

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 КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
АВТОМОБИЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ**

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

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
д.э.н., профессор
Леонтьева Лидия Сергеевна

Москва – 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава I. Теоретические аспекты разработки конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций.....	14
1.1 Теоретический анализ категорий «конкурентная стратегия развития», «конкурентоспособность» и «конкурентные преимущества» автомобильных корпораций.....	14
1.2 Выявление и оценка эффективности используемых конкурентных стратегий развития автомобильных корпораций.....	26
1.3 Определение элементов построения конкурентной стратегии развития современных автомобильных корпораций	43
Глава II. Формирование механизмов оценки эффективности конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций	56
2.1. Формирование принципов построения конкурентной стратегии развития корпораций китайского автопрома.....	56
2.2. Разработка системы параметризации конкурентной стратегии развития современных автомобильных корпораций	87
2.3. Разработка методики многопараметрической оценки и контроля качества стратегии развития предприятий современного автопрома.....	93
Глава III. Совершенствование конкурентной стратегии развития как модель повышения конкурентоспособности корпораций автопрома.....	99
3.1. Оценка эффективности системы параметризации и методики многопараметрической оценки конкурентной стратегии развития на примере автокорпораций КНР.....	99
3.2. Применение методики оценки конкурентного потенциала при формировании эффективной конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций.....	106
3.3. Использование электронных систем документооборота как инструмента выявления конкурентного потенциала китайских автомобильных корпораций.....	120
Заключение.....	135
Список использованной литературы.....	141
Приложения.....	156

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена тем, что стратегическое планирование и разработка концепций конкурентного развития как наиболее эффективные инструменты менеджмента на сегодняшний день активно используются на всех уровнях управления: страны, регионов, отраслей, предприятий и организаций, что детерминировано нестабильностью и высокой динамикой развития, а также усилением конкуренции на большинстве товарных рынков. Корпорации автомобилестроения являются сложно организованными экономическими системами, зачастую менее гибкими к обозначенным тенденциям и темпам рыночных изменений. Так, автомобильные предприятия имеют более длительный цикл наращивания собственной конкурентоспособности и требуют специфических подходов к стратегическому планированию деятельности и управлению конкурентным развитием с учетом как отраслевой и структурной специфики, так и ряда производственных факторов, а также требований целевых рынков сбыта. Особенная, объективная необходимость определения стратегических тенденций развития и формирования жизнеспособной конкурентной стратегии функционирования возникает у автомобильных корпораций КНР, функционирующих в условиях трансформации экономической системы Китая под влиянием глобальных экономических процессов. 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, конкурентная стратегия развития автомобильной корпорации, в том числе Китая, является сложно организованным процессом, требующим решения и интеграции в себе ряда вопросов. К ним относятся важнейшие стратегические трансформации и отраслевые тенденции развития автомобильного рынка, внутренний конкурентный потенциал организации, финансовые резервы, эффективность менеджмента и т.д. Особое место среди факторов конкурентоспособности занимает структура целевого рынка, перспективы ее изменения и позиция автомобильной корпорации на целевом рынке. Зачастую менеджеры функционирующих автомобильных предприятий не

придают должного значения рассматриваемым факторам обеспечения конкурентоспособности, когда регулярно не отслеживают состояние конкурентной среды, подверженной в современной экономике относительно быстрым изменениям. Это приводит к отставанию стратегических целей и средств их достижения от тенденций рынка, что создает дополнительные угрозы, помимо объективно присущих рыночной экономике.

В связи с насущной необходимостью адаптации корпораций автомобилестроения к рыночным условиям и обеспечения их динамической гибкости к требованиям различных целевых рынков сбыта, включая международные, все более актуальной представляется задача формирования адекватных механизмов целеполагания. Данные механизмы должны включать адекватные и отвечающие современным проблемам и требованиям методы и механизмы управления стратегическим развитием предприятий автомобилестроения Китая, основанные на инструментах стратегического планирования, анализа и прогнозирования собственной конкурентоспособности, разработки и реализации конкурентной стратегии развития предприятий автомобилестроения на целевых рынках, 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 конкурентных стратегий развития с учетом специфики деятельности корпораций автомобилестроения. Дискуссионным остается вопрос подбора параметров оценки эффективности стратегического развития, отсутствует обоснование оптимальной модели построения конкурентной стратегии развития, не разработана методическая база по оценке эффективности конкурентной стратегии 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, маркетинга и др.

Разработке стратегии и определению стратегических приоритетов в корпоративном управлении посвящены научные исследования таких ученых, как Р.Б. Абакумов, И.А. Коровкин, А.А. Курилова, Л.Ф. Никулин, С.А. Орехов, М. Портер, А. Артур Томпсон-мл., В.В. Соловкин, А.Дж. Стрикленд, Л.В. Цыганов и др., однако, в данных исследованиях вопросы применения рассматриваемых методов и подходов применительно к специфике автомобильных корпораций затронуты весьма узко.

Проблемы стратегического развития автомобилестроительных комплексов рассматривались такими отечественными и зарубежными учеными, как В.О. Бахарев, А.Р. Белоусов, А.Т. Валиев, Б.В. Кузнецов, Е.В. Погребняк, А.Н. Родионов М. А. Сарыгулов, Т.Ч. Чан, Р.М. Хошгияфех и др., при этом отдельным вопросам формирования системы целеполагания в автомобильных корпорациях и построения действенной системы оценки ее эффективности уделено недостаточно внимания.

К числу российских ученых, длительное время занимавшихся базовыми аспектами стратегического развития автомобильных корпораций, относятся: Р.М. Нуреев, Л.А. Парфенов, В.А. Подхалюзина, Ю.Ю. Садовников, А.В. Севастьянов, А. Хамицаев, К.А. Холстинин, Н.А. Хрусталева, Е.П. Ясенков и ряд других. Среди китайских исследований данного вопроса, особую актуальность имеют труды Ли Сянжун, Хуай Х, Чэн Чжэтин, Шао Куйфу, Ци Ин, Юй Ц, Юй Ю. Однако, хотелось бы отметить то, что остались не рассмотренными вопросы построения алгоритма и модели формирования конкурентной стратегии развития автопрома на целевых рынках.

Проблемам оценки эффективности конкурентной стратегии развития организаций различных типов посвящены труды таких российских ученых, как Е.Н. Амельченко, И.А. Александров, В.Л. Белоусов, В.А. Беспалько, Ф.Н.

Бодягин, А.Б. Кронидов, М.Н. Кулапов, И.А. Максимов, Е.Г. Нестеренко, Ю.Д. Одегов, Е.А. Торгунаков, Р.А. Фатхутдинов и др. При этом, вследствие усиления процессов глобализации большое значение для автомобильных корпораций приобретает формирование механизма динамической оценки эффективности реализации конкурентной стратегии развития предпринимательских структур автомобилестроения, позволяющего оперативно и в динамике отслеживать процессы, происходящие на различных рынках сбыта и корректировать собственную конкурентную стратегию развития.

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

Значительное влияние на повышение качества оценки результативности предприятий автомобильной промышленности оказали труды таких ученых, как Е.В. Бакулин, В.Е. Годлевский, И.У. Зулькарнаев, М.Б. Касаев, Л.Р. Ильясова, А.О. Парадо, Х.А. Фасхиев, С.А. Филин и др. Примечательно, что в связи с высокой динамикой развития рынков и повышением требований к качеству по всем направлениям деятельности компании все больше растет потребность в построении действенной многокритериальной методики оценки качества конкурентной стратегии развития предприятий автомобилестроения, основанной на параметризации отдельных направлений эффективности деятельности компании.

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 сферы автомобилестроения и, скорее, носит общий, поверхностный характер. Несмотря на некоторые достигнутые к настоящему моменту результаты в сфере обеспечения конкурентоспособности предприятий автомобилестроения, многие вопросы все еще остаются дискуссионными и не решенными. Их теоретическая и практическая значимость во многом обусловили необходимость дальнейших

более глубоких исследований в области оценки целесообразности совершенствования существующих и формирования актуализированных механизмов целеполагания автомобильных корпораций.

Основная цель диссертационного исследования заключается в решении научной задачи по разработке конкурентной стратегии автомобильных корпораций в условиях экономических систем разных стран.

Объектом диссертационного исследования являются автомобильные корпорации.

Предметом исследования являлись организационно-экономические отношения, обеспечивающие формирование и реализацию конкурентной стратегии автомобильных корпораций.

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

Поставленные **задачи исследования** позволяют:

1. Систематизировать элементы конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения и принципы ее реализации; классифицировать элементы этой стратегии развития по степени влияния на конкурентоспособность этих предприятий автомобилестроения;
2. Предложить принципы параметризации конкурентной стратегии в соответствии с осуществленной классификацией;
3. Разработать многокритериальную методику оценки эффективности конкурентной стратегии предприятий автомобилестроения;
4. Сформулировать интегральную методику целеполагания, определяющую алгоритм формирования конкурентной стратегии организации автопрома в конкретных условиях хозяйствования;
5. Сформировать методику оценки эффективности реализации конкурентной стратегии 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, сведения и материалы Государственного комитета Китая по развитию и реформам, Министерства Коммерции КНР, Национального бюро статистики Китая, Китайской ассоциации автопроизводителей, а также другие материалы по соответствующей тематике.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в решении научной задачи по разработке инструментария формирования конкурентоспособной системы целеполагания при построении механизма развития и продвижения на рынки продукции автопрома с использованием многофакторных методов принятия управленческих решений, многокритериальной системы параметризации и процедур формализации оценки уровня конкурентоспособности корпораций автомобилестроения .

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

1. Систематизированы элементы конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения и принципы ее реализации. К основным элементам конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения в отличие от существующих двух базовых групп элементов, определяющих уровень конкурентоспособности, таких как анализ качества произведенной продукции и анализ узнаваемости бренда, выявлены и формализованы 3 группы элементов конкурентной стратегии: анализ эффективности системы управления, анализ уровня развития менеджмента качества и анализ формирования конкурентной системы управления издержками. Каждая из выделенных групп элементов

конкурентной стратегии включает в себя инструменты анализа наличия и эффективности использования предприятием определенного набора конкурентных преимуществ. При этом основными принципами реализации конкурентной стратегии развития корпорации автомобилестроения были названы: наличие четких целей, определяемых миссией организации, перспективным видением, система взаимосвязей с внешней средой, которая рассматривается на макроуровне (национальный и региональный), мезоуровне (отраслевой), микроуровне (поставщики, конкуренты, партнеры). Классифицированы элементы конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения по степени влияния конкурентных преимуществ в их структуре на конкурентоспособность предприятий автомобильного комплекса, что дало возможность систематизировать предприятия автомобильной промышленности Китая по уровню их конкурентоспособности на 5 основных групп (кластеров). Это позволяет сформировать оптимальные стратегии их конкурентного развития с учетом приоритетности решения проблем, соответствующих уровню их конкурентоспособности.

2. Предложены механизмы параметризации в соответствии с осуществленной классификацией элементов конкурентной стратегии по степени влияния на конкурентоспособность автомобильных предприятий, что позволило установить критерии к параметрам оценки конкурентных преимуществ в структуре базовых элементов стратегии развития, в числе критериев: *количественные, специализированные и общеорганизационные; интегральные; качественные; объективные и субъективные критерии*, отражающие отдельные аспекты сопоставления конкурентоспособности конкретного предприятия автомобилестроения и его конкурентов. Сформулированная система оценочных показателей и критериев оценки позволяет предложить механизм оценки уровня текущей и перспективной конкурентоспособности автомобильных корпораций Китая.

3. Разработана многокритериальная методика оценки конкурентоспособности стратегии развития корпораций автомобилестроения, что позволяет предложить интегральную методику построения системы

целеполагания. При разработке многокритериальной методики оценки конкурентоспособности стратегии развития предприятий автомобилестроения 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 конкурентной стратегии развития и дает возможность сравнивать эффективность стратегии конкретного предприятия автомобилестроения Китая и предприятия-конкурента.

4. Сформулирована интегральная методика целеполагания, включающая алгоритм и синергетическую модель построения стратегии внедрения и закрепления предприятия автопрома на конкурентном рынке. Алгоритм построения стратегии внедрения и закрепления на определенном сегменте рынка, представляет собой пошаговое описание процесса разработки и принятия конкурентной стратегии развития и основан на сочетании методов стратегического, рыночного, экспертного анализа. Синергетическая модель построения стратегии внедрения и закрепления на целевом сегменте рынка основана на описанном алгоритме и использовании многокритериальной методики оценки конкурентоспособности стратегии развития предпринимательских структур автомобилестроения, 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 подходов, гибкость и многомерность синергетической модели построения конкурентной стратегии развития предприятий автомобилестроения обеспечивается тем, что позволяет учитывать в разрабатываемой стратегии синергизм 3 групп факторов конкурентоспособности и определять жизнеспособность стратегии на конкретном

целевом сегменте рынка. Данные положения являются актуальными в условиях нарастающей конкуренции и необходимости оперативно реагировать и адаптироваться к тенденциям развивающихся рынков, что способствует реализации адекватного стратегического планирования и прогнозирования.

5. Разработана методика динамической оценки эффективности реализации конкурентной стратегии развития предприятий китайского автопрома, представляющая собой сочетание многофакторного анализа и оценки эффективности 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 стратегии определенного вида, что позволяет при последующем их анализе более детально судить о ходе реализации конкурентной стратегии развития предприятий китайского автомобилестроения и проводить необходимую динамическую корректировку этой стратегии 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 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 могут быть использованы при разработке долгосрочных планов развития автомобилестроения в КНР и в России.

Практическое значение имеют предлагаемые автором систематизация элементов конкурентной стратегии корпораций автомобилестроения; алгоритм

построения конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций Китая; механизм оценки эффективности конкурентной стратегии корпораций автомобилестроения Китая. Содержащиеся в диссертации обобщения, методические подходы к решению совокупности проблем стратегического развития предприятий автомобилестроения могут быть использованы специалистами по стратегическому управлению организацией; в работе государственных органов, определяющих уровень и направление развития автомобильной промышленности. Результаты исследования могут быть использованы в процессе преподавания экономических и управленческих дисциплин, таких как «экономика отрасли» и «менеджмент», «теория организации», а также при формировании краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных программ подготовки и переподготовки специалистов в области стратегического управления предприятиями 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 корпорацией», «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. 10.12. – «Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления» и п. 10.15. – «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации.

Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства... Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса...» Паспорта научных специальностей по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Менеджмент).

Публикации. Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в 10 научных работах общим объемом 3.8 п.л., (в т.ч. авт. – 3.8 п.л.), из них 8 статей в журналах, рекомендуемых ВАК РФ.

Структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 135 источников и 14 приложений. Работа изложена на 176 страницах и содержит 24 таблицы, 44 рисунка. Основной текст диссертации включает новые научные положения, выводы, предложения. Результаты исследования иллюстрированы таблицами, рисунками, математическим аппаратом.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АВТОМОБИЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

1.1. Теоретический анализ категорий «конкурентная стратегия развития», «конкурентоспособность» и «конкурентные преимущества» автомобильных корпораций

Для формирования высокого конкурентного статуса конкретной компании на определенных отраслевых рынках необходимо систематизировать и конкретизировать понятие «конкурентные стратегии». Под конкурентной стратегией понимается особый способ долгосрочного поведения организации и ее отношения с внешней средой. При этом, все организации, использующие приемы стратегического менеджмента, можно определить как субъекты управления внешней средой компании. Принцип субъектности выражается в том, что компания постоянно сравнивает свою реальную позицию в стратегическом пространстве с другими аналогичными компаниями отрасли. Так, возникшая в 60-е годы 20 века, школа внешней среды Дж. Фримана и Д. Пью, определяла важную управленческую задачу в развитии компании как формирование системы адекватных реакций на протекающие изменения во внешней среде, в предвидении всех ограничений и рисков, которые могут возникнуть. Именно они положили основу использования факторного анализа для учета всех препятствующих факторов на каждом следующем этапе развития компании.

Существуют разные теоретические подходы к определению стратегии вообще и конкурентной стратегии, в частности. Исследователи дополняют характеристики стратегии специфическими чертами, в зависимости от видения, какие задачи могут и должны быть решены тем или иным типом стратегического поведения.

По мнению Томпсона А. и Стрикленда Дж., стратегия – это основное понятие любого бизнеса и любой экономической деятельности. Можно

согласиться с их подходом, который заключается в том, что «стратегия организации – это указание о том, как перевести компанию отсюда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться; это средство, достижения желаемых результатов»¹.

Как считают Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж., любая стратегия, в том числе и конкурентная, обладает всеми базовыми чертами, общими для различных видов активного экономического поведения: «конкурентная стратегия представляет собой либо план, т.е. предварительное прогнозирование, либо принцип поведения на целевых рынках сбыта, т.е. направление деятельности с учетом прошлых ошибок».²

В работах, посвященных формированию конкурентных стратегий компаний разных отраслей на разных рынках прослеживается большое разнообразие подходов. На наш взгляд, базовое определение конкурентной стратегии, данное И. Ансоффом³ как «возможность руководства фирмы выбрать из поливариантного поля решений одно, наиболее соотносимое с целями, ресурсами и особенностями фирмы». При этом конкурентные преимущества компании могут формироваться как за счет постановки адекватных целей, так и за счет рационального использования ресурсов, четкого определения места организации в «поле» отраслевой и межотраслевой конкуренции.

Представители направления менеджмента, так называемой «школы обучения» (Г.Хамел, Ч. Линдблом) пришли к важному выводу о стратегии как формы управления этими переменами во внешней среде. При этом они считали, что основным свойством внешней среды является изменчивость и турбулентность. И только благодаря учету этих перемен компания может продвигаться вперед и находить свое место на рынке.

«Школа дизайна» Ф. Селзника, У. Ньюмана и К. Эндрюса может служить

¹ Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. [Текст] / А. Томпсон, Дж. Стрикленд – М.: Вильямс, 2006. – С. 89.

² Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел – СПб.: Питер, 2002. – С. 17.

³ Ансофф И. Стратегическое управление. [Текст] / И. Ансофф – М.: Экономика, 1989. – С. 19.

дополнением и развитием общей теории конкурентной стратегии, потому что именно они предложили использование факторного подхода как системы стратегического анализа с целью формирования максимально выгодных реальных стратегических позиций.

Развитие теории конкурентных стратегий в рамках общей теории предпринимательства, осуществленная Й. Шумпетером, А. Коулом и П. Дракером основывалась на свойстве гибкости применительно к конкурентным стратегиям, которая, в случае диагностики риска могла быть изменена и адаптирована благодаря именно этой характеристике.¹

Благодаря усилению использования когнитивных подходов к управлению организациями, возникла когнитивная школа управления, которая связывает конкурентную стратегию организации со способностями менеджеров компании к предвидению и формированию модели будущего. Происходит субъективизация управленческого процесса, т.е. развитие организации в значительной степени зависит от способа мышления конкретной группы людей или отдельного человека. Использование в системе и расчетов максимального количества объективных факторов позволяет минимизировать эту ментальную зависимость.

Стратегия может быть использована как некоторый публичный инструментарий для гармонизации отношений компании с агрессивной внешней средой, поскольку в процессе реализации долгосрочных планов фирмы организация способна реагировать на перемены во внешней среде, но не всегда бывает в состоянии противостоять агрессивным экономическим субъектам.

Повышение интереса к нематериальным ресурсам компании как источнику формирования конкурентных преимуществ повлияло на трансформацию общей теории стратегического поведения. Организационная и корпоративная культура становится важным ресурсом, определяющим готовность коллектива к преодолению трудностей и потенциальному содействию в сокращении издержек, что неизбежно при обострении конкуренции (Э. Ренман, Р. Норманн). По мнению

¹ Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Эксмо. 2007. – 864 с.

сторонников данной школы, формирование адекватной корпоративной стратегии невозможно без развития процедур укрепления сплоченности всего коллектива компании, готовности «жертвовать» некоторым благополучием во имя будущего фирмы.

Определим общие черты конкурентной стратегии развития любой организации:

- это комплекс действий по выявлению конкурентных возможностей на целевых рынках сбыта организации, связанных необходимостью достижения общей и стратегической цели организации;

- это комплекс действий по анализу изменений внешней среды поведения конкурентов, поставщиков, потребителей, партнеров, которые могут быть направлены управление ею в интересах компании;

- конкурентная стратегия представляет собой технологию движения к заранее определенному результату (видению) и обеспечению устойчивой жизнеспособности организации по отношению к другим конкурентам.

Таким образом, мы можем сформулировать собственное определение конкурентной стратегии развития предприятия. *Под конкурентной стратегией развития мы будем понимать совокупность действий, связанных между собой некой идеей, задачей, имеющих целенаправленный характер и приводящих к достижению целей фирмы на целевых рынках сбыта посредством обеспечения необходимого уровня ее конкурентоспособности и раскрытия конкурентного потенциала.*

Однако это не означает, что выбранная и реализованная стратегия позволит получать устойчивые максимальные доходы и минимизировать затраты. Именно на том, что, несмотря на высокий профессионализм и компетентность менеджеров и собственников компании, внешняя среда оказывается непредсказуемой, система антикризисного управления компанией не успевает за экономическими циклами и поэтому на рынке постоянно присутствуют компании-аутсайдеры. Специалисты по стратегическому менеджменту

встраивают элементы теории конкуренции в формирование современных управленческих практик. Создание адекватной конкурентной стратегии для конкретной компании осуществляется на основе сбалансированного комплекса аналитических исследований, оценок, внутреннего и внешнего аудита. Стратегия имеет не только концептуальную основу, но и значительную конкретную расчетную базу, в которую входят конкретные параметры достижения стратегических и функциональных целей, а также коэффициентов, благодаря которым возможно оценить степень достижения стратегической цели. Теория стратегического менеджмента вобрала в себя лучшие достижения теории вероятностей, теории игр, системного анализа, благодаря чему удалось сделать вывод, что спроектированная (идеальная) и осуществляемая (реальная) стратегии отклоняются друг от друга. В силу турбулентности внешней среды реализация стратегии постоянно подвергается коррекции. Недостижение стратегической цели (полное отклонение реальной позиции компании от желаемой) может быть связано с изначально неправильно выбранным направлением развития. Поэтому, осуществление прогнозных разработок по развитию отраслей, групп отраслей и регионов, является важным элементом формирования конкурентной стратегии. Необходимо не только прогнозировать и планировать развитие собственной компании, но и прогнозировать возможное поведение реальных и потенциальных участников на локальных, национальных и международных рынках.

Функционирование организации в условиях монополии или олигополии было бы более прогнозируемым, нежели ее функционирование при наличии ряда экономических интересов разных субъектов. При этом, конкуренция осуществляется за положение на рынках товаров, капиталов, ресурсов и рабочей силы. Позиционирование является одним из важнейших инструментов построения конкурентной стратегии.

Так, в своей работе «Позиционирование. Битва за узнаваемость» Райс Э. и Траут Дж. утверждают, что конкурентная стратегия необходима корпорациям, успешно функционирующим на глобальном уровне. При этом, компании важно:

- диагностировать, в какой реальной рыночной позиции она находится в данный момент;
- кем являются ее основные конкуренты на отраслевом и ресурсном уровне;
- какие тактики необходимо применять для максимального достижения стратегической цели по закреплению существующих и переходу к новым сегментам рынка.

Несмотря на многообразие форм и видов конкуренции, базовым понятием для стратегического управления компаниями остается отраслевая конкуренция. Более того, без учета особенностей рынка невозможно построить адекватную конкурентную стратегию развития, в основе которой должна лежать прогнозируемая конкурентоспособность компании, базируемая на ее конкурентных преимуществах и конкурентном потенциале.

В результате, именно 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).

Объекты, обладающие конкурентоспособностью, можно разбить на четыре группы:¹

- 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

¹Ян, Я. Становление автомобильной промышленности Китая [Текст] / Ян Ян // Транспортное дело России. – 2014. – № 2. – С. 69-71.

- Конкурентоспособность товара
- Конкурентоспособность предприятия

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

Так к первой группе автор относит:

- 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, где базой сравнения являются либо 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.

Во второй группе автор отмечает, что:

- 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.

К третьей группе автором отнесены:

- 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.

По нашему мнению, конкурентоспособность предприятия автомобилестроения есть составной элемент конкурентной стратегии развития, базирующийся на конкурентных преимуществах компании и представляющий собой комплексную характеристику организации, отражающую ее долгосрочную способность производить продукт, удовлетворяющий характеристикам, принятым на целевом рынке, и сохранять при этом собственную финансовую устойчивость.

Для реализации возможностей и упрочения собственных конкурентных позиций корпорации автопрома требуется разработанный алгоритм последовательностей и шагов на определенном сегменте рынка, который *можно определить, как конкурентную стратегию развития на определенном рынке.*

В этой связи наиболее актуальным представляется рассмотрение функций стратегии конкурентоспособности корпораций автомобилестроения на рынке, а также факторов конкурентоспособности корпораций автопрома, лежащих в ее

основе.

Основными функциями конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения являются:

- Планирование собственно конкурентной стратегии развития корпораций автопрома для достижения высокой эффективности и конкурентных преимуществ;
- Организация мероприятий по выполнению сформулированной конкурентной стратегии развития корпораций автопрома;
- Применение прямой и скрытой мотивации сотрудников;
- Контроль и координирование выполнения конкурентной стратегии развития корпораций автопрома.

При экстраполяции на стратегию подхода известного ученого Фатхутдинова Р.А. можно констатировать, что – *конкурентная стратегия развития корпораций автопрома синтезирует и опирается на факторы конкурентоспособности различного характера: технологические, политические, экономические, управленческие и др. То есть, количество факторов зависит от:*¹

- 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 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.

¹Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркет-ДС, 2008. – 432с.

Таблица 1.1 – Принципы управления конкурентной стратегией организации¹

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.

Таким образом, аналогичные принципы (таблица. 1.1) управления конкурентной стратегией развития корпораций автопрома строятся на управлении конкурентными преимуществами как объекта управления и создания управляющей надстройки, так и субъекта управления.

При этом, существует понимание *управления конкурентоспособностью корпораций автопрома на различных уровнях управления ею*, когда в зависимости от уровня и методологии выделяют различные критерии и методы оценки конкурентоспособности предприятия (таблица. 1.2).²

Таблица 1.2 – Уровни конкурентоспособности корпорации автопрома и их характеристика

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

¹Уотермен, Р. Фактор обновления: Пер. с англ. [Текст] / Общ. ред. В.Т. Рысина. – М.: Прогресс, 1988. – С. 20-31

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

Рассмотрим работы некоторых ученых, чтобы выявить и систематизировать основные факторы, влияющие на конкурентоспособность корпорации автопрома, которые должны быть учтены при разработке их конкурентной стратегии развития корпораций автопрома.

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.¹ В этой же работе на конкретном примере показано, что:

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

Конкурентные преимущества организации – какая-либо эксклюзивная ценность, которой он обладает, и которая определяет конкурентоспособность компании и ее успех в конкурентной борьбе внутри и вне географических и национальных границ определенного рынка.

Так, Артур А. Томпсон-мл и А. Дж. Стрикленд предлагают при разработке конкурентной стратегии развития организации выявлять следующие конкурентные преимущества или, как они их называют, ключевые факторы успеха (КФУ)²:

- качество и характеристики продукции;
- репутация (имидж);
- производственные мощности;
- использование технологий;
- дилерская сеть и возможности распространения;
- инновационные возможности;

¹Окрепилов, В.В. Управление качеством [Текст] / В.В. Окрепилов – М.: Экономика, 2008. – 229 с.

²Томпсон-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.

- финансовые ресурсы;
- издержки по сравнению с конкурентами;
- обслуживание клиентов.

Как отмечал в своих работах Фатхутдинов Р.А., классификация перечисленных конкурентных преимуществ с последующим их кодированием может быть использована для автоматизации процесса учета и анализа конкурентоспособности производственных объектов.¹ В этих работах предлагается разделить факторы конкурентного преимущества организации на внешние (проявление которых в малой степени зависит от организации), и внутренние (почти целиком определяемые руководством организации).

В трудах М. Портера предлагается своя оценка наличия конкурентных преимуществ организации, которые также могут быть рассмотрены в глобальных масштабах (Приложение 1).²



Рисунок 1.1 – Фазы процесса управления конкурентной стратегией развития корпораций

¹Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов – М.: Маркетинг, 2000. – С. 223.

²Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст] / М. Портер, пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 715 с.

Таким образом, абсолютное большинство исследователей в том или ином виде сходятся во мнении, что ресурсы и конкурентные преимущества организации выступают основными факторами обеспечения ее конкурентоспособности. В результате анализа ключевых характеристик состояния предприятия и известных подходов к оценке и повышению его конкурентоспособности можно определить основные фазы управления конкурентной стратегией развития корпораций автопрома (рисунок. 1.1).¹

При этом процесс управления стоимостью объединяет четыре основных управленческих процесса, которые в сочетании способствуют налаживанию процесса стратегического управления конкурентоспособностью организации на основе стоимости: выработка конкурентной стратегии развития корпораций автопрома; определение целевых нормативов стоимости; планирование, составление бюджетов; организация систем мотивации (формирование стоимостного мышления) и контроллинга.²

Перейдем к анализу текущих конкурентных стратегий и конкурентных преимуществ, лежащих в основе обеспечения конкурентоспособности современных автомобильных корпораций.

1.2. Выявление и оценка эффективности используемых конкурентных стратегий развития автомобильных корпораций

Текущие конкурентные стратегии современных автомобильных корпораций определяются рядом стратегических отраслевых изменений, существенно влияющих и формирующих их конкурентные преимущества, лежащие в основе обеспечения их конкурентоспособности. Представим эти стратегические

¹Торгунаков, 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.

²Торгунаков, 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.

изменения в порядке значимости для учета в современных конкурентных стратегиях развития автомобильных корпораций:

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.¹ Снижение числа независимых компаний является естественным процессом для многих отраслей промышленности с закономерным следствием постепенной утраты самостоятельности и конкурентоспособности локальными игроками.²

К примеру, мастодонтами китайского автомобильного производства считаются корпорации «Chery»³, «Great Wall»⁴, «Xin Kai» и FAW⁵, 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. 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 (рисунок. 1.2).

¹Слияния и поглощения в мировой автомобильной промышленности в 2008 г. [Текст] / Бюллетень иностранной коммерческой информации. – Москва. – 2008. – № 129. – С. 10.

²Астапенков, 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.

³Официальный сайт автопроизводителя Chery [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.chery.cn>. (Дата обращения: март 2017г.)

⁴Официальный сайт автопроизводителя Great Wall Motors [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gwm.com.cn>. (Дата обращения: март 2017г.)

⁵Официальный сайт автопроизводителя FAW [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.faw.com.cn>. (Дата обращения: март 2017г.)

