	0,133	1,074	0,069	0,06	0,296
Honda	0,095	0,121	0,993	0,072	0,04	0,2642
Great Wall	0,084	0,108	1,015	0,074	0,05	0,2662
Mitsubishi	0,066	0,545	1,012	0,08	0,03	0,3466
SAIC	0,049	0,099	1,045	0,07	0,03	0,2586
Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda)	0,045	0,65	1,018	0,049	0,01	0,3544

Таблица 1 – Расчетная величина коэффициента уровня цен по легковым автомобилям, запчастям и сервису, грузовым автомобилям конкурентов (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

Наименование предприятия	Максимальная цена на товар, услугу на рынке, долл.	Минимальная цена на товар, услугу на рынке, долл.	Цена услуги, установленная предприятием, долл	Коэффициент уровня цен
1	2	3	4	5
Легковые автомобили				
Toyota, Lexus	21700	18300	15000	0,81
GM (Chevrolet, Cadillac, Saab);	16500	15000	10000	1,22
Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda)	32000	17500	15000	0,81
Ford Motor (Ford, Volvo)	17200	16200	10000	1,22
Honda	15800	13000	10000	1,22
Nissan	16300	12000	10000	1,22
Opel	15000	12000	10000	1,22
Mitsubishi	17400	12000	10000	1,22
Mazda	15200	12000	10000	1,22
Peugeot Citroën, Renault	16100	12000	10000	1,22
Suzuki	16400	12000	10000	1,22
Hyundai, KIA, DAEWOO	14900	11000	10000	1,22
Great Wall	13500	10800	8000	1,53
Chery	12800	10800	8000	1,53
Lifan	12500	7600	8000	1,53
Geely	12100	10800	8000	1,53
FAW	12000	10800	6300	1,94
Haval	11300	9300	6400	1,91
SAIC	11100	8500	6000	2,03
Запчасти и сервис				
Toyota, Lexus	850	320	1100	0,36
GM (Chevrolet, Cadillac, Saab);	850	320	950	0,42
Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda)	950	320	980	0,41
Ford Motor (Ford, Volvo)	850	320	100	4,00
Honda	850	320	1100	0,36
Nissan	850	320	1200	0,33
Opel	850	320	980	0,41
Mitsubishi	850	300	450	0,89
Mazda	850	150	530	0,75

Peugeot Citroën, Renault	850	320	740	0,54
Suzuki	850	320	720	0,56
Hyundai, KIA, DAEWOO	850	320	570	0,70
Great Wall	850	320	430	0,93
Грузовые автомобили				
Ford Motor (Ford, Volvo)	41700	38100	35000	0,54
GM (Chevrolet, Cadillac, Saab);	45300	40000	35000	0,54
Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda)	49800	30000	28000	0,68
Toyota, Lexus	36000	30000	28000	0,68
Honda	32400	30000	28000	0,68
Nissan	30000	28200	25100	0,75
Mitsubishi	28900	22600	20000	0,95
SAIC	22400	18000	18000	1,05
Great Wall	21100	12000	15000	1,26

Таблица 1 – Значения коэффициентов динамики цены и интегрального коэффициента цены на товары и сервисные услуги китайских автопроизводителей и конкурентов (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

Наименование предприятия	Коэффициент динамики цены	Интегральный коэффициент цены на товар, услугу	Место
1	2	3	4
Легковые автомобили			
Toyota, Lexus	0,07	0,06	14
GM (Chevrolet, Cadillac, Saab);	0,06	0,07	13
Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda)	0,05	0,04	10
Ford Motor (Ford, Volvo)	0,06	0,07	12
Honda	0,08	0,10	15
Nissan	0,09	0,11	16
Opel	0,09	0,11	17
Mitsubishi	0,09	0,11	18
Mazda	0,09	0,11	19
Peugeot Citroën, Renault	0,04	0,05	8
Suzuki	0,04	0,05	9
Hyundai, KIA, DAEWOO	0,05	0,06	11
Great Wall	0,015	0,02	6
Chery	0,013	0,02	3
Lifan	0,014	0,02	5
Geely	0,012	0,02	2
FAW	0,015	0,03	7
Haval	0,012	0,02	1
SAIC	0,013	0,03	4
Сервис и запчасти			
Toyota, Lexus	0,05	0,153	3
GM (Chevrolet, Cadillac, Saab);	0,04	0,141	2
Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda)	0,06	0,205	5
Ford Motor (Ford, Volvo)	0,08	0,268	10
Honda	0,07	0,214	6
Nissan	0,09	0,252	7
Opel	0,09	0,308	11
Mitsubishi	0,07	0,522	13
Mazda	0,04	0,253	9
Peugeot Citroën, Renault	0,05	0,227	8

