**Федеральное государственное бюджетное образовательное**

**учреждение высшего образования**

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт отраслевого менеджмента

Факультет инженерного менеджмента

Кафедра теории и систем отраслевого управления

Специальность/направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Специализация/профиль/программа: Управление производственными системами

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**на тему:**

Развитие конкурентных преимуществ производителей автокомпонентов на рынке отечественных поставщиков

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Студент:**  студент 2 курса очной формы обучения  Ф.И.О.: Пышков Никита Игоревич  подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  **Научный руководитель:**  Должность, звание: к.э.н., доцент, доцент кафедры теории и систем отраслевого менеджмента ФИМ ИОМ  Ф.И.О.: Стуловский Альберт Евгеньевич  подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_\_ г****.*** |

Москва 2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

[1. ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc11682607)

[2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧСЕКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОТРАСЛЕВОГО РЫНКА ПРОДУКЦИИ АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕАРЦИИ 6](#_Toc11682608)

[2.1 Разработка конкурентной стратегии предприятий автомобилестроения 6](#_Toc11682609)

[2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия 11](#_Toc11682610)

[2.3 Принципы сбытовой политики автокомпонентов в РФ 16](#_Toc11682611)

[3. ПОЛОЖЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ ПАО «КАМАЗ» НА ОТРАСЛЕВОМ РЫНКЕ 22](#_Toc11682612)

[3.1 Предпосылки к формированию российского авторынка 22](#_Toc11682613)

[3.2 Финансовое состояние российского предприятия автомобилестроения ПАО «КАМАЗ» 32](#_Toc11682614)

[4. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРЩЕНСТВОВАНИЮ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ПАО «КАМАЗ» С ЦЕЛЬЮ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ АВТОКОМПАНЕНТОВ 44](#_Toc11682615)

[4.1 Диверсификация ПАО КАМАЗ на рынке электробусов 44](#_Toc11682616)

[4.2 Оптимизация дилерско-сервисной сети ПАО «КАМАЗ» 50](#_Toc11682617)

[4.3 Совершенствование системы бережливого производства ПАО «КАМАЗ» 55](#_Toc11682618)

[4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ 60](#_Toc11682619)

[5. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 62](#_Toc11682620)

[6. ПРИЛОЖЕНИЯ 71](#_Toc11682621)

# 1. ВВЕДЕНИЕ

В 30-х годах прошлого века в России началось активное формирование автомобильной промышленности как отдельной отрасли, развитие которой, в основном, опиралось на тяжелую промышленность. Такое направление реформ утверждалось экономической политикой СССР. Она являлась примером последовательной импортозамещающей индустриализации, которая подразумевала налаживание производства всех необходимых продуктов внутри страны. Результатом проводимой политики стал тот факт, что СССР был в состоянии производить полную номенклатуру промышленной продукции. Активное развитие было характерно для всего цикла производств тяжелой промышленности, на которую опиралась советская ВПК, так как научная деятельность и все поддерживающие производства сосредотачивали свои усилия на военные нужды. Однако потребительский сектор существенно отставал в развитии [25].

Характерной чертой, отличавшей советскую промышленность от европейской и американской, являлось доминирование государственной собственности на средства производства. Вероятно, одним из факторов, затрудняющих формирование нынешней российской промышленной политики, стала парадигма экономического развития, возникшая при изменении отношения государства к формам собственности [23]. Советским экономическим постулатом являлось отрицание рынка и конкуренции, закрытость экономики. Повышение производительности труда было не производственной задачей, а скорее внутриполитической. Выполнение и перевыполнение централизованных плановых действий были приоритетными задачами на протяжении всего периода существования советского государства. В период «перестройки» и после распада советского союза стали зарождаться новые институты, свойственные рыночной экономике, которые ранее полностью отсутствовали или были недееспособны. Подобный процесс не мог происходить быстро и не соответствовал темпам мирового технического прогресса [25].

Последствия «шоковой приватизации» отрицательно сказались на промышленности в целом, внеся управленческую неопределенность. Были неясны задачи и цели развития промышленности, и поэтому её вектор движения имел хаотичный характер. Следовательно, российскому внутреннему авторынку приходилось формироваться значительно быстрее, чем рынкам зарубежных стран. С 1997 года в последний этап приватизации государство начало продавать пакеты акций и целые предприятия на торгах [33]. Для автопрома это означало консолидацию предприятий у крупных собственников. Большинство заводов по выпуску автобусов, грузовых автомобилей и другой спецтехники было приобретено ОАО «Руспромавто», металлургическое предприятие «Северсталь» получило контроль над заводом УАЗ и ЗМЗ, а «Сибирский алюминий» (ныне ОК «РУСАЛ») – над заводами ГАЗ. С учетом позиций руководства вышеперечисленных холдингов и интересов западных автоконцернов, произошло увеличение пошлин на импорт иностранных автомобилей и компонентов для их производства [2], а с 2005 года правительством России было выпущено распоряжение №166, утверждающее понятие «промышленной сборки». Это означало, что при реализации инвестиционных проектов в рамках данного режима автопроизводителям предоставлялись таможенные льготы на обеспечение производств импортными комплектующими с целью создания современных автопроизводств полного цикла на территории России. Одной из целей законопроекта было создание условий для привлечения иностранных инвестиций в развитие российского автомобилестроения. В результате был реализован 31 проект по производству современных автомобилей: Volkswagen, General Motors, Toyota, Ford, Nissan, Renault, Citroen, Kia, Hyundai, Peugeot, Mitsubishi, Hyundai, Mazda, Skoda и пр. [3]. Тем не менее, после утверждения режима «промышленной сборки» и его обновления ожидания скорого развития отечественного автомобилестроения и привлечения высококвалифицированных специалистов для создания собственных рабочих кадров и опытных производств к 2013 году не подтвердились.