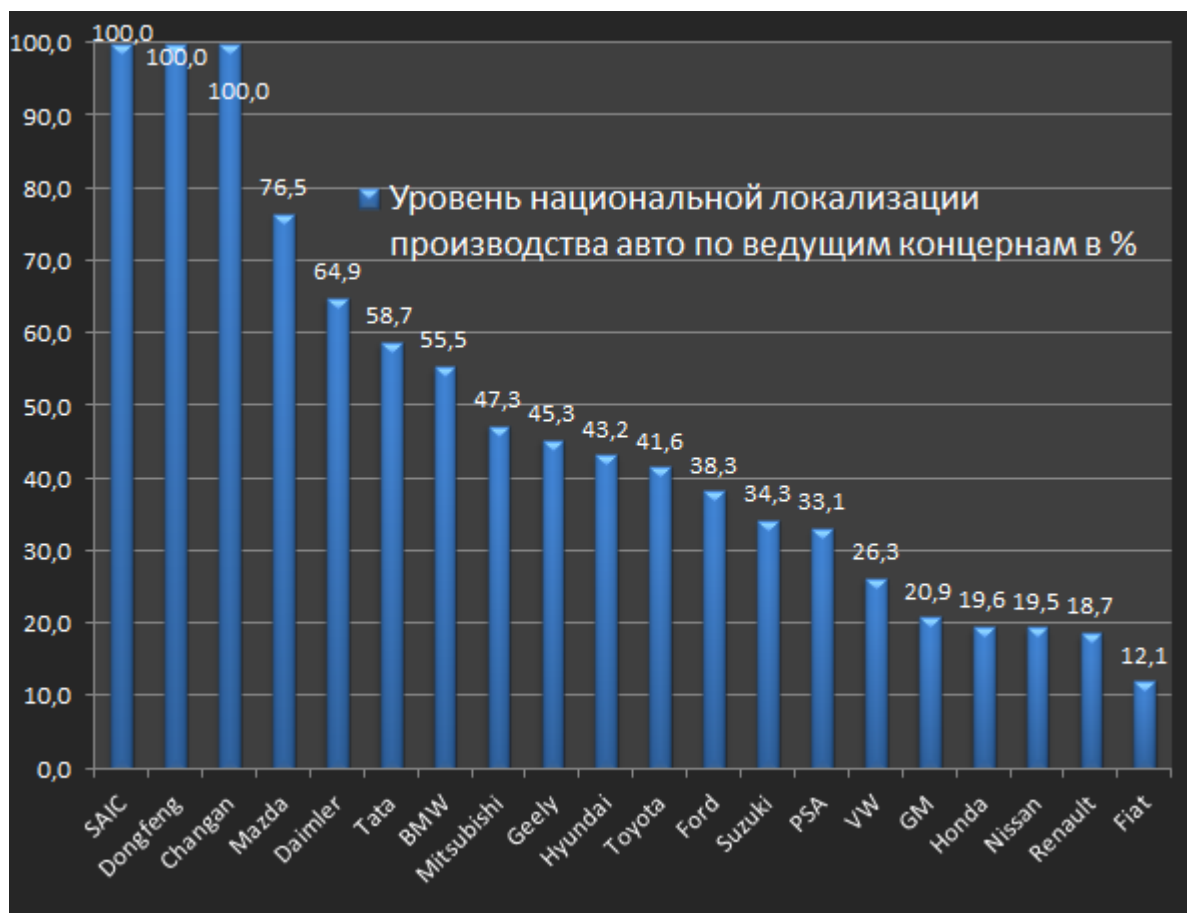


Рисунок 1.2 – Уровень национальной локализации производства автомобилей по странам мира, 2014-2015 гг. (%)¹

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

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

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

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 все узлы и детали). Яркой иллюстрацией “стратегии платформ” являются примеры концернов General Motors и Volkswagen.¹

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.² 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

¹Автомобильная промышленность на передовых позициях [Текст] / Черные металлы. – 2007. – № 3. – С. 66-67.

²Ху, Хао. Особенности развития китайского автомобилестроения: электронный ресурс. // Ассоциация международной торговли Китая [Электронный ресурс] / Хао Ху – Режим доступа: <http://www.ccpit.org/Contents/Channel2212/2008/0711/120010/content120Q10.htm> (Дата обращения: 11.03.2017 г.).

ухудшенной и удешевленной копией популярных японских машин.¹ 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 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.² Наиболее активно это направление реализуется корпорацией Honda. За последние 20 лет количество заводов Honda, использующих принципы гибкого производства, выросло в 10 раз и на сегодняшний день этот принцип реализуется на всех 100% заводов корпорации. Аналогичную картину можно наблюдать и на заводах китайских производителей, таких 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, формируют технологическую и управленческую базу для быстрого реагирования на изменения спроса и специфику разных рынков.

4. Модульная сборка. Возникла как развитие «стратегии платформ» в условиях новых технологических, сырьевых и информационных возможностей. Формируя свои конкурентные преимущества, корпорации разделяют бизнес-процессы производства простых компонентов и деталей, сборку модуля и сборку готовой продукции. Так, компания Volvo снизила число используемых для производства большегрузных автомобилей деталей и компонентов в 2 раза.

¹Хуай, Х. Увеличение масштабов производства – основная цель автомобилестроения Китая [Текст] / Х. Хуай // Вестник Московского университета МВД России. – 2009. – № 10. – С. 68-70.

²Садовникова, 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.

Развитие модульной сборки в автомобилестроении повысило уровень конкуренции, что связано с использованием новых организационных принципов. Так, концерн Volkswagen, благодаря модульной сборке, стал развивать сборочные производства в разных концах света, организовал первый в мире парк поставщиков для производства грузовиков на принципах модульного консорциума.¹

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).²

5. Аутсорсинг производства компонентов. Под аутсорсингом понимается передача разработки, дизайна и сборки компонентов и модулей от производителей автомобилей производителям автокомпонентов. Аутсорсинг

¹Коплякова, 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.

² 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.

позволяет снизить общие издержки, выбрать глобальных поставщиков, обеспечивающих наивысшее качество и минимальные цены на узлы и модули.¹

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.²

6. Новации. Совместные проекты – характерная черта поведения многих автопроизводителей. Совместными усилиями куда быстрее удастся выйти на более высокий технологический уровень. В частности, до недавнего времени компании-автопроизводители Китая занимались заимствованием и прямым копированием технологий японских и немецких автопроизводителей. Данная тенденция сохранялась и в 2015 году, однако с 2016 года 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

¹Хамицаева, А.С. Китайская автомобильная промышленность: параметры роста и обретение международной конкурентоспособности [Текст] / А.С. Хамицаева // Российский экономический журнал. – 2007. – № 9-10. – С. 127-128.

²Соловкин, В.В. Совершенствование планирования и управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий машиностроения на основе стратегии конкуренции [Текст]: дис. ... к.э.н. – 08.00.05 / В.В. Соловкин – Иваново, 2002. – 203с.

предприятий (сегодня число таких предприятий составляет свыше 53600).¹

Таким образом, доля инвестиций в научные разработки в суммарном ВВП выросла на 0,14 п. п. до 1,84%.² Среди лидеров НИОКР в автомобилестроении Китая – Chery Automobile³, 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 отдельных государствах.

К таким стратегическим изменениям и мерам в автомобильной промышленности по странам, определяющим ее стремительное развитие, автор относит:

а) правительственную поддержку, направленную на:⁴

- развитие новых идей, в частности, создание автомобилей, работающих на альтернативном топливе, создание электромобилей;
- формирование профессионально развитой сервисной сети;
- увеличение субсидий на обновление старых автомобилей;
- увеличение производства национальных торговых марок автомобилей;
- приоритетную закупку национальных марок автомобилей на общественные нужды;

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;

¹Леонов, М.Б. Автомобильная сага. Эволюция производственного менеджмента в автомобильной промышленности [Текст] / М.Б. Леонов // Креативная экономика. – 2010. – № 10. – С. 83-86.

²Макаров, К.А. Государственное регулирование инвестиций в автомобильную промышленность [Текст] / К.А. Макаров // Инновации и инвестиции. – 2010. – № 3. – С. 88-90.

³Официальный сайт автопроизводителя Chery [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.chery.cn>. (Дата обращения: март 2017 г.)

⁴Хуан Хуай. Современное состояние и тенденции развития автомобилестроения Китая. – автореферат ... канд. экон. наук. - М.: 2009. – С. 22.

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

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

- 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 частности, 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).

По мнению китайского исследователя Ли Сянжуна, при управлении конкурентоспособностью автомобильных корпораций и разработки конкурентных стратегий развития, следует руководствоваться основными отраслевыми, структурными и стратегическими особенностями, характерными в настоящее время для автомобильных корпораций, как на национальных, так и на мировых

рынках, основными из которых являются следующие:¹

1) снижение издержек производства и, соответственно, цены автомобиля и одновременно растущая в связи с ожесточающимися 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).

Анализ текущих конкурентных стратегий развития автомобильных корпораций автором проводился по сравнительным матрицам оценки показателей работы конкурентов из различных стран мира. Для анализа конкурентных потенциалов диссертантом были выбраны автомобильные корпорации, имеющие примерно одинаковый статус и производимый продукт, которые:

- 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

¹ Ли Сянжун. Тенденции и перспективы развития легкового автомобилестроения в Китае. - дисс. ... канд. экон. наук. – М.: РУДН, 2010. – 150 с.

его кредиторов;

- имеют одинаковые основные виды деятельности.

Основными корпорациями – конкурентами в автомобильной промышленности в сегменте легковых автомобилей, с точки зрения автора, являются следующие основные конкуренты:

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);
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 компаний – Mitsubishi Group (Mitsubishi);
16. китайские корпорации (SAIC, BYD, Great Wall, Lifan, JAC, Haval и др. Всего 15 крупнейших)

В данный список автором сознательно не были включены такие крупные компании-конкуренты мирового рынка, как немецкая корпорация –

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, являющихся основным объектом настоящего исследования, 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%.¹ Таким образом, выбранные компании являются равнозначимыми конкурентами для 15 крупнейших китайских автопроизводителей в сегменте легковых автомобилей.

Для оценки конкурентных позиций автопроизводителей диссертантом были использованы данные, собранные внешними независимыми экспертами в области автомобилестроения, сервисного обслуживания и управления машиностроительными предприятиями. В числе экспертов были специалисты МАМИ и МГТУ им. Баумана, закончившие факультеты по специальности «Машиностроение» и работающие в сфере производства автомобилей, управления и контроля качества производства в машиностроении.

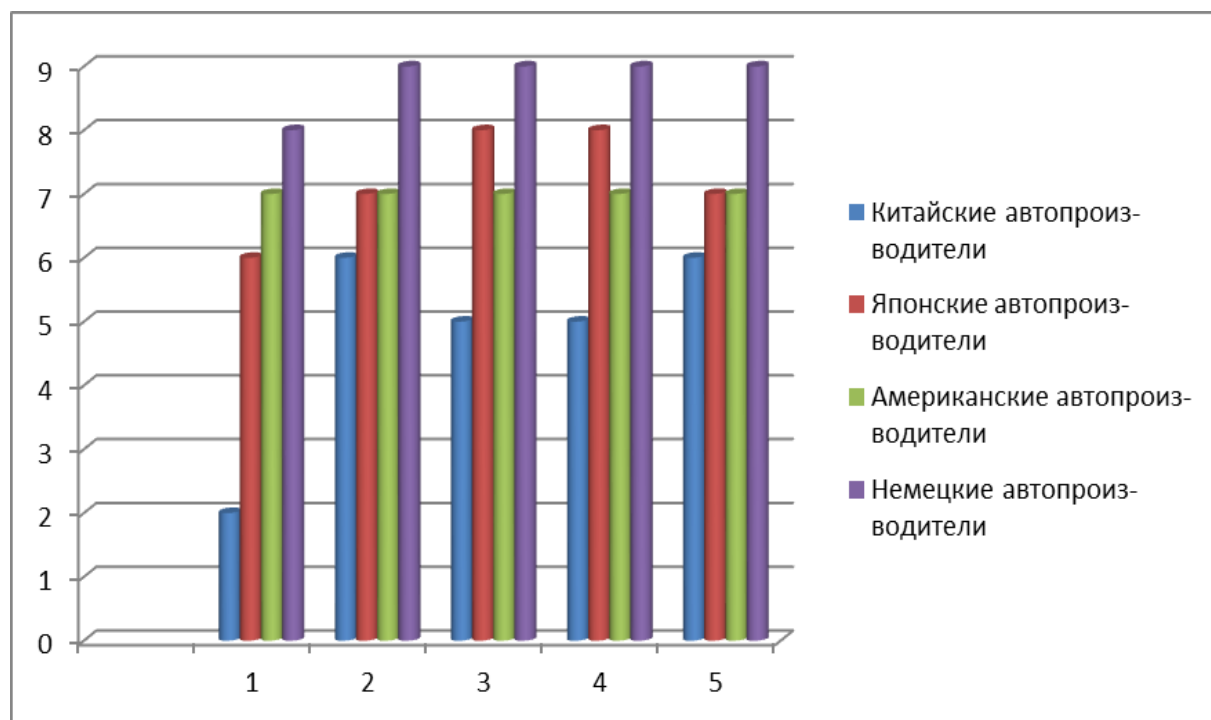
Проведенный соискателем анализ данных позволил уже *на первом этапе осуществить тестирование компетентности экспертов* с целью получения достоверных результатов оценки.

¹Пискунова, Л.П., Карманов, А.А. Автопотребление: региональные особенности, мотивы выбора [Текст] / Л.П. Пискунова, А.А. Карманов // Дискуссия. – 2012. – № 9. – С. 71-77.

На втором этапе, по данным широкого круга открытых источников, автором оценивались конкурентные стратегии развития крупнейших автопроизводителей и основных конкурентов, перечисленных выше. Оценка осуществлялась по 10-балльной системе. Наивысший балл равен 10. В качестве показателей конкурентной стратегии развития автором были выбраны следующие:

- Стратегическое управление: миссия; базовые стратегии; долгосрочные цели; конкурентные преимущества и их использование; стратегическое планирование развития.
- Ценовая политика: способ установления цен; стратегия ценообразования; динамика изменения цен; ценовые скидки; работа с кредитными обязательствами.
- Маркетинг: маркетинговые цели; маркетинговые стратегии; конъюнктура (способы анализа); маркетинговые исследования; маркетинговая информационная база; маркетинговые стратегии; маркетинговый бюджет; исследования конкурентов; исследования потребителей; способы анализа маркетинговой информации
- Организационная структура: вид; качество работы подразделений; деловая культура; имидж; брэнд; командообразующие характеристики.
- 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 рисунке. 1.3 автором показаны сравнительные характеристики конкурентной стратегии развития крупнейших автопроизводителей в сегменте легковых автомобилей по показателю «Стратегическое управление».



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

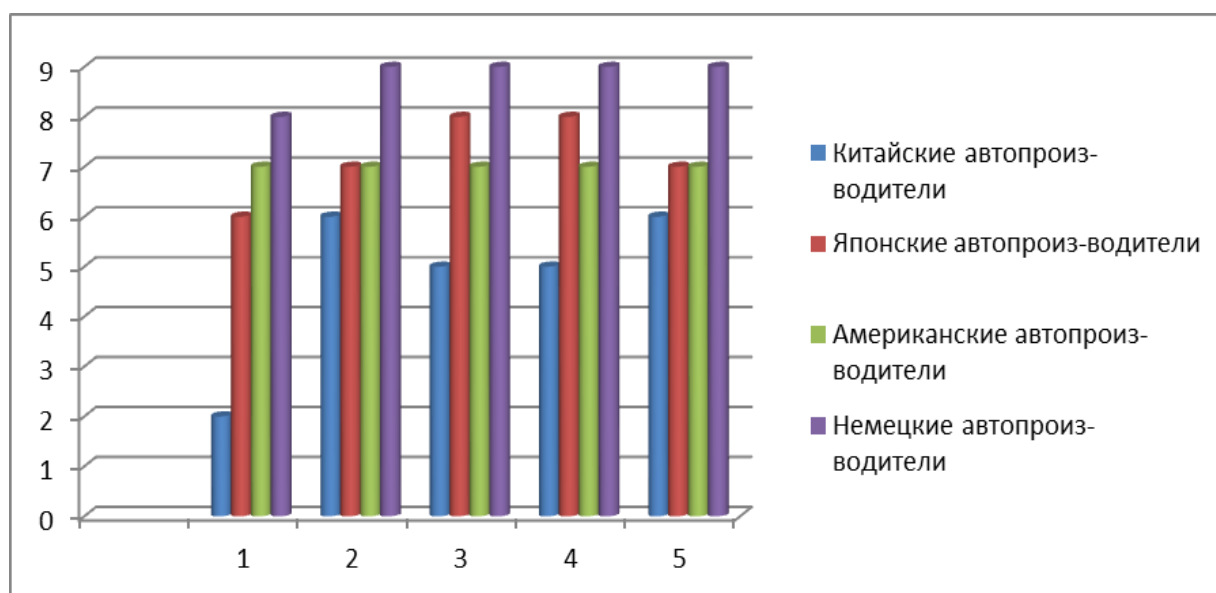
Рисунок 1.3 – Карта сравнительных характеристик предприятий по показателям стратегического управления конкурентной стратегии развития

Анализ показывает, что 15 крупнейших китайских автопроизводителей обладают худшими показателями конкурентной стратегии развития по сравнению с остальными 15 мировыми компаниями-конкурентами, принадлежащими зарубежным странам:

- базовые стратегии (китайские предприятия не формируют в большинстве своем базовые стратегии или формируют спонтанно);
- стратегии развития (15 крупнейших китайских автопроизводителей в сегменте легковых автомобилей не формируют конкурентные стратегии развития);
- конкурентные преимущества у 15 крупнейших китайских автопроизводителей в сегменте легковых автомобилей либо отсутствуют, либо достаточно слабые и им не уделяется должного внимания;
- стратегическое планирование развития осуществляется, но очень слабо.

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

На рисунке. 1.4 показаны сравнительные характеристики организаций по показателям «Ценовая политика» конкурентной стратегии развития.



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

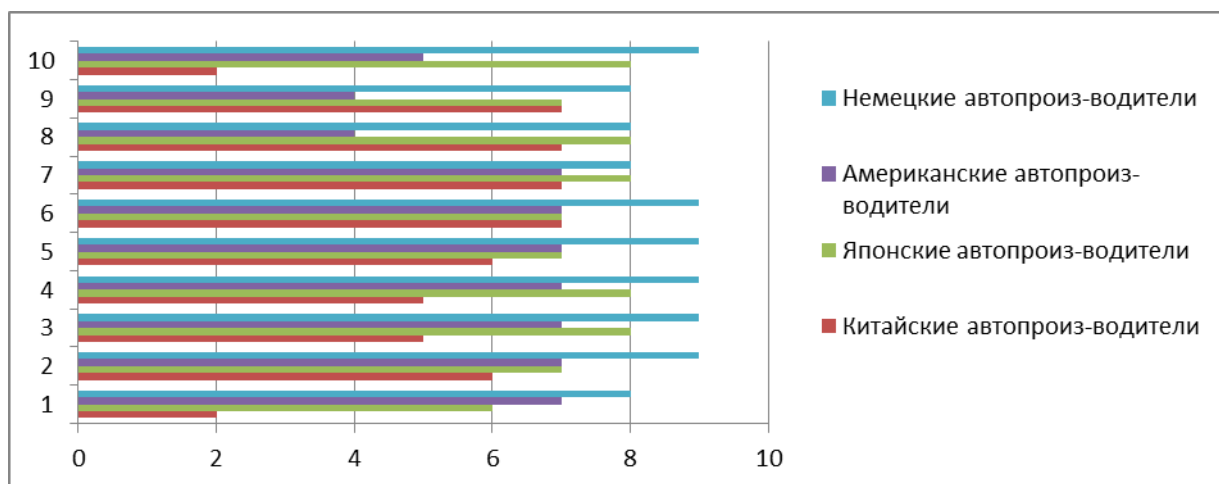
Рисунок 1.4 – Сравнительные характеристики организаций по показателям «Ценовая политика» конкурентной стратегии развития

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 рисунке. 1.5 показаны сравнительные характеристики организаций по показателям «Маркетинг» конкурентной стратегии развития.

Анализ данных показывает, что 15 крупнейших китайских автопроизводителей значительно отстают от организаций конкурентов по таким показателям конкурентной стратегии развития, как:

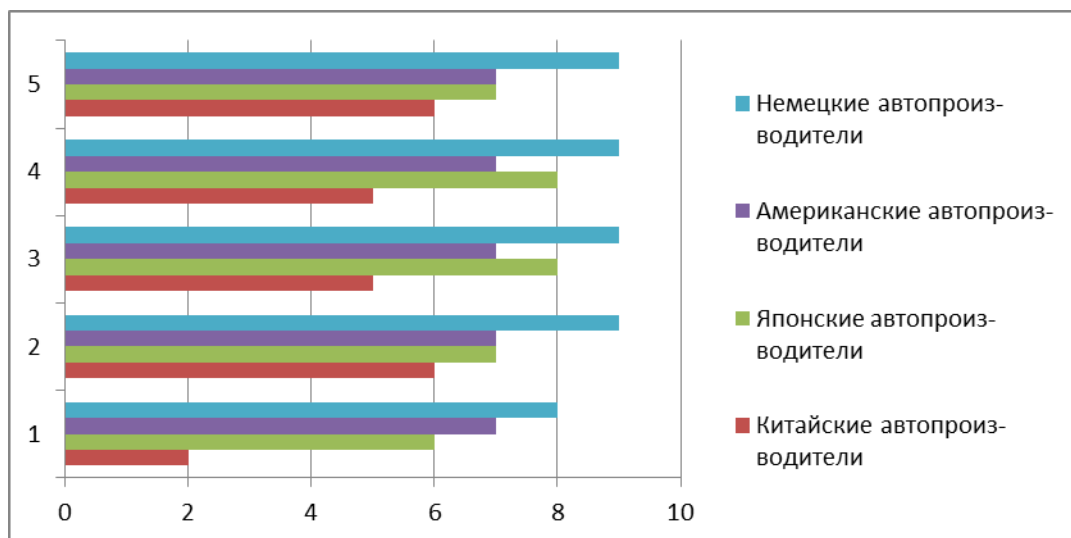
- маркетинговые стратегии;
- маркетинговые исследования;
- маркетинговая информационная база;
- способы анализа маркетинговой информации.



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 1.5 – Карта сравнительных характеристик организаций по показателям «Маркетинг» конкурентной стратегии развития

На рисунке. 1.6 автором показаны сравнительные характеристики организаций по показателям «Организационная структура управления».



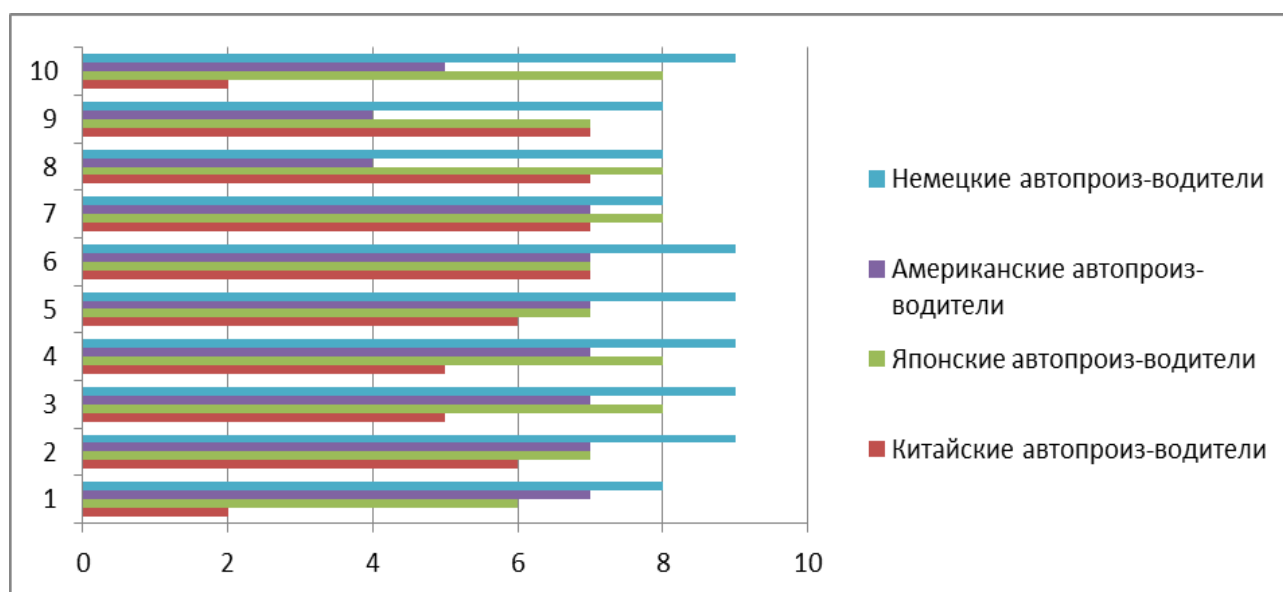
где: 1 - автономность подразделений, 2 - деловая культура, 3 - имидж, 4 - брэнд, 5 - создание «командного духа»

Рисунок 1.6 – Карта сравнительных характеристик организаций по показателям «Организационная структура управления» конкурентной стратегии развития

Анализ показывает, что 15 крупных автопроизводителей КНР сильно отстают от организаций конкурентов по таким показателям конкурентной стратегии развития, как:

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

На рисунке. 1.7 показаны сравнительные характеристики организаций по показателям «Стимулирование сбыта» конкурентной стратегии развития.



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 1.7 – Карта сравнительных характеристик организаций по показателям «Маркетинг» конкурентной стратегии развития

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

Еще раз стоит подчеркнуть, что, с нашей точки зрения, конкурентная

стратегия развития опирается на конкурентоспособность компании, которая образуется посредством создания и использования конкурентных преимуществ на целевых рынках сбыта. Это дает возможность описать основные элементы конкурентной стратегии развития применительно к специфике автомобильных корпораций.

1.3. Определение элементов построения конкурентной стратегии развития современных автомобильных корпораций

Можно идентифицировать основные элементы конкурентной стратегии развития предприятия автомобилестроения. В нее, с нашей точки зрения, входят такие элементы обеспечения конкурентоспособности, которые должны охватывать 3 основные группы элементов управления конкурентными преимуществами: себестоимость, эффективность управления и качество (рисунок. 1.8), что было выявлено автором в процессе проведения мозгового штурма среди приглашенных экспертов.

Так, по инициативе автора диссертации был проведен мозговой штурм, в ходе которого экспертам было предложено сформулировать ключевые конкурентные преимущества в составе конкурентоспособности автопроизводителей на целевых рынках. В результате чего эксперты выдвинули 56 ключевых факторов, которые впоследствии были систематизированы и упорядочены нами. К основным конкурентным преимуществам, в отличие от существующих, в которых обеспечение конкурентоспособной стратегии развития предприятий автомобилестроения 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 элементов конкурентных преимуществ: эффективности систем управления; формирования качества

продукции; себестоимости продукции.



Составлено автором

Рисунок 1.8 – Элементы конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций

Группы элементов конкурентных преимуществ представляют собой совокупность факторов обеспечения конкурентоспособности в структуре конкурентной стратегии развития предприятий автомобилестроения на рынках сбыта и включают в себя 12 основных блоков конкурентных преимуществ, 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.

Далее автором выявлялись проблемообразующие факторы снижающие конкурентоспособность, а, следовательно, эффективность конкурентной

стратегии развития автопроизводителей на целевых рынках по каждой из групп элементов конкурентной стратегии и конкурентным преимуществам в их структуре. Так, автором проводился факторный анализ 56 приведенных выше конкурентных преимуществ и их классификация в порядке значимости проблем при их отсутствии для обеспечения конкурентоспособности автомобильных корпораций. Проблемаобразующие факторы конкурентной стратегии были сведены в единый список (Приложение 3).

В развитие методики, предложенной Сидельниковой Е.Г., в порядке значимости по данной классификации следуют группы факторов уровня развития системы менеджмента качества, эффективности систем управления и системы управления издержками.¹

При этом классификация факторов внутри групп показала, что наиболее важную роль в обеспечении конкурентоспособности играет устранение негативного влияния факторов уровня развития системы менеджмента качества, куда в порядке значимости для обеспечения конкурентоспособности автомобильных корпораций вошли такие факторы, как:

1) 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 имеющего и собственные проблемаобразующие зоны, перечисленные по степени значимости: 1) отсутствие базовых стратегий;

¹Сидельникова, 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.

конкурентных и маркетинговых стратегий развития (организации не формируют базовые стратегии или формируют спонтанно и не формируют конкурентные стратегии развития); 2) брэнд (в случае, когда автопроизводители не имеют установившегося и узнаваемого брэнда среди потребителей); 3) отсутствие маркетинговых исследований, маркетинговой информационной базы и слабые способы анализа маркетинговой информации.

Далее, автором было проведено исследование и проведена кластеризация крупнейших автопроизводителей Китая по уровню конкурентоспособности в соответствии с частотой учета выявленных проблемообразующих факторов конкурентоспособности в своей предпринимательской активности на целевых рынках сбыта и наличие конкурентных преимуществ в своей деятельности. Для этого было отобрано 56 китайских предприятий автопроизводителей и эксперты по 22 основным возможным проблемам, очерченным выше, по 100-балльной шкале оценили частоту учета факторных признаков в стратегии конкурентоспособности по каждой из 56 компаний (Приложение 4).

Таблица 1.3 - Принадлежность предприятий автомобилестроения Китая к кластерам по уровню наличия конкурентных преимуществ в своей деятельности

Кластер	Кол-во предприятий	Компания-автопроизводитель	Количество конкурентных преимуществ
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

Составлено автором

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 конкурентного развития с учетом приоритетности решения проблем, соответствующих уровню их конкурентоспособности. Описание групп предприятий каждого из кластеров приведено в таблице. 1.3.

Итак, в каждом из пяти кластеров находятся предприятия, учитывающие проблемообразующие факторы конкурентоспособности и имеющие конкурентные преимущества со схожей частотой. В 1 и 2 кластеры вошли предприятия, наиболее полно учитывающие проблемообразующие факторы конкурентоспособности и, соответственно, имеющие более высокий ее уровень на целевых рынках; в 3 и 4 – со средними значениями; 5 кластер выступает, как самый неблагоприятный с точки зрения учета в своей предпринимательской активности проблемообразующих факторов конкурентоспособности и наличие конкурентных преимуществ на целевых рынках сбыта.

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 1¹, в связи с чем, мы провели стандартизацию данных, полученных от экспертов (Приложение. 5).