Suzuki	0,03	0,14	1
Hyundai, KIA, DAEWOO	0,03	0,177	4
Great Wall	0,04	0,312	12
Грузовые автомобили			
Ford Motor (Ford, Volvo)	0,05	1,29	8
GM (Chevrolet, Cadillac, Saab);	0,02	0,447	5
Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda)	0,01	0,224	2
Toyota, Lexus	0,02	0,353	3
Honda	0,01	0,186	1
Nissan	0,03	0,479	6
Mitsubishi	0,02	0,292	3
SAIC	0,04	0,516	7
Great Wall	0,02	0,373	4

Анкета

1. Приверженность. Лояльность, связанная с отношением, проявляется как заинтересованность потребителя в покупке именно данного продукта у данной компании-автопроизводителя:

- 1.1. Заинтересованы ли вы в использовании именно данного автомобиля?
- 1.2. Предполагает ли Вы эмоциональную вовлеченность и привязанность к автомобилю этого производителя?
- 1.3. Получаете ли вы полное удовлетворение от приобретения и использования автомобиля этого производителя?
- 1.4. Используете ли Вы автомобиль этого производителя в течение неограниченного времени?
- 1.5. Полностью ли устраивает Вас обслуживание по реализации данного автомобиля и сервисного обслуживания этого производителя?

2. Поведенческая лояльность. Проявляется при покупке продукта на постоянной основе, но при отсутствии привязанности:

- 2.1. Вы приобретаете этот автомобиль из-за отсутствия на рынке «любимого» автомобиля или высокой его цены?
- 2.2. При первом удобном случае Вы перейдете на автомобиль другой компании?
- 2.3. Вы вынуждены использовать именно этот автомобиль по причинам экономического характера?
- 2.4. Вы сомневаетесь в использовании этого автомобиля?
- 2.5. Считаете ли Вы, что имеются автомобили других компаний, являющиеся лучшими, чем этот?

3. Смешанный тип. Лояльность плюс приверженность.

- 3.1. Вы пользуетесь постоянно автомобилями этой компании?
- 3.2. Вы испытываете при этом привязанность к автомобилям компании и самой компании?
- 3.3. Вы можете не задумываясь сменить автомобиль в рамках этой компании?
- 3.4. Вы можете не задумываясь сменить автомобиль в рамках другой компании?
- 3.5. У Вас есть желание перейти в другую компанию?

В первой группе вопросов выясняется наличие высшего уровня лояльности потребителей к продуктам именно этой компании автопроизводителя.

Во второй группе вопросов выясняется наличие лояльности к продукту, но не к компании автопроизводителю.

В третьем случае определяется уровень лояльной «размытости» потребителей к продуктам и к компании автопроизводителю.

Во всех случаях вопросы могут дополняться и изменять в направлениях более глубокого исследования и анализа, необходимого для компании автопроизводителя.

Значения индекса определяются по ответам и могут изменяться в пределах от 0 до 100 (или от 0 до 1). Индекс равен 100 (или 1), когда все анкетированные положительно оценивают тот или иной фактор исследования. Индекс равен 50 (или 0,5), когда доля положительных и отрицательных оценок одинакова. Значения индекса ниже 50 (меньше 0,5) означают преобладание в обществе негативных оценок и ожиданий.

