

одной стороны, и данные о приоритетных направлениях финансирования региональных инновационных программ – с другой. В этом плане имеет смысл дополнить базу данных краткой информацией о всех научно-исследовательских разработках, реализуемых на предприятиях области региональными отделениями Государственной кредитно-финансовой компании (или Государственной кредитно-финансовой организации – по новому), частными инновационными компаниями, а также зарубежными венчурными фондами и банками. Это даст большую степень объективности о реально имеющемся научно-интеллектуальном потенциале, созданном усилиями изобретателей, учёных и специалистов, чьи технические открытия и разработки уже сейчас могут быть использованы для реализации региональных инновационных программ развития таких, как “Развитие Донецкой области до 2020 года”. Кроме этого, наличие практической возможности получить быстро объективную информацию о патентозащищённости конкретного инновационного проекта и перспективам его востребованности на региональном рынке товаров и услуг – способно снизить риск финансирования внедрения новых технологий. Значительно повы-

сить доверие частных инвесторов, коммерческих банков, руководителей венчурных предприятий и фондов к предложениям региональных органов власти участвовать в финансировании конкретных проектов реконструкции производства на промышленных предприятиях области, в рамках региональной программы инновационного развития.

Список литературы

1. Ковалёв Г.Д. Инновационные коммуникации.- М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 288 с.
2. Патрон А.П. Государственное хозяйство и НТП: от постиндустриального общества к обществу информационной экономики (часть 11), с. 52-73 – США, Канада № 10 за 2001 г.
3. Закон Украины “Об инновационной деятельности” № 40 – 1У (от 29 июля 2002 г.)
4. Инякин В.Н. Возможности и условия использования института государственных малых предприятий для решения социально-экономических проблем (с.119-211) – Научные труды Донецкого государственного технического университета. Серия: экономика. Выпуск № 34. - Донецк, ДонНТУ, 2001. - 254 с.

Г.А.СЕМЕНОВ, профессор,

А.Г.СЕМЕНОВ,

Запорожская государственная инженерная академия

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА СП “АВТОЗАЗ-ДЭУ”

Создание СП “АвтоЗАЗ-Дэу” стало возможным при условии принятия специальных законодательных актов, направленных на организацию благоприятных условий для инвестирования в автомобильную промышленность и защиты отечественного рынка. На данный момент СП “АвтоЗАЗ-Дэу” работает в

рамках Закона “О стимулировании производства автомобилей в Украине” (от 19.09.1997 г.).

Стратегическая цель СП “АвтоЗАЗ-Дэу” - в кратчайшие сроки стать автомобильной компанией № 1 в странах СНГ, или среди производителей стран СНГ, а в

будущем создать конкуренцию на международном рынке. Чтобы достичь заданной стратегической цели, компания прикладывает максимум усилий в данном направлении. Наилучшим способом достижения успеха является разработка, производство и реализация продукции, которая смогла бы создать конкуренцию как в ценовом диапазоне, так и в качестве продукции с точки зрения потребителей. Именно с этой целью СП разрабатывает стратегический план в области ведения конкурентной борьбы с другими производителями автомобилей, в частности, с российской компанией "АвтоВАЗ" на украинском рынке, рын-

ке стран СНГ и др. Несмотря на то, что ввоз подержанных автомобилей был ограничен Законом Украины "О внесении изменений в некоторые законы Украины, касающиеся регулирования рынка автомобилей в Украине", тем не менее, СП остается полностью незащищенным, также и от основного конкурента – "АвтоВАЗа", который занимает 51% автомобильного рынка Украины. Основной причиной тому являются низкие цены на автомобили, его популярность среди украинских покупателей, свободное приобретение запасных частей. Сведения о распределении автомобилей по производителям приведены в табл. 1.

