

УДК 658.5

КЛАССИФИКАЦИЯ И ВЫБОР СТРАТЕГИЙ ИНДУСТРИАЛЬНОГО ПАРТНЁРСТВА АВТОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

М. А. Шушкин, к. э. н., доц. / НИУ ВШЭ (Нижний Новгород)

Окончание. Начало в № 6 (89), 2014 г.

Выбор варианта стратегии индустриального партнёрства для предприятия автомобилестроительной промышленности является важным управленческим решением и зависит от ряда факторов. Для этого представляется целесообразным использование двух следующих критериев:

1) инновационной активности компании в настоящий период времени. Данный критерий обычно выражается уровнем расходов на НИОКР (% от выручки). В автомо-

билестроительной отрасли сложились общепринятые нормативы по этому показателю: до 1,5 % — низкая; от 1,5 до 3 % — средняя; выше 3 % — высокая инновационная активность;

2) уровня развития опытно-конструкторской и производственно-технологической базы, накопленного в прошлом периоде (уровня технологического развития). Этот критерий является важным в связи с тем, что без определённого производственно-технологического

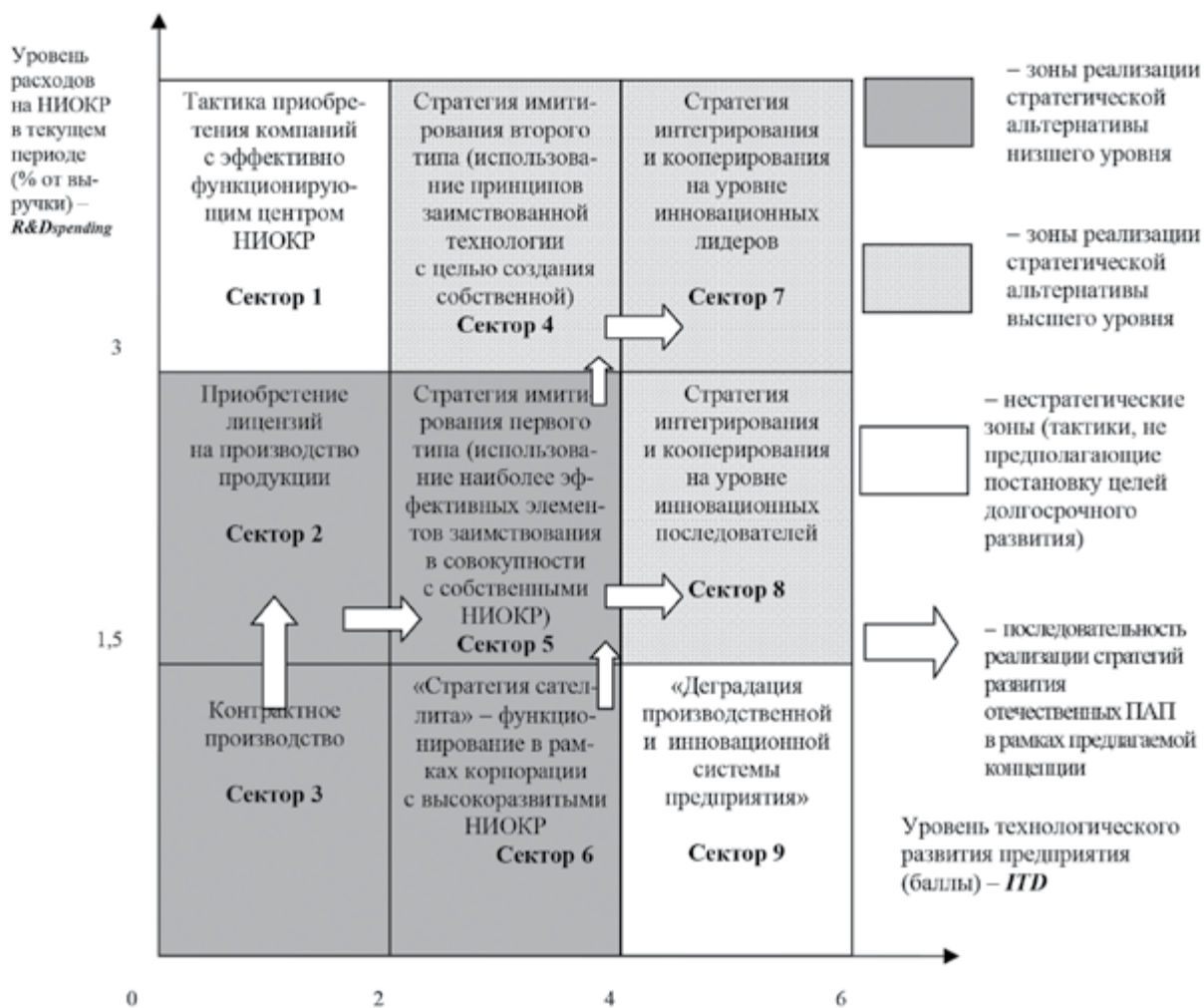


Рисунок 2. Матрица выбора стратегий индустриального партнёрства для предприятий автомобилестроения