Актуальность данной проблемы очевидна. Автомобильная промышленность является ключевой отраслью российской экономики. Это высокотехнологичная и наукоемкая сфера промышленности, развитие которой имеет большое значение для роста сопряженных с ней сфер и экономики страны в целом. Действительно, сформированная отрасль автомобилестроения подразумевает не только конечную сборку автомобилей, но и развитую сеть поставщиков и локальных производств комплектующих по всем группам. Важно отметить, что высокий уровень локализации способствует укреплению отрасли по отношению к внешним экономическим факторам влияния, развитию технических и функциональных характеристик линейки продуктов, а также снижение себестоимости производства, что способствует повышению конкурентоспособности автомобильной продукции российских производителей. Тем не менее, в настоящее время показатель локализации российских производств автокомпонентов характеризуется низким и средним уровнем. За счёт этого формирование добавленной стоимости продукции происходит за рубежом, ухудшая устойчивость фирм к внешним воздействиям, ограничивающим потенциал развития отрасли.

# 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧСЕКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОТРАСЛЕВОГО РЫНКА ПРОДУКЦИИ АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕАРЦИИ

## 2.1 Разработка конкурентной стратегии предприятий автомобилестроения

Понятие конкуренции выражается в различных аспектах и относится к экономическим категориям. Для определения содержания понятия «конкуренция» исторически сложилось несколько подходов. Структурный подход, описанный Д. Робинсоном, Э. Чемберлином и другими учеными, позволяет оценить состояние конкуренции на тех или иных рынках. Отсюда следует, что рынок можно охарактеризовать следующими типами: совершенной и монополистической конкуренцией, а также олигополией и монополей. Для определения типа исследуемого рынка необходимо описать ряд критериев, таких как рыночная доля фирм, количество участников, характеристика предлагаемого товара или услуги и т.д. Особо важную роль занимает анализ структуры рынка. Структурный подход необходим для описания определенных рынков и условий, которые на нем господствуют [7].

Поведенческий подход, которому положил начало А. Маршалл, объясняет конкуренцию, как борьбу за отдельные экономические блага, то есть деньги потребителя. Суть данного подхода состоит в том, что большинство товаров и услуг являются редкими. Другими словами, допускается, что их количество меньше потребности покупателей, а, следовательно, продавцы имеют возможность выбора при распределении данных благ. А. Маршалл считал, что каждый торговец ведет свою деятельность самостоятельно, описывая это событие термином «свободная конкуренция». Под этим понятием ученый подразумевал такой способ организации рыночной деятельности, при котором труд оптимально распределяется между его участниками, что обеспечит эффективность экономики. Причем, не смотря на свободу деятельности продавцов, каждый из них осведомлен о других достаточно для того, чтобы не продавать товары и услуги по цене выше рыночной. Таким образом, формируется равновесие низких цен, что является главным преимуществом рыночной конкуренции [6].

В начале ХХ в. мнения научного сообщества о конкуренции и ее значении для экономики страны претерпели изменения. В качестве критерия конкурентного рынка Й. Шумпетер выделяет способность участников инициировать новые инновации. Функциональный подход раскрывает понятие «конкуренции» не только со стороны ценового фактора, а со стороны постоянного открытия. Это означает, что одну и ту же потребность можно удовлетворить разными способами. В данном подходе конкуренция выполняет функцию регулятора рыночного механизма, то есть выравнивает изменения нормального вектора развития экономической среды [5].

В своих исследованиях М. Портер уделял особое внимание степени адаптации фирмы к технологическим нововведениям, нежели самой структуре рынка. Согласно его теории конкуренция проявляет себя не только в рамках поведения действующих конкурентов, но и как основополагающая составляющая экономической структуры отрасли. Конкурентоспособность участников рынка напрямую зависит рыночной власти покупателей, характера соперничества участников рынка, появления товаров-субститутов [22].

Одним из важнейших аспектов, характерным современным отраслевым рынкам, является глобализация компаний и ресурсов. В связи с этим, для сохранения эффективности управления финансовой деятельностью фирмы, происходит переоценка отношений участников рынка к реализуемой на данной момент конкурентной стратегии. Её разработка представляет собой процесс формирования и определения позиций компании в конкурентной борьбе, долгосрочных и краткосрочных целей и задач. На рисунке 1.1 приложения 1 представлен вариант конкурентной стратегии в виде комбинации результатов и средств для их достижения [19].