Таблица 1

Распределение автомобилей в Украине по производителям

Производитель	Количество, тыс. шт.	Доля, %
ВАЗ	1462	51,0
ЗАЗ	498	19,0
ГАЗ	479	13,3
АЗЛК	387	10,8
OPEL	102	2,8
FORD	87	2,4
VOLKSWAGEN	80	2,2
MERCEDES BENZ	43	1,2
Другие	460	12,8

Основной стратегией СП "АвтоЗАЗ-Дэу" на данном этапе является уменьшение инвестиций при создании новых мощностей и максимальное использование существующих площадей, оборудования и ресурсов. Для достижения намеченных показателей СП "АвтоЗАЗ-Дэу" делает ставку на такие стратегические шаги:

- совместно с правительством Украины продолжать усовершенствование законодательно-нормативной базы;
- ограничить ввоз дешевых автомобилей российского производства путем тарифного и нетарифного регулирования;
- ограничение ввоза и реализации автомобилей, не соответствующих определенным экологическим нормам;

- отказ от предоставления льгот при ввозе автомобилей из стран СНГ;

- проведение жесткой конкурентной борьбы с российскими автомобилями;

- удовлетворять потребности потребителя:

- а) развитие собственного модельного ряда. Дополнительный вывод на рынок моделей, которые будут являться прямыми конкурентами автомобилям ВАЗ (помимо "SENS");

- б) выведение на рынок новых моделей, в еще не освоенных сегментах рынка;

- дальнейшее усовершенствование торгово-сервисной сети;

- внедрение новых методов продвижения продукции;

• завоевание перспективных рынков сбыта продукции, в первую очередь, автомобильного рынка России.

Вышеперечисленные показатели планируется достичь за счет: повышения потребительских качеств автомобилей; повышения качества технологии производства; снижения цен; усовер-

шенствования системы обеспечения запасными частями; получения инвестиций на выгодных условиях; вхождение в мировую сеть производства и реализации продукции ведущих автопроизводителей.

Таблица 2

Доля автомобилей СП "АвтоАЗ-Дэу" на украинском рынке

Класс		I полугодие 2001	II полугодие 2001
	Рынок	27945	44105
С	Класс	16953	29408
	Sens, Lanos	979	3138
	Доля	5,77%	10,67%
D	Класс	2637	3361
	Nubira, Nubira II	636	354
	Доля	24,12%	10,53%
E	Класс	2382	2454
	Leganza	113	56
	Доля	4,74%	2,28%
Всего		1728	8385
Доля в рынке		6,2%	19,0%

Возможные условия развития спроса на продукцию СП на рынке Украины до 2005 г.:

Условия пессимистического прогноза:

Ситуация на автомобильном рынке не изменяется:

- законодательные инициативы СП не принимаются, или принимаются в минимальном объеме;

- объемы нелегального импорта не уменьшаются;

- уровень торгово-сервисной сети не повышается;

- цены на автомобили ВАЗ существенно не повышаются.

Условия базового прогноза:

Некоторые изменения на автомобильном рынке:

- законодательные инициативы СП принимаются частично;

- объемы нелегального импорта практически не уменьшаются;

- уровень торгово-сервисной сети незначительно повышается;

Цены на автомобили ВАЗ существенно не повышаются.

Условия оптимистического прогноза:

Существенные изменения на автомобильном рынке:

- законодательные инициативы СП принимаются полностью;

- усиление контроля со стороны государственных органов за теневым сектором, что способствует значительному снижению объемов нелегального импорта;

- Повышение уровня торгово-сервисной сети;

- Цены на автомобили ВАЗ существенно повышаются (ограничение импорта автомобилей из России).

Расширение рынка сбыта продукции СП "АвтоАЗ-Дэу". СП заинтересовано в работе на автомобильном рынке России. Вызвано это следующими факторами:

- ежегодный объем рынка легковых автомобилей на уровне 1 млн. автомобилей;

- макроэкономические показатели России свидетельствуют о социально-экономическом росте и росте благосостояния населения;

- российское правительство вводит меры по усовершенствованию законодательства касательно ограничения ввоза старых автомобилей;

- рост макроэкономических показателей и повышение цен на комплектующие и энергоносители, решение российских автопроизводителей о переходе к стратегии технического роста и необходимости вкладывать значительные средства в техническое развитие, дает повод прогнозировать значительный рост внутренних цен на продукцию автомобилестроителей. На начало 2001г. ведущий российский производитель "АвтоВАЗ" поднял цены на свою продукцию на 10-15% в зависимости от модели;

- прогнозируется общее повышение цен на автомобили в России;

- сейчас в России реализуется около 37 тыс. автомобилей "Ока", которые по своим техническим характеристикам значительно уступают автомобилю "Таврия".