АНКЕТА

Основной целью данного социально-психологического исследования является разработка рекомендаций руководителям компании по совершенствованию системы материального стимулирования работников, созданию в коллективе атмосферы партнерских отношений.

Блок 1

ФИО _____

Должность, структурное подразделение _____

Стаж работы _____

Блок 2

4. Материальное стимулирование персонала, положительно сказывается на моральном состоянии работников, на их трудовой дисциплине и преданности организации?

-да

-нет

-не знаю

5. Система материального стимулирования на предприятии – это характерно развивающийся процесс для предприятия?

-да

-нет

-не знаю

6. В дальнейшем процесс повышения эффективности материального стимулирования может привести к повышению уровня конкурентоспособности предприятия на рынке?

-да

-нет

-не знаю

7. материальное стимулирование персонала на предприятии является одной из важных проблем?

-да

-нет

-не знаю

8. Какие причины являются в основном, влияющими на Вашу удовлетворенность материальным стимулированием?

8.1. - высокий уровень оплаты труда работников

8.2. - дополнительные составляющие вознаграждения за результаты труда

8.3. - повышение квалификации

8.4. - отсутствие уравнительности в оплате труда

8.5. - методы социальной мотивации

8.6. - признание в коллективе собственных заслуг

8.7. - карьерный рост

8.8. - профессиональное обучение

8.9. - дивиденды

8.10. - доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда

8.11. - коренное изменение системы оплаты труда

Блок 3

9. Как вы считаете, на Вашем предприятии осуществляется работа по уменьшению текучести персонала и закреплению кадров?

-да

-нет

-не знаю

10. Какие мероприятия использует руководство для уменьшения уровня текучести кадров?

-эффективные

-неэффективные

-не знаю

11. Какой компетенцией обладают ваши руководители для проведения работы по уменьшению текучести кадров?

-психологические

-педагогические

-опыт руководящей работы

12. Как Вы видите перспективы Вашей фирмы в области уменьшения текучести кадров?

-Лучшие

-Средние

-Плохие

13. На каких работников ориентированы существующие меры по уменьшению текучести кадров?

-менеджеры

-специалисты

-рядовые работники

14. Какой бюджет отводится на фирме для выяснения причин, уменьшения уровня текучести кадров и развития персонала?

- менее 1% от прибыли

- 5% от прибыли

- 10% от прибыли

- более 10% от прибыли

Блок 4.

15. Коснулась ли проблема текучести кадров качественного уровня взаимодействия с клиентами Вашей фирмы?

-да

-нет

-не знаю

16. Влияет ли, по Вашему мнению, влияет текучесть кадров на уровень организационной культуры предприятия?

-да, влияет

-нет, не влияет

-не знаю

17. Влияет ли положительно текучесть кадров на эффективность деятельности Вашего предприятия?

-да

-нет

-не знаю

Блок 5.

18. Кто из работников предприятия чаще всего увольняется?

- менеджеры

- рядовые сотрудники

-вспомогательные рабочие

19. Является ли руководитель носителем организационной культуры на Вашем предприятии?

-да

-нет

-не знаю

20. Стоит ли руководству, по Вашему мнению, изменить стиль руководства для уменьшения текучести кадров?

-да

-нет

-не знаю

СПАСИБО ВАМ ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ.

МЫ НАДЕЕМСЯ, ЧТО УЧЕТ ПРОЛУЧЕННЫХ МНЕНИЙ ПОМОЖЕТ РУКОВОДСТВУ КОМПАНИИ В РАБОТЕ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА И В БОЛЕЕ ПОЛНОМ УДОВЛЕТВОРЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ КОЛЛЕКТИВА

Таблица 1 – Ответы потребителей (физических лиц) при проведении оценки совместности лояльности и приверженности продуктам и предприятию Great Wall для целевого сегмента – рынок стран СНГ