Проведенная автором иерархическая классификация позволила 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. Далее, мы представили предприятия в виде Горизонтальной

¹ Пример использования кластерного анализа STATISTICA в автостраховании // Портал знаний "Глобальный интеллектуальный ресурс" URL: <http://statistica.ru/local-portals/actuaries/example/1573/> (дата обращения: 15.03.2017).

дендрограммы (рисунок. 1.9).

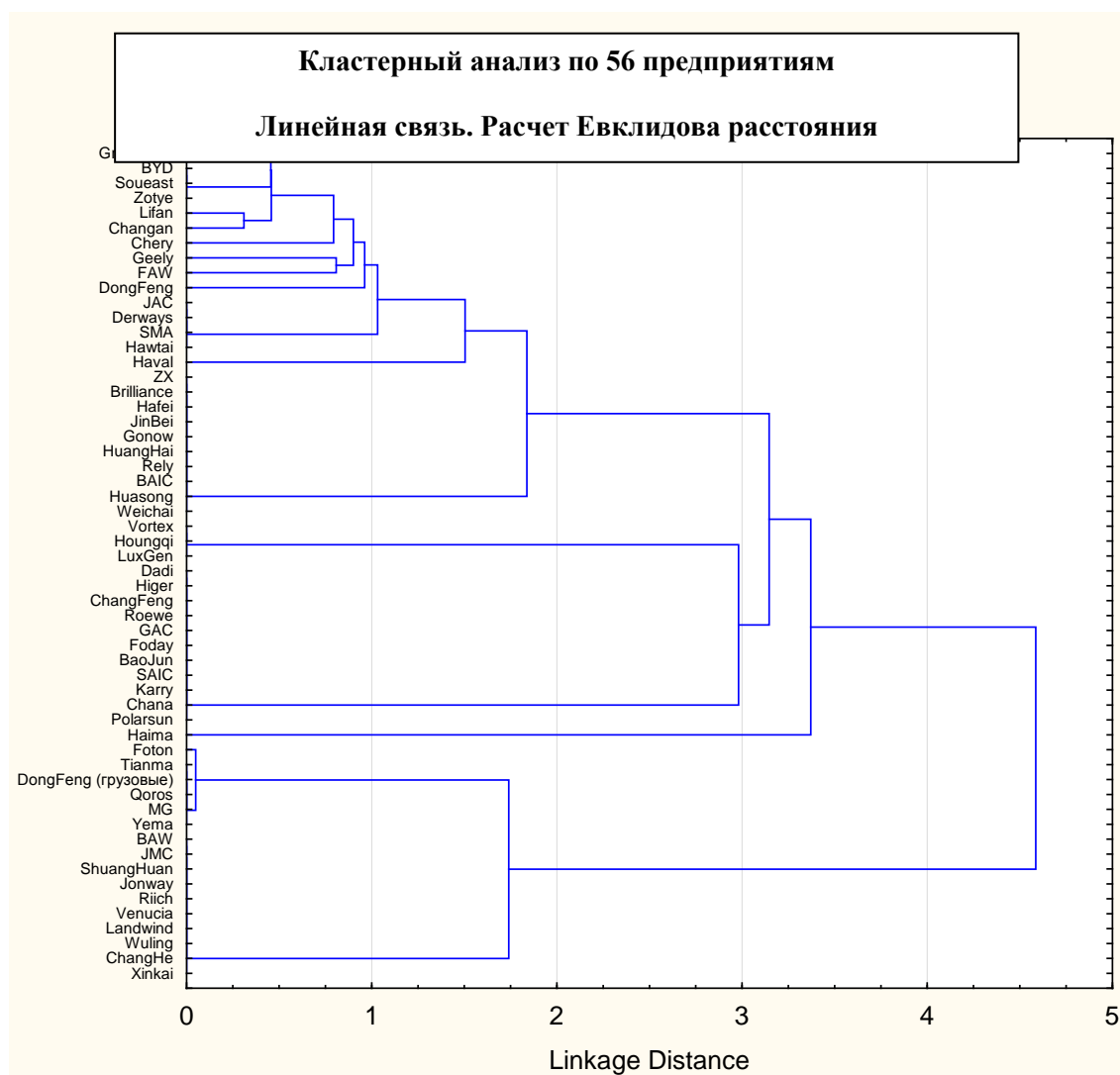
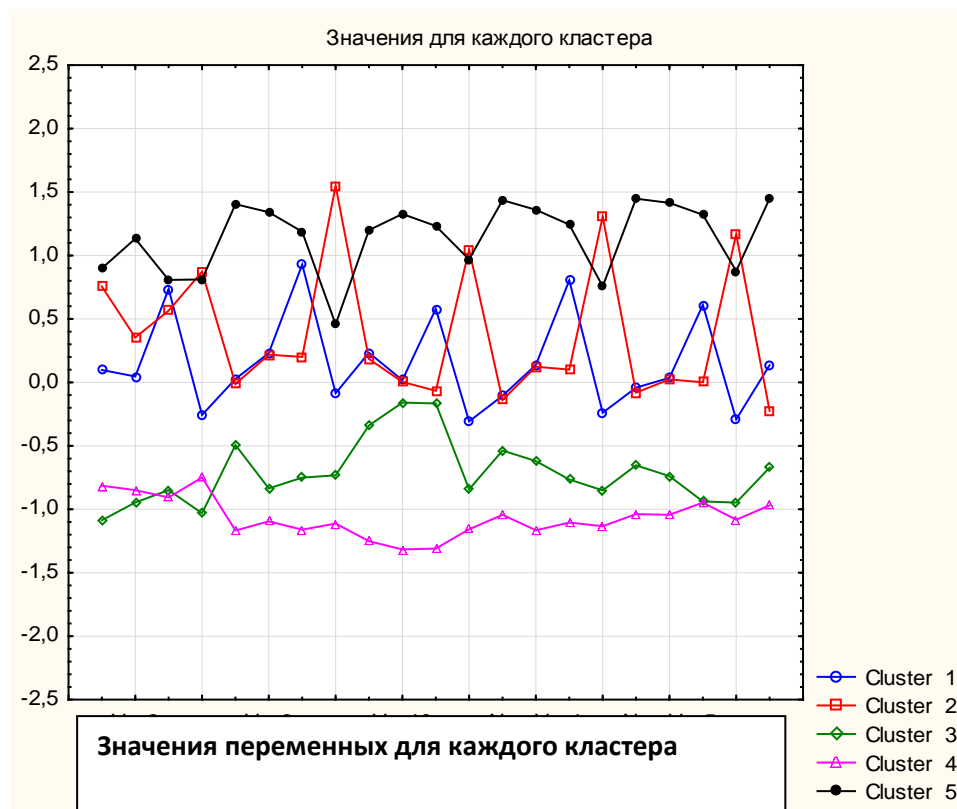


Рисунок 1.9 – Горизонтальная дендрограмма кластерного анализа по 56 предприятиям автомобилестроения Китая по признаку конкурентоспособности на целевых рынках сбыта (рассчитано автором)

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.

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 результатов. Полученное значение $p < 0.05$ говорит о значимом различии, следовательно предприятия, попадающие в тот или иной кластер попали туда не случайно.



Составлено автором

Рисунок 1.10 – Описание значений для каждого кластера

Представим элементы кластеров, включающих в себя определенные предприятия-автопроизводители и расстояния для просмотра наблюдений, входящих в каждый из кластеров, что также позволяет оценить евклидовы расстояния объектов от центров (средних значений) соответствующих им кластеров. 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 целевых рынках сбыта) (рисунок. 1.10).

Итак, в каждом из пяти кластеров находятся объекты со схожей частотой встречающихся признаков-проблем, влияющих на их 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 более выраженными проблемами конкурентоспособности, среди которых 5 кластер выступает как самый неблагополучный.

Затем автором проводился вторичный факторный анализ с целью сокращения всех проблемообразующих факторов по китайским автокорпорациям до ведущих 4-5, что в дальнейшем нам облегчит работу по формированию стратегии повышения конкурентоспособности 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 также могут быть представлены при необходимости в виде таблицы.

Для отбора значимых признаков-проблем конкурентоспособности можно оставить в нашем случае 4 или 5 факторов. Нами было принято решение оставить 5 проблемообразующих факторов, напрямую и наиболее сильно влияющих на конкурентоспособность китайских автопроизводителей на рынках сбыта, с самыми высокими значениями, полученными в ходе анализа, что соответствует следующим проблемам:

- низкое качество инженерно-конструкторского, технологического, метрологического, производственного 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);
- грубое несоответствие геометрических характеристик штамповочных, сварных и прочих соединений системам и стандартам качества ISO, действующим во многих странах мира;¹
- катастрофически высокий уровень опасности автомобилей в условиях эксплуатации.²

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

Затем соискателем производилась оценка степени влияния этих 5 проблемообразующих факторов на интегральный уровень конкурентоспособности китайских автокорпораций, 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 б), что в наибольшей мере на интегральную конкурентоспособность автопроизводителя из Китая влияют:

Низкое качество инженерно-конструкторского, технологического, метрологического персонала; неудовлетворительная проработка размерных цепочек, конструкций или изделий с точки зрения метрологии и

¹Гусаков, 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.

²Козлов, 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.

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 спонтанно и не формируют конкурентные стратегии развития);

2. Отсутствие маркетинговых исследований, маркетинговой информационной базы и слабые способы анализа маркетинговой информации.¹

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.

Автором были сформированы приоритетные направления их решения, систематизированные и перечисленные также в порядке их значимости для наращивания конкурентоспособности, куда вошли (рисунок. 1.11):

1. Повышение качества стратегического управления.²

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.³

¹Бахарев, 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.

²Годлевский, 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.

³Курилова, А.А. Формирование системы финансового планирования на предприятиях автомобильной промышленности [Текст] / А.А. Курилова // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 36. – С. 18-26.

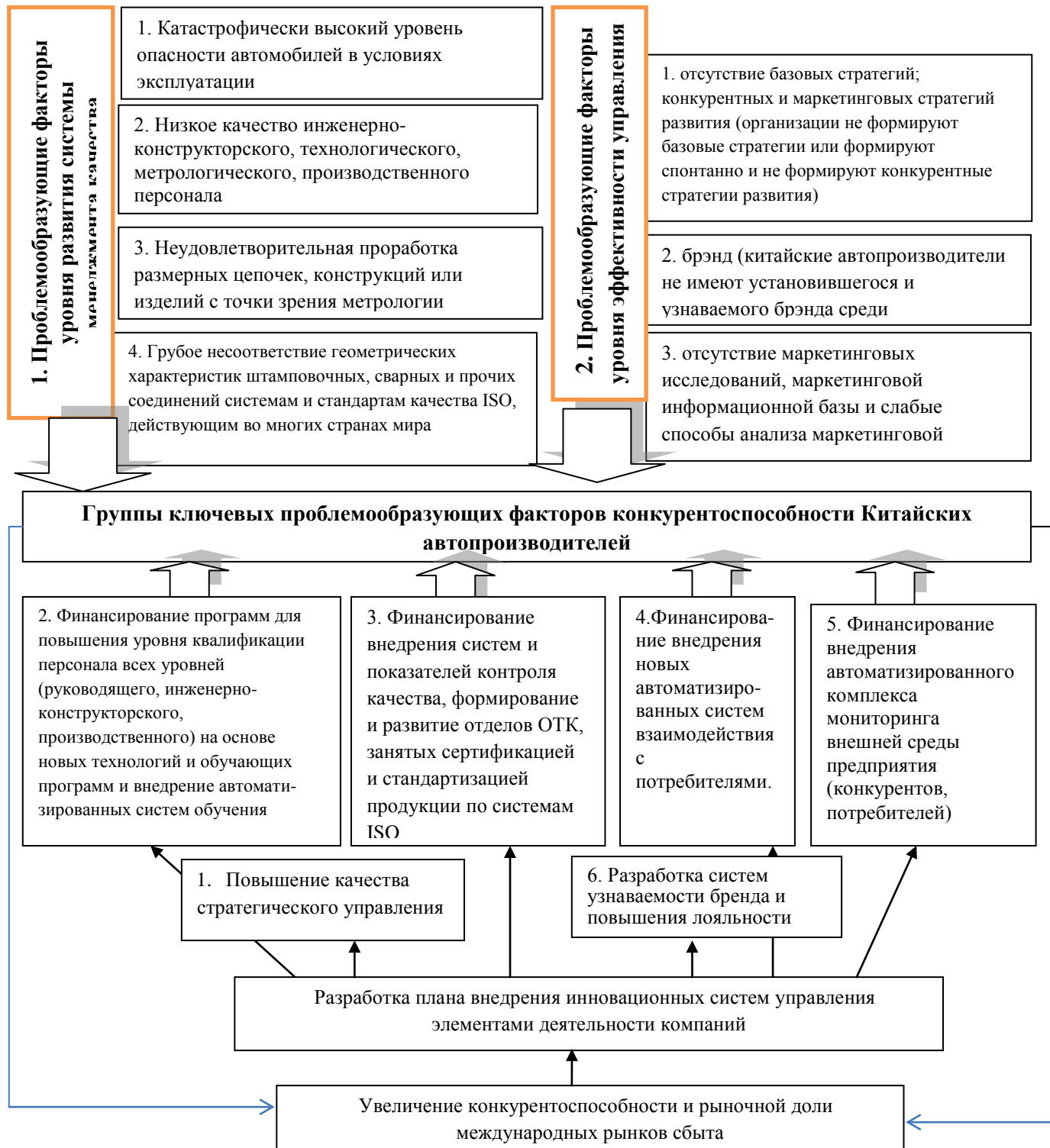


Рисунок 1.11 – Систематизация ключевых проблем обеспечения конкурентоспособности корпораций автомобилестроения Китая и определение приоритетных направлений их решения (разработано автором)

3. Финансирование внедрения систем и показателей контроля качества,

формирование и развитие отделов ОТК, занятых сертификацией и стандартизацией продукции по системам ISO.^{1 2}

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).

Также, автором была сформирована система выявления совокупного (явного и скрытого) конкурентного потенциала и показатели его учета, которые позволят повысить эффективность реализации конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций. Перейдем к их более детальному рассмотрению.

Для реализации элементов конкурентоспособности корпорации автопрома требуется разработанный алгоритм последовательностей и шагов проникновения на рынок при помощи наращивания конкурентного потенциала. Данный алгоритм *можно определить, как конкурентную стратегию развития, которая опирается на конкурентоспособность предприятия.* Конкурентоспособность корпорации автомобилестроения – это способность предприятия бороться за рынок за счет формирования и использования конкурентных преимуществ компании, таких как внедрение инновационной техники и технологии, максимально эффективного использования резервов предприятия, достижения высокого уровня инвестиционной привлекательности и ряда других.

Корпорации автомобилестроения КНР обладают внушительным потенциалом наращивания конкурентоспособности, находящимся в стадии своего начального раскрытия, в связи с чем, большинство конкурентных стратегий автопрома КНР оказываются малоэффективными, реализуя, в основном, продукцию, произведенную ведущими компаниями на территории КНР и

¹Шпекторов, 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.

²Бочков, 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.

игнорирующими требования целевых рынков. Проведенный автором 7-этапный анализ конкурентных позиций крупнейших корпораций-автопроизводителей, в частности, китайских автопроизводителей и уровня их конкурентоспособности на целевых 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;
5. Высокий уровень опасности автомобилей в условиях эксплуатации.

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 КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АВТОМОБИЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

2.1. Формирование принципов построения конкурентной стратегии развития корпораций китайского автопрома

Чтобы разработать эффективную конкурентную стратегию развития автомобильным корпорациям, с точки зрения автора, следует принять следующий универсальный алгоритм действий (рисунок.2.1):

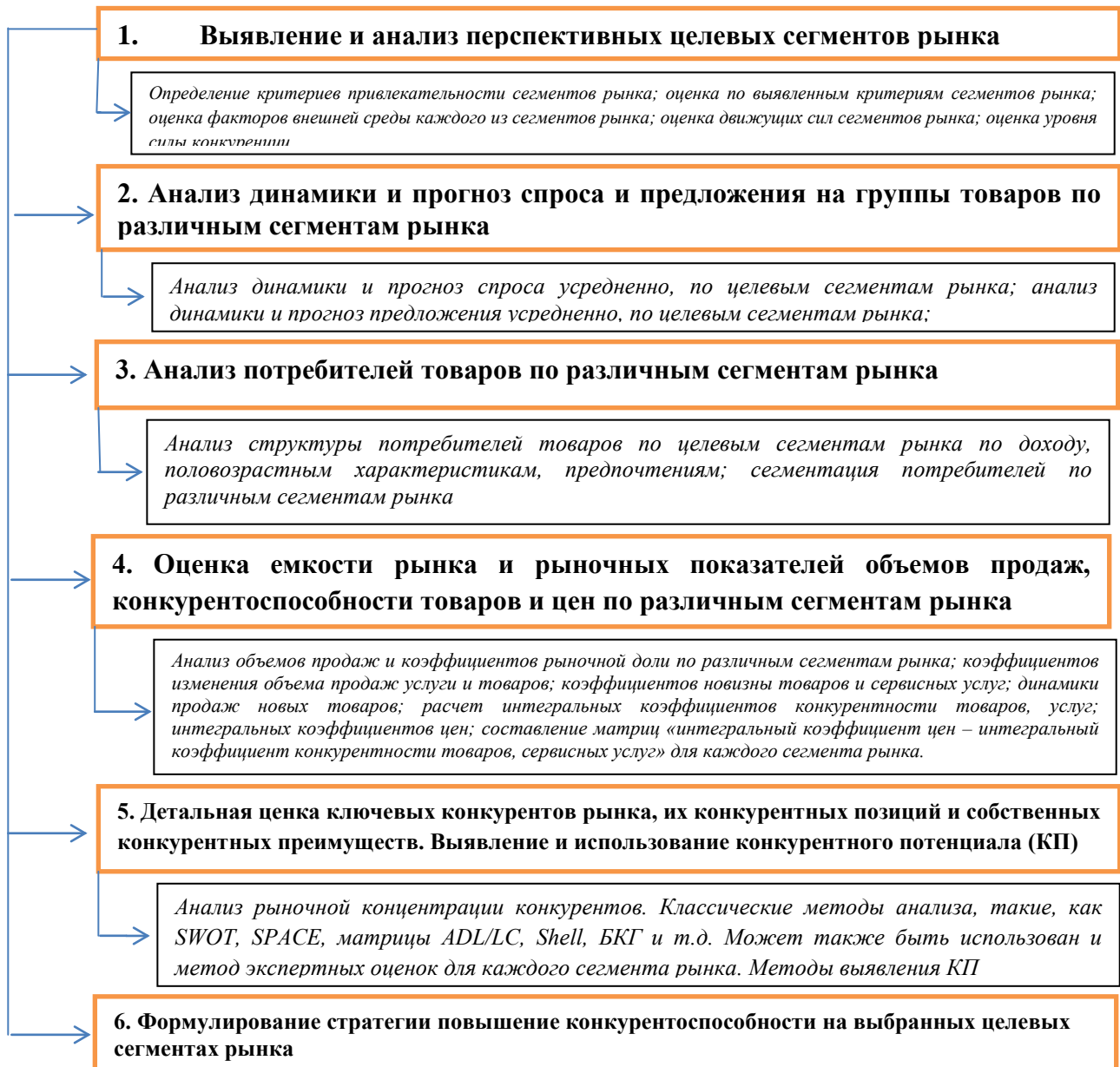


Рисунок 2.1 – Универсальный алгоритм стратегического управления развитием корпораций

Рассмотрим работу этого универсального алгоритма применительно к практике китайских автомобильных корпораций на некоторых целевых сегментах международного рынка.

1. Первоначально следует выявить и проанализировать перспективные целевые сегменты рынка. Оценка сегментов рынка по критериям привлекательности может быть проведена, например, как представлено ниже, автором, экспертным путем для различных целевых сегментов международного рынка (таблица 2.1).

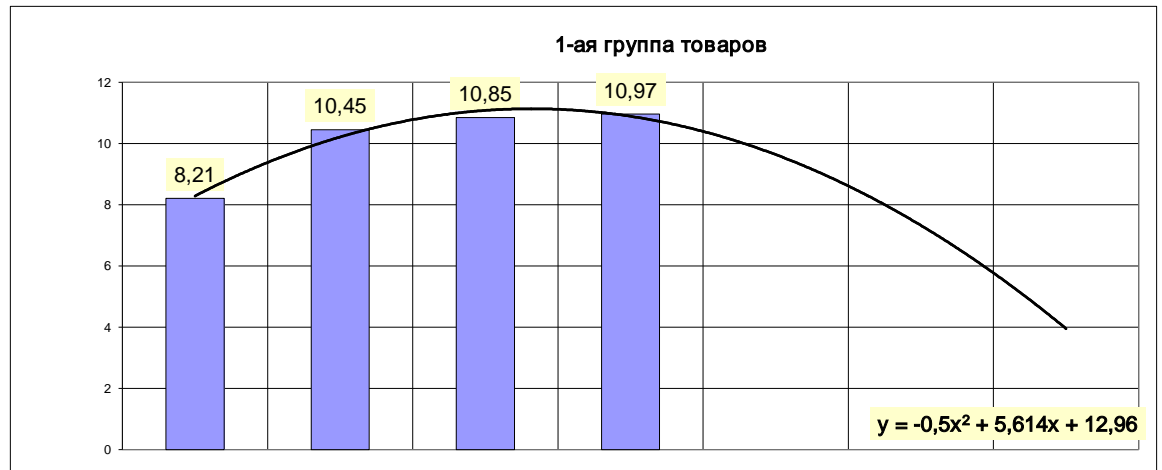
Таблица 2.1 – Критерии привлекательности сегментов международного рынка

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

Рассчитано автором

Наиболее привлекательными сегментами рынка (в глобальных аспектах) для крупнейших автомобильных корпораций Китая по критериям привлекательности являются: №9 – Рынок Африки; № 2 – Рынок стран СНГ; № 6 – рынок стран Южной Америки; № 4 – Рынок стран Средней Азии.

2. На втором этапе автором предлагается проводить анализ динамики и прогноз спроса и предложения на группы товаров по различным сегментам рынка. Анализ динамики и прогноз спроса усреднён, по 4 целевым сегментам международного рынка представлен на рисунок. 2.2 (рассчитано автором).



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



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



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

Рисунок 2.2 (а,б,в) – Динамика и прогноз спроса на автомобили и комплектующие (приведены усредненные значения по 4 ключевым сегментам мирового рынка)

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

- тенденцию к стабилизации и дальнейшему уменьшению по 1-ой группе

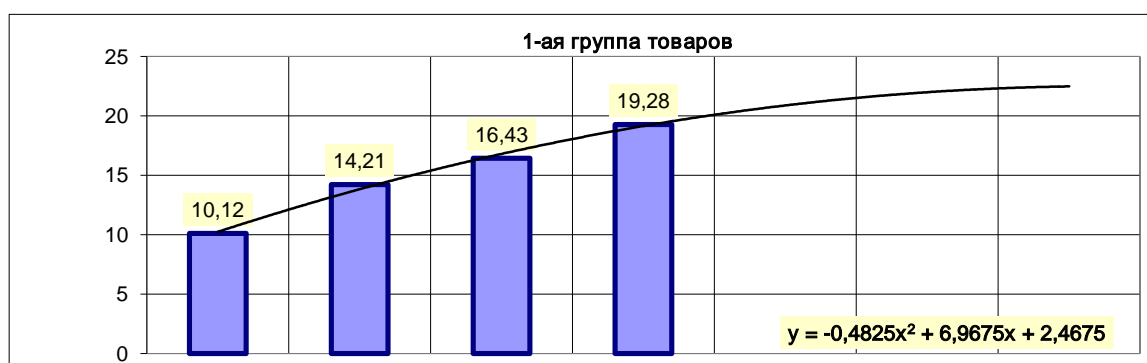
товаров: легковые автомобили на – 7,82%;

- 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.



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



Б) 2-ая группа. Динамика и прогноз предложений, млрд. долл.



В) 3-я группа. Динамика и прогноз предложений, млрд. долл.

Рисунок 2.3 (а,б,в) – Динамика и прогноз предложения на автомобили и комплектующие Китайских автопроизводителей (приведены усредненные значения по 4 ключевым сегментам мирового рынка)

Динамика и прогноз предложений на группы товаров китайских автопроизводителей (приведены усредненные значения по 4 ключевым сегментам мирового рынка) представлены на рисунке. 2.3 (рассчитано автором).

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%.

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 имеют 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 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 рисунке. 2.4.

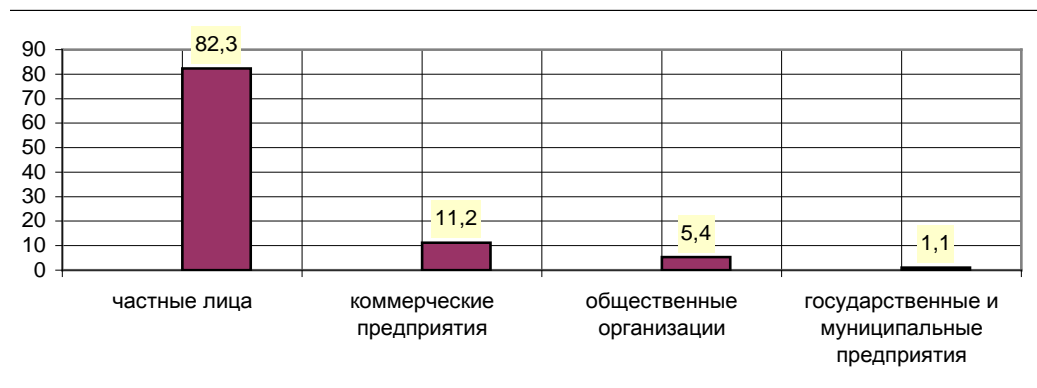


Рисунок 2.4 – Структура потребителей товаров китайского автопрома по 4 целевым сегментам международного рынка¹

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

¹Беспалько, 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.

Структура потребителей (частных лиц) по уровню доходов представлена на рисунке 2.5.

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.¹

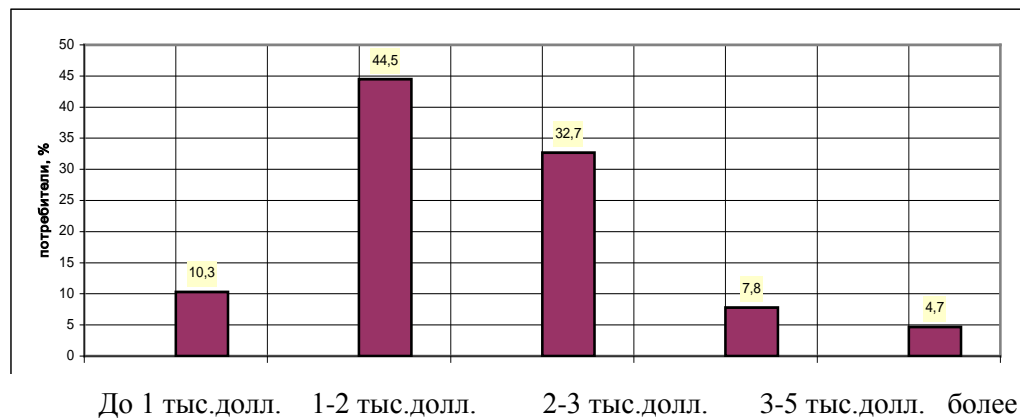


Рисунок 2.5 – Структура потребителей (частных лиц) по уровню дохода²

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

¹Китайская ассоциация автопроизводителей (China Association of Automobile Manufacturers) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.caam.org.cn>. (Дата обращения: 04.03.2017г.).

²Тарасов, 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.

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.¹

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.²

Для оценки емкости рынка китайские автопроизводители могут опираться на соответствующий коэффициент (2.1):

1. Коэффициент рыночной доли:³

$$K_{рд} = ОП / ООПР, \quad (2.1)$$

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 7.

Согласно статистическим данным Всемирного банка по рынку стран СНГ суммарный объем продаж автомобилей за 2014 г. составил 395,77 млн. долл. При

¹Китайский информационный Интернет-центр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.china.org.cn>. (Дата обращения: 04.04.2017г.).

²Китайский информационный Интернет-центр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.china.org.cn>. (Дата обращения: 04.04.2017г.).

³Бугаенко, М.В. К вопросу о повышении конкурентоспособности российских машиностроительных предприятий [Текст] / М.В. Бугаенко // Инновации и инвестиции. – 2012. – № 4. – С. 69-72.

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.¹

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

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 2.2.

Таблица 2.2 – 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 СНГ²

№ 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	

¹Состояние и тенденции китайского автомобилестроения // Информационный отдел провинции Цилинь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iilin.cei.gov.cn/news/view Article.html?id=402880a8230d826c0123 31a135e40310> (дата обращения: 19.03.2017г.).

²Ефименко, Е.С. Китайские автомобили / Е.С. Ефименко // Международная Бизнес Корпорация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mbcorp.ru/page0001204> (Дата обращения: 04.04.2017г.).

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.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 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 2.4.

Таблица 2.3 – 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	

Согласно статистическим данным Всемирного банка по рынку стран СНГ суммарный объем продаж грузовых автомобилей по странам СНГ составил до

¹Внешняя экономическая деятельность и внешняя торговля КНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.chinamarket.com.cn>. (Дата обращения: 04.04.2017г.).

4,49 млн. долл.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 (2.2):

$$K_{\text{июл}} = O_{\text{коп}} / O_{\text{ноп}}, \quad (2.2)$$

где $O_{\text{коп}}$ - объем продаж на конец отчетного периода;

$O_{\text{ноп}}$ - объем продаж на начало отчетного периода;

$K_{\text{июл}}$ - коэффициент изменения объема продаж на начало отчетного периода.

Расчетные коэффициенты изменения объемов реализации услуг проживания предприятий конкурентов представлены в Приложении 8.

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 9.

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 10.

Согласно расчетам, предприятия SAIC и Great Wall не лидируют по величине коэффициента изменения объемов реализации грузовых автомобилей, и

¹У 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: 26.03.2017г.).

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 (2.3).

$$K_{\text{ну}} = O_{\text{н}} / O_{\text{общ}} \quad (2.3)$$

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 рисунке. 2.6.