Приведенная схема описывает в наиболее сжатой форме ключевые аспекты конкурентной стратегии предприятия. Каждое ответвление представляет собой вектор направления конкретных намерений и задач. Каждое направление должно включать в себя краткое перечисление моментов деловой политики компании, которые могут корректироваться под определенный случай в зависимости от формулировки направления стратегии. Перечисленные направления представляют лишь общую концепцию стратегии, на которую может ориентироваться руководство фирмы [7, 19].

Для сохранения позиций фирмы на рынке и успешного противодействия влияния конкурентов выделяют три базовых стратегических подхода. Стратегия абсолютного лидерства в издержках направлена на достижение безусловного отраслевого лидерства в сокращении издержек посредством целевых экономических мероприятий. При реализации данной стратегии руководство фирмы ожидает снизить себестоимость собственной продукции до минимума или ниже себестоимости конкурентов на аналогичный товар или услугу. Такого эффекта можно добиться при условии создания необходимых производственных мощностей. Снижение издержек основывается на жестком контроле накладных и производственных расходов, накопленном опыте, усиленном развитии оптовых каналов сбыта, снижении затрат на НИР и НИОКР в сфере производства, маркетинга и продажах. Как следствие фирма становится уязвимой для ряда угроз, таких как: инновации и технологические новшества, подрывающие опыт и прошлые инвестиции; отсутствие ответных мер менеджмента предприятия на изменения в отрасли в связи с повышенным вниманием к проблеме сокращения расходов; непрерывно растущие компетенции и навыки на рынке с приходом новых конкурентов, инфляция издержек, приводящая цены к одному уровню за счет престижа марки и других факторов.

Дифференциация представляет собой подход к формированию конкурентной стратегии, в котором создаваемый продукт или предоставляемой услуга обладала бы уникальными характеристиками. В отличие от стратегии диверсификации И. Ансоффа, дифференциация нацелена на придание товару отличительных свойств, важных для покупателя, а не на разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков сбыта. Однако в обоих случаях результатом будет создание фирмой монополистической конкуренции, при которой она обладает значительной рыночной силой в связи ценностью предоставляемого блага. Стратегия дифференциации может выражаться в разных форматах, начиная от дизайна и ребрендинга, заканчивая введением новых технических характеристик товара. В случае успешной реализации описанный подход является действенным, по итогу которого можно достигнуть существенных результатов: снижение чувствительности потребителей к цене за продукцию, повышение прибыльности, укрепление позиций на рынке, рост лояльности к фирме. Тем не менее, данному подходу свойственны следующие риски: рост издержек при развитии качественных характеристик товара и услуги, в результате которого в зависимости от рынка покупатели могут предпочесть экономию особенностям продукта и его имиджу; постоянное уменьшение интереса к выпускаемой фирмой новой продукции по причине накопления опыта потребителями и снижения влияния дифференциации; склонность к повторению предыдущего успешного опыта и копированию, что свойственно стареющим отраслям.

Третий подход к формированию стратегии, фокусирование, основан на предположении о том, что предприятие должно узконаправленно преследовать ясную и четкую цель при совершении своей экономической деятельности. Результат достижения подобной цели является более эффективным и продуктивным, нежели попытка охватить широкий спектр рыночного пространства. Так, в процессе реализации данной стратегии менеджмент компании может достигнуть преимуществ, связанных с дифференциацией собственной продукции за счет повышения её ценности для потребителей или акцентированию внимания на решении задачи экономии и сокращению издержек. Существует ситуация, когда соблюдается баланс между двумя вариантами. Учитывая немало важный факт, что стратегия фокусирования не приводит к понижению издержек или увеличения ценности товара за счет дифференциации с позиции рынка в целом, она позволяет достичь выгодных позиций в более узком сегменте рынка. Для данной стратегии свойственны следующие угрозы: большое различие в издержках между фирмой и конкурентной средой по причине лишения преимуществ от углубленного применения того или иного подхода в обслуживании узкого сегмента рынка; снижение разницы между пользующейся спросом продукцией на целевом узком сегменте рынка и продуктовой линейкой всего отраслевого рынка; существенная вероятность преодоления конкурентами преимуществ реализуемой стратегии посредством освоения более узких сегментов рынка [7].

Особенностью применения классических подходов состоит в количестве требуемых ресурсов и наличия квалификаций для их реализации. Более того, для реализации каждой стратегии необходимо нацеленное использование этих ресурсов, наличие мотивационных схем, процедур контроля и создания организационных условий. Это значит, что для достижения существенных результатов и поставленных целей и задач необходимо постоянно придерживаться выбранного вектора стратегии. Основными проблемами, с которым сталкивается предприятие при стратегическом позиционировании, являются недостаток информационного порядка и низкая экономическая культура менеджмента.