№	Сегмент потребителей-Факторы	Наименование продукта				
		Легковые автомобили	Грузовые автомобили	Автомобили с пробегом	Сервисное обслуживание	Запчасти
	Лица в возрасте от 40 до 65 лет					
1.	<i>Приверженность</i>					
1.1.	Заинтересованы ли вы в использовании данного продукта	45	87	78	76	67
1.2.	Предполагает ли Вы эмоциональную вовлеченность и привязанность к продукту этой компании	54	65	60	76	70
1.3.	Получаете ли вы полное удовлетворение от приобретения и использования продукта этой компании	55	67	69	78	72
1.4.	Используете ли Вы продукт этой компании в течение неограниченного времени	76	75	79	76	85
1.5.	Полностью ли устраивает ли Вас обслуживание по реализации данного продукта в данной компании	79	79	81	79	82
	среднее значение	62	75	73	77	75
	<u>среднее взвешенное</u>					72
2.	<i>Поведенческая лояльность</i>					
2.1.	Вы приобретаете этот продукт из-за отсутствия на рынке «любимого» продукта	65	75	80	87	79
2.2.	При первом удобном случае Вы перейдете на другой продукт	60	70	78	81	80
2.3.	Вы вынуждены использовать именно этот продукт по причинам экономического характера	68	79	82	80	81
2.4.	Вы сомневаетесь в использовании этого продукта	72	86	82	80	82
2.5.	Считаете ли Вы, что имеются продукты, являющиеся лучшими, чем этот	78	78	79	82	85
	среднее значение	69	78	80	82	81
	<u>среднее взвешенное</u>					78
3.	<i>Смешанный тип</i>					
3.1.	Вы пользуетесь постоянно продуктами этой компании	87	88	72	89	88
3.2.	Вы испытываете при этом привязанность к продуктам и к самой компании	88	89	70	87	91
3.3.	Вы можете не задумываясь сменить продукт в рамках этой компании	89	92	76	92	90
3.4.	Вы можете не задумываясь сменить продукт в рамках другой компании	92	89	68	90	89
3.5.	У Вас есть желание перейти в другую компанию	85	86	70	77	75
	среднее значение	88	89	71	87	87
	<u>среднее взвешенное</u>					84
	Семьи, прожившие совместно от 15 до 22 года					
1.	<i>Приверженность</i>					
1.1.	Заинтересованы ли вы в использовании данного продукта	76	77	82	79	78
1.2.	Предполагает ли Вы эмоциональную вовлеченность и привязанность к продукту этой компании	70	73	72	70	72
1.3.	Получаете ли вы полное удовлетворение от	68	65	66	65	69

	приобретения и использования продукта этой компании					
1.4.	Используете ли Вы продукт этой компании в течение неограниченного времени	76	79	82	81	82
1.5.	Полностью ли устраивает ли Вас обслуживание по реализации данного продукта в данной компании	75	78	76	81	80
	среднее значение	73	74	76	75	76
	<i>среднее взвешенное</i>					75
2.	<i>Поведенческая лояльность</i>					
2.1.	Вы приобретаете этот продукт из-за отсутствия на рынке «любимого» продукта	77	76	79	78	76
2.2.	При первом удобном случае Вы перейдете на другой продукт	63	74	76	73	74
2.3.	Вы вынуждены использовать именно этот продукт по причинам экономического характера	76	79	75	73	75
2.4.	Вы сомневаетесь в использовании этого продукта	73	74	77	75	78
2.5.	Считаете ли Вы, что имеются продукты, являющиеся лучшими, чем этот	71	73	74	74	75
	среднее значение	72	75	76	75	76
	<i>среднее взвешенное</i>					75
3.	<i>Смешанный тип</i>					
3.1.	Вы пользуетесь постоянно продуктами этой компании	86	88	92	90	93
3.2.	Вы испытываете при этом привязанность к продуктам и к самой компании	89	89	89	92	91
3.3.	Вы можете не задумываясь сменить продукт в рамках этой компании	90	91	92	90	92
3.4.	Вы можете не задумываясь сменить продукт в рамках другой компании	86	84	85	88	84
3.5.	У Вас есть желание перейти в другую компанию	89	89	87	85	87
	среднее значение	88	88	89	89	89
	<i>среднее взвешенное</i>					89
	Люди, которые готовятся к выходу на пенсию в возрасте от 55 и более лет					
1.	<i>Приверженность</i>					
1.1.	Заинтересованы ли вы в использовании данного продукта	78	77	79	78	80
1.2.	Предполагает ли Вы эмоциональную вовлеченность и привязанность к продукту этой компании	76	77	77	78	76
1.3.	Получаете ли вы полное удовлетворение от приобретения и использования продукта этой компании	72	68	73	75	75
1.4.	Используете ли Вы продукт этой компании в течение неограниченного времени	74	76	76	78	77
1.5.	Полностью ли устраивает ли Вас обслуживание по реализации данного продукта в данной компании	72	75	76	76	76
	среднее значение	74	75	76	77	77
	<i>среднее взвешенное</i>					76
2.	<i>Поведенческая лояльность</i>					
2.1.	Вы приобретаете этот продукт из-за отсутствия на рынке «любимого» продукта	81	80	81	78	79
2.2.	При первом удобном случае Вы перейдете на другой продукт	81	78	80	79	79
2.3.	Вы вынуждены использовать именно этот продукт по причинам экономического характера	78	79	76	80	79