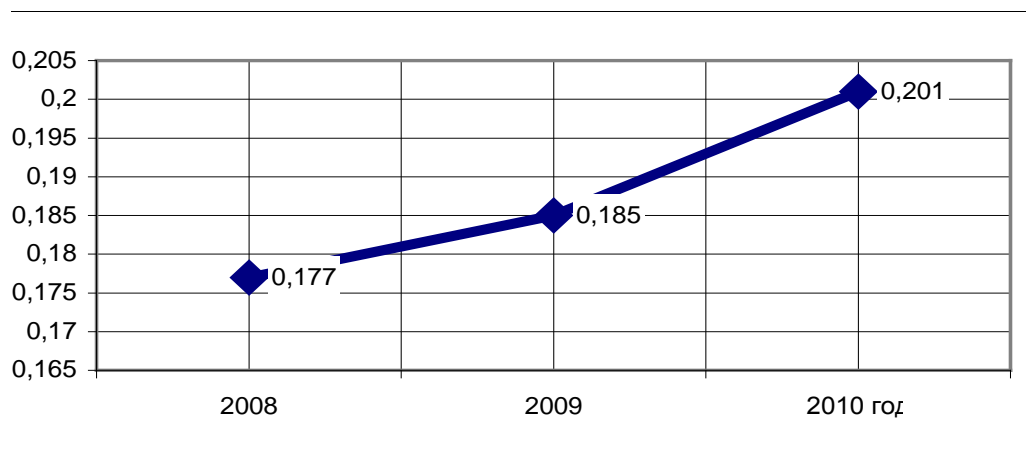


Рисунок 2.6 – Динамика изменения объемов продаж новых товаров, сервисных услуг китайскими автопроизводителями, млн. долл. (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)¹

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

¹Новости автомобилестроения Китая [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.autonewschina.com>. (Дата обращения: 12.09.2016г.).

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

Расчетные коэффициенты новизны товаров, услуг предприятий конкурентов представлены в Приложении 11.

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 (2.4):

$$K_{итп} = \frac{\sum_{i=1}^N K_i}{N}, \quad (2.4)$$

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 12. Согласно 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 (2.5).¹

$$K_{уц} = (\Pi_{max} - \Pi_{min}) / (2 * \Pi_{уф}) \quad (2.5)$$

¹Корнилов, 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.

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

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

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

$C_{\text{уф}}$ – 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 13.

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.

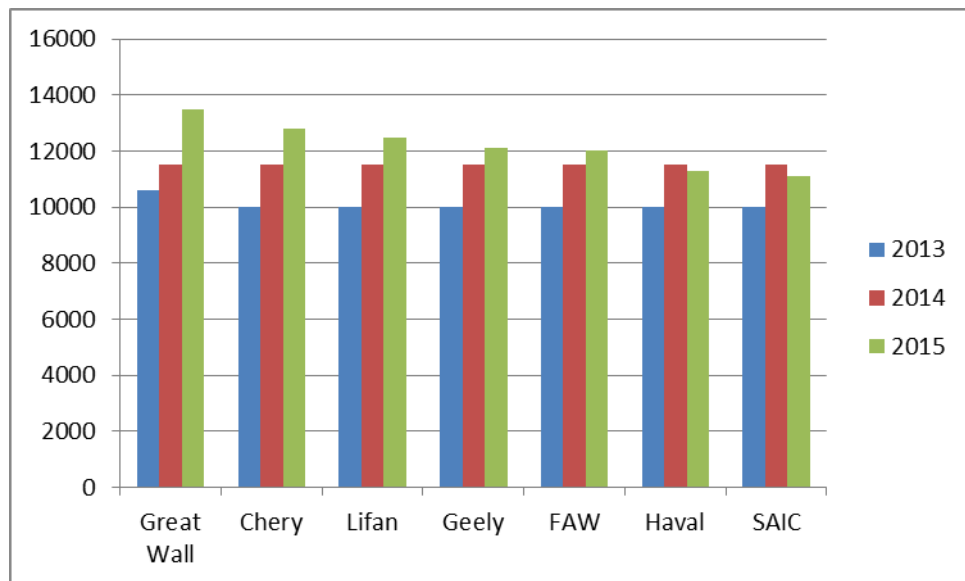


Рисунок 2.7 – Динамика изменения цены на легковые автомобили автомобильных корпораций Китая (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

Динамика изменения цены на легковые автомобили китайских автопроизводителей представлена на рисунке 2.7. В основу расчета положена

модель Фасхиева Х.А.¹ 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.

Далее управляющим китайских автопроизводителей необходимо рассчитывать интегральный коэффициент цен на товары, услуги китайских автопроизводителей (2.6):

$$K_{инт.ц} = K_{дц} * K_{уц} \quad (2.6)$$

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

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

$K_{инт.ц}$ – 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 14.

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.

¹ Фасхiev, Х.А. Модель управления конкурентоспособностью машиностроительного предприятия [Текст] / Х.А. Фасхiev // Машиностроитель. – 2009. – № 8. – С. 7-20.

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

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:

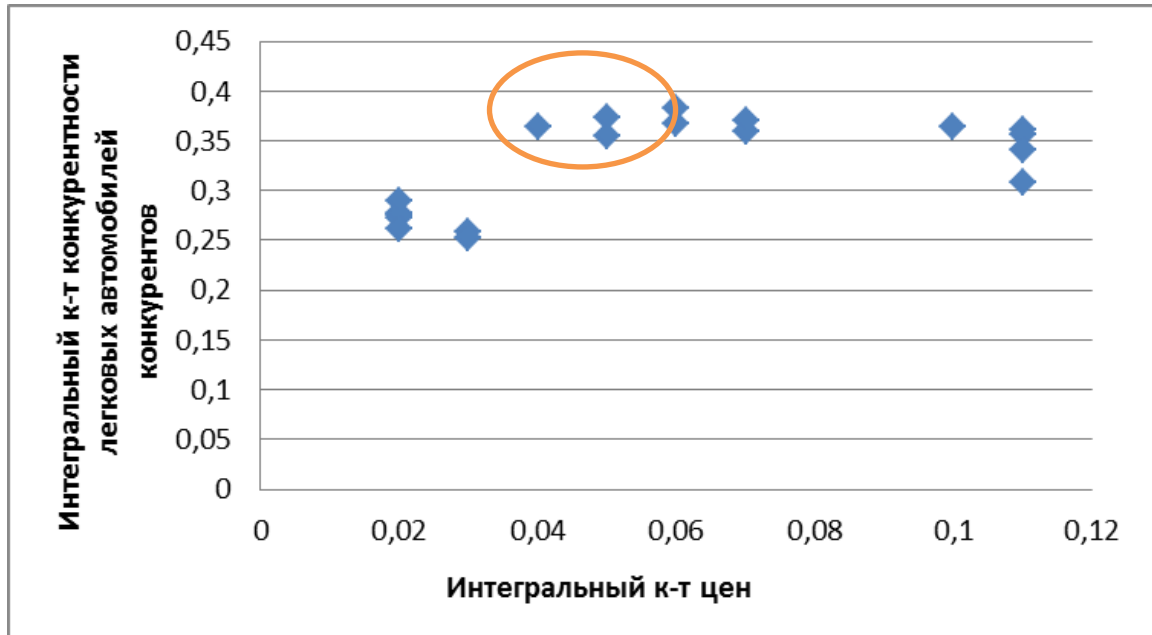
1 квадрант – у предприятия сильные позиции по ценовой политике и слабые позиции по товарной продукции;

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 рисунке. 2.8.



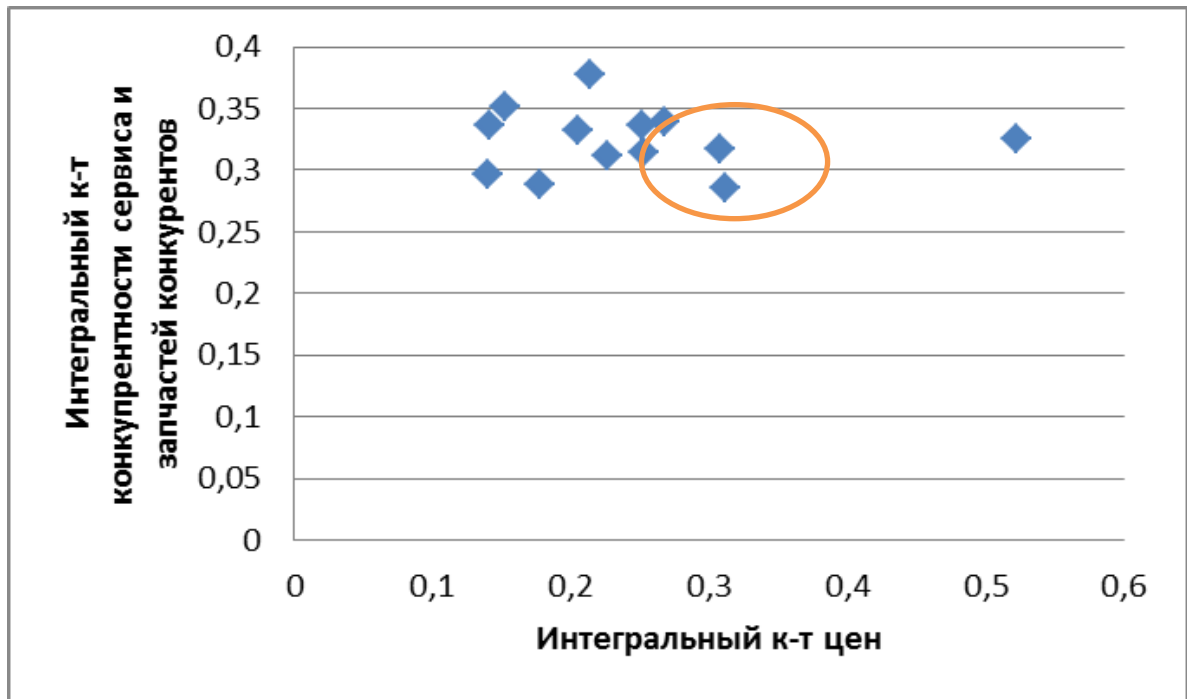
Рассчитано автором

Рисунок 2.8 – Матрица «интегральный коэффициент цен – интегральный коэффициент конкурентности товаров» по легковым автомобилям автомобильных корпораций Китая и конкурентов (значения по сегменту – рынок стран СНГ)

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).

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 2.9.



Рассчитано автором

Рисунок 2.9 – Матрица «интегральный коэффициент цен – интегральный коэффициент конкурентности услуг» по сервисному обслуживанию и запчастям автомобильных корпораций Китая и конкурентов (сегмент – рынок стран СНГ)

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.

Матрица «интегральный коэффициент цен – интегральный коэффициент конкурентности услуг» по грузовым автомобилям конкурентов представлена на рисунке 2.10.

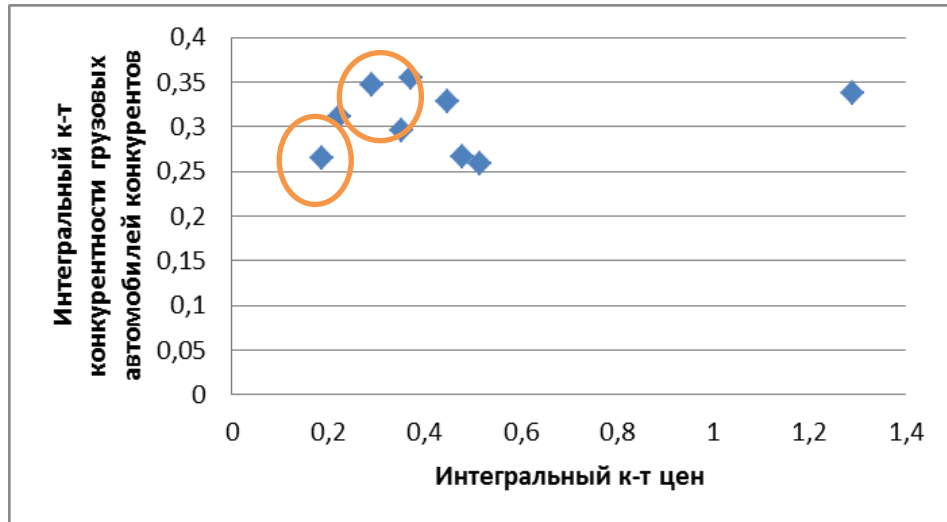


Рисунок 2.10 – Матрица «интегральный коэффициент цен – интегральный коэффициент конкурентности товаров» по грузовым автомобилям автомобильных корпораций Китая и конкурентов (сегмент – рынок стран СНГ)

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, а также выявление собственного конкурентного потенциала.

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.¹

Таблица 2.4 – Данные оценки конкурентных позиций предприятий конкурентов и автомобильных корпораций Китая по показателям стратегического развития (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

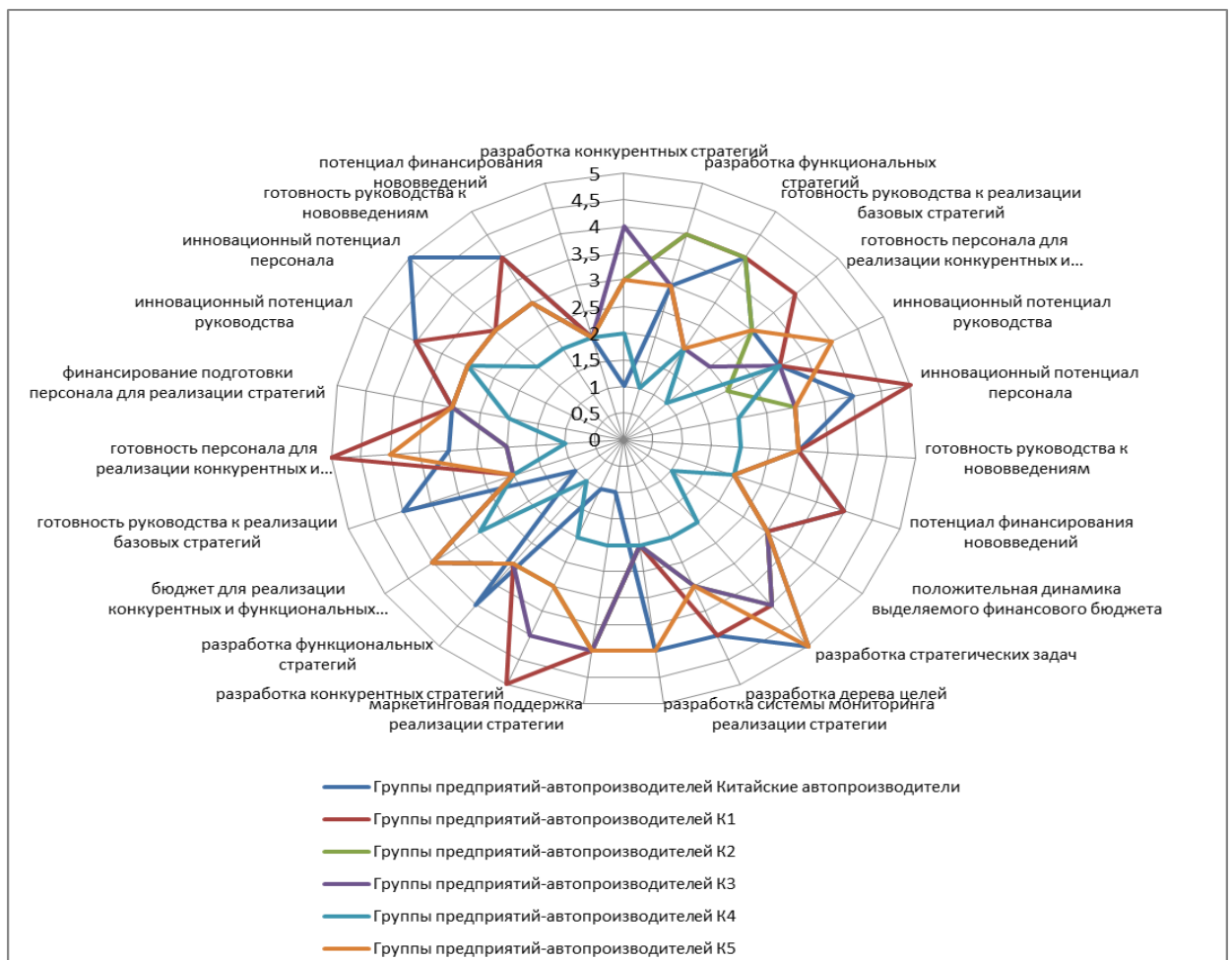
№	Наименование показателя	Группы предприятий-автопроизводителей					
		Китайские автопроизводители	К1	К2	К3	К4	К5
1	2	3	4	5	6	7	8
1	обоснование и формирование миссии	3	4	2	3	1	3
2	обоснование базовых стратегий	4	2	2	4	2	2
3	анализ и выбор базовых стратегий	3	3	1	3	2	3
4	положительные потенциалы базовых 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: К1 – Японские автопроизводители; К2 – Английские автопроизводители; К3 – Американские автопроизводители; К4 – Южнокорейские автопроизводители; К5 – Немецкие автопроизводители

¹Касаев, 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.

Например, в таблице. 2.4 представлен один из способов балльно-рейтинговой экспертной оценки данных конкурентных позиций предприятий конкурентов и китайских автопроизводителей по стратегическим показателям на одном из целевых сегментов международного рынка.

На рисунке. 2.11 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

Разработано автором

Рисунок 2.11 – График конкурентных профилей предприятий – автопроизводителей по показателям стратегического развития (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

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 таблице 2.5.

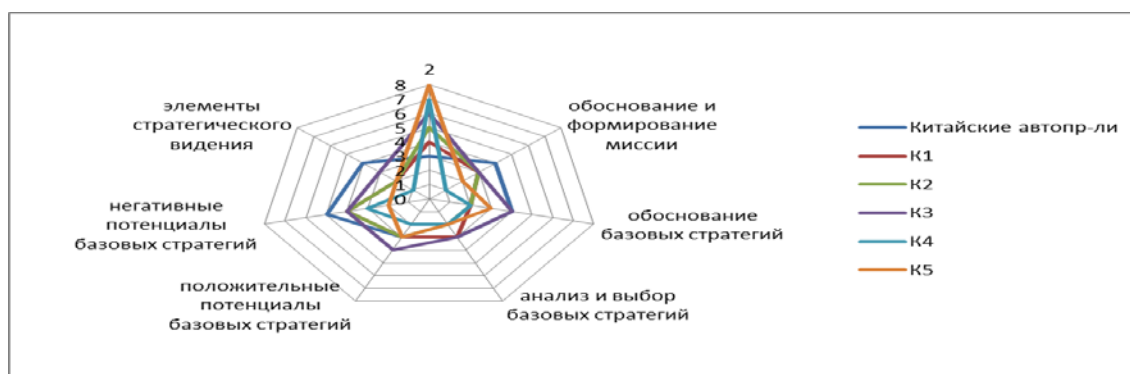
Таблица 2.5 – Оценочные показатели группы «Стратегическое видение» и их расчетная средняя величина для каждой группы предприятий-автопроизводителей (приведены значения по 1 рынку стран СНГ)

№ показателя	1-я группа: Стратегическое видение	Китайские автопр-ли	К1	К2	К3	К4	К5
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: К1 – Японские автопроизводители; К2 – Английские автопроизводители; К3 – Американские автопроизводители; К4 – Южнокорейские автопроизводители; К5 – Немецкие автопроизводители

На рисунке. 2.12 представлен график конкурентных профилей групп

предприятий-автопроизводителей по оценочным показателям группы «Стратегическое видение».



Где: К1 – Японские автопроизводители; К2 – Английские автопроизводители; К3 – Американские автопроизводители; К4 – Южнокорейские автопроизводители; К5 – Немецкие автопроизводители

Рисунок 2.12 – 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 таблице. 2.6.

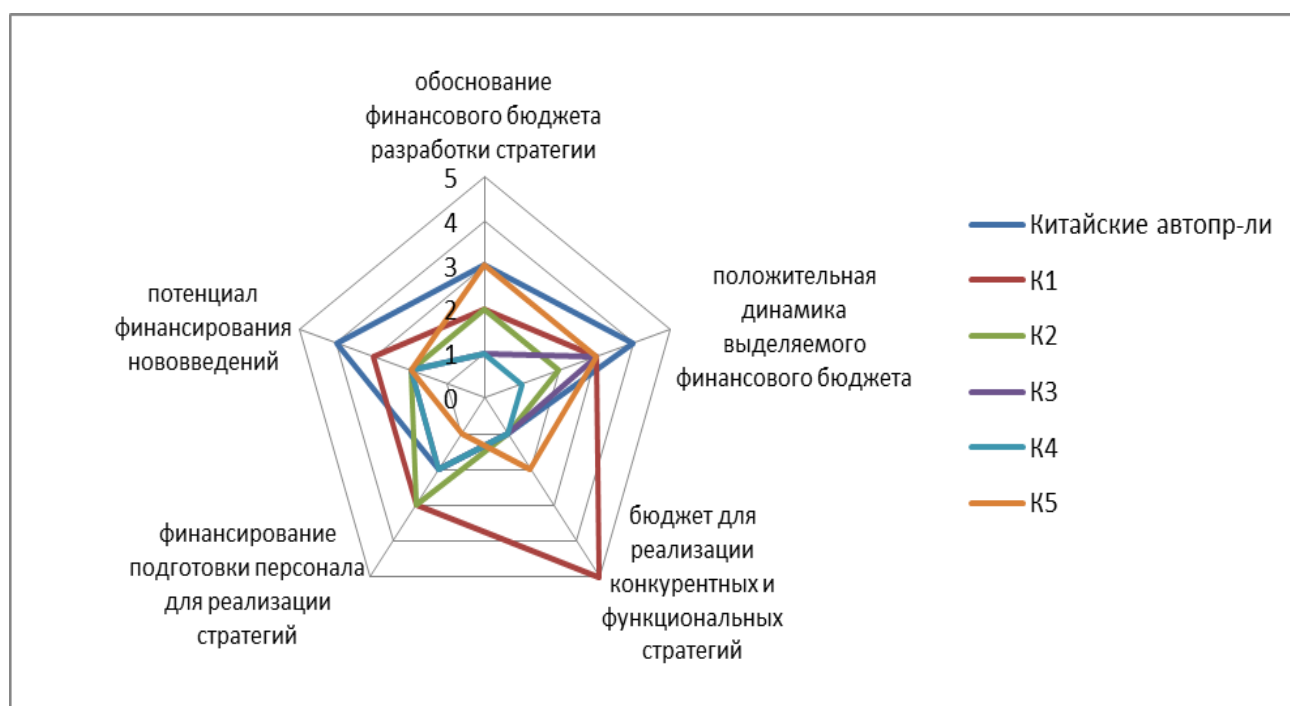
Таблица 2.6 – Оценочные показатели группы «Целенаправленность» и их расчетная средняя величина для каждой группы предприятий-автопроизводителей (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

№ 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: К1 – Японские автопроизводители; К2 – Английские автопроизводители; К3 – Американские автопроизводители; К4 – Южнокорейские автопроизводители; К5 – Немецкие автопроизводители

На рисунке. 2.13 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 отстают от конкурентов-лидеров – японских автопроизводителей, имеющих 21 балл. Значительное отставание имеет место по показателю «Маркетинговая поддержка реализации стратегии».



Где: К1 – Японские автопроизводители; К2 – Английские автопроизводители; К3 – Американские автопроизводители; К4 – Южнокорейские автопроизводители; К5 – Немецкие автопроизводители

Рисунок 2.13 – График конкурентных профилей групп предприятий-автопроизводителей по оценочным показателям группы «Целенаправленность» (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

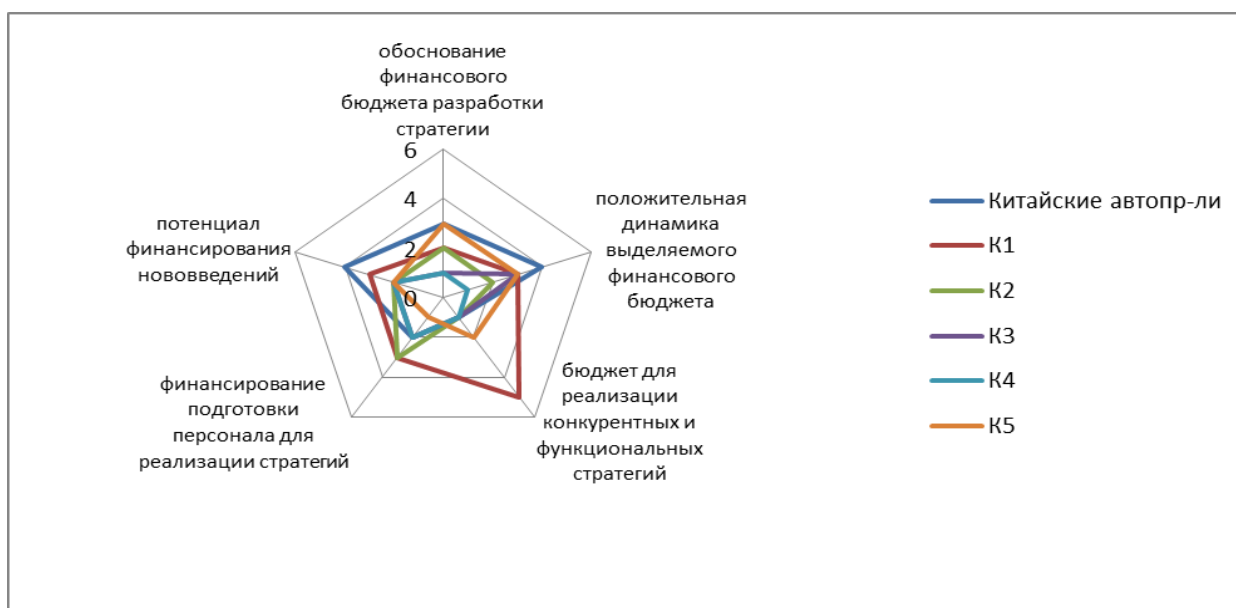
Оценочные показатели группы «Стратегическое финансирование» и их расчетная средняя величина для каждого группы предприятий-автопроизводителей представлены в таблице. 2.7.

Таблица 2.7 – 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 рисунке. 2.14 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

Расчитано автором

Рисунок 2.14 – График конкурентных профилей групп предприятий-автопроизводителей по оценочным показателям группы «Стратегическое финансирование» (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

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 таблице. 2.8.

Таблица 2.8 – Оценочные показатели группы «Стратегическая инновационность» и их расчетная средняя величина для групп предприятий-автопроизводителей (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

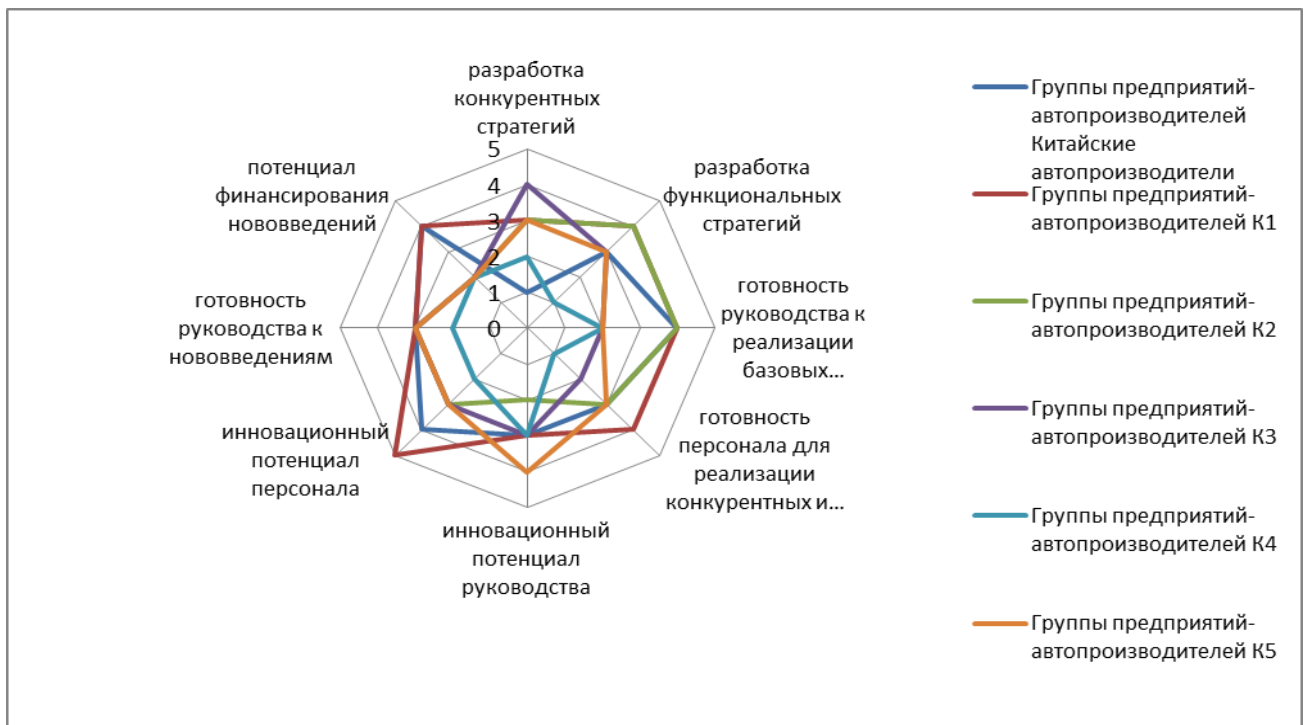
№ показателя	4-я группа: Стратегическая инновационность	Китайские автопр-ли	K1	K2	K3	K4	K5
14	разработка конкурентных стратегий	1	3	3	4	2	3
15	разработка функциональных стратегий	3	4	4	3	1	3
17	готовность руководства к реализации базовых стратегий	4	4	4	2	2	2
18	готовность персонала для реализации конкурентных 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 рисунке. 2.15 представлен график конкурентных профилей группы предприятий-автопроизводителей по оценочным показателям группы «Стратегическая инновационность».

Анализ показывает, что китайские автопроизводители по 3-ой 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».



Где: К1 – Японские автопроизводители; К2 – Английские автопроизводители; К3 – Американские автопроизводители; К4 – Южнокорейские автопроизводители; К5 – Немецкие автопроизводители

Разработка автора

Рисунок 2.15 – График конкурентных профилей групп предприятий-автопроизводителей по оценочным показателям группы «Стратегическая инновационность» (приведены значения по рынку стран СНГ)

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 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 таблице. 2.9 представлены средние значения рассмотренных показателей стратегического развития групп предприятий-автопроизводителей.

Таблица 2.9 – 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-ая 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-ая 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 (2.6).¹

$$P_{\text{стр.н.}} = K_{\text{с.в.}} / K_{\text{ц.}} * 100 \quad (2.6)$$

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 таблице.

2.10.