Потенциально рынок стран СНГ является достаточно привлекательным для автомобилей производства СП, т.к. они неприхотливы в обслуживании, экономичны и хорошо знакомы потребителю. Но есть определенные факторы, не позволяющие достичь высокого объема реализации, а именно:

- в большинстве стран СНГ розничная цена на автомобили ЗАЗ достаточно высока из-за необходимости выплат ввозных пошлин, акцизного сбора и НДС. Это приводит к тому, что после оплаты всех налогов цена на автомобиль превышает на 10-30% цену автомобилей ВАЗ – главного конкурента на рынке СНГ;

- трудности, связанные с поиском платежеспособных партнеров, готовых производить расчеты в форме предварительной оплаты.

В результате вышеперечисленного, автомобили производства СП экспортируются только в Россию и Беларусь.

Экспорт за пределы СНГ осложняется следующими факторами:

- автомобили ЗАЗ не отвечают последним требованиям к транспортным средствам, принятым во многих странах;

- протекционистские методы защиты и стимулирования производства автомобилей, используемые некоторыми странами Азии, Африки и Южной Америки, также приводят к ценовой неконкурентоспособности автомобилей ЗАЗ на этих рынках.

Учитывая существующую ситуацию на рынке, СП "АвтоЗАЗ-Дэу" ставит перед собой следующие краткосрочные и долгосрочные цели:

Краткосрочные цели:

Переход к положительной рентабельности:

- выполнение планов компании;
- увеличение объемов продаж (как на внутреннем рынке, так и на экспорт);
- снижение трудозатрат внутри компании;
- снижение материальных затрат.

Долгосрочные цели:

Усиление позиции на рынке, в т.ч. увеличение экспорта:

- внедрение новых технологий;
- расширение модельного ряда производимых автомобилей;
- достижение превосходного качества при конкурентоспособных ценах.

Основная стратегия закупок, её концепция, функции, роль и перспективы. Основными ее составляющими являются - уровень качества, показатели стоимости и состояние поставок. Стратегия закупок направлена, в первую очередь, на производство автомобилей мирового класса, что, в свою очередь, возможно при массовом производстве с уча-

ствием новейших разработок. В отношении закупок, основные составляющие этого процесса:

Q - закупка узлов и деталей превосходного качества (роль функции Q - качество, это постоянное улучшение качества закупаемых деталей и комплектующих, позволяющее достичь такой цели, как полное отсутствие брака в поставках);

C - гарантия конкурентоспособности цен закупок (роль функции C - стоимость, это приобретение конкурентоспособности по ценам изделий, позволяющее достичь такой цели, как возможность постоянного пересмотра стоимости закупаемых деталей и комплектующих);

D - стабильные и своевременные поставки, позволяющие поддерживать оптимальный уровень остатков на складах (роль функции D - поставки, это установление норм для своевременной и полной поставки и использование всех имеющихся методик и принципов логистики, позволяющее достичь такой цели, как наиболее полные и стабильные поставки);

E - закупки изделий, произведённых с применением новейших технологий у поставщиков, которые так же имеют тенденцию к перспективным конструкторским разработкам (технологическая независимость) (роль функции E - разработки это своевременное выявление потенциального поставщика и его развитие путём одновременной (как со стороны поставщика, так и со стороны ЗАО "АвтоЗАЗ-Дэу") инженерной проработки, позволяющее достичь такой цели, как приобретение технически конкурентоспособных изделий).

Всё это возможно только при условии наличия духа партнёрства между ЗАО "АвтоЗАЗ-Дэу" и поставщиками.