Таблица 2. Критерии оценки показателей технологического развития ПАП

Показатели ТР	Характеристика и балльная оценка критериев					
	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов	6 баллов
Наличие подготовленного персонала ТПП и ОКР	Персонал для проведения ТПП и НИОКР отсутствует	На предприятии есть отдел для проведения некоторых ОКР	На предприятии есть полноценная структура ТПП и НИОКР	На ключевых направлениях НИОКР и ТПП предприятие имеет зарекомендовавших себя сотрудников	ПАП привлекает перспективных сотрудников, ведёт их развитие, прививает идеи новаторства в коллективе	Персонал, занятый в ТПП и НИОКР, состоит из лидеров в своих областях знаний
Уровень развития производственной и инновационной инфраструктуры	Специализированное оборудование и ПО отсутствуют	Предприятие имеет устаревшее оборудование, необходимое для ТПП и ОКР	Предприятие имеет не самое современное оборудование для ТПП и ОКР, использует неинтегрированное ПО	Предприятие имеет оборудование и PLM-решения, что позволяет отдавать на аутсорсинг некоторые этапы ТПП и ОКР	Предприятие имеет современное оборудование, совершенное ПО и PLM-решения	На предприятии передовое оборудование, испытательные центры, PLM-решения, обеспечивающие интегрирование НИОКР с поставщиками
Наличие лицензий и продуктов, готовых к внедрению	Отсутствуют	Предприятие имеет собственные продукты	Предприятие имеет ряд лицензий и собственных продуктов, конкурентоспособных на некоторых рынках	Предприятие имеет разработки, которые можно продать другим производителям	Ряд продуктов предприятия являются одними из лучших в ключевых направлениях НИОКР в отрасли	Предприятие обладает уникальными разработками и лицензиями, обеспечивающими конкурентные преимущества
Уровень развития стратегического маркетинга и его взаимосвязи с НИОКР	Нет стратегического маркетинга и рыночных исследований	Маркетинг носит несистемный и стихийный характер	Результаты ОКР проходят проверку на основе маркетинговых исследований	Мониторинг конкурентной среды и бенчмаркинг. Маркетинг консультирует ОКР	Мониторинг рыночной среды и потребностей. Маркетологи активно участвуют в проектах ОКР	Мониторинг конкурентной среды, потребностей, в том числе скрытых. ОКР предопределяются маркетингом
Уровень взаимосвязи с поставщиками автокомпонентов	Взаимосвязи нет	Адаптация автокомпонентов к требованиям OEM-производителя	Разработки комплектующих производятся поставщиками по заданию OEM-производителя	Осуществление совместных разработок без единого программного обеспечения и PLM-решений	Совместные разработки на базе единого ПО и PLM	Производитель выступает интегратором НИОКР, которые ведутся совместно с поставщиками на базе единой PLM-системы

задела не представляется возможным использование стратегий индустриального партнёрства высшего уровня, таких как интеграция и кооперация. Рассмотрим более подробно возможные показатели оценки по последнему критерию. На наш взгляд, с целью всестороннего исследования уровня технологического развития, накопленного в прошлые плановые периоды, применительно к предприятиям автомобилестроения следует выделить:

- наличие подготовленного персонала для проведения НИОКР и технологической подготовки производства. Данный показатель часто выражают в численности сотрудников, занятых данным видом деятельности. Однако, на наш взгляд, он не учитывает эффективности их работы. Это подтверждает практика отечественного автомобилестроения: при достаточно большом штате сотрудников НИОКР конкурентоспособность разрабатываемых продуктов имеет относительно низкий уровень;
- уровень развития производственной и инновационной инфраструктуры. В отечественной практике часто этот показатель измеряют в стоимости имеющегося испытательного оборудования и лабораторно-технической базы. На наш взгляд, использование такого подхода

нецелесообразно по следующим причинам: не всегда конкурентоспособность разработок связана с уровнем развития материально-технической базы; в большинстве случаев стоимость такого оборудования завышается; эффективность НИОКР зависит не столько от оборудования, сколько от наличия современного программного обеспечения, автоматизированных PLM-решений и умения персонала эффективно их использовать;

- наличие лицензий или инновационных продуктов, готовых к внедрению. Обычно данный показатель выражают через стоимость разработок, рассчитанных на основе затратных методов. В то же время затратные методы не дают потенциальной рыночной стоимости имеющихся разработок;

- эффективность взаимодействия НИОКР со стратегическим маркетингом и уровень развития последнего на предприятии. Данный показатель не принято исследовать в отечественной практике в связи с относительно слабым развитием последнего;

- уровень взаимодействия с поставщиками автокомпонентов в отрасли. Данный показатель не применяется, так как такое взаимодействие в отечественной практике бизнеса практически отсутствует. Однако именно

высокий уровень данного взаимодействия в зарубежной практике автомобилестроения во многом определяет конкурентоспособность разработок.