Таблица 2.10 – Расчет показателя стратегической направленности групп предприятий-автопроизводителей (значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

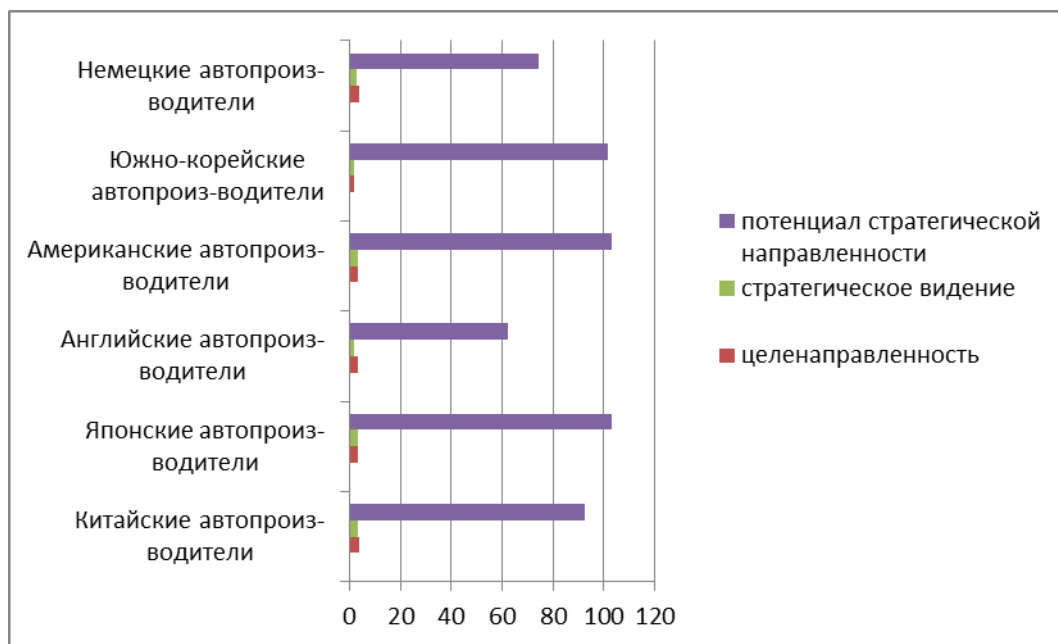
Группы показателей	Китайские автопроизводители	Японские автопроизводители	Английские автопроизводители	Американские автопроизводители	Южно-корейские автопроизводители	Немецкие автопроизводители
целенаправленность	3,6	3,4	3,2	3,4	1,8	3,8
стратегическое видение	3,33	3,5	2	3,5	1,83	2,83
потенциал стратегической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

Матрица потенциалов стратегической направленности групп предприятий-автопроизводителей представлена на рисунке. 2.16.

Анализ показывает, что потенциал стратегической направленности

¹Бидинский, К.Л. Анализ состояния производства при оценке соответствия продукции автомобилестроения [Текст] / К.Л. Бидинский // Компетентность. – 2008. – № 7. – С. 26-31.

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.



Разработка автора

Рисунок 2.16 – Матрица потенциалов стратегической направленности групп предприятий-автопроизводителей (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

Лидерами являются предприятия:

К1 – Японские автопроизводители (102,941%);

К3 – Американские автопроизводители (102,941%);

К4 – Южнокорейские автопроизводители.

Далее необходимо рассчитать показатель, оценивающий потенциал

инновационных инвестиций групп предприятий-автопроизводителей. Инновационное инвестирование – это одно из направлений инвестирования, результатом которого является внедрение достижений науки и техники в любых сферах деятельности.

Потенциал инновационного инвестирования рассчитывается по формуле(2.7):¹

$$П_{и.и.} = K_{с.и.} / K_{с.ф.} * 100 \quad (2.7)$$

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

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

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

Расчет показателя инновационного инвестирования по группам предприятий-автопроизводителей представлен в таблице. 2.11.

Таблица 2.11 – 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 рисунке. 2.17.

По расчётам автора, 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%). Это

¹Касаев, 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.

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.

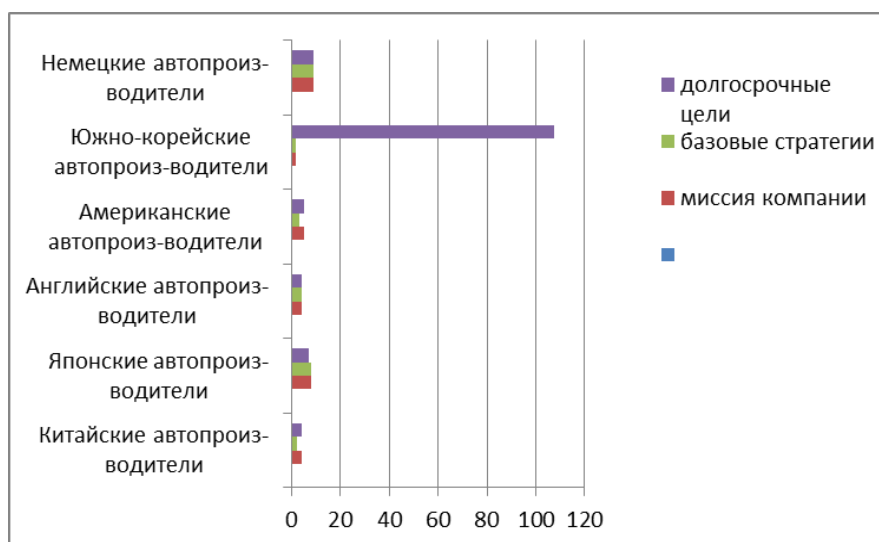


Рисунок 2.17 – Матрица потенциалов инновационного инвестирования групп предприятий-автопроизводителей (приведены значения по 1 ключевому сегменту – рынок стран СНГ)

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 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 конкурентная стратегия развития *на выбранных целевых сегментах рынка*, включающая параметры оценки ее эффективности и моделирование различных вариантов ее осуществления, речь о которых пойдет в следующих разделах настоящей работы.

2.2. Разработка системы параметризации конкурентной стратегии развития современных автомобильных корпораций

В основе рассматриваемой параметризации конкурентных преимуществ лежат параметры оценки эффективности деятельности автомобильных корпораций по 3 основным группам факторов обеспечения конкурентоспособности (эффективность систем управления, уровня развития системы менеджмента качества и системы управления издержками), что позволяет обеспечить динамическое стратегическое планирование с возможностью корректировки конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций. В каждой из данных групп было предложено от 5 до 8 базовых параметров оценки эффективности, при этом, параметры, которые трудно выразить количественным измерением, оцениваются экспертно по бальной шкале. В обобщённом виде систему параметризации конкурентных преимуществ автор представляет в следующем виде (таблица. 2.12). При этом параметризация групп конкурентных преимуществ проводилась на основе установленных автором критериев, в числе которых:

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

- *субъективные критерии*, отражающие отдельные аспекты сопоставления эффективности конкретного предприятия автомобилестроения и предприятия-конкурента на целевых рынках.

Таблица 2.12 – Система параметризации конкурентных преимуществ автомобильных корпораций на целевых рынках сбыта

<i>Группа факторов</i>	<i>Параметры</i>	<i>Показатели</i>
Уровень развития системы менеджмента качества	1. Качество управления и производством персоналом	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	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	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	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	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	<ol 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	<ol 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)
	Организационная структура	<ol style="list-style-type: none"> 1. Показатели, выражающие конечные результаты деятельности организации, в том числе увеличение объема производства и прибыли, снижение себестоимости, повышение рентабельности, повышение качества продукции, экономия капитальных вложений, сокращение сроков внедрения новой техники. 2. Показатели, характеризующие организацию процесса управления, в том числе производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность и надёжность. 3. 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"> 1. Динамика продаж в денежном выражении по отношению к аналогичному периоду прошлого года 2. 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"> 1. ROI (Return on Investment) — показатель, характеризующий эффективность потраченных денег. 2. Отношение полученной прибыли к вложенным инвестициям. <ol style="list-style-type: none"> 3. Динамика показателя «прибыль — рекламный бюджет» 4. 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"> 1. Динамика общей базы потребителей 2. Динамика лояльности аудитории или степени удовлетворенности продуктом 3. Динамика отрицательных отзывов о продукте 4. Динамика положительных отзывов и рекомендаций 5. Уровень известности бренда 6. Уровень лояльности к бренду компании и товара; 7. Уровень капитализации бренда <p><i>Индикаторы качества рекламной компании:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Динамика знания или осведомленности о товаре компании на рынке 2. Динамика пробных покупок среди целевой аудитории <p>% конвертации контактов с аудиторией в реальные действия или покупки</p>
	НИОКР	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удельный вес новой продукции в общем ее выпуске; 2. К-т затратам на НИОКР; 3. Уровень подготовки и осуществления НИОКР на предприятии; 4. Уровень инновационности производства и продукции; 5. Уровень квалификации специалистов по НИОКР
	Система управления издержками	Производство
Технологии проектирования и изготовления деталей / сборочных единиц		<ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень расчета конструкций изделий на долговечность, надежность и безотказность работы; 2. Уровень соблюдения технологии проектирования и изготовления деталей / сборочных единиц; 3. Уровень соответствия предварительной или последующей термической обработки деталей; 4. Уровень проработки размерных цепочек; 5. Уровень метрологической подготовки размерных цепочек; 6. Уровень технологической подготовки и обработки сырья для получения заготовок; 7. Уровень качества сварных и прочих соединений; 8. Уровень качества запасных частей; 9. Уровень соответствия запасных частей внутри одной серии изделий; 10. Уровень качества расходных материалов

Разработано автором на основе использования материалов исследования Белякова С.И.

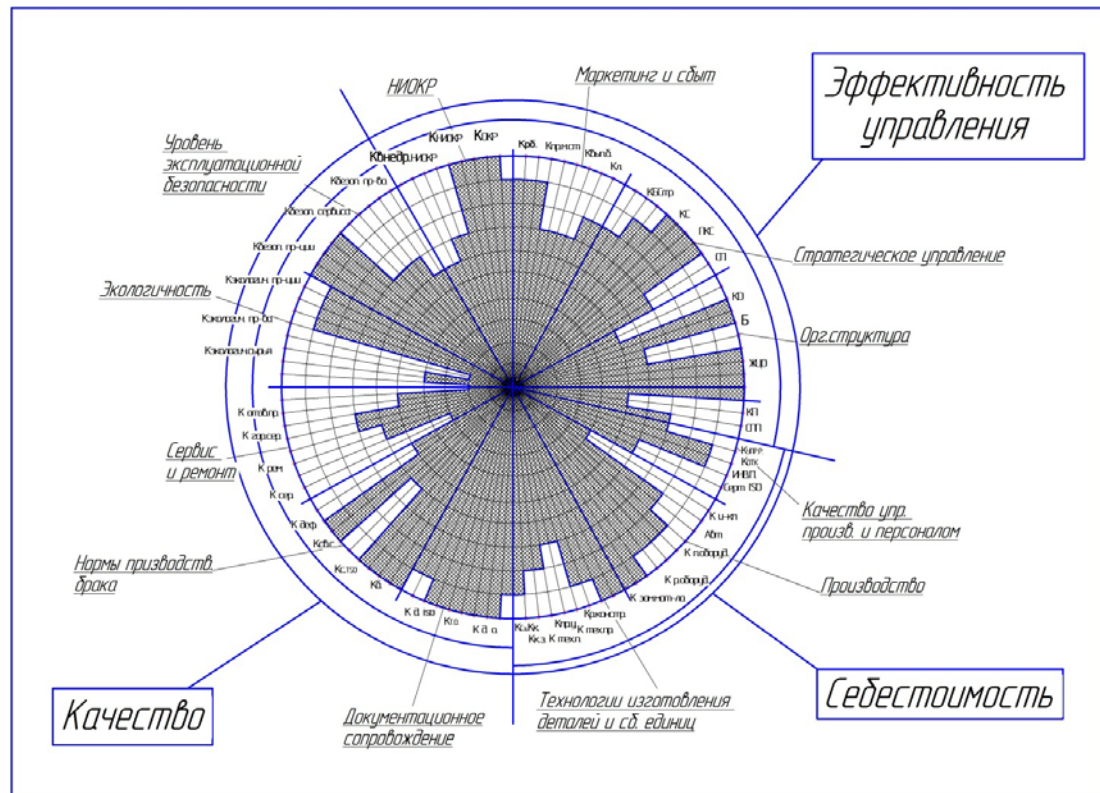
¹ Беляков С.И. Механизм обеспечения организационно-экономической устойчивости саморегулируемых организаций в строительной отрасли. – дисс. ... канд. экон. наук. – М.: МГСУ. – 2011. – 141 с.

Однако необходимо учитывать, что для каждой предпринимательской структуры автомобилестроения 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. Сформулированная система показателей и критериев их оценки дает возможность предложить систему оценки уровня текущей и перспективной эффективности конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций, в том числе Китая, на целевых рынках. Это позволяет далее предложить интегральную методику построения системы целеполагания.

Многокритериальная методика оценки эффективности конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения, в т.ч. Китая на целевых рынках состоит в построении профиля оценки эффективности в избранной предприятием конкурентной стратегии развития и дает возможность сравнивать эффективность 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 эффективности конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения Китая на целевых рынках может быть визуализирована на рисунке. 2.18, что дает возможность проводить предварительную экспресс-оценку эффективности конкурентной стратегии развития предприятия.

Набор параметров, включаемых в профиль многокритериальной методики оценки эффективности, формируется из показателей всех уровней 3 описываемых групп конкурентных преимуществ лежащих в основе обеспечения конкурентоспособности автокорпорации.



Разработка автора

Рисунок 2.18 – Профиль многокритериальной методики оценки эффективности конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций на целевых рынках

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 эффективности 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 эффективности конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций на целевых 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.¹

В приведенном ранее примере все параметры равнозначны, следовательно, угол:

$$\alpha_i = \frac{360}{n}, \quad (2.8)$$

где n – количество параметров оценки эффективности предприятия автопрома КНР (2.8). Площадь сектора, олицетворяющего параметр, определяется как (2.9):

$$S_i = \frac{\pi \cdot r^2}{n} \quad (2.9)$$

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 (2.10):

$$S_{\text{проф}} = \sum_{i=1}^n S_i = \frac{\pi}{n} \cdot r_1^2 + \frac{\pi}{n} \cdot r_2^2 + \dots + \frac{\pi}{n} \cdot r_i^2 = \frac{\pi}{n} \cdot (r_1^2 + r_2^2 + \dots + r_i^2) \quad (2.10)$$

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, с помощью которого можно учитывать, как финансовые, так и нефинансовые критерии оценки эффективности стратегии конкурентоспособности. Расчет интегрального показателя конкурентоспособности корпораций автомобилестроения Китая на целевых рынках осуществляется по следующей формуле (2.11):

¹ На основе исследования: Бойко Ю.А. Разработка стратегии устойчивого развития машиностроительного предприятия в посткризисный период. – дисс. ... канд. экон. наук. – М.: 2010. – 200 с.

$$K_{СП}^{инт} = \frac{S_{проф}}{S_{общ}} = \frac{\sum_{i=1}^n r_i^2}{n * r_{общ}^2} = \frac{\sum_{i=1}^n r_i^2}{n} \quad (2.11)$$

где $K_{СП}^{инт}$ – интегральный показатель конкурентоспособности предприятий автопрома;
 $S_{общ}$ – общая площадь оценочного поля, кв. ед.;
 $S_{проф}$ – площадь профиля разрабатываемой стратегии, кв. ед.;
 $r_{общ}$ – радиус оценочного поля (описанной окружности), ед.; в нашем случае $r_{общ} = 1$.

Использование профиля оценки эффективности конкурентной стратегии развития предприятия китайского автомобилестроения позволяет объединить финансовые и нефинансовые характеристики стратегии в один безразмерный интегральный показатель конкурентоспособности конкурентной стратегии развития корпораций, в том числе китайского автомобилестроения.

2.3. Разработка методики многопараметрической оценки и контроля качества стратегии развития предприятий современного автопрома

Синергетическая модель построения конкурентной стратегии развития корпораций китайского автомобилестроения основана на описанном алгоритме и использовании многокритериальной методики оценки эффективности конкурентной стратегии развития корпораций китайского автомобилестроения, в основе которой лежат сформулированная система показателей эффективности деятельности и критериев их оценки по 3 основным группам элементам конкурентной стратегии (эффективность систем управления, уровня развития системы менеджмента качества и системы управления издержками).

В отличие от существующих, гибкость и многомерность синергетической модели построения конкурентной стратегии развития корпораций китайского автомобилестроения обеспечивается тем, что позволяет учитывать в разрабатываемой стратегии синергизм 3 групп элементов конкурентной

стратегии, включающих определенные конкурентные преимущества и определять жизнеспособность конкурентной стратегии развития корпораций китайского автомобилестроения на целевых рынках.

При этом все 3 компоненты являются взаимозависимыми и взаимообуславливающими друг друга и задают варианты конкурентной стратегии развития, представляя область, при попадании в которую при различных вариациях получен приемлемый вариант их сочетания, а значит, конкурентная стратегия развития корпораций китайского автомобилестроения жизнеспособна при заданном уровне управления конкурентоспособностью по 3 ключевым компонентам и может быть реализован.

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

С увеличением уровня эффективности управления растет уровень качества продукции. Но при достижении какого-то оптимального значения уровня качества по определенному 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 длительными разрывами во времени.

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. 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.

Но при достижении определённого максимума показатель уровня качества начинает снова падать. Излишние затраты на изделие, повышающие его

себестоимость, отрицательно сказываются на общем показателе уровня качества и его составляющих (таких как надёжность, простота управления и пр.).

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. Показатели по всем трем группам элементов конкурентной стратегии 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 конкурентной стратегии развития). В противном случае результат означает нереализуемость стратегии из-за возможности допущения ошибок на этапе стратегического планирования, что может привести к непредвидимым значениям по себестоимости или качеству, или даже недостижению при них какого-то минимального уровня конкурентоспособности,

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

В частных случаях мы можем получить определенные варианты дисбаланса реализации конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения на целевых рынках определенного вида.

Опишем эти частные случаи и дадим рекомендации к ним, чтобы можно было более детально судить о ходе реализации конкурентной стратегии развития на стратегическом уровне предприятия автомобилестроения (таблица. 2.13).¹

¹ Гижгиева З.И. Формирование инновационной стратегии развития как механизма повышения деловой активности образовательного учреждения. – дисс. ... канд. экон. наук. – М.: МЭСИ. – 2012. – 186 с.

Данный механизм позволяет описывать дисбалансы, полученные в ходе реализации конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения на целевых рынках и проводить необходимую корректировку по результатам ее мониторинга и оценки.

Таблица 2.13 – Дисбалансы конкурентной стратегии развития корпораций китайского автомобилестроения

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 конкурентной стратегией развития – обеспечению комплексного развития и роста конкурентоспособности – ввиду отсутствия четко сформулированного общего видения дальнейшего развития на определенном сегменте целевого 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 конкурентной стратегии 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 конкурентной 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 конкурентной стратегией развития, что обеспечивает рост конкурентоспособности, рентабельности реализуемых программ управления качеством и себестоимостью, и имеющиеся потенциал, ресурсы используются высокоэффективно (комбинации параметров Y2Z2X1)

Таким образом, корпорации автомобилестроения должны стремиться получить эффективный или высокоэффективный дисбаланс согласно данному механизму.

Алгоритм построения конкурентной стратегии развития корпораций китайского автомобилестроения представляет собой пошаговое описание

разработки и принятия стратегии на основе повышения эффективности управления элементами конкурентоспособности и основан на сочетании методов стратегического, рыночного и экспертного анализа. Синергетическая модель построения конкурентной стратегии развития основана на описанном алгоритме и использовании многокритериальной методики оценки эффективности конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения Китая на целевых рынках, в основе которой лежит сформулированная система показателей оценки конкурентных преимуществ и критериев их оценки по 3 основным группам элементов конкурентной стратегии развития предприятия (эффективность систем управления, уровня развития системы менеджмента качества и системы управления издержками).

В отличие от существующих, гибкость и многомерность синергетической модели построения конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения Китая обеспечивается тем, что позволяет учитывать в разрабатываемой стратегии синергизм 3 групп элементов конкурентной стратегии развития и определять жизнеспособность стратегии на целевом сегменте 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 конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций по 3 основным группам элементов конкурентной стратегии развития (эффективность систем управления, уровня развития системы менеджмента качества и системы управления издержками) и конкурентным преимуществам, лежащим в их основе, что позволяет обеспечить динамическое стратегическое планирование с возможностью корректировки конкурентной стратегии развития предприятия.

Сформулированная система показателей оценки конкурентных преимуществ по 3 элементам конкурентной стратегии и критериев их оценки

позволяет предложить систему оценки уровня текущей и перспективной конкурентоспособности корпораций автомобилестроения Китая на целевых 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 конкурентных преимуществ и многокритериальной методики оценки эффективности конкурентной стратегии развития был создан интегральный показатель конкурентоспособности стратегии, с помощью которого можно учитывать, как финансовые, так и нефинансовые критерии оценки конкурентоспособности, и профиль оценки эффективности конкурентной стратегии развития.

Использование профиля оценки эффективности конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций позволяет объединить финансовые и нефинансовые характеристики стратегии в один безразмерный интегральный показатель эффективности стратегии конкурентоспособности.

Таким образом, можно построить профиль другой разработанной стратегии на одном оценочном поле (в том числе предприятия-конкурента) и сравнить их с помощью интегральных показателей стратегического планирования, что отражено нами в нашей следующей главе.

Профиль многокритериальной методики построенный на основе экспертных данных по параметризации конкурентных преимуществ, представленных в работе для компании Foton показал, что по большинству показателей компания этого кластера является неконкурентоспособной (рисунок. 3.1).

Профиль многокритериальной методики оценки для компании Haima показал, что компания имеет средние конкурентные преимущества по всем элементам конкурентной стратегии (эффективности управления, себестоимости и качеству), ей необходимо наращивать их лишь в области сервиса и ремонта и управления производством и персоналом, а также наращивать существующие конкурентные преимущества, чтобы перейти в кластер с более успешными компаниями на рынке (рисунок. 3.2).

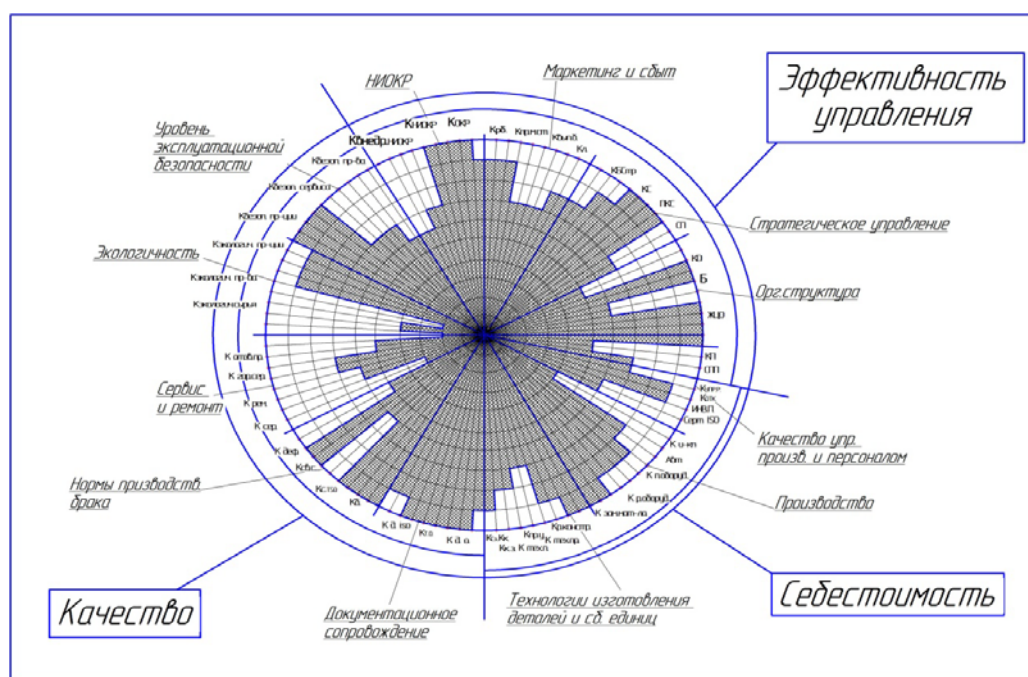


Рисунок 3.2 – Профиль многокритериальной методики оценки эффективности конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций Haima

Интегральный коэффициент конкурентоспособности компании Haima составил 0,6 от 1 принятой за оценку оценочного поля профиля методики.

Профиль многокритериальной методики, построенный на основе экспертных данных по параметризации конкурентных преимуществ, представленных в

работе для компании Great Wall показал, что компания является высококонкурентной по всем элементам используемой конкурентной стратегии, но и имеет большой задел по наращению собственных конкурентных преимуществ (рисунок. 3.3).

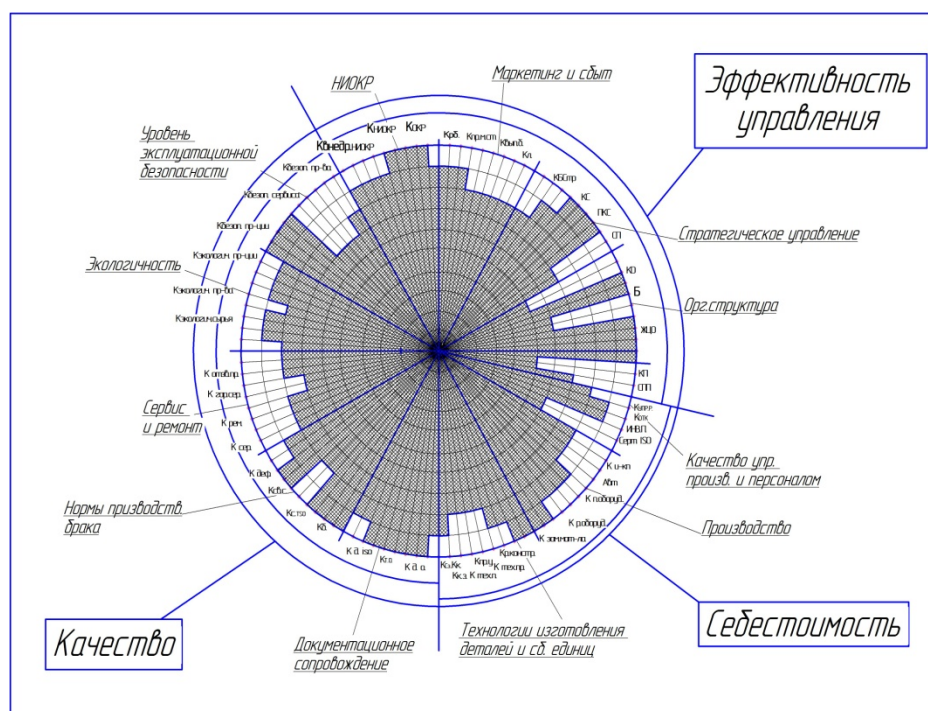


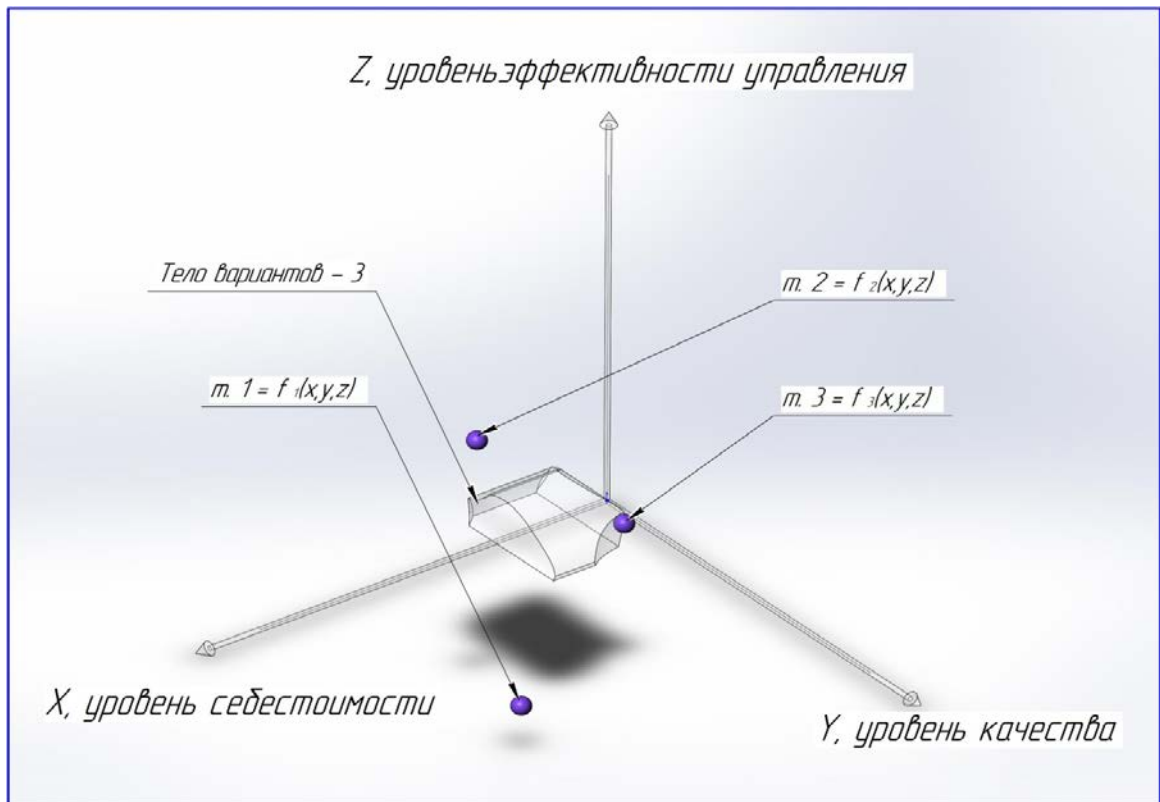
Рисунок 3.3 – Профиль многокритериальной методики оценки эффективности конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций Great Wall

Интегральный коэффициент конкурентоспособности компании Great Wall составил 0,8 от 1 принятой за оценку оценочного поля профиля методики.

Перейдем к анализу эффективности конкурентных стратегий рассматриваемых компаний, на основе предложенной в работе синергетической модели построения конкурентной стратегии развития корпораций китайского автомобилестроения.

Так, для компании Foton из 5-го кластера по уровню конкурентоспособности, экспертный анализ и математическое моделирование на его основе по элементам конкурентной стратегии показало, что компания имеет не только низкий уровень эффективности управления, но и неэффективное соотношение уровня себестоимости производства с выходным уровнем качества продукции. Более

того, из рисунка. 3.4 можно отметить, что все 3 целевые точки, описываемые заданными уравнениями, не имеют общей области соприкосновения и лежат вне формируемой фигуры, представляющей область стратегии.



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.

Разработка автора

Рисунок 3.4 – Синергетическая модель построения конкурентной стратегии развития корпорации Foton

Таким образом, можно сделать заключение о том, что конкурентная стратегия компании Foton неэффективна и требует, в первую очередь, решения вопросов, связанных с повышением уровня эффективности управления и оптимизацией себестоимости продукции. Также, компании необходимо наращивать качество производимой продукции, т.к. из рисунка 3.4 видно, что целевая точка имеет пограничное значение с задаваемой областью оценки

стратегии, что означает недостаточный уровень качества продукции, едва дотягивающий до требуемого минимума.

