

ных пошлин, и их функции, могут изменяться, в связи с чем, представляет интерес дальнейшее исследование данного вопроса.

### Литература

1. Таможенный кодекс Украины. – Таможенное законодательство Украины. Сборник нормативных актов. – Сост. Ю.П. Битяк, М.Г. Шульга. – Харьков: "Одиссей", 2001. – 591 с.

2. Терещенко С. Основи митного законодавства України: Питання теорії та практики зовнішньоекономічної діяльності. – К.: АТ "Август", 2001. – 422 с.

3. Основы таможенного дела. Под общ. ред. В.Г. Драганова; Рос. тамож. акад. ГТК РФ. – М.: Экономика, 1998. – 687 с.

4. Дудчак В.І. Митна справа. – К.: КНЕУ, 2002. – 310 с.

5. Ларина Р.Р., Пилюшенко В.Л., Поважный С.Ф. Таможенное дело: теория и практика. – Донецк: Кассиопея, 2000, – 353 с.

6. Закон Украины «О едином таможенном тарифе». – Таможенное законодательство Украины. Сборник нормативных актов / Сост. Ю.П.Битяк, М.Г.Шульга. – Харьков: "Одиссей", 2001 – 591 с.

7. Буряковский В.В., Карамзин В.Я., Каламбет С.В., Водолазская О.А. Налоги. / Под ред. В.В.Буряковского. – Днепропетровск: Пороги, 1998. – 645 с.

8. А. Водянов. Таможенно-тарифная политика в контексте новых макроэкономических реальностей // Российский экономический журнал. – 2000. – № 5–6. – С. 87–95.

Статья поступила в редакцию 22.09.03.

**Г.А. СЕМЕНОВ**, профессор,

**А.Г. СЕМЕНОВ**,

*Запорожская государственная инженерная академия*

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ АВТОМОБИЛЕСТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Постепенная трансформация экономики Украины в рыночно-ориентированную страну сопровождается глубокими изменениями на всех уровнях национального хозяйственного комплекса и, конечно, на уровне промышленных предприятий. И это в целом закономерно, так как развитие промышленности во всех странах повышает конкурентоспособность государства, его авторитет и значимость на международной политико-экономической арене. Поэтому постановка стратегических целей развития предприятий в Украине в условиях трансформации экономики приобретает особую актуальность. Целью данной статьи является исследование современных тенденций и стратегических направлений современного развития автомобильной компании. Вопросам стратегического развития предприятий посвящены исследования современных авторов, таких как Коршунов В.И. [1], Пили-

пьяк А.В. [2], Марченко В.М. [3], Тридид А.М. [4], Богдан А.И. [5] и др. В этих работах рассмотрены начала стратегического развития предприятий. Однако исследования процессов развития стратегического планирования в автомобилестроительной отрасли исследованы недостаточно полно [6,7,8].

Исследуя процессы стратегического развития, следует подчеркнуть, что выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления. На этой стадии принятия решений менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности компании и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления пу-

© Г.А. Семенов, А.Г. Семенов, 2003

тем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития организации в целом, рекомендации новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль [6].

Стратегический менеджмент предполагает, что организация определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы;

- анализ внешней среды фирмы;

- анализ ее внутренней обстановки;

- выбор и разработка стратегии на уровне стратегических зон хозяйствования (СЗХ) компании;

- анализ портфеля диверсифицированной компании;

- проектирование ее организационной структуры;

- выбор степени интеграции и систем управления;

- управление комплексом "стратегия – структура – контроль";

- определение нормативов поведения и политика компании в отдельных сферах ее деятельности;

- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании;

- совершенствование стратегии, структуры, управления.

Объемы производства продукции в области автомобилестроения должны обеспечивать:

- основные потребности внутреннего рынка автомобилей и потребности государ-

ства в транспортных средствах (в том числе в автобусах, автопогрузчиках, мото и вело техники);

- расширение поставок транспортных средств на экспорт;

- поступление средств для развития области и в государственный бюджет.

Важными факторами, отрицательно влияющими на развитие рынка и производство транспортных средств в Украине, являются [7]:

- неудовлетворительная структура типажа транспортных средств и производственных мощностей основных предприятий;
- низкое качество продукции;

- резкий спад производства и низкий платежеспособный спрос населения;

- недостаточная инвестиционная привлекательность отрасли автомобилестроения;

- значительная зависимость от импорта материалов и комплектующих изделий.