Кроме классических подходов выделяют, также, три новых направления стратегического менеджмента. Данные подходы разработаны в результате появления новой концепции стратегического управления издержками (далее – SCM, Strategic Cost Management) [65]. Стратегия анализа цепочек ценностей формирует совокупность создающих ценность для предприятия видов деятельности, на которые, впоследствии, оно будет полагаться. Следующий подход, стратегическое позиционирование, позволяет управлять процессами в местах создания ценности продукции и влиять на исходящие издержки с учетом выбранных преимуществ. Ими могут быть как поддержание низкими затрат на производство, либо разнообразие товарной номенклатуры, превосходящей конкурентов. Стратегия управления затратообразующими факторами, в сущности, представляет собой классический подход абсолютного лидерства в издержках. Однако в рамках концепции SCM данный подход рассматривается гораздо шире, чем в оригинальном варианте. Проводится обширный анализ факторов, относящихся к издержкам не только прямо, но и косвенно. Такие факторы относят к структурным или функциональным с высокой степенью общности. Например, одним из важнейших функциональных факторов является степень вовлеченности рабочего персонала, характеризующая величину обязательств по постоянному усовершенствованию производственного процесса. Стратегическая ориентация предприятия, также, определяет затратообразующие факторы и дает возможность понять ее отношение к лидерскому положению на конкурентном рынке [18].

Таким образом, концепция SCM принципиально отличается от классических подходов конкурентной стратегии. Данные отличия заключаются как в способах анализа, так и в отношении к процессу управления поведением фирмы на рынке.

## 2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия

Ожидаемо, что конкурентоспособное предприятие представляет собой такой субъект рынка, который способен прибыльно производить и реализовывать продукцию по ценам выше и по качеству не хуже, чем у других контрагентов. Из этого следует, что уровень конкурентоспособности предприятия зависит от следующих факторов: ресурсного, ценового, внешней и внутренней среды организации. Перечисленные факторы дают возможность разработать систему для их оценки. Основу анализа представляет ряд методологических положений [7].

Одним из основополагающих принципов анализа конкурентоспособности предприятия является системный подход, который базируется на положении о том, что каждый элемент оказывает влияние на целую систему. В таком случае система раскрывается как набор факторов, определяющих конкурентоспособность фирмы, которые проявляют себя в условии влияния внутренней и внешней среды. Существует вероятность, что один из факторов будет носить определяющее значение для системы. Однако такая ситуация возможна при определенной совокупности других факторов, по этой причине все показатели должны формировать единую систему.

Для получения количественной оценки факторов влияния того или иного единичного фактора или их группы необходимо применить принцип комплексной оценки. Каждый показатель отображает количественную оценку процесса. В этом случае система должна представлять собой логически связанных между собой показателей, определяющих влияние комплекса исследуемых факторов, которые определяют рост конкурентоспособности предприятия.

Для того чтобы система показателей выполняла свою функцию в качестве процесса по повышению конкурентоспособности предприятия необходимо ввести систему показателей реализации управленческих функций. Для оценки эффективности таких основных функций менеджмента, как планирование, организация, контроль, учет, мотивация, стимулирование, координация и регулирование применяется принцип функциональной управленческой направленности.

Принцип учета производственной специфики отображает отраслевые особенности и учет их влияния на конкурентоспособность предприятия. Другой принцип, отображающий иерархичность показателей, ранжирует их по степени важности. В свою очередь данные показатели должны в полной мере обобщать основные направления повышения конкурентоспособности, выделять основные звенья изучаемого процессы и дополнять общую картину в целом информацией о специфических особенностях. Понятие принципа информационной обеспеченности тесно связано со своевременным и полным обеспечением руководства компании необходимой информацией, статистикой и отчетностью. Также, важно учитывать принцип сопоставимости показателей при построении системы для их последующего сравнения характеристик. В заключении, стоит упомянуть принцип непрерывности, учитывающий вероятную корректировку показателей по мере поступления новой информации о конкурентной среде, причем такая корректировка совершается лишь через определенные временные интервалы и устанавливается в случае практического использования системы показателей [18].

При помощи описанных выше принципов можно сформировать различные подходы к оценке конкурентоспособности: на основе рейтинговой оценки, расчета рыночной доли, нормы потребительной стоимости, теории эффективной конкуренции, определения операционной эффективности и стратегического позиционирования. Помимо этого используется матрица «Шелл» и SWOT-анализ [20]. Однако для понимания позиции предприятия на рынке и для оценки эффективности деятельности руководству необходимо обладать информацией о текущем состоянии финансовой деятельности. Для получения соответствующей информации применяется финансовый анализ. Целью финансового анализа является оценка и идентификация внутренних проблем компании для подготовки, обоснования и принятия различных управленческих решений, в том числе в области развития, выхода из кризиса, перехода к процедурам банкротства, покупки-продажи бизнеса или пакета акций, привлечения инвестиций.