По описаниям дисбалансов, полученных в ходе оценки эффективности конкурентной стратегии компании Foton, заключение представлено в таблице 3.1.¹

Таблица 3.1 – Дисбалансы конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения Foton

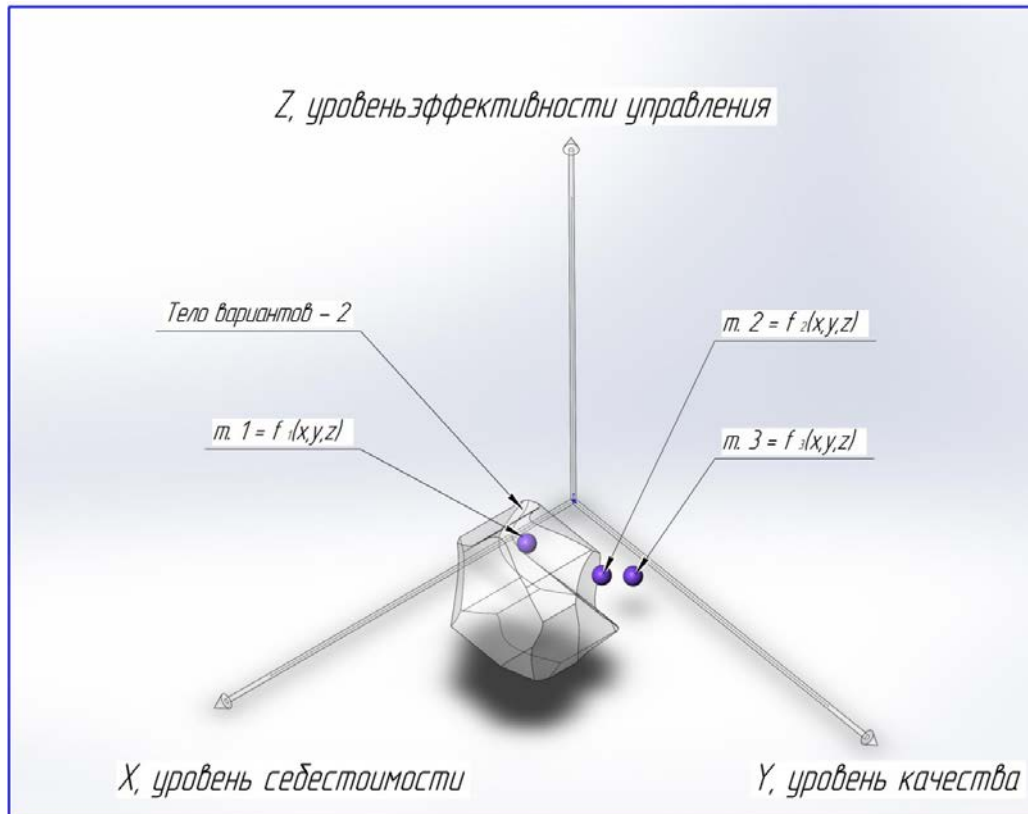
Опасные дисбалансы	Y0Z0X0 Y0Z0X1 Y1Z0X0 Y1Z0X1 Y1Z0X2 Y2Z0X1	К этому уровню дисбаланса относятся комбинации, в которых параметр оценки по оси Z соответствует значению Z0, то есть любые мероприятия по управлению стратегическим развитием не могут быть объединены в систему, подчиненную цели управления конкурентной стратегией развития – обеспечению комплексного развития и роста конкурентоспособности – ввиду отсутствия четко сформулированного общего видения дальнейшего развития на определенном сегменте международного рынка
--------------------	--	--

Аналогично проведенный анализ для компании Naïma из 3-го кластера по уровню конкурентоспособности, экспертный анализ и математическое моделирование на его основе по элементам конкурентной стратегии показало, что компания имеет низкий уровень эффективности управления и относительно низкий уровень качества продукции, тем не менее, обоснованные заданной себестоимостью продукции. При этом 2 целевые точки, описываемые заданными уравнениями, имеют общие области соприкосновения (это как раз соотношение цена-качество товара) и лежат внутри формируемой фигуры, представляющей область стратегии (рисунок. 3.5). Одна из целевых точек, характеризующая уровень эффективности управления компанией лежит вне области построения конкурентной стратегии и компании следует наращивать конкурентные преимущества в данной области, чтобы обеспечить компании необходимую гибкость на рынке и качество принимаемых управленческих решений по всем направлениям деятельности и конкурентному развитию.

Все описанные характеристики позволяют компании, с одной стороны,

¹ Гижгиева З.И. Формирование инновационной стратегии развития как механизма повышения деловой активности образовательного учреждения. – дисс. ... канд. экон. наук. – М.: МЭСИ. – 2012. – 186 с.

находится в 3-ем кластере по уровню конкурентоспособности и эффективности конкурентной стратегии развития, но, с другой стороны, терять значительные возможности наращивания собственного конкурентного потенциала и повышения результативности используемой конкурентной стратегии развития.



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

Разработка автора

Рисунок 3.5 – Синергетическая модель построения конкурентной стратегии развития корпорации Naïma

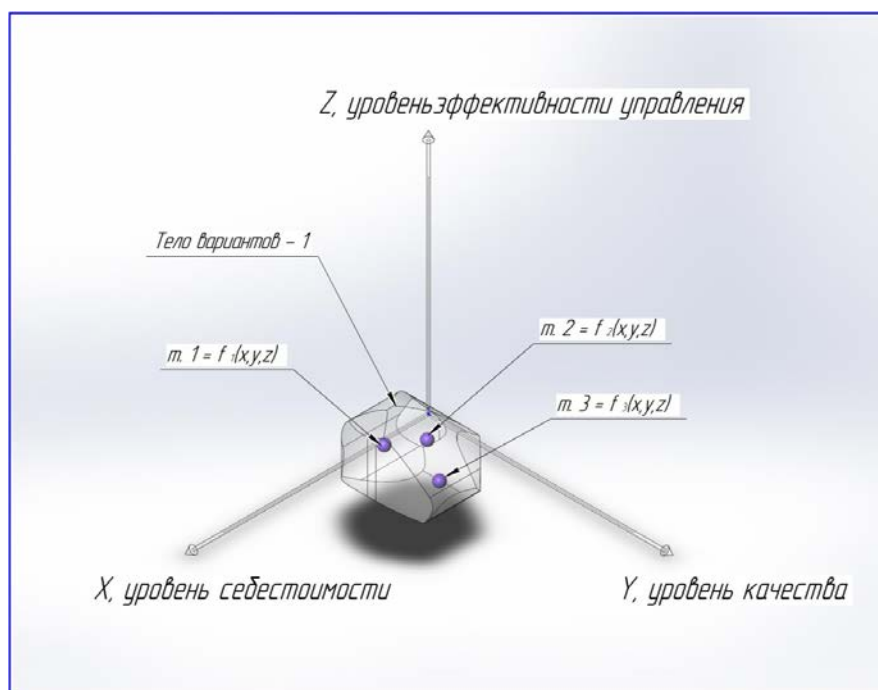
По описаниям дисбалансов, полученных в ходе оценки эффективности конкурентной стратегии компании Naïma, заключение представлено в таблице 3.2.¹

¹ Гижгиева З.И. Формирование инновационной стратегии развития как механизма повышения деловой активности образовательного учреждения. – дисс. ... канд. экон. наук. – М.: МЭСИ. – 2012. – 186 с.

Таблица 3.2 – Дисбалансы конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения Haima

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 и отвечающими минимальным требованиям рынка
--------------------------	----------------------------	--

Аналогично проведенный анализ для компании Great Wall из 1-го кластера по уровню конкурентоспособности, экспертный анализ и математическое моделирование на его основе по элементам конкурентной стратегии показало, что компания имеет высокий уровень эффективности управления, относительно высокий уровень качества продукции и обоснованный уровень себестоимости. При этом все 3 целевые точки, описываемые заданными уравнениями, имеют общие области соприкосновения и лежат внутри формируемой фигуры, представляющей область стратегии (рисунок. 3.6).



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

Разработка автора

Рисунок 3.6 – Синергетическая модель построения конкурентной стратегии развития корпорации Great Wall

Описания дисбалансов, полученных в ходе оценки эффективности конкурентной стратегии компании Great Wall представлены в таблице. 3.3.¹

Таблица 3.3 – Дисбалансы конкурентной стратегии развития корпораций автомобилестроения Great Wall

Эффективные дисбалансы	Y1Z2X1	При такой комбинации параметров органы управления предприятием занимают выжидательную позицию в отношении наращивания качества продукции и привлечения дополнительных ресурсов при реализации стратегии. При этом согласованность внутриорганизационных нормативных актов и действий между собой и с конкурентной стратегией развития, соблюдение теоретических основ совершенствования стратегического управления при построении организационной структуры органов управления обеспечивают высокоэффективное использование имеющихся потенциала и ресурсов при реализации стратегии
------------------------	--------	--

Таким образом, можно заключить, что компания Great Wall использует высокоэффективную конкурентную стратегию развития, основные показатели которой следует сохранять и наращивать за счет увеличения внутреннего конкурентного потенциала компании. Рассмотрим сущность конкурентного потенциала компании, в том числе скрытого конкурентного потенциала и методики его выявления и оценки на автомобильных предприятиях в нашем следующем разделе.

3.2. Применение методики оценки конкурентного потенциала при формировании эффективной конкурентной стратегии развития автомобильных корпораций

Конкурентный потенциал – скрытые или явные возможности повышения конкурентоспособности компании. Представим систему формирования совокупного конкурентного потенциала корпорации автопрома отталкиваясь от полноты его учета (рисунок. 3.7).

¹ Гижгиева З.И. Формирование инновационной стратегии развития как механизма повышения деловой активности образовательного учреждения. – дисс. ... канд. экон. наук. – М.: МЭСИ. – 2012. – 186 с.

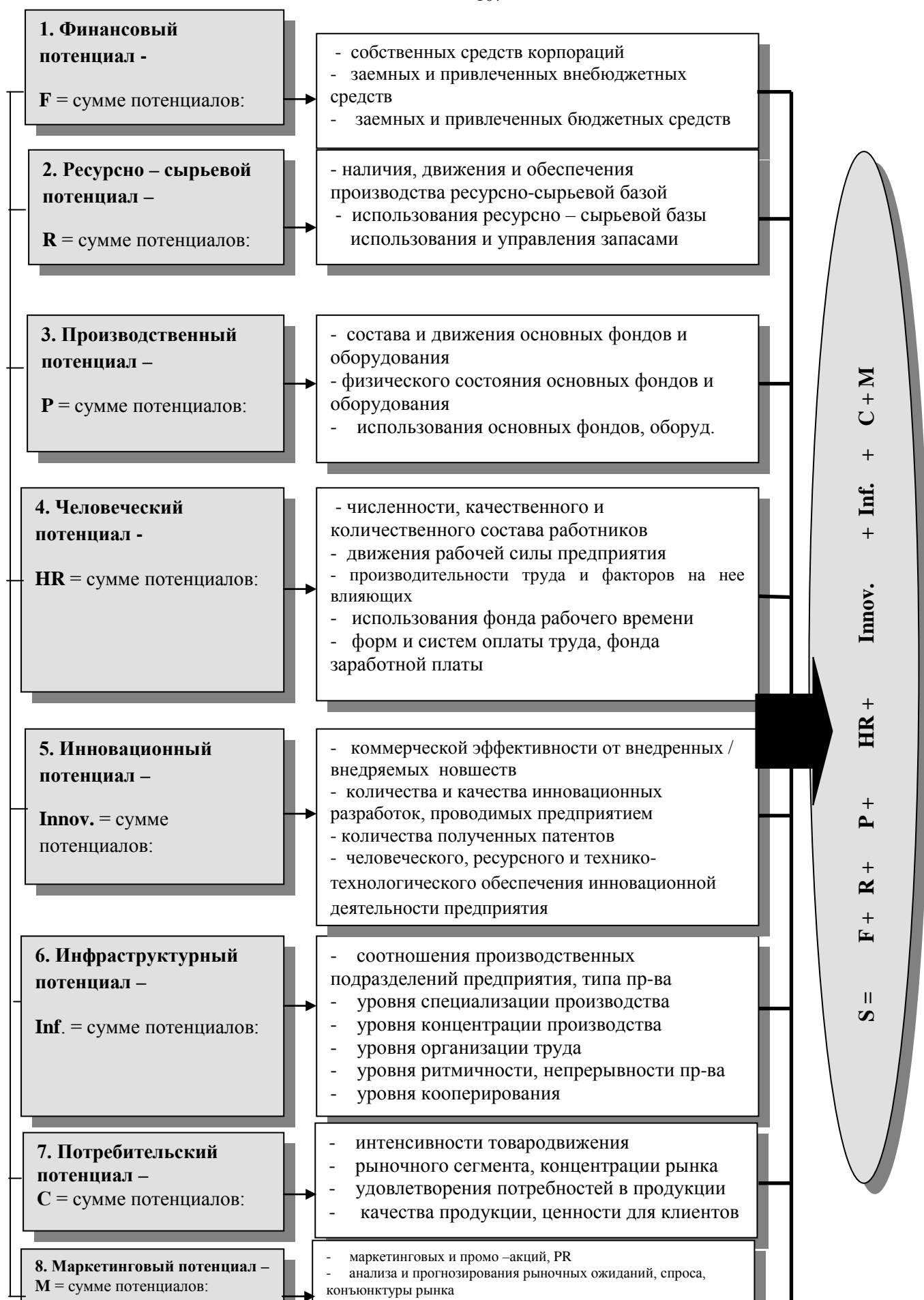


Рисунок 3.7 – Система формирования совокупного конкурентного потенциала автопредприятия и показатели, определяющие эффективность полноты его учета

Как мы можем увидеть из рисунка 3.7, совокупный конкурентный потенциал корпорации автомобилестроения является *суммой его составных частей* (3.1):

$$S = F + R + P + HR + Innov. + Inf. + C + M, \quad (3.1)$$

где: S (summary potential) – совокупный конкурентный потенциал предприятия, представляющий сумму потенциалов ключевых аспектов деятельности организации;

F (finance) – финансовый потенциал;

R (resources) – ресурсно – сырьевой потенциал;

P (production) – производственный потенциал

HR (human resources) – человеческий потенциал

Innov. (innovations) – инновационный потенциал

Inf. (infrastructure) – инфраструктурный потенциал

C (customers) – потребительский потенциал

Финансовый потенциал предприятия является наиболее существенным и наиболее важным компонентом совокупного конкурентного потенциала предприятия автомобилестроения. Это связано с тем, что на основании аналитики, прежде всего, доступных финансовых ресурсов, их состава, рациональности использования, определяющих степень деловой активности предприятия, а в ее рамках, платежеспособности, рентабельности и финансовой устойчивости, обосновывают возможность разработки и реализации конкурентной стратегии развития предприятия, целесообразность и эффективность ее осуществления. Для выявления показателей, составляющих основу финансового потенциала предприятия, используется типовая бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия, которая строится на *базе трех документов*: балансового отчета, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств.

Совокупный финансовый потенциал представляет собой ни что иное, как сумму собственных, заемных и привлеченных средств бюджетных и внебюджетных структур, являющихся резидентами РФ и влияет на ряд

результативных показателей деятельности предприятия – деловую активность, рентабельность и др. (рисунок. 3.8):

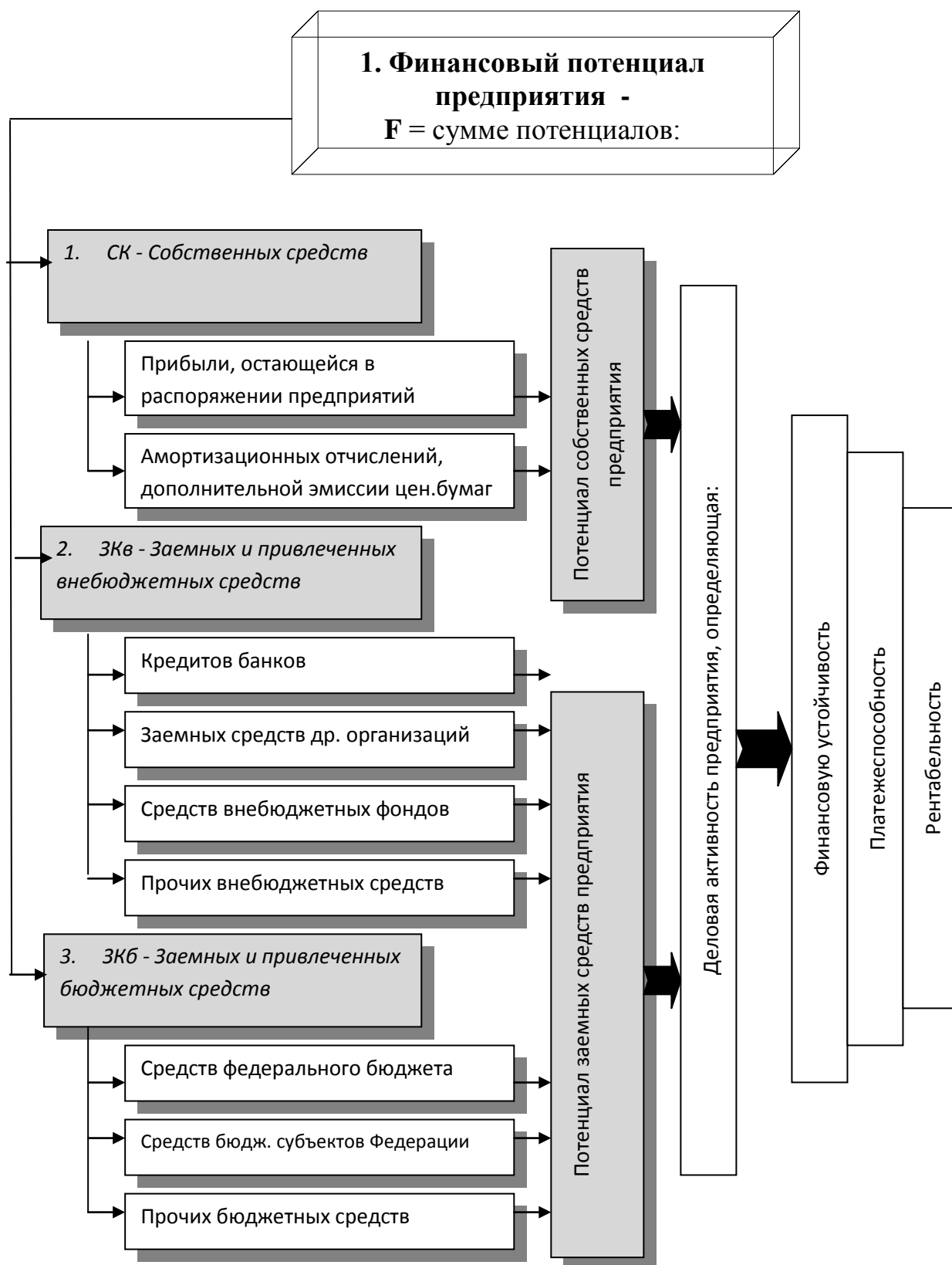


Рисунок 3.8 – Составляющие финансового потенциала автомобильной корпорации

Однако, кроме выявления непосредственного объема доступных финансовых ресурсов в рамках каждой группы, целесообразно проводить анализ стоимости, как собственного капитала, так и заемных источников финансирования.

Нормальный ход производственной деятельности и успешность реализации конкурентной стратегии развития корпорации автомобилестроения, ее результаты и уровень совокупного конкурентного потенциала зависят от эффективной организации снабжения производства вспомогательными материалами, комплектующими изделиями, необходимым сырьем, инвентарем и оборудованием, а также, в равной мере от правильного и экономного использования ресурсно – сырьевого потенциала предприятия, который зачастую открывает источники дополнительных средств, за счет оптимизации и рационализации процессов его составляющих.

Система показателей анализа ресурсно – сырьевого потенциала предприятия была разработана с учетом цикличности и порядка осуществления снабженческой деятельности, деятельности по хранению и использованию ресурсов в производстве, показатели управления которыми определяют, в конечном счете, материалоемкость производимой продукции, а также период оборачиваемости материальных средств (рисунок. 3.9).

Снижение материалоемкости производимой продукции, сокращение периода оборачиваемости материальных запасов за счет оптимизации поставок, разумной организации запасов, складской деятельности и хранения товарно-материальных ценностей, выступают значительным потенциалом предприятия, так как, в конечном счете, высвобождают нерационально используемые виды денежных средств, которые могут быть перенаправлены на успешную реализацию стратегии развития и роста предприятия.

С целью выявления нерационально используемых средств, задействованных в снабжении предприятия ресурсно-сырьевым потенциалом и его использовании, предлагается пользоваться следующими расчетными формулами в порядке

ЛОГИКИ ЦИКЛОВ снабженческой деятельности:



Рисунок 3.9 – Составляющие ресурсно – сырьевого потенциала автомобильной корпорации

1) Показатели, определяющие потенциал наличия, движения и обеспечения производства ресурсно – сырьевой базой (НР): необходимый объем поставок; баланс поставок и количество дней обеспеченности запасами; изменение объема продукции в соответствии с фактическим выполнением плана снабжения; изменение объема продукции за счет изменения складских запасов.

2) Показатели, определяющие потенциал использования и управления запасами предприятия (ИЗ): оборачиваемость запасов; эффективность замедления или ускорения оборачиваемости запасов.

В завершение анализа состояния складских запасов может быть проведен анализ и расчет влияния отклонений в запасах на выполнение плана производства, рассчитана оптимальная партия поставки товара на склад, т.е. оптимальный размер ее заказа, а также оптимальный объем хранения, с целью оптимизации структуры затрат, связанных с поставкой и размещением ресурсно – сырьевой базы предприятия.

3) *Показатели, определяющие потенциал использования ресурсно-сырьевой базы в производстве предприятия (ИР)*: общая материалоемкость всего объема производства продукции предприятия (Me); удельная материалоемкость (Me^y); конструкционная материалоемкость (Me^k); материалотдача (Mo); относительная экономия (перерасход) с учетом изменения объема выпуска товарной продукции; абсолютное отклонение в расходе материалов от планов.

В конце анализа ресурсно-сырьевого потенциала также следует выявить, какие мероприятия проводятся корпорацией автомобилестроения или планируются с целью снижения материалоемкости, и, следовательно, повышения эффективности производства, что, в конечном итоге, также найдет свое материальное отражение в оценке денежной стоимости ресурсно-сырьевого потенциала предприятия.

Следующий этап анализа конкурентного потенциала корпорации автомобилестроения – *определение производственного потенциала предприятия*. Определение величины производственного потенциала связано с оценкой стоимости его элементов, схематично представленных на рисунке. 3.10.

Следующий этап оценки конкурентного потенциала корпорации автомобилестроения – *анализ человеческого потенциала*, который включает в себя анализ комплекса его элементов, кратко охарактеризованных на рисунке 3.11.

Анализ человеческого потенциала предприятия целесообразно начинать с изучения обеспеченности и эффективного использования трудовых ресурсов на предприятии.



Рисунок 3.10 – Составляющие производственного потенциала автомобильной корпорации

1. Диагностика степени обеспеченности компании профессиональными ресурсами заключается в определении укрепленных групп работающих в соответствии с основными бизнес-процессами, производственными и управленческими операциями (структурный анализ персонала), выявляется абсолютное и относительное отклонение за период исследования.

2. Детальная диагностика персонала в разрезе профессионального состава и уровня компетенций и квалификации.



**Рисунок 3.11 – Составляющие анализа человеческого потенциала
автомобильной корпорации**

3. Диагностика человеческого потенциала, направлена на оценку движения рабочей силы по трем коэффициентам: по приему рабочей силы, по выбытию рабочей силы и по текучести.

4. Анализ качества профессиональных ресурсов производится с помощью показателей использования рабочего времени по периодам: месяцы, кварталы, год. Возникает возможность составления баланса рабочего времени.

5. Анализ производительности труда направлен на оценку эффективности использования трудовых ресурсов и эффективности работы компаний в целом.

6. Анализ фонда оплаты труда направлен на выявление структуры оплаты по категориям, профессиям, специальностям, позволяет оценить соотношение темпов роста производительности труда и изменения средней заработной платы с применением качественных показателей: темпы роста заработной платы в среднем по предприятию, темпов роста среднегодовой зарплаты, темпы роста среднегодовой зарплаты в сравнении с динамикой производительности труда.

Следующим этапом анализа совокупного конкурентного потенциала предприятия является анализ *инновационного потенциала автомобильной корпорации*. *Инновационный потенциал* представляет собой предполагаемые или уже мобилизованные на достижение инновационной цели (реализацию инновационной стратегии) ресурсы и организационный механизм (технология деятельности и организационная структура). Здесь следует принять во внимание, что при его формировании, учитываются функциональный (научно-технический, производственный, маркетинговый и др.), ресурсный (материально-технический, финансовый, человеческий, информационный, технологический, организационно-структурный), системный (миссия, ценностные ориентации, опыт, организационная культура, компетентность общего руководства) и проектный (концентрация в рамках отдельного проекта) потенциалы.¹

¹ Зельцер Иосиф Моисеевич. Инвестиционное обеспечение инновационных процессов в сфере жилищно-коммунального хозяйства города : диссертация ... доктора экономических наук. - М.: ГОУДПО "Государственная академия профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиционной сферы"].- Москва, 2008.- 266 с.

Основные составляющие инновационного потенциала схематично представлены на рисунке. 3.12, в целом, они определяют эффективность инноваций, формируя конкурентоспособность предприятия и стратегию функционирования.

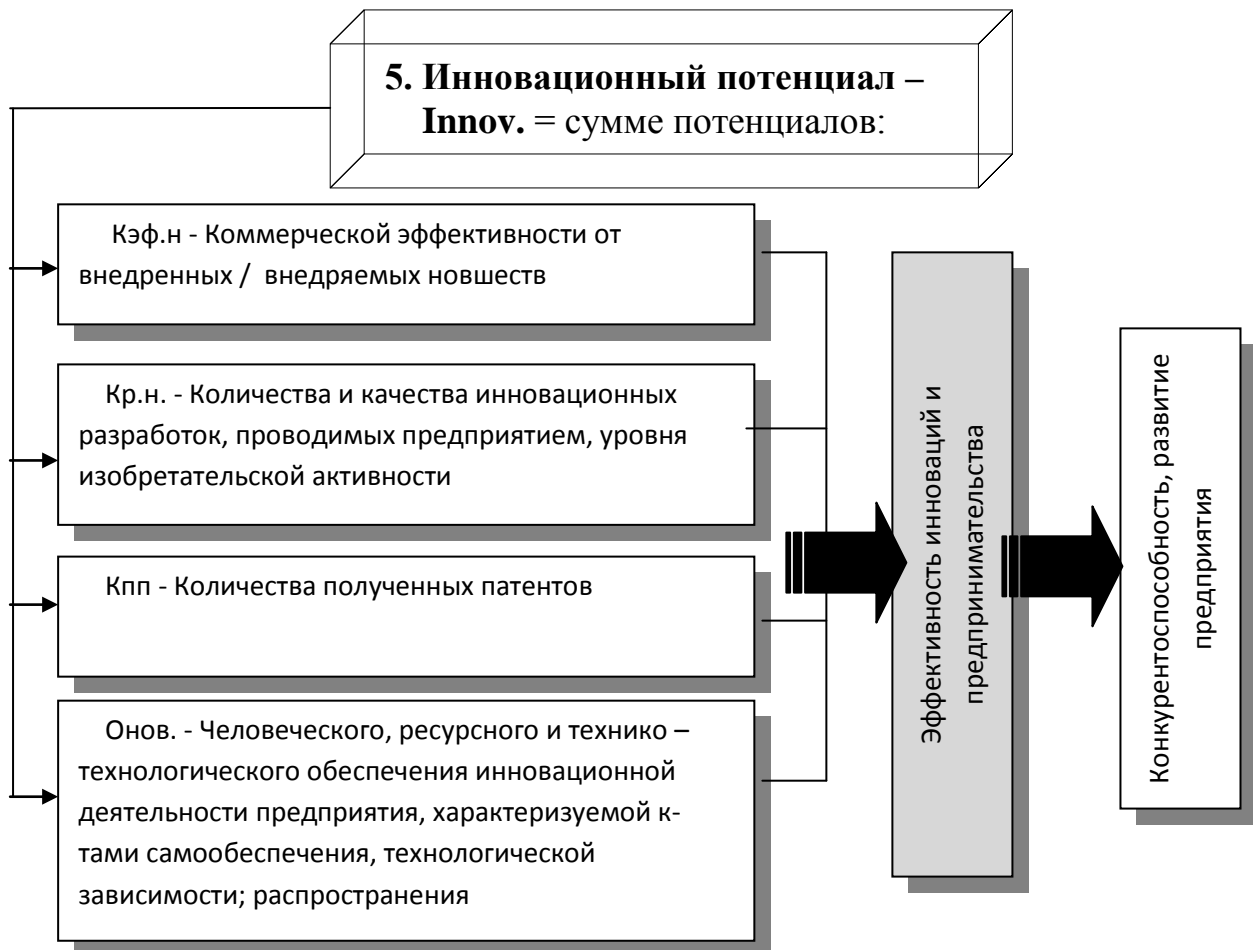


Рисунок 3.12 – Составляющие инновационного потенциала автомобильной корпорации

В самом общем виде для характеристики инновационного потенциала деятельности *могут быть использованы следующие расчетные модели*: анализ затрат на технологические инновации на единицу объема отгруженной продукции; анализ затрат на единицу объема инновационной продукции; влияние затрат на технологические инновации; рентабельность продаж инновационной продукции; выручка от реализации инновационной продукции на единицу общих затрат. Оценка результативности и эффективности инновационной деятельности с целью выявления инновационного потенциала должна сочетаться с изучением факторов, препятствующих ее осуществлению.