Законодательная база Украины, из-за сравнительно низких по сравнению с другими странами таможенных пошлин и налогов, является более привлекательной для импортеров, а не для национальных производителей. Все это приводит к тому, что каждый год из Украины за границу вывозится около 8 млрд. гривен для покупки транспортных средств, из-за чего практически инвестируется развитие автомобилестроения за границей.

Вследствие указанных причин отечественный рынок автомобилей является стихийным, неурегулированным, экономически невыгодным для государства, трудным для национального товаропроизводителя и привлекательным для импортеров. Основными рынками сбыта продукции компании АвтоЗАЗ является рынок Украины, рынки стран ближнего зарубежья, рынки стран Восточной Европы, Ближнего Востока, Латинской Америки и Африки. Сведения о фактических продажах автомобилей на внутреннем рынке представлены в табл. 1.

Таблица 1

## Продажа автомобилей «ЗАЗ» на внутреннем рынке

Модели	Факт		% роста (снижения)
	2001 г.	2002 г.	
Таврия	8659	12189	140,7
Сенс	875	3118	356,3
ДЭУ, всего	3431	6603	192,5
Ланос	1915	5759	300,0
Нубира	1314	626	47,6
Леганза	202	218	108,5
Мерседес	–	82	–
Итого внутренний рынок	12965	21992	169,0

По сравнению с 2001 г. продажа автомобилей в 2002 г. увеличилась в 1,7 раза. По Украине наиболее перспективными регионами для сбыта являются города восточных и центральных регионов: Донецк, Луганск, Днепропетровск, Харьков и Запорожье, которые имеют мощный промышленный потенциал, а также высокий уровень платежеспособности населения. Высокая потенциальная возможность населения восточного и центрального регионов опосредовано подтверждается уровнем обеспеченности населения легковыми автомобилями и средним по области уровнем заработной платы.

Западные регионы Украины представляют собой аграрный сектор, который в данный период пребывает в стадии интенсивного развития, и население, которого пока ещё имеет низкую платежеспособность. Основными потребителями в названных регионах являются малые и средние коммерческие предприятия и организации, а также большие акционерные общества. В розничной торговле среди покупателей преобладают частные бизнесмены, работники топливно-энергетического комплекса и банков с годовым доходом выше среднего.

Производственный потенциал Украины может полностью удовлетворить потребности государства и населения в транспортных средствах, но вследствие то-

го, что в стране не созданы условия для стабилизации и развития автомобильной промышленности, стимулирования национального автопроизводителя, защиты рынка автомобилей, отрасль находится в сложном экономическом положении [8].

Основная проблема рынка автомобилей состоит в том, что на нем доминирует техника иностранных производителей, бывшая в пользовании. Проблемы автомобилестроения состоят также в том, что, с одной стороны, для выживания предприятий в условиях открытого рынка необходимо провести технологическое и организационное переоснащение производства и перейти на выпуск конкурентоспособной продукции, с другой стороны, автомобилестроительные предприятия не имеют для этого достаточно собственных средств. Кроме того, эти предприятия мало привлекательны для внешних инвесторов.

Основной задачей автомобилестроительной отрасли является определение путей ее интенсивного развития и трансформации в высокоприбыльную отрасль.

Автомобильная промышленность должна:

удовлетворять основные потребности внутреннего автомобильного рынка и страны в целом в автомобилях (включая автобусы, автопогрузчики; мотоциклы и велосипеды);

увеличивать поставки автомобилей на экспорт;

финансировать собственное развитие и делать отчисления в бюджет страны.

Автомобилестроение – одна из важнейших отраслей экономики, влияющей на экономическое и социальное развитие страны; ее приоритетное развитие позволит создать новые производства, значительно обновить и расширить номенклатуру продукции.

В связи с существующим кризисом в автомобильной промышленности был проведен анализ выбора стратегий предприятиями автомобильной отрасли. Анализ показывает, что существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Как было сказано ранее, в самом общем виде стратегия – это генеральное направление развития организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели. При определении стратегии компании руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить, какой бизнес продолжить, в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

что организация делает и чего не делает;

что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

На практике, ЗАО «ЗАЗ» стремится снижать издержки производства, за счет снижения материальных затрат (которые составляют 70% в калькуляции цены на автомобиль). С этой целью служба закупок разработала политику и основные направления снижения затрат на закупки.

Политика по снижению затрат состоит из следующих этапов:

а) «агрессивность» и индивидуальный подход в работе с поставщиками;

б) персональная ответственность работника за конечный результат;

в) сбор, изучение и обобщение как можно большего объема информации о поставщиках, с целью выработки дальнейшей стратегии;

г) систематический контроль за системой ценообразования поставщиков с целью выявления уязвимых мест для дальнейшего снижения цен;

д) планирование работы с контролем промежуточных результатов и выработкой контрмер.