В связи с отсутствием единой системы показателей, сложностью их интеграции в абсолютных значениях предлагается проводить их оценку с помощью оценочных моделей, в которые заложены факторы технологического развития предприятия. Возможные значения каждого фактора оцениваются в баллах от 1 до 6. Критерии оценки исследуемых показателей в баллах представлены в табл. 2.

Расчёт интегрального значения (ITD) применительно к выбранной системе показателей осуществляется по формуле (1):

$$ITD = k_1 \cdot A_{personal} + k_2 \cdot A_{infrastructure} + k_3 \cdot A_{backlog} + k_4 \cdot A_{marketing} + k_5 \cdot A_{suppliers} \quad (1)$$

где $A_{personal}$ — уровень подготовки персонала, занятого технологической подготовкой производства и ОКР; $A_{infrastructure}$ — уровень развития производственной и инновационной инфраструктуры; $A_{backlog}$ — уровень имеющегося технологического задела (наличие лицензий и готовых к внедрению продуктов); $A_{marketing}$ — уровень развития стратегического маркетинга и его взаимосвязи с НИОКР; $A_{suppliers}$ — уровень взаимосвязи с поставщиками автокомпонентов; k_i — весовые коэффициенты.

Выбор стратегии индустриального партнёрства предприятий автомобилестроительной промышленности базируется на построении матрицы «уровень технологического развития — инновационная активность компании».

В данной матрице (рис. 2) выделены девять секторов, каждый из которых представляет собой совокупность необходимых условий реализации различных стратегических альтернатив.

Проведённое исследование уровня технологического развития и финансирования НИОКР на отечественных автомобилестроительных предприятиях показало, что в настоящее время для них характерны зоны реализации стратегий низшего уровня (секторы 3 и 6). Это означает, что такие предприятия не имеют возможности создания собственных конкурентоспособных продуктов в тактической перспективе, в результате чего вынуждены использовать стратегии контрактного производства и сателлита.

Траектория выхода российских автопроизводителей в зоны реализации стратегий высшего уровня (секторы 4, 7, 8) представлена в матрице в виде фигурных стрелок и предполагает прохождение таких промежуточных стратегий, как приобретение лицензий на производство (сектор 2) и имитирование продуктов (сектор 5). Необходимыми условиями для перехода от стратегий низшего

уровня к высшему являются рост инвестиций в НИОКР и развитие собственного технологического потенциала.

Предложенная методика позволяет принимать ряд управленческих решений как на корпоративном, так и на функциональном уровнях управления.

На корпоративном уровне область применения методического подхода состоит в следующем: даёт возможность обосновать уровень расходов на НИОКР в тактической и стратегической перспективах; определяет возможный уровень стратегических притязаний в рамках конкурентных стратегий; позволяет обосновывать управленческие решения о кооперации в области разработки и производства новых товаров с развитыми автомобилестроительными предприятиями; служит ориентиром в принятии решений об уровне интеграции с поставщиками автокомпонентов. На функциональном уровне менеджмента предлагаемая методика позволяет осуществлять выбор одной из предложенных стратегий индустриального партнёрства на основе формализованных критериев и системы показателей; определять сильные и слабые стороны предприятия относительно конкурентов в направлениях технологического развития автомобилестроительной компании.

В данной научной работе использованы результаты, полученные в ходе выполнения проекта № 1 А–2014, реализуемого в рамках гранта «Исследование практики использования имитационных стратегий российскими компаниями» факультета менеджмента НИУ ВШЭ в Нижнем Новгороде в 2014 г.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. О реализации режима промышленной сборки моторных транспортных средств: положение Минэкономразвития России от 1 июня 2011 года [Электронный ресурс]. URL: http://www.economy.gov.ru/minec/about/structure/deposobeczona/doc20110601_05 (дата обращения: 28.10.2014).
2. Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]. Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. — URL: http://slon.ru/images/doc/auto_2020.pdf (дата обращения: 28.10.2014).
3. Анализ развития автомобильного рынка в России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.autostat.ru/> (дата обращения: 28.10.2014).
4. Рут С. Обзор рынка новых легковых автомобилей в России и перспективы его развития [Электронный ресурс]. Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. — URL: http://www.pwc.ru/en_RU/ru/automotive/assets/automotive-review-2011.pdf (дата обращения: 28.10.2014).