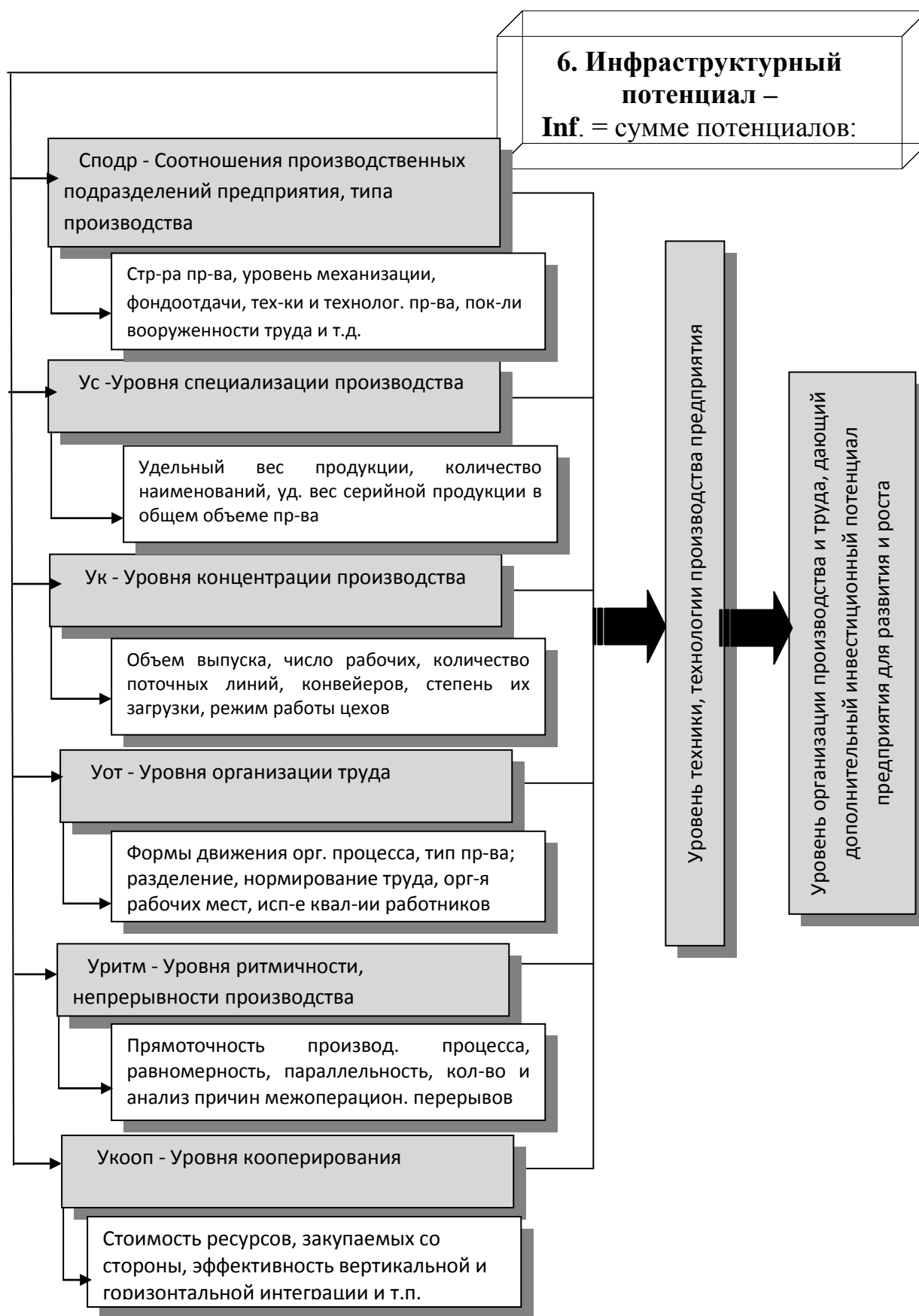


Рисунок 3.13 – Составляющие инфраструктурного потенциала автомобильной корпорации

Перейдем к рассмотрению следующей компоненты конкурентного потенциала автокорпорации – ее инфраструктурной составляющей. *Инфраструктурный потенциал предприятия* представляет собой потенциал уровня организации и управления производством и трудом на конкретном предприятии (рисунок. 3.13).

Анализ инфраструктурного потенциала предприятия выступает как один из важных разделов оценки инвестиционного потенциала предприятия отрасли. Основные модели анализа этого вида потенциала включают в себя следующие расчетные формулы: соотношение производственных подразделений предприятия: по численности рабочих, по площади, по коэффициенту пропорциональности производственных мощностей; уровень специализации производства; коэффициент кооперирования; ритмичность производства; длительность производственного цикла.

Следующий вид конкурентного потенциала, который необходимо исследовать в процессе формирования конкурентной стратегии развития корпорации автомобилестроения – *потребительский потенциал*. Целесообразно также рассматривать его вместе с маркетинговым потенциалом предприятия, т.к. эти два вида потенциалов являются взаимозависимыми и взаимообуславливающими друг друга (рисунок. 3.14).

Очевидно, что степень усилий в области маркетинга и сбыта компании, реалистичность и адекватность прогнозов оценки уровня развития целевых национальных и международных рынков, удовлетворенности потребителя продукцией, политики ценообразования и т.п. факторов обуславливает потребительский потенциал компании, способный принести ей дополнительную долю прибыли и качественно улучшить общий показатель конкурентного потенциала.

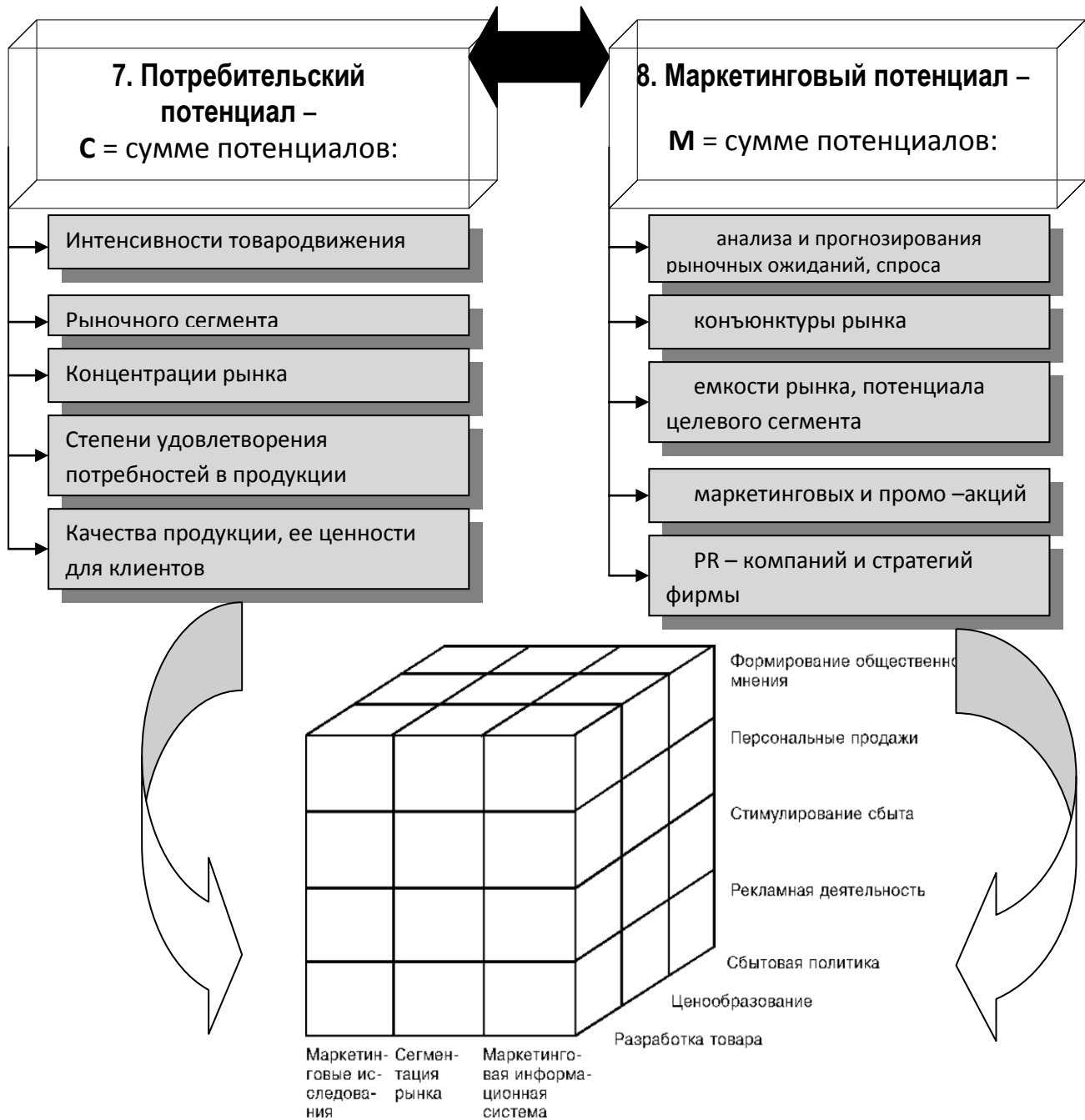


Рисунок 3.14 – Составляющие потребительского и маркетингового потенциала автомобильной корпорации

В связи с этим, представим следующий ряд показателей и моделей оценки маркетингового и потребительского потенциалов предприятия в единой совокупности: внепроизводственные (коммерческие расходы) предприятия – включают затраты, связанные с реализацией продукции на отечественном и международном рынке, планируются и учитываются в составе полной себестоимости продукции; доля возмещений и скидок торговой базы; доля

эксплуатационных издержек торговой базы; емкость рынка – объем товара определенного вида, реализуемого конкретным предприятием на данном национальном или международном рынке за конкретный период времени (квартал, год, месяц); издержки маркетингового товародвижения; индекс рыночной концентрации (известен как индекс Герфиндаля) – характеризует степень конкурентности на конкретном рынке; конъюнктура национального или международного рынка (или его сегмента) анализируется путем маркетинговых исследований; коэффициент удовлетворения потребностей в продукции; уровень интенсивности товародвижения; общая эффективность маркетинга на предприятии – определяет эффективность усилий в области маркетинга.

3.3. Использование электронных систем документооборота как инструмента выявления конкурентного потенциала китайских автомобильных корпораций

Активный рост автомобильных компаний, сопровождается формированием холдинговых структур, слияниями, поглощениями, развитием филиалов, розничной сети. С ростом масштабов значительно возрастают внешние и внутренние риски, а последствия от принятия необоснованных управленческих решений становятся все более опасными. В связи с чем, при выстраивании конкурентной стратегии развития растет необходимость отслеживания внутреннего конкурентного потенциала компании, в том числе скрытого потенциала развития.

Однако основные проблемы современных автомобильных компаний – это:

- отсутствие полноценного контроля за деятельностью структурных подразделений, филиалов, розничных магазинов, складов;
- повышение трудоемкости сбора, обработки, передачи, контроля и анализа

данных;

- отсутствие единых стандартов электронной и внутрифирменной отчетности;
- запаздывание информации, поступление некорректных данных;
- невозможность формирования глобальной внутрифирменной отчетности на основе точной информации о деятельности компании в необходимые сроки.

Будь у топ-менеджмента удобный инструментарий для анализа и передачи информации, накопления сведений о внутреннем конкурентном потенциале автокорпорации не пришлось бы действовать вслепую и принимать неоправданные конкурентные стратегии развития. Важнейшие конкурентные преимущества компании оказываются зависимы от технологической обеспеченности, в частности, от:

- постановки и совершенствования системы управленческого учета;
- принятия своевременных и эффективных управленческих решений;
- постановки и совершенствования системы планирования и прогнозирования;
- оптимизации ассортиментной политики;
- применения прогрессивных методов ценообразования;
- эффективного управления затратами и прибылью;
- оптимизации активов;
- применения эффективных ценовых и неценовых методов конкурентной борьбы;
- оперативного контроля финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- применения современных методов анализа финансово-хозяйственной деятельности с учетом специфики предприятия.

Для решения этих проблем на предприятиях вводятся системы ERP, ERP II, а также технологии CRM.

ERP (Enterprise Resource Planning) – информационная система для идентификации и планирования всех ресурсов предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учета в процессе выполнения клиентских заказов. ERP II (Enterprise Resource & Relationship Processing) – это бизнес-стратегия предприятия, принадлежащего к автомобильной отрасли, и набор ключевых для данной отрасли приложений, помогающих клиентам и акционерам компаний увеличивать прибыльность бизнеса за счет эффективной ИТ-поддержки и оптимизации операционных и финансовых процессов как внутри своего предприятия, так и во внешней среде – в рамках сотрудничества с другими корпорациями. CRM – управление отношениями с клиентами – бизнес-стратегия, предназначенная для оптимизации доходов, прибыльности и удовлетворенности клиентов.¹

Конкурентоспособность и успешность реализации конкурентной стратегии развития организации – это непрерывное взаимодействие подразделений компании в любой момент времени. При автоматизации отдельных сфер деятельности затрудняется коммуникация между подразделениями компании, неавтоматизированные звенья которых тормозят общее развитие и отслеживание конкурентного потенциала по отдельным секторам работ. Усложняется обмен информацией, передача данных, анализ и контроль, учащаются разногласия в отчетности подразделений, ошибки и задержки информации. Становится все сложнее судить о реальной картине функционирования организации в целом.

Чтобы достичь серьезных конкурентных преимуществ на рынке, автомобильные корпорации должны грамотно разработать и реализовать комплекс организационных мероприятий. Внедрение передового программного обеспечения, отвечающего специфике деятельности компании – основное условие ее функционирования, дающее возможность применять прогрессивные методы конкуренции, текущее отслеживание и управление конкурентным потенциалом.

Предлагаемый нами подход к успешности реализации конкурентной

¹ На основе исследования: Князева Т.В. Теоретические основы, практический опыт и сегменты деятельности крупнейших зарубежных компаний консалтинга. – дисс. ... д-ра экон. наук. – М.: МГУ. – 2006. – 295 с.

стратегии развития предприятия – это комплекс организационных мероприятий и внедрение программного обеспечения как две последовательные ступени единого процесса построения системы аккумулирования, обработки, передачи, контроля и анализа данных по конкурентному потенциалу и его использованию в компании. При этом программный продукт выступает в первую очередь продолжением и программной поддержкой организационных мероприятий.

Комплекс организационных мероприятий по анализу конкурентного потенциала автомобильных корпораций включает:

- анализ – изучение хозяйственных процессов, специфики деятельности предприятия, условий его функционирования;
- предложение новых способов организации бизнес-процессов;
- описание – документирование предложенных и реальных способов ведения финансово-хозяйственной деятельности, которые практикуются на предприятии, а также возможности оптимизации процессов;
- разработку регламента по организации бизнес-процессов компании, который охватывает все стороны финансово-хозяйственной деятельности;
- внедрение – обучение сотрудников компании работе в базе данных, а также программная поддержка.

Преимущества предлагаемого подхода:

1. Оперативное принятие эффективных управленческих решений по формированию конкурентной стратегии развития автомобильной корпорации.

- Контроль при вводе данных обеспечивает защиту информации от искажения.
- Мониторинг обработки данных для оперативного и последующего отражения операций.
- Разработка сводных показателей для оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности компании в любой момент времени.
- Оперативное поступление достоверной информации для принятия управленческих решений, возможность построения аналитических таблиц на

любой момент времени.

- Оперативное выявление проблем по основным направлениям деятельности предприятия, своевременное устранение текущих ошибок, корректировка действий в соответствии с желаемым результатом.

2. Совершенствование планирования и прогнозирования — достоверность данных на любой момент времени, использование технологии оперативного контроля и защиты информации предыдущих периодов от искажения предоставляет широкие возможности для применения методов планирования, прогнозирования, статистики, экономико-математического моделирования, анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности.

3. Управление продажами и закупками:

- Применение системы позаказного распределения товара между клиентами (определение реального уровня спроса на товар) с документальным отражением в базе данных.
- Определение необходимого уровня закупки товара у поставщика; работа с поставщиками на основе ожидаемых продаж.
- Реализация товара на основе зарезервированного в заказах товара с возможностью текущих корректировок по желанию клиента.
- Определение состояния обработки и выполнения конкретного заказа в любой момент времени.
- Анализ отклонения первоначально заявленных заказов и реализованного по ним товара. Выявление причин отклонений, текущих корректировок заказов, устранение недостатков при переходе к следующему циклу хозяйственной деятельности.
- Совершенствование системы продаж и методов работы с клиентами и поставщиками.
- Оптимизация планирования сроков поставок и отгрузок товара.
- Оценка эффективности работы и взаимодействия подразделений, реализующих товар.

4. Совершенствование ассортиментной политики:

- Ведение справочника номенклатуры с возможностью присвоения товару различных характеристик; формирование ассортиментных групп товара.
- Анализ структуры продаж с позиции ассортиментных групп и особых свойств товаров.
- Ассортиментный анализ, основанный на маржинальном подходе с оценкой реального вклада каждой ассортиментной группы в покрытие затрат и выручку.
- Анализ особенностей поведения кривой продаж по ассортименту и выявление факторов, повлиявших на уровень продаж.
- Анализ потенциала ассортиментных групп товара.
- Управление прибылью через совершенствование ассортиментной политики.

5. Эффективное использование складских площадей

- Отражение реальных остатков товара на складе.
- Определение уровня ликвидности и оборачиваемости ассортиментных групп товара на складе.
- Возможность оценки целесообразности хранения на складе товара с низкой оборачиваемостью. Анализ альтернативных издержек и выбор между дальнейшим хранением такого товара и его сбытом по стоковым ценам.
- Организация оптимального хранения товара для снижения трудозатрат на его размещение, набор и отгрузку.
- Снижение издержек хранения через увеличение оборачиваемости товара, оптимизацию процессов складирования, хранения, набора и отгрузки товара.

6. Эффективное управление затратами и прибылью

- Возможности использования маржинального подхода для управления затратами и прибылью.
- Оперативное поступление информации о реальном уровне постоянных и переменных затрат.

- Оценка уровня фактической себестоимости товара.
- Возможность ценообразования на основе маржинального подхода благодаря оперативному поступлению информации о реальном уровне постоянных и переменных затрат.
- Управление прибылью через определение приемлемого уровня затрат и допустимого диапазона колебания цены; возможность оперативных маневров при выстраивании грамотной политики ценообразования.
- Моделирование различных вариантов изменения спроса развития событий по итогам принятия тех или иных управленческих решений. Оценка колебания спроса и выручки на основе моделируемых ситуаций. Выявление максимально выгодного варианта действий.

7. Распределенная база данных – удобна для территориально удаленных друг от друга подразделений автокорпорации. Использование самых современных методов обмена данными путем синхронизации работы связанных баз данных устраняет все недостатки существующих в настоящее время методов передачи электронных документов.

8. Интеграция данных о конкурентном потенциале автокорпорации

- Аккумуляция, обработка, передача, контроль и анализ данных в единой системе, формирование консолидированной внутрифирменной управленческой отчетности. Ввод данных в единую систему сотрудниками, ответственными за поступление первичной информации обеспечивает контроль за корректностью данных, а также возможность обработки информации на различных стадиях процесса финансово-хозяйственной деятельности.
- Оперативное поступление полной информации о деятельности компании для управленческих целей.
- Построение и функционирование единой системы обеспечивает интеграцию данных, предоставляет доступ к необходимой информации точно в срок, и, следовательно, способствует достижению серьезных конкурентных

преимуществ компании на рынке.¹

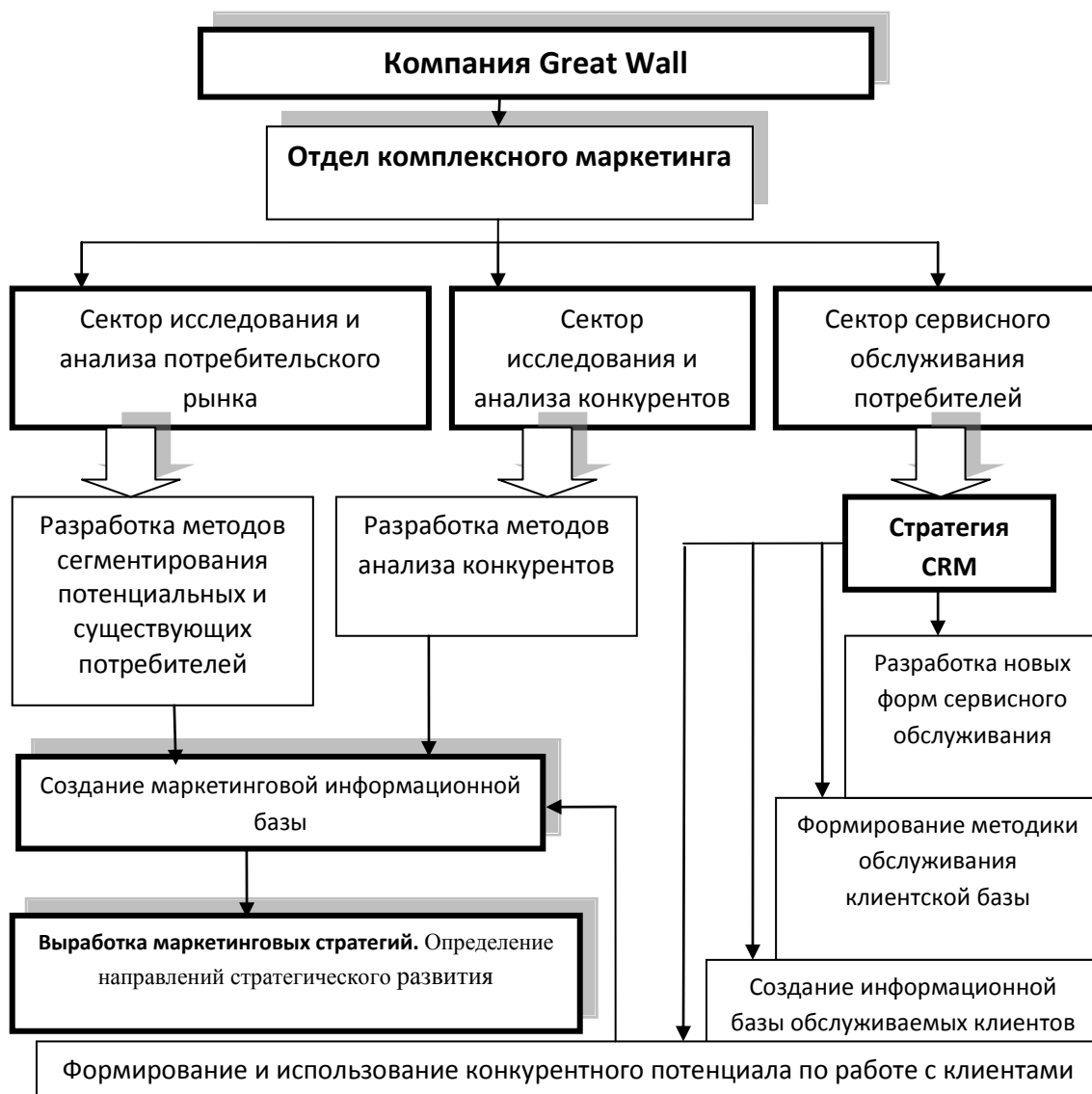
Подобные подходы применяются в организациях, ориентированных в большей степени на формирование и реализацию конкурентного потенциала в конкурентной стратегии своего развития и повышении ее общей эффективности на целевых рынках сбыта. Рассмотрим, как электронные системы документооборота с целью анализа конкурентного потенциала и использования в конкурентной стратегии развития применяет компания из 1-го кластера конкурентоспособности – Great Wall. Так, у компании Great Wall существует комплексная система ERP, одним из ее модулей является CRM-система, накапливающая базу знаний и конкурентного потенциала по работе с клиентами и маркетингу компании.

На примере этой подсистемы электронного документооборота и сбора информации о конкурентном потенциале компании проведем оценку ее эффективности и полезности для конкурентной стратегии развития Great Wall. Структура подразделения комплексного маркетинга повышения качества продуктов и услуг на основе CRM компании Great Wall представлена на рисунке. 3.15.

Компания Great Wall использует пять основных направлений использования CRM-системы в рамках маркетингового отдела, позволяющих проводить сбор и анализ конкурентного потенциала в рамках данного направления активности:

1. Контакт-центр. Оператор мгновенно получит информацию обо всех прошлых обращениях клиента.
2. Привлечение и развитие отношений с физическими лицами.
3. Привлечение и развитие юридических лиц.
4. Collection (работа с клиентами, покупающими автомобили в кредит у компании и имеющими задолженность по кредиту).
5. Расширение клиентской базы.

¹Козловский, 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.



Разработка автора

Рисунок 3.15 – Принципиальная функциональная структура подразделения комплексного маркетинга повышения качества товаров и сервисных услуг на основе CRM-модуля компании Great Wall

Цели использования CRM-системы в компании Great Wall разделены на пять взаимодополняющих групп, по которым собираются сведения о конкурентном потенциале компании:¹

1. *Конкурентный потенциал управления продажами (Sales Force Management).*

2. *Конкурентный потенциал повышения эффективности работы*

¹Коровкин, И.А. О создании системы менеджмента качества в автомобилестроении [Текст] / И.А. Коровкин // Электроника и электрооборудование транспорта. – 2004. – № 6. – С. 2-5.

сотрудников (*Performance Management*).

3. Конкурентный потенциал организации информации о клиентах и управление элементами документооборота (*Document Flow*).

4. Конкурентный потенциал оптимизации взаимодействия подразделений компании-автопроизводителя (*Collaboration*).

5. Конкурентный потенциал планирования и анализа продаж (*Analysis*).

Смета затрат на реализацию мероприятий по внедрению концептуальной интегрированной CRM-системы, ориентированной на сбор информации о конкурентном потенциале в области качества продуктов и услуг, продаж продуктов, маркетинга и сервисного обслуживания представлена в таблице. 3.4. Сумма затрат на персонал и его обучение при реализации мероприятий по внедрению концептуальной CRM-системы составляет 1,02 млн. долл.

Таблица 3.4 – Смета затрат на персонал и его обучение при реализации мероприятий по внедрению CRM-системы компании Great Wall

№	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

Смета затрат на оборудование и общепроизводственные затраты при реализации мероприятий по внедрению концептуальной CRM-системы, ориентированной на повышение эффективности отслеживания и использования конкурентного потенциала в области качества продуктов и услуг, продаж

продуктов, маркетинга и сервисного обслуживания, представлена в табл. 3.5.

Таблица 3.5 – Смета затрат на оборудование и общепроизводственные затраты при реализации мероприятий по внедрению в компании Great Wall CRM-системы

№	Наименование затрат	Общая сумма. млн. долл.
	<i>ЭВМ и программное обеспечение</i>	
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
	<i>Общепроизводственные расходы</i>	
1	командировки	0,148
2	коммунальные услуги	0,055
3	услуги сторонних организаций	0,052
4	транспортные расходы	0,142
	итого	0,397

Сумма затрат на оборудование и общепроизводственные затраты при реализации мероприятий по внедрению концептуальной CRM-системы корпорации Great Wall, составляет 1,532 млн. долл.

Смета затрат на персонал и его обучение для внедрения интегрированной клиенториентированной системы и формирование структуры подразделения комплексного маркетинга повышения качества товаров и услуг представлена в табл. 3.6. Сумма затрат на персонал и его обучение для внедрения интегрированной клиенториентированной системы компании Great Wall на основе CRM-системы составила 1,022 млн. долл.

Смета затрат на оборудование и общепроизводственные расходы для внедрения интегрированной CRM-системы и формирование структуры подразделения комплексного маркетинга повышения качества продуктов и сервисных услуг компании Great Wall представлена в таблице. 3.7.

Таблица 3.6 – Сумма затрат на персонал и его обучение для внедрения интегрированной CRM-системы и формирование структуры подразделения комплексного маркетинга компании Great Wall

№	Наименование затрат	Сумма в месяц. млн. долл.	Общая сумма. млн. долл.
	<i>Персонал</i>		
1	Системные менеджеры-администраторы	0,022	0,264
2	Операторы системы	0,022	0,264
	итого		0,528
2	<i>Обучение персонала</i>		
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

Таблица 3.7 – 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

Сумма затрат на оборудование и общепроизводственные расходы по внедрению CRM-системы в компании Great Wall составила 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, утв. Минэкономки России, Минфином России и Госстроем России от 21 июня 2004 г. N BK 477). В таблице. 3.8 приведены данные по расчету накопленных инвестиций предложенных мероприятий для компании Great Wall.

Таблица 3.8 – 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.	Внерезидентский 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 составил 1,03 года. При этом, можно отметить высокую эффективность мероприятий по внедрению электронного модуля документооборота в части маркетинга и повышения качества обслуживания клиентов компании, подтверждаемую тем, что данное предприятие входит в 1-ый кластер по уровню конкурентоспособности, а его управленческая эффективность, куда входит и конкурентный потенциал маркетинга находится на высочайшем уровне. Все вышесказанное подтверждает не только экономическую эффективность внедрения электронных систем документооборота в компании, но и их практическую значимость для разработки и реализации эффективной конкурентной стратегии развития в части управления и использования конкурентного потенциала и конкурентных преимуществ компании.

Для проведения апробации представленных в работе моделей параметризации конкурентной стратегии развития, расчета интегрального коэффициента конкурентоспособности в ее основе и оценки эффективности конкурентной стратегии развития корпорации, соискателем были отобраны 3 компании из 3 различных кластеров по уровню наличия конкурентных преимуществ в своей деятельности (см. ранее – таблица. 3). Так, из 1-го кластера для анализа была взята компания Great Wall, из 3-го кластера – Haima и из 5-го кластера, характеризуемого наименее конкурентоспособными предприятиями – Foton. На основе проведенного анализа можно сделать заключение о жизнеспособности и обоснованности предлагаемых в работе автором инструментов, их универсальности применения к автомобильным корпорациям не только КНР, но и других стран, а также необходимой гибкости в условиях динамично меняющихся внешних условий деятельности.

Также, в рамках апробации было установлено, компании, которые используют высокоэффективную конкурентную стратегию развития, основные показатели которой следует сохранять и наращивать, могут это осуществить посредством увеличения внутреннего конкурентного потенциала компании. В связи с чем, в рамках данной главы автором рассматривалась сущность конкурентного потенциала компании, в том числе скрытого конкурентного потенциала и методики его выявления и оценки на автомобильных предприятиях в нашем следующем разделе.

Было установлено, что конкурентный потенциал – скрытые или явные возможности повышения конкурентоспособности компании. Подход предложенный автором, анализирует конкурентный потенциал предприятия с точки зрения экспертного определения его общей стоимости, применяя при этом различные статистические, экономические и финансовые методы в процессе анализа и экспертизы.

Также, было отмечено, что активный рост автомобильных компаний, сопровождается формированием холдинговых структур, слияниями,

поглощениями, развитием филиалов, розничной сети. С ростом масштабов значительно возрастают внешние и внутренние риски, а последствия от принятия необоснованных управленческих решений становятся все более опасными. В связи с чем, при выстраивании конкурентной стратегии развития растет необходимость отслеживания внутреннего конкурентного потенциала компании, в том числе скрытого потенциала развития.

В связи с чем, в последнем разделе данной главы автором приводятся рекомендации по использованию электронных систем документооборота в компании, позволяющих оптимизировать процесс формирования, выявления и использования конкурентного потенциала компании, и приводятся данные по компании Great Wall, успешно практикующей модуль CRM-систем в части отслеживания и наращивания конкурентного потенциала в области маркетинга и работы с клиентами.