Основные направления снижения затрат заключаются в:

снижении затрат на закупки основных материалов, комплектующих изделий (освоение их производства на площадях компании) и вспомогательных материалов;

снижение затрат по цеху автотранспорта (за счет рационализации грузоперевозок, уменьшение количества используемого автотранспорта), железнодорожному цеху, отделу декларирования и отделу закупки энергоресурсов (за счет изменения схем закупки газа, воды, внедрения мероприятий, направленных на экономию использования энергоресурсов);

снижение затрат за счет изменения налогового законодательства;

снижение затрат за счет конструкторско-технологических изменений (замена материалов и изменение спецификаций);

снижение затрат за счет замены поставщика (ранее закупки производились у поставщиков из дальнего зарубежья, сейчас на Украине или в России, или российскому поставщику найден альтернативный в Украине);

локализация производства корейских комплектующих.

Учитывая тот факт, что с 01.07.2001 г. в России был введен налоговый кодекс и закон о НДС, это позволило коммерческим службам удалось снизить затраты на закупки товарно-материальных ценностей в России в среднем на 16,9 %.

Компания ведёт поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке, руководствуясь при этом стратегией развития продукта. Производятся модели, широко известные потенциальному потребителю, вкладываются средства в освоение и разработку новых моделей автомобилей, а также выделяется финансирование на подготовку новых проектов (сотрудничество с немецкими, российскими, корейскими, французскими автомобильными компаниями). Производя крупноузловую сборку автомобилей Mercedes Benz (E и ML класса), компания реализует его на уже освоенном рынке. В настоящее время идет реализация проекта крупноузловой сборки автомобилей OPEL (Vectra, Astra, Corsa). Спустя определенное время планируется организовать мелкоузловую сборку. Оба проекта привлекательны для потенциального потребителя хотя бы потому, что цена на импортированный автомобиль и автомобиль, собранный или произведенный в Украине, существенно отличается. Также, с целью укрепления позиции на автомобильном рынке и освоения новых рынков разработаны проекты крупноузловой сборки автомобилей семейства «Таврия» в России.

Необходимо отметить, что компания частично использует стратегию обратной вертикальной интеграции. В перспективе можно рассматривать вариант приобретения компанией поставщиков, что благоприятно отразится на снижении материальных затрат, так как уменьшится зависимость от поставщика. ЗАО «ЗАЗ» владеет долей акций ООО «Автоцветлит» (г. Мелитополь), являющейся крупным поставщиком отливок, сумма закупок у ООО «Автоцветлит» составляет около 940 грн. на 1 автомобиль, который изначально строился для обеспечения потребностей «ЗАЗа» в отливках. При этом возможности контролировать поставщика нет.

Не имея контроля над своими поставщиками, «ЗАЗ» пытается вести диалог на предмет снижения цен и усовершенствования

качества поставляемой продукции. Основные разногласия с поставщиком возникают при обсуждении следующих вопросов:

- цен на продукцию (изначально некоторые поставщики искусственно завышают цены, снижая их в процессе переговоров);

- требований производить предварительную оплату за поставляемую ими продукцию, так как многие поставщики являются монополистами или государственными предприятиями, вести переговоры по двум указанным вопросам довольно проблематично;

- несмотря на то, что украинской валютой считается гривна, некоторые поставщики фиксируют цены в долларах США;

- так как у некоторых поставщиков есть разного вида задолженности, как следствие у них возникают проблемы с производством;

- при работе с некоторыми поставщиками из дальнего зарубежья (Польша, «Daewoo FSO», Чехия, «Fezko») необходимо открывать аккредитив, при этом требование банка – 100% депозит, при котором отвлекаются средства.

Что касается стратегии вперед идущей вертикальной интеграции, то «ЗАЗ» применяет ее на практике, но не в полной мере. Хотя следует отметить, что выгодно иметь надежных партнеров, имеющих опыт работы в сфере продаж, послепродажного и гарантийного обслуживания, налаженную сеть реализации и квалифицированный персонал.

«ЗАЗ» руководствуется стратегией централизованной диверсификации, изыскивая и используя дополнительные возможности производства новых продуктов, исходя из технологии и возможностей освоенного рынка. На протяжении 2001–2003 гг. было освоено 15 новых модификаций автомобилей «Таврия», автомобилей для инвалидов с одной ногой и без обеих ног, на базе модели «Lanos» был создан автомобиль «Sens», который комплектуется силовыми агрегатами Мелитопольского моторного завода.