Результаты финансового анализа могут использовать как внешние, так внутренние пользователи. Внутренними пользователями являются владельцы и менеджмент, для которых оценка деятельности предприятия необходима для подготовки решений о корректировке финансовой политики предприятия. Внешними пользователями являются инвесторы, кредиторы, государственные органы управления. Им необходима данная информация с целью принятия решений о реализации конкретных планов в отношении предприятия: приобретение, инвестирование или заключение долгосрочных контрактов. Источниками информации для составления финансового анализа являются бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах. Бухгалтерский баланс содержит информацию о текущих обязательствах и средствах, имеющихся у фирмы, на конкретный момент времени. Иными словами, баланс представляет собой мгновенный срез финансового состояния компании. С помощью отчета о финансовых результатах можно рассчитать и оценить рентабельность фирмы на протяжении исследуемого периода времени. Применяют несколько видов анализа финансового положения компании: экспресс-анализ, комплексный, ориентированный и регулярный анализ, анализ бизнес-процессов. В зависимости от направления он бывает ретроспективный, перспективный, план-фактный. При помощи анализа финансового состояния предприятия решается ряд ключевых задач, таких как определение текущего финансового положения, выявление характерных тенденций и закономерностей в развитии предприятия, определение отрицательно влияющих факторов, поиск резервов, разработка рекомендаций.

Для диагностики предприятия применяется ряд финансовых коэффициентов. Эффективность использования основных активов организации можно охарактеризовать при помощи показателя рентабельности активов (*RА*). Важнейшим финансовым показателем для инвестиционной деятельности, показывающий насколько эффективно используется собственный капитал предприятия, является рентабельность собственного капитала (*RСК*). Для того чтобы определить размер прибыли в составе выручки необходимо рассчитать рентабельность продаж (*RПр*). Все показатели могут рассчитываться на основе балансовой прибыли (*П*), чистой прибыли (*ЧП*) или чистого денежного потока (*ЧДП*). Перечисленные показатели рассчитываются по следующим формулам:

Платежеспособность организации является одним из важнейших критериев, определяющих финансовое состояние. Обычно, в теории и практике финансового анализа различают долгосрочную и текущую платежеспособность. Долгосрочная платежеспособность – это способность организации рассчитываться по своим обязательствам в долгосрочной перспективе. Влияние на текущую платежеспособность оказывает ликвидность оборотных активов организации. В свою очередь, ликвидность представляет собой возможность преобразовать оборотные активы в денежную форму или использовать их для уменьшения обязательств. Состав и качество оборотных активов служит предметом оценки при анализе ликвидности. Степень ликвидности определяется продолжительностью периода, в течение которого эта преобразование активов в денежные средства может быть осуществлено. Чем короче период, тем выше ликвидность данного вида активов. Главной целью анализа ликвидности организации служит получение наиболее подробно описанных параметров, предлагающих объективную и точную картину положения предприятия: изменения в структуре активов, и пассивов, в расчетах с кредиторами и дебиторами. Основными задачами анализа ликвидности являются: своевременная и объективная диагностика финансового состояния предприятия; поиск резервов улучшения финансового состояния предприятия; разработка конкретных рекомендаций, направленных на более эффективное использование финансовых ресурсов и укрепление финансового состояния предприятия.

## 2.3 Принципы сбытовой политики автокомпонентов в РФ

На российском рынке реализуют свою продукцию около 30 автопроизводителей различной техники, от легковых автомобилей до техники специального назначения. С учетом активного развития зарубежных автомобилестроительных предприятий в РФ российский рынок автомобильной продукции становиться неотъемлемой частью мирового авторынка. Следовательно, любые изменения его конъюнктуры под влиянием политических, экономических или технологических факторов оказывают прямое воздействие на российский рынок в частности. Например, в связи с агрессивной политикой китайских автопроизводителей, «старым» автомобильным компаниям сложно вести экономическую деятельность самостоятельно, и для удержания текущих позиций на рынке происходят серьезные процессы интеграции автомобильных компаний, что проводит к появлению холдингов. Это система коммерческих организаций, которая включает в себя управляющую (головную) компанию, которая владеет контрольными пакетами акций входящих в систему дочерних компаний. Основной целью таких холдингов является завоевание новых секторов рынка. Автопроизводители зачастую переносят часть инноваций и инженерных компетенций на те рынки, на которых они реализуют машины, потому что ими разрабатывается только платформа, в которую входят компоновка и производство двигателя, а все остальные комплектующие производят и поставляют внешние поставщики [21].

Холдинговые компании имеют дивизионные или функциональные структуры. Структура холдинговой компании определяет роль управляющей компании, которая должна управлять важнейшими составляющими успешного продвижения всей организации, совокупность которых определяет финансовую, кадровую и информационную политику холдинга в целом. Предприятия холдинга обладают значительной долей самостоятельности, то есть они сами устанавливают собственные стратегии на согласованных с холдингом условиях и, независимо от него, занимаются ее реализацией. При этом фирмы несут ответственность за результаты своей деятельности: прибыльность, валовой доход, понесенные затраты и достижение рыночных целей. Каждая фирма имеет собственный капитал, функции, продукцию и сектор рынка. Холдинг организует оперативное взаимодействие всех входящих в него предприятий. С позиции путей повышения капитализации холдинга важными аспектами являются: повышение качества принимаемых стратегических и инвестиционных решений, повышение прозрачности холдинга и предприятий для инвесторов и акционеров, увеличение выручки и снижение затрат.