Скорейшее достижение изложенных выше целей позволит добиться успешной конкуренции на мировом рынке.

Характеризуя долгосрочную стратегию закупок, следует выделить 5 основных направлений:

1) экономия за счет роста объёмов производства:

- увеличение объёмов закупок у одного поставщика;

- увеличение количества модульных закупок;

- увеличение уровня стандартизации (унификации) закупаемых изделий, упрощение изделий;

2) повышение уровня специализации закупаемых изделий

3) расширение и увеличение объёмов экспорта наиболее качественных и конкурентоспособных изделий;

4) поэтапная передача изготовления деталей собственного производства сторонним специализированным производителям.

Стратегия закупок в производстве направлена на:

- увеличение доли узловой сборки;

- увеличение числа модульных поставок по схеме "ПОСТАВЩИК-СБОРОЧНЫЙ КОНВЕЙЕР".

Качество закупаемых материалов и комплектующих. Всемирный опыт автомобилестроения показывает, что только продукция высокого уровня может быть востребована на мировом рынке, поэтому одной из основных задач деятельности коллектива СП является завоевание репутации производителя недорогого, качественного, надежного и конкурентоспособного автомобиля.

Одной из существенных проблем в настоящий момент является низкое качество закупаемых комплектующих и материалов, что приводит к дополнительным затратам, связанным с возвратом брака и потерями времени на дополнительную проверку качества и поиск альтернативных поставщиков. В настоящее время на СП внедрена комплексная система контроля качества, которая включает в себя не только входной контроль поступающих материалов и комплектующих, но и контроль в течение всего процесса производства и гарантийного обслуживания. Согласно утвержденным элементам системы обеспе-

чения качества компании “ДЭУ”, были проведены работы по одобрению качества внедряемых, модернизированных деталей, узлов собственного производства, и освоенных альтернативными поставщиками. В 2001 г:

- проверено и одобрено 187 наименований ответственных деталей и узлов;
- внедрен статистический контроль в процессе обработки наиболее важных деталей;
- систематически проводился аудит готового автомобиля с точки зрения потребителя;
- разработаны стандарты контроля качества сборки автомобиля, инструкции контроля изготовления деталей.

Проведены работы по улучшению качества комплектующих изделий автомобиля. Для повышения качества входного контроля и обеспечения качества изготавливаемой продукции предприятием были приобретены и освоены в производстве ряд установок для проверки качества резиновых изделий на озоностойкость; для контроля жесткости пружин подвесок; для промывания кузова в труднодоступных местах; для унификации оконного проема на автомобилях моделей 110550 и 110240, а также для повышения качества декоративных покрытий на лицевых поверхностях.

Качество автомобилей, производимых СП “АвтоЗАЗ-Дэу”, а, следовательно, их репутация на потребительском рынке напрямую зависят от качества закупаемых составляющих. Поэтому поставщики должны тщательно проверять качество поставляемых комплектующих и материалов и внедрять дополнительные мероприятия по его улучшению.

Большое значение в настоящее время уделяется сертификации комплектующих для автомобиля по международным стандартам, позволяющей получить наиболее полный доступ на автомобильные рынки дальнего и зарубежья. Еще не все поставщики СП имеют

сертификаты соответствия своей продукции, производства, и систем контроля качества Европейским стандартам ISO, так по Украине всего 1,7%, по ближнему зарубежью 26,3%, по дальнему - 73,1% предприятий имеют такие сертификаты соответствия.

Актуальной остается проблема снижения стоимости закупок из-за инфляции, удорожания электроэнергии и других факторов, приводящих к увеличению стоимости продукции.

Приведенная выше ситуация не может устраивать СП “АвтоЗАЗ-Дэу”, и поэтому компания ставит перед собой следующие цели:

- снижение материальной стоимости в среднем на 12%;
- снижение стоимости подготовки производства на 23%.