ного завода. Осваивается производство специальных модификаций автомобилей для государственных предприятий:

для патрульно-постовой службы УВД; автомобилей «такси»;

автомобилей медицинской помощи;

спецавтомобилей на базе автомобиля «пикап»;

спецавтомобили, предназначенные для работы в системе инкассации;

автомобили «Lanos», оснащенные газобаллонным оборудованием.

Компания также выпускает запасные части для реализации и гарантийного обслуживания. На протяжении последних лет постоянно расширялась номенклатура выпускаемых запасных частей.

Используя существующие мощности, компания производит и реализует товарную продукцию неавтомобильного производства (сюда относится производство товаров народного потребления, тары и выполнение заказов для сторонних организаций). На протяжении последних лет проводилась работа по увеличению доходов, за счет организации производства альтернативной продукции и получению дополнительных доходов.

Стратегия горизонтальной диверсификации ЗАО «ЗАЗ» не применяет, но, возможно прибегнет к ее внедрению, используя новые технологии.

Стратегия сокращения расходов компании применяется с целью задействовать все рычаги, позволяющие значительно снизить затраты по всем видам деятельности (снижение производственных затрат, повышение производительности, сокращение найма и увольнение персонала, закрытие неприбыльных мощностей и реализация ненужного оборудования).

По результатам учета работающего персонала следует отметить, что за 2001–2002 годы численность снизилась на 3420 человек (включая руководителей, специалистов, служащих – 1800 человек, вспомогательных работников – 1000 человек, основных рабочих вспомогательных цехов – 180

человек, основных рабочих производственных цехов – 440 человек). В течение года уволились временные работники (торговые агенты), относящиеся к категории руководители, специалисты, служащие (1200 человек) и пенсионеры, получившие разовую помощь (800 человек).

«ЗАЗ» провело работу по отделению от основного производства подразделений неавтомобильного профиля, расширению самостоятельности подразделений и их перевода на хозрасчет. В результате образовались хозрасчетные предприятия. Перевод на хозрасчет объектов социальной сферы значительно улучшил результаты их деятельности.

В заключении необходимо определить основные стратегические направления развития ЗАО «ЗАЗ». При определении перспективы своего развития, компания опирается на следующие факторы:

реальные структурные преобразования в сфере производства автомобильной техники;

четкий анализ внешнего и внутреннего рынка автомобилей, и уточнение потребностей страны в автомобильной технике, с прогнозированием реальной покупательской способности как заказчиков, так и населения;

освоение производства конкурентоспособной автомобильной техники;

формирование нормативно-правовой базы приоритетного развития отечественного автомобилестроения;

привлечение инвестиций отечественных и зарубежных инвесторов;

научно-техническое обеспечение при создании и производстве новых образцов автомобильной техники;

повышение технического уровня существующего производства.

Одной из основных задач компании является постоянная работа по расширению модельного ряда конкурентоспособной продукции. Эта цель достигается несколькими путями:

модернизацией автомобилей серийного производства, с целью повышения потребительских свойств и обеспечения норм токсичности «Евро2» и «Евро3» (для автомобилей «Таврия», «Славута», «Sens»), программа рассчитана до 2006 г.;

освоением специальных модификаций автомобилей, в том числе для государственных предприятий:

автомобили для патрульно-постовой службы УВД;

автомобилей «такси»;

автомобилей медицинской помощи;

спецавтомобилей на базе автомобиля «пикап»;

автомобили «Lanos», оснащенные газобаллонным оборудованием;

производство автомобилей методом крупноузловой сборки на главном предприятии и Ильчевском заводе автомобильных агрегатов. Методом крупноузловой сборки могут собираться автомобили всех классов.

Как было отмечено ранее, компания освоила сборку автомобилей «Mercedes Benz» ML и E класса, прорабатывается возможность сборки, которая и осуществляется в 2003 году, автомобилей классов C и G, а также достигнута договоренность с «Дженерал Моторс» о сборке автомобилей «Opel Vectra», «Opel Astra», «Opel Korsa». В ближайшее время планируется освоить следующие автомобили: «Matiz», производства «Уз Дзу», «Opel Omega», «Daewoo Rezo».