В процессе производства автомобилей основными чертами, характерными для автохолдинга, являются:

1. Стратегия платформ – организация производства методом сборки разных моделей автомобилей на одной сборочной линии посредством идентичного набора технологических операций. Для сохранения конкурентоспособности автопроизводителю не достаточно разработать одну модель автомобиля. Необходимо продумать целый модельный ряд на стадии проекта. Платформенное автомобилестроение позволяет добиться значительного уменьшения себестоимости целого ряда автомобилей и оптимизация процесса послепродажного обслуживания (для разных автомобилей одной платформы используются одинаковые комплектующие).

2. Аутсорсинг – закупка большей части комплектующих у сторонних производителей. Такой подход позволяет увеличить гибкость и сэкономить средства за счёт передачи управления промышленными ресурсами и R&D специализированным производителям-поставщикам компонентов [21].

Таким образом, можно выделить три главные тенденции в производстве автомобилей, свойственные крупным автохолдингам:

1. Изготовители автомобилей занимаются разработкой и производством платформ и большую часть комплектующих закупают «на стороне». Аутсорсинг позволяет изготовителям увеличивать гибкость и использовать в своих интересах экономию за счет роста производства, передавая исследования, разработку, управление и промышленные ресурсы специализированным поставщикам компонентов.

2. Производители компонентов поставляют все более сложные компоненты и готовые модули вместо отдельных деталей. Разработка компонентов у внешнего производителя проходит совместно с изготовителями машин с учетом разработок общих R&D.

3. С целью сокращения издержек внешние производители часто организуют производство близко к автосборочным предприятиям в целях сокращения затрат на логистику.

Изучая процессы функционирования автомобильных холдингов, следует принять во внимание, что автомобиль – это специфический высокотехнологичный товар, требующий участия специалистов при покупке, эксплуатации и обслуживании. Существует доля вероятности того, что автомобиль может выйти из строя в процессе его эксплуатации. По причине того, что автомобиль представляет значительную часть состояния владельца, потребителям должно быть гарантировано послепродажное обслуживание: сервис, ремонт, обмен старого автомобиля на новый, безопасное состояние покупаемого подержанного автомобиля и т.д. Наиболее эффективная модель реализации автомобильной продукции и предоставления послепродажного сервиса для предприятий холдинга является оказание услуг через сервисно-сбытовые сети производителей, станции технического обслуживания, предприятия сопутствующего сервиса, операторов технического осмотра и пункты утилизации автомобильной продукции. Каждый из представленных способов является частью структуры автосервиса или послепродажного обслуживания технического средства. Структура системы автосервиса представлена на рисунке 2.1 приложения 2. Подсистема торговли подразумевает каналы сбыта продукции с целью удовлетворения спроса потребителей на автозапчасти, аксессуары и иные материалы. Наиболее важную роль в данной подсистеме играют сервисно-сбытовые сети производителей, осуществляющих продажу автомобильной продукции и гарантийное обслуживание. Она представляет собой совокупность юридических лиц, деятельность которых направлена на продвижение продукции автопроизводителя до конечного потребителя по каналам распределения.

В свою очередь канал распределения – это процесс движения товара от производителя до потребителя. Характеристика каналов представлена на рисунке 3.1 приложения 3. На уровнях канала находятся посредники с различными функциями по дальнейшему продвижению по цепи. Представленные виды каналов наиболее свойственны продвижению автомобильной продукции. Нулевой уровень свойственен производителям технически сложного оборудования. Например, в деятельность ОАО «Тяжмаш» входит проектирование и производство оборудования для горнодобывающей, металлургической, космической, военной промышленностей и гидроэлектростанций. В этом случае от заказчика напрямую поступает заказ на оборудование, которое предприятие изготавливает, поставляет и впоследствии, обслуживает. При одноуровневым и двухуровневом канале распределения, производитель реализует товар через одного или двух, соответственно, посредников в лице дистрибьютора и дилера.

Дистрибьютором является юридическое лицо, осуществляющее розничные и оптовые продажи продукции предприятия-изготовителя и послепродажное обслуживание в зоне своей ответственности согласно дистрибьюторскому соглашению. Дистрибьютор обеспечивает развитие собственной сервисно-сбытовой сети и сам занимается политикой продвижения товара производителя, а, следовательно, осуществляет обучение персонала, оптимизацию производственной базы, маркетинговую политику и т.д. Дилер – это юридическое лицо, осуществляющее торговую деятельность на основании дилерского соглашения по розничной продаже предприятия и, также, обеспечивает техническое послепродажное сопровождение. Важно отметить, что в сфере государственного контроля автомобильной промышленности гарантированное соблюдение экологических нормативов и соответствие международным стандартам качества и безопасности возможно только авторизованными (официальными) дилерами и дистрибьюторами.