2.4.	Вы сомневаетесь в использовании этого продукта	76	78	77	79	82
2.5.	Считаете ли Вы, что имеются продукты, являющиеся лучшими, чем этот	73	76	69	75	79
	среднее значение	78	78	77	78	80
	<i>среднее взвешенное</i>					78
3.	<i>Смешанный тип</i>					
3.1.	Вы пользуетесь постоянно продуктами этой компании	78	85	86	88	89
3.2.	Вы испытываете при этом привязанность к продуктам и к самой компании	84	84	84	86	87
3.3.	Вы можете не задумываясь сменить продукт в рамках этой компании	82	85	87	86	88
3.4.	Вы можете не задумываясь сменить продукт в рамках другой компании	83	86	88	85	86
3.5.	У Вас есть желание перейти в другую компанию	83	86	86	85	87
	среднее значение	82	87	88	87	87
	<i>среднее взвешенное</i>					86

Таблица 1 — Ответы и предприятию Great Wall для целевого сегмента потребителей (юридических лиц) при проведении оценки совместности лояльности и приверженности продуктам – рынок стран СНГ

№	Сегмент потребителей-Факторы	Наименование продукта		
		Легковые автомобили	Грузовые автомобили	Сервисное обслуживание
	Мелкие фирмы			
1.	<i>Приверженность</i>			
1.1.	Вы приобретаете этот продукт из-за отсутствия на рынке «любимого» продукта	84	85	81
1.2.	При первом удобном случае Вы перейдете на другой продукт	81	79	79
1.3.	Вы вынуждены использовать именно этот продукт по причинам экономического характера	80	78	79
1.4.	Вы сомневаетесь в использовании этого продукта	81	78	78
1.5.	Считаете ли Вы, что имеются продукты, являющиеся лучшими, чем этот	80	81	84
	среднее значение	81	80	80
	<u>среднее взвешенное</u>			80
2.	<i>Поведенческая лояльность</i>			
2.1.	Вы приобретаете этот продукт из-за отсутствия на рынке «любимого» продукта	81	84	85
2.2.	При первом удобном случае Вы перейдете на другой продукт	82	86	88
2.3.	Вы вынуждены использовать именно этот продукт по причинам экономического характера	84	88	89
2.4.	Вы сомневаетесь в использовании этого продукта	80	87	88
2.5.	Считаете ли Вы, что имеются продукты, являющиеся лучшими, чем этот	84	86	82
	среднее значение	82	86	86
	<u>среднее взвешенное</u>			85
3.	<i>Смешанный тип</i>			
3.1.	Вы пользуетесь постоянно продуктами этой компании	78	76	67
3.2.	Вы испытываете при этом привязанность к продуктам и к самой компании	60	76	70
3.3.	Вы можете не задумываясь сменить продукт в рамках этой компании	69	78	72
3.4.	Вы можете не задумываясь сменить продукт в рамках другой компании	79	76	85
3.5.	У Вас есть желание перейти в другую компанию	81	79	82
	среднее значение	73	77	75
	<u>среднее взвешенное</u>			75
	Средние фирмы (сфера услуг)			
1.	<i>Приверженность</i>			
1.1.	Вы приобретаете этот продукт из-за отсутствия на рынке «любимого» продукта	84	81	70
1.2.	При первом удобном случае Вы перейдете на другой продукт	76	78	76
1.3.	Вы вынуждены использовать именно этот продукт по причинам экономического характера	72	74	78
1.4.	Вы сомневаетесь в использовании этого продукта	80	79	80
1.5.	Считаете ли Вы, что имеются продукты, являющиеся лучшими, чем этот	78	79	76
	среднее значение	78	78	76
	<u>среднее взвешенное</u>			77
2.	<i>Поведенческая лояльность</i>			
2.1.	Вы приобретаете этот продукт из-за отсутствия на рынке «любимого» продукта	87	87	89
2.2.	При первом удобном случае Вы перейдете на другой продукт	87	88	87