Мелкоузловая сборка характеризуется следующими этапами:

оснащение автомобиля двигателем Мелитопольского моторного завода (MeMЗ). Сейчас уже выпускается автомобиль «Sens» с двигателем 1,3 литра (производства «MeMЗа»), карбюраторным и инжекторным. На период 2004–2006 гг. планируется освоение автомобиля «Matiz», с силовым агрегатом 1,1 литр (инжекторный);

производство автомобилей, в которых помимо двигателей «MeMЗа» используется

сварка, окраска и сборка кузова. При этом, в соответствии с Минским соглашением об определении страны происхождения товара эти автомобили будут считаться автомобилями украинского происхождения.

Следует отметить, что путем внедрения эталонных стратегий, правильной политике руководства, компания добьется роста спроса и повышения конкурентоспособности своей продукции не только на внутреннем, но и на внешнем рынках.

Проанализировав главные виды перспективных стратегий, следует отметить, что приоритетной для ЗАО «ЗАЗ» является стратегия сокращения расходов, а комбинированное внедрение стратегии развития продукции и стратегии централизованной диверсификации, а также использование (если это возможно) стратегии обратной вертикальной интеграции и вперед идущей вертикальной интеграции позволит предприятию справиться с решением существующих проблем, что позволит получить определенные конкретные преимущества на автомобильном рынке.

Методы стратегического планирования, апробированные в ЗАО «ЗАЗ», могут быть использованы крупными машиностроительными компаниями Украины.

### Литература

1. Коршунов В.И. Стратегическое планирование маркетинговой деятельности на предприятии / автореферат диссертации на соискание научной степени доктора экономических наук. – Харьков: ХДЭУ, 2002. – 36 с.
2. Пилипок О.В. Загальноекономічні засади попередньої оцінки стратегії реального інвестування // Хмельницький: Вісник ТУП: економічні науки:– 42, 2002.– №4–С.144–147.
3. Марченко В.М. Формування конкурентної стратегії підприємства // Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечение иностранных инвестиций: региональный аспект. Сб. научн. тр.– Донецк: ДонНУ, 2001.– С. 417–420.

4. Тридід А.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. – Харків: вид. ХДЕУ, 2002. – С. 364.

5. Богдан А.И. О проблемах стратегического планирования // Экономика: проблемы теории та практики. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2000. – Вип. – 24. – С. 55–59.

6. Семенов Г.А., Ткаченко М.О. Стан, сучасні тенденції і прогнози розвитку автомобілебудування в Україні // Вісник академії економічних наук України. – 2002. – №1. – С. 42–53.

7. Семенов А.Г. Тенденции развития украинского рынка легковых и грузовых автомобилей // Экономика промышленности. ИЭП НАН Украины – Донецк, 2000. – С. 207–223.

8. Семенов Г.А. Структура и тенденции развития автомобильного парка Украины // Модели управления в рыночной экономике. Сб. науч. тр. – Донецк: ДонНУ, 2003. – С. 62–80.

Статья поступила в редакцию 24.09.03.

**Т.Л. ЧУПРОВА,**  
*ДонНТУ*

## **ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР НА АКТИВИЗАЦИЮ ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ**

Реформация социалистической системы, трансформация отношений собственности, политика приватизации, активное внедрение передовых технологий, производственная потребность в значительных денежных капиталах – всё это лишь небольшой перечень условий и мотивов для формирования крупнокорпоративного сектора. Он представлен интегрированными структурами – объединениями хозяйствующих субъектов производственного, финансово-кредитного, торгового, инновационного и других профилей, консолидирующими свои активы на акционерной основе или на базе договорных отношений. Через крупные корпоративные образования проходят основные инвестиционные потоки. Свыше 85% ВВП Украины производится крупными и средними предприятиями, в той или иной мере интегрированными в структуры корпоративного сектора; на их долю приходится большая часть отчислений в бюджет. У всех на слуху названия таких ФПГ как «Укрсиббанк», «Приват», «Систем кэпитал менеджмент», «ИСД», «Финансы и кредит», «Интертайп», «Динамо «Киев».

В Донецком регионе функционируют предприятия всех форм собственности. В области зарегистрировано 8738 приватизированных предприятий, из которых 912 – большие корпоративные структуры (акционерные объединения открытого и закрытого типа). Корпорации не государственной формы собственности составляют более 71,3%.

Появление новых собственников на большинстве приватизированных предприятий не решило проблему повышения эффективности жизнедеятельности этих предприятий. Функционирование большинства интегрированных структур нельзя пока признать устойчивым, многие из них сохраняют устаревшие технологические режимы и методы управления. Видимо, центральная задача теперь будет состоять в том, чтобы от нынешнего состояния интеграции перейти к устойчивому и эффективному развитию интеграционных процессов.

В настоящее время разработаны математические модели для различных вариантов схематических конструкций интеграции