Трехуровневый канал распределения схож с композицией двухуровневого, но включает промежуточное звено – «мелкого оптовика». Он скупает товар у крупных игроков на рынке и реализует его посредством розничной торговли. Подобная схема часто используется при продаже автокомпонентов [9].

Один из основных принципов современного сервиса гласит следующее: «Кто производит автомобиль, тот его обслуживает». Как показывает практика, производители сами берут ответственность за поддержание работоспособности автомобиля, так как развитая сеть помогает сформировать стабильный рынок сбыта, ведь конкурентоспособность товара в немалой степени зависит от качества сервиса. Подобная концепция была впервые воплощена в жизнь фирмой «Toyota», которая заявляет: «Мы занимаемся обслуживанием, так как считаем, что сервис продает автомобили».

Согласно данным аналитического агентства «АВТОСТАТ» в 2018 году на территории РФ в общей сложности насчитывалось 4488 официальных дилерских центра по продаже и обслуживанию легковых и коммерческих автомобилей [43, 59]. Учитывая текущий тренд к интеграции автопроизводителей, можно сделать вывод, что наибольшую роль в РФ играют крупные автомобильные холдинги, которые являются лидерами по показателям продаж. К настоящему моменту российские дилерские сети уже сформированы и дальнейшего прироста их количества не ожидается [59]. Причина этому может быть расторжение действующих дилерских контрактов по причине завершения ряда госпрограмм.

# 3. ПОЛОЖЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ ПАО «КАМАЗ» НА ОТРАСЛЕВОМ РЫНКЕ

## 3.1 Предпосылки к формированию российского авторынка

После введения правительством РФ режима «промышленной сборки» он неоднократно обновлялся с целью актуализации прописанных положений, целей и задач. Сравнительные результаты старого и обновленного режима «промышленной сборки» приведены в таблице 3.1. Следует обратить внимание на то, что уровень локализации российских CDK-производств не превышает 60% [3]. Этот показатель включает в себя производство таких групп компонентов как двигатель, кузов, электрика, интерьер, системы вентиляции и отопления. Более того, режим «промышленной сборки» нацелено развивал иностранных производителей и их производственные базы на территории РФ, и, следовательно, доминирующие позиции в производстве автомобилей стали занимать иностранные автомобили, в то время как производство отечественных автомобилей сокращалось. Из этого следует, что формирование добавленной стоимости продукции происходило за рубежом, ухудшая устойчивость отечественных фирм к внешним воздействиям, ограничивающим потенциал развития отрасли. В среднем объем добавленной стоимости, формируемой зарубежными производителями компонентов и поставщиками сырья и материалов, составлял 40-70% от общего объема добавленной стоимости [4].

Таблица 3.1. Сравнительные данные по условиям режима «промышленной сборки» 2005-2013 гг. [3].

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Условия льготы и преференции | Российская Федерация | | | |
| «Старый» режим пром. сборки | | «Новый» режим пром. сборки | |
| Новое пр-во | Модернизация | Новое пр-во | Модернизация |
| Мощности | 25 тыс. шт. | 25 тыс. шт. | 300 тыс. шт. | 350 тыс. шт. |

Продолжение таблицы 3.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Срок действия соглашения | От 7 до 8 лет в зависимости от обязательств по сроку организации на предприятии сварки, окраски и сборки кузова | | Соглашение продлевается на срок до 8 лет (но не позднее 31 декабря 2020 года) | |
| Длительность SKD-производства | На 30 месяцев | На 18 месяцев | На 48 месяцев, не более 5% (через 36 месяцев запрещается ввоз кузовов) | На 36 месяцев, не более 5% от а год от объема |
| Уровень  локализации | Через 24 мес. после начала CKD-производства –10% | Через 24 мес. после начала CKD-производства –10% |  | 1-ый календ. год – 35%  2-ый календ. год – 40%  3-ый календ. год – 45% |
| Через 42 мес. после начала CKD-производства –20% | Через 42 мес. после начала CKD-производства –20% |  |  |
| Через 54 мес. после начала CKD-производства –30% | Через 54 мес. после начала CKD-производства –30% | 4-ый календ. год – 30%  5-ый календ. год – 40%  6-ый календ. год – 60% | 4-ый календ. год – 50%  5-ый календ. год – 55%  6-ый календ. год – 60% |
| Создание производства двигателей/КПП | Нет | | Обязательная установка на 30% производимых автомобилей двигателей и/или КПП (но не менее чем на 200 тыс. при объеме производства более 1 млн. а/м в год) | |
| Создание центра НИОКР | Нет | | Не позднее чем через 48 месяцев с даты вступления доп. соглашения в силу | |
| Орг. штамповочных операций, вкл. пр-во штамп, деталей куз. | Нет | | Не позднее чем через 48 месяцев с даты вступления доп. соглашения в силу | |
| Предоставляемые льготы и преференции | Снижение таможенных пошлин на автокомпоненты, ввозимые для промышленной сборки моторных транспортных средств. | | | |