Анализ использования компанией Great Wall данного вида систем показал высокую эффективность мероприятий по внедрению электронного модуля документооборота в части маркетинга и повышения качества обслуживания клиентов компании, подтверждаемую тем, что данное предприятие входит в 1-ый кластер по уровню конкурентоспособности, а его управленческая эффективность, куда входит и конкурентный потенциал маркетинга находится на высочайшем уровне.

Все вышесказанное подтверждает не только экономическую эффективность внедрения электронных систем документооборота в компании, но и их практическую значимость для разработки и реализации эффективной конкурентной стратегии развития в части управления и использования конкурентного потенциала и конкурентных преимуществ компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Корпорации автомобилестроения являются сложно организованными экономическими системами, зачастую менее гибкими к обозначенным тенденциям и темпам рыночных изменений. Так, автомобильные предприятия имеют более длительный цикл наращивания собственной конкурентоспособности и требуют специфических подходов к стратегическому планированию деятельности и управлению конкурентным развитием с учетом как отраслевой и структурной специфики, так и ряда производственных факторов, а также требований целевых рынков сбыта. Особенная, объективная необходимость определения стратегических тенденций развития и формирования жизнеспособной конкурентной стратегии функционирования возникает у автомобильных корпораций КНР, функционирующих в условиях трансформации экономической системы Китая под влиянием глобальных экономических процессов. 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.

Для реализации элементов конкурентоспособности корпорации автопрома требуется разработанный алгоритм последовательностей и шагов проникновения на рынок при помощи наращивания конкурентного потенциала. Данный алгоритм можно определить, как конкурентную стратегию развития, которая опирается на конкурентоспособность предприятия. Конкурентоспособность корпорации автомобилестроения – это способность предприятия бороться за рынок за счет формирования и использования конкурентных преимуществ компании, таких как внедрение инновационной техники и технологии, максимально эффективного использования резервов предприятия, достижения высокого уровня инвестиционной привлекательности и ряда других.

Корпорации автомобилестроения КНР обладают внушительным

потенциалом наращивания конкурентоспособности, находящимся в стадии своего начального раскрытия, в связи с чем, большинство конкурентных стратегий автопрома КНР оказываются малоэффективными, реализуя, в основном, продукцию, произведенную ведущими компаниями на территории КНР и игнорирующими требования целевых рынков. Проведенный автором 7-этапный анализ конкурентных позиций крупнейших корпораций-автопроизводителей, в частности, китайских автопроизводителей и уровня их конкурентоспособности на целевых рынках по отношению к конкурентам показал, что основными проблемнообразующими 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;
5. Высокий уровень опасности автомобилей в условиях эксплуатации.

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 бренда и повышения лояльности.

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

Для нивелирования воздействия основных проблемообразующих факторов применительно к корпорациям автопрома Китая 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 развития 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 целевого рынка, их конкурентных позиций и конкурентных преимуществ.

Данный алгоритм позволит наиболее точно построить синергетическую

модель формирования конкурентной стратегии развития корпораций автопрома, в том числе КНР, на определенном сегменте целевого рынка, предлагаемую автором в работе.

С целью визуализации и сравнения эффективности конкурентных позиций того или иного предприятия автопрома на целевых рынках, а также отслеживания динамики данных позиций во времени, автором, с учетом предложенных параметров, была предложена многокритериальная методика оценки эффективности конкурентной стратегии развития предпринимательских структур автомобилестроения, которая состоит в построении профиля оценки эффективности конкурентной стратегии.

Для проведения апробации представленных в работе моделей параметризации конкурентной стратегии развития, расчета интегрального коэффициента конкурентоспособности в ее основе и оценки эффективности конкурентной стратегии развития корпорации, соискателем были отобраны 3 компании из 3 различных кластеров по уровню наличия конкурентных преимуществ в своей деятельности. Так, из 1-го кластера для анализа была взята компания Great Wall, из 3-го кластера – Haima и из 5-го кластера, характеризуемого наименее конкурентоспособными предприятиями – Foton. На основе проведенного анализа можно сделать заключение о жизнеспособности и обоснованности предлагаемых в работе автором инструментов, их универсальности применения к автомобильным корпорациям не только КНР, но и других стран, а также необходимой гибкости в условиях динамично меняющихся внешних условий деятельности.

Также, в рамках апробации было установлено, компании, которые используют высокоэффективную конкурентную стратегию развития, основные показатели которой следует сохранять и наращивать, могут это осуществить посредством увеличения внутреннего конкурентного потенциала компании. В связи с чем, в рамках данной главы автором рассматривалась сущность конкурентного потенциала компании, в том числе скрытого конкурентного

потенциала и методики его выявления и оценки на автомобильных предприятиях в нашем следующем разделе.

Было установлено, что конкурентный потенциал – скрытые или явные возможности повышения конкурентоспособности компании. Подход, предложенный автором, анализирует конкурентный потенциал предприятия с точки зрения экспертного определения его общей стоимости, применяя при этом различные статистические, экономические и финансовые методы в процессе анализа и экспертизы.

Также, было отмечено, что активный рост автомобильных компаний, сопровождается формированием холдинговых структур, слияниями, поглощениями, развитием филиалов, розничной сети. С ростом масштабов значительно возрастают внешние и внутренние риски, а последствия от принятия необоснованных управленческих решений становятся все более опасными. В связи с чем, при выстраивании конкурентной стратегии развития растет необходимость отслеживания внутреннего конкурентного потенциала компании, в том числе скрытого потенциала развития.

В связи с чем, в последнем разделе работы автором приводятся рекомендации по использованию электронных систем документооборота в компании, позволяющих оптимизировать процесс формирования, выявления и использования конкурентного потенциала компании, и приводятся данные по компании Great Wall, успешно практикующей модуль CRM-систем в части отслеживания и наращивания конкурентного потенциала в области маркетинга и работы с клиентами.

Анализ использования компанией Great Wall данного вида систем показал высокую эффективность мероприятий по внедрению электронного модуля документооборота в части маркетинга и повышения качества обслуживания клиентов компании, подтверждаемую тем, что данное предприятие входит в 1-ый кластер по уровню конкурентоспособности, а его управленческая эффективность, куда входит и конкурентный потенциал маркетинга находится на высочайшем

уровне.

Все вышесказанное подтверждает не только экономическую эффективность внедрения электронных систем документооборота в компании, но и их практическую значимость для разработки и реализации эффективной конкурентной стратегии развития в части управления и использования конкурентного потенциала и конкурентных преимуществ компании.

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 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".
4. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. №135-ФЗ (в редакции от 28.12.2013) «О защите конкуренции» (принят ГД ФС 08.07. 2006 г.). Интернет-портал "Российской Газеты".
5. 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".
6. Стратегия развития автомобильной промышленности Китая (1994 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bumafan.ru> (дата обращения: 24.01.2017г.).
7. 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: 24.01.2017г.).
8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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.

12. Ансофф, И. Стратегическое управление. [Текст] / И. Ансофф – М.: Экономика, 1989. – 358 с.

13. 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.

14. 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.

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

16. 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.

17. 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.

18. Белякова, С.И. Механизм обеспечения организационно-экономической устойчивости саморегулируемых организаций в строительной отрасли. – дисс. ... канд. экон. наук. – М.: МГСУ. – 2011. – 141 с.

19. 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. 1-9.

20. 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.

21. 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.

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

23. Бойко, Ю.А. Разработка стратегии устойчивого развития машиностроительного предприятия в посткризисный период. – дисс. ... канд. экон. наук. – М.: 2010. – 200 с.

24. 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.

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

26. 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.

27. 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.

28. Гусаков, 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.

29. Земляков, Д.Н., Минченкова, О.Ю. Актуальные вопросы управления бизнес-процессами. Механизация строительства. – 2013. – № 5 (827). – С. 21-23.

30. Земляков, Д.Н., Чернышев, А. Концепция управления потенциалами организации в контексте развития общей теории менеджмента. РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – № 3. – С. 403-408.

31. 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.

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

33. Князева, Т.В. Теоретические основы, практический опыт и сегменты

деятельности крупнейших зарубежных компаний консалтинга. – дисс. ... д-ра экон. наук. – М.: МГУ. – 2006. – 295 с.

34. 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.

35. 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.

36. 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.

37. 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.

38. 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.

39. 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.

40. Коровкин, И.А. О создании системы менеджмента качества в автомобилестроении [Текст] / И.А. Коровкин // Электроника и электрооборудование транспорта. – 2004. – № 6. – С. 2-5.

41. Кулапов, М.Н., Одегов, Ю.Г., Никулин, Л.Ф. О некоторых взглядах на «Менеджмент 3.0» (новая редакция). Управленец. – 2011. – № 5-6. – С. 26-31.

42. Кулапов, М.Н., Ровенский, Ю.А., Сидоров, М.Н. Интеграция как фактор конкурентоспособности. *Инновации и инвестиции*. – 2013. – № 2. – С. 26-29.
43. 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.
44. 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.
45. Леонов, М.Б. Автомобильная сага. Эволюция производственного менеджмента в автомобильной промышленности [Текст] / М.Б. Леонов // *Креативная экономика*. – 2010. – № 10. – С. 83-86.
46. Леонтьева, Л.С., Кузнецов, В.И. Теория менеджмента. Учебник для бакалавров / под ред. Леонтьевой Л.С., Кузнецова В.И. и др. – Москва, Юрайт, 2015. – 305 с.
47. Ли, Сянжун. Китайский автопром [Текст] / Сянжун Ли // *Российское предпринимательство*. – 2009. – № 10-2. – С. 4-9.
48. Макаров, К.А. Государственное регулирование инвестиций в автомобильную промышленность [Текст] / К.А. Макаров // *Инновации и инвестиции*. – 2010. – № 3. – С. 88-90.
49. Маслова, Н.Ю. Автомобильная промышленность. Глобализация и ее инструменты [Текст] / Н.Ю. Маслова // *Автомобильная промышленность*. – 2010. – № 6. – С. 1-3.
50. Минцберг, Г., Альстрэнд, Б., Лэмпел, Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел – СПб.: Питер, 2002. – 330 с.
51. 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.
52. 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.

53. Никулин, Л.Ф. Эkleктичная мозаика менеджмента. Л.Ф. Никулин, М.Н. Сидоров, Д.Ю. Бусалов: Самара, 2009. – 431 с.

54. 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.

55. 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.

56. 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.

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

58. Нырова, Н.Н. Китайский автопром: вчера, сегодня... Послезавтра [Текст] / Н.Н. Нырова // Научно-аналитический журнал «Обозреватель – observer». – 2007. – № 9. – С. 104-109.

59. Орехов, С.А., Кудрова, Н.А. Интеграционные механизмы управления. Монография / С.А. Орехов, Н.А. Кудрова – Р.: Изд-во «РИД», – 2009. – 144с.

60. 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.

61. 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.

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

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

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

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

66. 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.

67. 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.

68. 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.

69. 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.

70. 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. 1-6.

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

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

73. 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.

74. Сянжун, Ли. Китайский автопром [Текст] / Ли Сянжун // Российское предпринимательство. – 2009. – № 10-2. – С. 4-9.

75. 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.

76. 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.

77. 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.

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

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

80. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов – М.: Маркетинг, 2000. – 223 с.
81. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг [Текст] / Р.А. Фатхутдинов – М.: ЗАО "Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
82. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркет-ДС, 2008. – 432 с.
83. Филин, С.А. Стратегическое управление инвестиционной деятельностью при переходе экономики на инновационный тип развития. Финансы и кредит. – 2003. – № 4 (118). – С. 20-48.
84. Олейников, Е.А., Филин, С.А., Муравьев, А.С. Многофакторные модели по оценке экономического потенциала компании. Экономический анализ: теория и практика. – 2003. – № 9. – С. 20-23.
85. Хамицаева, А. Китайская автомобильная промышленность: параметры роста и обретение международной конкурентоспособности [Текст] / А. Хамицаева // Российский экономический журнал. – 2007. – № 9-10. – С. 127-128.
86. 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.
87. Хрусталева, Н.А. Автомобильная промышленность Китая и ВТО [Текст] / Н.А. Хрусталева // Автомобильная промышленность. – 2008. – № 3. – С. 37-39.
88. Хуай, Х. Увеличение масштабов производства – основная цель автомобилестроения Китая [Текст] / Х. Хуай // Вестник Московского университета МВД России. – 2009. – № 10. – С. 68-70.
89. Хуан, Хуай. Современное состояние и тенденции развития автомобилестроения Китая. – автореферат ... канд. экон. наук. - М.: 2009. – 24 с.
90. 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.

91. 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.

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

93. 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.

94. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Эксмо. 2007. – 864 с.

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

96. Ян, Ян. Инновации в автомобильной промышленности Китая [Текст] / Ян Ян // Автомобильная промышленность. – 2014. – № 12. – с. 20-22.

97. Ян, Ян. Определение элементов построения конкурентной стратегии развития современных автомобильных корпораций. // Инновации и инвестиции. – 2016. – № 10. – С. 257-260.

98. Ян, Ян. Развитие автомобильной промышленности Китая (в 1950-2000х гг.) // Московский Государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ), 2014. – №2 – С. – 116-119.

99. Ян, Ян. Разработка системы параметризации для формирования конкурентной стратегии развития современных автомобильных корпораций. Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал – 2016 – № 6. – с. 97-101

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

101. Ян, Ян. Успешное преодоление проблем в инновационной политике в КНР // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ), 2014. – №1 – С. 89-92.
102. 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.
103. Jan Hofmeyr и Butch Rice Services marketing: Integrating customer focus across the firm. / V. Zeithaml, M. Bitner. – 3rd ed. - Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2007.
104. Ефименко, Е.С. Китайские автомобили / Е.С. Ефименко // Международная Бизнес Корпорация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mbcorg.ru/page0001204> (Дата обращения: 04.04.2017г.).
105. Институт исследования быстроразвивающихся рынков СКОЛКОВО (SIEMS), отчет за 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://world.eizvestia.com>. (Дата обращения: 04.04.2017г.).
106. Китайская ассоциация автопроизводителей (China Association of Automobile Manufacturers) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.caam.org.cn>. (Дата обращения: 04.04.2017г.).
107. 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: 17.03.2017г.).
108. Международная Организация Производителей Автомобилей (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oica.net>. (Дата обращения: 04.04.2017г.).
109. Международный Валютный Фонд (International Monetary Fund) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.imf.com>. (Дата обращения: 12.09.2016г.).
110. Министерство Коммерции КНР [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <http://www.moftec.gov.cn>. (Дата обращения: 12.09.2016г.).

111. Национальное бюро статистики Китая (National Bureau of Statistics of China) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stats.gov.cn>. (Дата обращения: 12.09.2016г.).

112. Новости автомобилестроения Китая [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.autonewschina.com>. (Дата обращения: 12.09.2016г.).

113. Новости автомобилестроения Китая [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2013-statistics/> – (Дата обращения: 12.09.2016г.).

114. Новостной китайский автомобильный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.autohome.com.cn>. (Дата обращения: 12.09.2016г.).

115. Новостной китайский автомобильный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.chinacars.com>. (Дата обращения: 12.09.2016г.).

116. Официальный сайт автопроизводителя Brilliance [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.brilliance-auto.com>. (Дата обращения: март 2017г.).

117. Официальный сайт автопроизводителя BYD [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bvdauto.com.cn>. (Дата обращения: март 2017г.).

118. Официальный сайт автопроизводителя Changan [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.changan.com.cn>. (Дата обращения: март 2017г.).

119. Официальный сайт автопроизводителя Chery [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.chery.cn>. (Дата обращения: март 2017г.).

120. Официальный сайт автопроизводителя Dongfeng [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dfmc.com.cn>. (Дата обращения: март 2017г.).

121. Официальный сайт автопроизводителя FAW [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.faw.com.cn>. (Дата обращения: март 2017г.).

122. Официальный сайт автопроизводителя Futian [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.foton.com.cn>. (Дата обращения: март 2017г.).

123. Официальный сайт автопроизводителя GAIC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gagc.com.cn>. (Дата обращения: март 2017г.).
124. Официальный сайт автопроизводителя Geely [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.geely.com>. (Дата обращения: март 2017г.).
125. Официальный сайт автопроизводителя Great Wall Motors [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gwm.com.cn>. (Дата обращения: март 2017г.)
126. Официальный сайт автопроизводителя Hafei [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hafeiauto.com.cn>. (Дата обращения: март 2017г.).
127. Официальный сайт автопроизводителя Haima [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.haima.com.cn>. (Дата обращения: март 2017г.).
128. Официальный сайт автопроизводителя Jianghuai [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jac.com.cn>. (Дата обращения: март 2017г.).
129. Официальный сайт SAIC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.saicgroup.com>. (Дата обращения: март 2017г.).
130. У 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: 26.03.2017г.).
131. Ху, Хао. Особенности развития китайского автомобилестроения: электронный ресурс. / Хао Ху // Ассоциация международной торговли Китая [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ccpit.org/Contents/Channel2212/2008/0711/120010/content120Q_10.htm (Дата обращения: 11.03.2017г.).
132. Ян, Ян. О методике оценки конкурентоспособности бренда современных предпринимательских структур автомобилестроения Китая [Электронный ресурс]/ Ян Ян // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Том 7. – № 4. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru13EVDN415> (дата обращения 21.03.2017).

133. Ян, Ян. Оценка эффективности и рисков реализации программ мотивации торгового персонала в стратегии развития предприятий автомобилестроения Китая [Электронный ресурс]/ Ян Ян // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Том 7. – № 3. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru81EVN315> (дата обращения 21.03.2017).

134. Ян, Ян. Программа мотивации торгового персонала в стратегии развития предприятий автомобилестроения Китая [Электронный ресурс]/ Ян Ян / Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Том 7. – № 3. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru178EVN315> (дата обращения 21.03.2017).

135. Ян, Ян. Роль и механизмы диагностики мотивации персонала в стратегии развития предприятий автомобилестроения Китая [Электронный ресурс]/ Ян Ян // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Том 7. – № 2. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru162EVN215> (дата обращения 21.03.2017).

***Классификация 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.¹

		Toyota	GM	VW	Hyundai	Ford	Nissan	Fiat	Honda	Suzuki	PSA	Renault	BMW	SAIC	Daimler	Mazda	Dongfeng	Geely	Mitsubishi	Changan	Tata
China	17136,2	862,1	2403,3	3134,8	1591,0	679,6	1247,2	166,8	788,2	225,4	555,7		214,9	1992,3	123,4	187,1	1238,9	553,7	61,9	1109,9	
USA	10688,2	1288,7	2012,0	132,5	768,8	2327,0	792,1	1498,3	1309,9				306,5		185,0				67,3		
Japan	8640,1	4290,7					964,5		840,7	975,3	20,4					966,6			581,9		
Germany	5717,3		360,6	2471,3		616,4							1112,7		1156,3						
Korea	4049,5		782,7		3125,0							132,3									9,5
Brazil	3419,0	139,8	680,7	667,9	167,3	359,1	27,3	759,3	136,3	2,0	147,8	292,4							39,1		
India	3375,7	173,8	85,2	102,5	633,0	122,3	225,7	35,7	119,0	1171,9		80,4							2,0		624,2
Mexico	2924,5	63,7	646,0	516,1		515,4	680,3	439,8	63,2												
Canada	2370,0	505,3	626,5			258,4		571,6	408,1												
Spain	2191,2		281,1	675,7		226,7	131,9	47,6			461,5	332,9			33,8						
Thailand	2150,9	842,9	95,5			248,4	187,2		273,2	53,4						92,6			357,6		
France	1753,3	192,4						13,5			939,3	506,0			102,0						
UK	1570,6	179,3	117,3	10,8		13,0	501,7		140,1				179,3								429,0
Indonesia	1117,3	715,6	15,7				53,6		87,6	181,2									63,5		
Malaysia	1106,1	272,0	782,7						48,0		1,2						2,3				
Czech	1075,1	69,4		586,5	303,5						115,7										
Turkey	990,1	102,3			102,0	281,3		107,3	14,8		51,8	330,6									
Slovakia	906,3			344,9	313,0						248,4										
Russia	904,5		165,3	182,7	229,4	68,9	36,4				21,8	195,3			1,0				3,8		
Argentina	704,1	94,4	111,4	39,7		102,3		111,2	11,2		116,2	117,8									
Italy	656,6			2,1				565,7			88,8										
Poland	506,5		108,3	153,8				244,3													
Belgium	480,1			120,5		106,8												252,8			
S Africa	418,5	141,5		103,4			48,3					6,4	65,6		50,3	3,1					
Romania	411,2					68,3						342,9									
Hungary	317,9			42,9				4,6		161,1					109,3						
Taiwan	308,3	169,3				33,9	40,2		23,9							5,2			35,9		
Uzbekistan	246,6		246,6																		
Australia	221,1	106,3	78,1			35,9		0,8													
Morocco	167,5											167,5									
Austria	148,2										8,3		127,2		12,7						
Portugal	147,9			91,2							56,7										
Pakistan	132,9	38,2							23,1	71,7											
Serbia	113,9							113,9													

¹ <http://www.oica.net/category/production-statistics/2013-statistics/>

Проблемообразующие факторы, негативно влияющие на конкурентоспособность корпораций автомобилестроения на целевых рынках сбыта

1. Стратегическое управление:

- 1.1. предприятия не формируют в большинстве своем базовые стратегии (или формируют спонтанно);
- 1.2. автопроизводители в сегменте легковые автомобили не формируют конкурентные стратегии развития;
- 1.3. конкурентные стратегии развития у крупнейших 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. Ярко 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 деятельности по китайским автопроизводителям

	Стратегическое управление	НИОКР	Маркетинг и сбыт	Организац. структура	Качество управления производством и персоналом	Производство	Технологии проектирования и изготовления деталей	Нормы производственного брака	Сервис и ремонт	Экологичность	Уровень безопасности	Документац. сопровождение	
1	Great Wall	25	28	26	21	25	28	27	25	27	28	26	25
2	Chery	29	22	27	23	21	20	27	23	29	20	27	23
3	Lifan	25	26	25	20	25	26	25	20	25	26	25	20
4	Geely	19	24	30	26	19	23	30	26	19	23	30	26
5	Changan	27	27	26	21	27	27	26	21	27	27	26	21
6	FAW	18	21	22	27	18	21	22	27	18	21	22	27
7	DongFeng	32	25	30	28	32	25	30	28	32	25	30	28
8	BYD	25	29	26	25	25	28	26	25	25	28	26	25
9	Vortex	49	55	51	46	49	55	51	46	49	55	51	46
10	Haima	50	87	46	49	50	87	46	49	50	87	46	49
11	Foton	68	67	54	74	72	83	88	71	70	73	75	76
12	Haval	26	29	27	24	22	29	34	38	37	42	31	33
13	ZX	30	33	35	38	46	48	35	37	36	34	35	35
14	Brilliance	30	33	35	38	46	48	35	37	36	34	35	35
15	JAC	26	24	26	24	27	23	24	25	27	30	32	34
16	Soueast	25	29	26	25	25	28	26	25	25	28	26	25
17	Houngqi	49	55	51	46	49	55	51	46	49	55	51	46
18	Tianma	68	67	54	74	72	83	88	71	70	73	75	76
19	Dadi	49	50	87	46	49	50	87	46	49	50	87	46
20	BAW	70	68	67	54	74	72	83	88	71	70	73	75
21	Hafei	30	33	35	38	46	48	35	37	36	34	35	35
22	Derways	26	24	26	24	27	23	24	25	27	30	32	34
23	JinBei	30	33	35	38	46	48	35	37	36	34	35	35
24	DongFeng (грузовые)	68	67	54	74	72	83	88	71	70	73	75	76
25	Higer	49	50	87	46	49	50	87	46	49	50	87	46
26	JMC	70	68	67	54	74	72	83	88	71	70	73	75
27	ChangFeng	49	50	87	46	49	50	87	46	49	50	87	46
.....	ShuangHuan	70	68	67	54	74	72	83	88	71	70	73	75
56	Gonow	30	33	35	38	46	48	35	37	36	34	35	35

Таблица 1 – Стандартизация значений характеристик учета проблемообразующих факторов конкурентоспособности в практике деятельности по китайским автопроизводителям

		Стратегическое управление	НИОКР	Маркетинг и сбыт	Организац. структура	Качество управления производством и персоналом	Производство	Технологии проектирования и изготовления деталей	Нормы производственного брака	Сервис и ремонт	Экологичность	Уровень безопасности	Документац. сопровождение
1	Great Wall	-1,1131535	-1,0300816	-1,1267873	-1,4521048	-1,3054913	-1,1603754	-1,1336379	-1,0669195	-1,1345561	-1,0899297	-1,2249333	-1,1734319
2	Chery	-0,8913151	-1,3657823	-1,0829374	-1,3211581	-1,5237227	-1,5581169	-1,1336379	-1,1553034	-1,0201814	-1,5228095	-1,1834352	-1,2774893
3	Lifan	-1,1131535	-1,1419818	-1,1706373	-1,5175781	-1,3054913	-1,2598107	-1,2063153	-1,2878792	-1,2489308	-1,1981496	-1,2664313	-1,4335752
4	Geely	-1,4459111	-1,253882	-0,9513875	-1,1247382	-1,6328384	-1,4089638	-1,0246217	-1,0227276	-1,5920548	-1,3604796	-1,0589411	-1,1214033
5	Changan	-1,0022343	-1,0860317	-1,1267873	-1,4521048	-1,1963756	-1,210093	-1,1699766	-1,2436872	-1,1345561	-1,1440396	-1,2249333	-1,3815466
6	FAW	-1,5013707	-1,4217324	-1,3021871	-1,0592648	-1,6873963	-1,5083992	-1,3153314	-0,9785356	-1,6492422	-1,4686995	-1,3909254	-1,0693746
7	DongFeng	-0,7249363	-1,1979319	-0,9513875	-0,9937915	-0,9235864	-1,3095284	-1,0246217	-0,9343437	-0,8486194	-1,2522596	-1,0589411	-1,017346
8	BYD	-1,1131535	-0,9741315	-1,1267873	-1,1902115	-1,3054913	-1,1603754	-1,1699766	-1,0669195	-1,2489308	-1,0899297	-1,2249333	-1,1734319
9	Vortex	0,21787702	0,48057152	-0,0305384	0,18472831	0,00389699	0,18200225	-0,2615089	-0,1388889	0,12356551	0,37103988	-0,1874822	-0,0808302
10	Haima	0,27333662	2,27097519	-0,2497882	0,38114828	0,05845484	1,77296831	-0,4432024	-0,0063131	0,18075286	2,10255933	-0,3949724	0,07525573
11	Foton	1,27160951	1,1519729	0,10101151	2,01798138	1,25872746	1,57409755	1,08302324	0,96590937	1,32449976	1,34501957	0,80847079	1,48002937
12	Haval	-1,0576939	-0,9741315	-1,0829374	-1,2556848	-1,4691649	-1,1106577	-0,8792669	-0,4924244	-0,5626826	-0,3323899	-1,0174431	-0,7572027
13	ZX	-0,8358555	-0,750331	-0,7321377	-0,3390583	-0,1597766	-0,1660216	-0,8429282	-0,5366163	-0,61987	-0,7652698	-0,8514509	-0,6531454
14	Brilliance	-0,8358555	-0,750331	-0,7321377	-0,3390583	-0,1597766	-0,1660216	-0,8429282	-0,5366163	-0,61987	-0,7652698	-0,8514509	-0,6531454
15	JAC	-1,0576939	-1,253882	-1,1267873	-1,2556848	-1,1963756	-1,4089638	-1,242654	-1,0669195	-1,1345561	-0,9817097	-0,975945	-0,7051741
16	Soueast	-1,1131535	-0,9741315	-1,1267873	-1,1902115	-1,3054913	-1,1603754	-1,1699766	-1,0669195	-1,2489308	-1,0899297	-1,2249333	-1,1734319
17	Houngqi	0,21787702	0,48057152	-0,0305384	0,18472831	0,00389699	0,18200225	-0,2615089	-0,1388889	0,12356551	0,37103988	-0,1874822	-0,0808302
18	Tianma	1,27160951	1,1519729	0,10101151	2,01798138	1,25872746	1,57409755	1,08302324	0,96590937	1,32449976	1,34501957	0,80847079	1,48002937
19	Dadi	0,21787702	0,20082095	1,54806012	0,18472831	0,00389699	-0,0665862	1,04668453	-0,1388889	0,12356551	0,10048997	1,30644729	-0,0808302
20	BAW	1,38252871	1,20792301	0,67106096	0,7085149	1,36784316	1,02720297	0,90132971	1,71717221	1,38168711	1,18268963	0,7254747	1,42800071
21	Hafei	-0,8358555	-0,750331	-0,7321377	-0,3390583	-0,1597766	-0,1660216	-0,8429282	-0,5366163	-0,61987	-0,7652698	-0,8514509	-0,6531454
22	Denways	-1,0576939	-1,253882	-1,1267873	-1,2556848	-1,1963756	-1,4089638	-1,242654	-1,0669195	-1,1345561	-0,9817097	-0,975945	-0,7051741
23	JinBei	-0,8358555	-0,750331	-0,7321377	-0,3390583	-0,1597766	-0,1660216	-0,8429282	-0,5366163	-0,61987	-0,7652698	-0,8514509	-0,6531454
24	DongFeng (грузовые)	1,27160951	1,1519729	0,10101151	2,01798138	1,25872746	1,57409755	1,08302324	0,96590937	1,32449976	1,34501957	0,80847079	1,48002937
25	Higer	0,21787702	0,20082095	1,54806012	0,18472831	0,00389699	-0,0665862	1,04668453	-0,1388889	0,12356551	0,10048997	1,30644729	-0,0808302
26	JMC	1,38252871	1,20792301	0,67106096	0,7085149	1,36784316	1,02720297	0,90132971	1,71717221	1,38168711	1,18268963	0,7254747	1,42800071
27	ChangFeng	0,21787702	0,20082095	1,54806012	0,18472831	0,00389699	-0,0665862	1,04668453	-0,1388889	0,12356551	0,10048997	1,30644729	-0,0808302
.....	ShuangHuan	1,38252871	1,20792301	0,67106096	0,7085149	1,36784316	1,02720297	0,90132971	1,71717221	1,38168711	1,18268963	0,7254747	1,42800071
56	Gnnw	-0,8358555	-0,750331	-0,7321377	-0,3390583	-0,1597766	-0,1660216	-0,8429282	-0,5366163	-0,61987	-0,7652698	-0,8514509	-0,6531454

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	Коэфф-т рыночной доли	Комплексный коэффициент предпродажной подготовки	Коэф-т изменения объема продаж	Коэффициент новизны товаров, услуг	Коэффициент 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,	0,102	0,128	1,01	0,234	0,19	0,3328

Audi, Seat, Škoda)						
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