План действий:

- внедрение конструкторских и технологических изменений, позволяющих снизить стоимость изделий;
- упрощение конструкции изделия в целом;
- изменение источников поставок (локализация);
- снижение ТЗР (на сегодняшний день около 60% поставщиков “АвтоЗАЗ-Дэу” расположены на расстоянии более 500 км от заводов: “МЕМЗ” (Мелитополь), “ИЗАА” (Ильичевск), и поэтому затраты на транспортировку играют существенную роль. В планы СП входит постепенный переход к поставкам на условиях DDU, CPT и т.п. Также предлагается возможная система совмещения перевозок по регионам (кольцевой завод – один автомобиль – несколько поставщиков, завод с использованием промежуточного склада - накопление грузов для СП в одной точке региона и централизованный вывоз из неё);
- снижение затрат, связанных с браком. Для поставщиков также разработан план действий:

Снижение отпускных цен на продукцию за счет:

- ◆ - конструкторских изменений;
- ◆ - внедрения и развития системы реагирования на технические предложения;
- ◆ - инженерной и ценовой конкуренции в своём сегменте рынка;

Снижение закупочных цен на сырьё, материалы и комплектующие.

Уровень сегодняшних информационных технологий позволяет внедрить систему электронного обмена данными (ПОСТАВЩИК-ПОКУПАТЕЛЬ), что также даст возможность наиболее четко и экономически выгодно планировать и отслеживать поставки.

Необходимо также наиболее полно использовать весь набор разработанных в последние десятилетия методов логистики:

- ◇ “канбан”;
- ◇ “точно в срок”;
- ◇ “прогнозных показателей”;
- ◇ “системы планирования и прогнозных показателей”;

Все направления совместной деятельности, приведенные выше, имеют цель - добиться наиболее полных и стабильных поставок, что позволит поддерживать оптимальный уровень остатков.

Необходимо также отметить такую проблему, как улучшение тары (контейнеров), без надлежащего качества которых все усилия в области поставок могут быть сведены к нулю. При выборе поставщика одним из основных критериев является его потенциальная способность к развитию. Основными этапами изучения поставщика для нового развития являются:

- а) локализация;
- б) наличие новых технологий и методов производства;
- в) сравнение параметров предложенных образцов (СТОИМОСТЬ - КАЧЕСТВО);
- г) изучение потенциальных возможностей инженерной базы (кадры, опыт, технологии конструкторских разработок).

Эти критерии являются одними из основных при определении перспективности поставщика.

Поэтапный рост степени локализации производства комплектующих и запасных частей для автомобилей является одним из первых условий для получения ЗАО “АвтоЗАЗ-Дэу” льготного налогообложения операций продаж автомобилей собственного производства по нулевой ставке НДС и для утверждения “Перечней товаров, закупаемых в льготном налогообложении” для производственной деятельности номенклатуры, не облагаемой при ввозе НДС и таможенной пошлиной. В результате создается наиболее благоприятная ситуация в отношении цен на автомобили, что приводит к увеличению продаж. За прошедший с момента создания СП период степень локализации превышает запланированные объемы, например, в 2001 г. фактически она достигла 32,4%, в то время, как плановый показатель установлен на уровне 28%. Примером этого можно считать начало производства автомобилей Т 1301 - “Sens 1,3L” с двигателем производства Мелитопольского моторного завода, что является одним из многочисленных примеров работ по локализации производства на Украине.

Список литературы

1. Семенов Г., Ткаченко М. Стан, сучасні тенденції і прогнози розвитку автомобілебудування в Україні // Вісник Академії економічних наук України: науковий щорічник.- Донецьк.- 2002.- № 1.- С. 42-51.
2. Семенов Г.А., Ткаченко М.А. Прогнозы развития производства легковых автомобилей в Украине на ближайшую перспективу // Економіка: проблеми теорії та практики. Вип. 77.- Дніпропетровськ: ДНУ, 2001.- С. 42-52.
3. Амоша А.И., Семенов А.Г. Особливості фінансової діяльності спільного підприємства // Економіка промисловості.- 2000.- № 3 (9).- С.139-145.