2.3.	Вы вынуждены использовать именно этот продукт по причинам экономического характера	89	90	89
2.4.	Вы сомневаетесь в использовании этого продукта	87	85	87
2.5.	Считаете ли Вы, что имеются продукты, являющиеся лучшими, чем этот	85	89	91
	среднее значение	87	88	89
	<i>среднее взвешенное</i>			88
3.	<i>Смешанный тип</i>			
3.1.	Вы пользуетесь постоянно продуктами этой компании	81	80	79
3.2.	Вы испытываете при этом привязанность к продуктам и к самой компании	79	81	81
3.3.	Вы можете не задумываясь сменить продукт в рамках этой компании	80	82	82
3.4.	Вы можете не задумываясь сменить продукт в рамках другой компании	80	81	80
3.5.	У Вас есть желание перейти в другую компанию	83	83	84
	среднее значение	81	81	81
	<i>среднее взвешенное</i>			81
Средние фирмы (розничная торговля)				
1.	<i>Приверженность</i>			
1.1.	Вы приобретаете этот продукт из-за отсутствия на рынке «любимого» продукта	80	79	82
1.2.	При первом удобном случае Вы перейдете на другой продукт	79	78	79
1.3.	Вы вынуждены использовать именно этот продукт по причинам экономического характера	78	79	80
1.4.	Вы сомневаетесь в использовании этого продукта	79	81	81
1.5.	Считаете ли Вы, что имеются продукты, являющиеся лучшими, чем этот	80	83	80
	среднее значение	79	80	80
	<i>среднее взвешенное</i>			80
2.	<i>Поведенческая лояльность</i>			
2.1.	Вы приобретаете этот продукт из-за отсутствия на рынке «любимого» продукта	83	86	86
2.2.	При первом удобном случае Вы перейдете на другой продукт	82	85	86
2.3.	Вы вынуждены использовать именно этот продукт по причинам экономического характера	84	86	87
2.4.	Вы сомневаетесь в использовании этого продукта	85	86	88
2.5.	Считаете ли Вы, что имеются продукты, являющиеся лучшими, чем этот	84	87	87
	среднее значение	88	87	87
	<i>среднее взвешенное</i>			87
3.	<i>Смешанный тип</i>			
3.1.	Вы пользуетесь постоянно продуктами этой компании	82	83	83
3.2.	Вы испытываете при этом привязанность к продуктам и к самой компании	81	81	82
3.3.	Вы можете не задумываясь сменить продукт в рамках этой компании	80	81	80
3.4.	Вы можете не задумываясь сменить продукт в рамках другой компании	80	82	84
3.5.	У Вас есть желание перейти в другую компанию	81	84	85
	среднее значение	81	82	83
	<i>среднее взвешенное</i>			82