Усложнило ситуацию для отечественных производителей присоединение Российской Федерации к ВТО, членство в которой несет ряд обязательств, в том числе и по снижению таможенных пошлин на импорт ввозимой на территорию России автомобильной техники. Кроме того, запрещалось предоставление адресных льгот и прямая финансовая поддержка отраслей экономики со стороны государства, условия предоставления которых предусматривают использование российских материалов и товаров. Таким образом, на протяжении всего рассматриваемого периода времени российская автомобильная промышленность не отвечала высоким требованиям, которые задавали мировые стандарты. Цели и задачи, поставленные в предшествующих стратегических документах, были необходимы для обеспечения спроса населения на автомобильную продукцию, который отечественные производители были не в состоянии удовлетворить своими силами. В результате развития сборочных производств зависимость отрасли от импорта оказалась существенной. В связи с обострением политической обстановки между Россией и рядом стран, постоянно меняющимися технологическими трендами и падением спроса на рынке легковых автомобилей из-за кризиса 2014-2016 годов производители автомобильной продукции несут серьезные убытки, а следовательно стабильность российского авторынка остается под вопросом [3, 4].

Для Российской Федерации отрасль автомобилестроения является ключевой. Она определяет социальный и экономический уровень развития государства, а мультипликативный эффект, создаваемый при развитии отрасли, имеет большое значение для роста сопряженных с ней сфер, таких как химическая, электротехническая и металлургическая промышленности. Более того, спрос на автомобили генерирует потребность в высококвалифицированных кадрах и обеспечивает занятость более чем 3,5 млн. человек. Доля отрасли в текущем кредитном портфеле российских финансовых организаций составляет 1,1%. Фактические результаты реализации стратегии развития автомобилестроения и производства автокомпонентов носят неоднозначный характер. С одной стороны, согласно заявлению Минпромторга, выполнена одна из ключевых задач – это обеспечение потребности рынка за счет наращивания внутренних производств. Произошел качественный переход от страны-импортера к стране с развитым сборочным циклом. С другой стороны остается ряд системных проблем, таких как низкая конкурентоспособность российских компаний, замедление общих темпов роста рынка и технологическое отставание, наличие которых не способствуют эффективному использованию экономического потенциала отрасли в целом. В ходе анализа результатов реализации стратегии развития промышленности, проведенного центром стратегических разработок, обнаружено, что в среднем каждая из предложенных мер была выполнена лишь на треть, а полностью реализованные меры, на долю которых приходится не более 10%, являются техническими, то есть отсутствуют изменения институциональной среды или механизмов работы государственного аппарата. По результатам анализа можно сделать общий вывод о том, что большинство предложенных мер оказалось в целом невыполненными. Средний уровень выполнения мер составил всего 29% [26]. Зачастую превалирует имитация или формальная реализация планов в ущерб результату, что также сказывается на уровне выполнения программ мероприятий. С другой стороны, эксперты сходятся во мнении, что сама разработка Стратегии-2020 показала путь переосмысления проводимых реформ и попытки выработать новые направления. Более того, в рамках стратегии были разработаны и введены важные государственные программы поддержки отечественных автопроизводителей, например программа льготного лизинга для юридических лиц, которые предоставляли участникам программ ряд преференций. Участниками являлись субъекты малого и среднего предпринимательства, занимающиеся производством автомобильной продукции на территории РФ и крупные компании с государственным участием, такие как ПАО «АвтоВАЗ» и ПАО «КАМАЗ». Государственная поддержка позволяла отечественным автогигантам оставаться на рынке и позволяла компенсировать убытки вследствие высокой себестоимости отечественной автомобильной продукции.

На повестке дня стоит вопрос о следующих этапах развития авторынка. Дальнейшая судьба производителей с учетом завершения режима «промышленной сборки», предоставляющий ряд преференций российским автопроизводителям, остается неясной. Представители крупных автобрендов России и рабочая группа профильных ведомств, в число которых входят Минпромторг, Минэкономразвития и ФАС, в рамках переговоров согласовывают новые принципы работы в сфере автомобильной промышленности по истечению срока режима «промышленной сборки». Ведущие автопроизводители готовы в дальнейшем наращивать уровень локализации и объемы производства, инвестировать в НИОКР, но также просят сохранять льготы и гарантии со стороны правительства взамен на инвестиции в отрасль. По итогу соглашений Минпромторг предлагает как альянсам автопроизводителей, так и компаниям, не имеющих собственных производств в России, заключать специальные инвестиционные контракты с государством (СПИКи), в которых будут фиксироваться обязательства инвестора проекта со сроками его реализации и государства в части гарантий стабильности налоговых условий для инвестора и иных мер поддержки. Автопроизводители готовы принять это предложение только при условии, что Минпромторг в свою очередь будет заключать СПИКи только с автокомпаниями, обладающими существенной долей локализованного производства в России. Подобное контрпредложение не безосновательно. Крупные альянсы автопроизводителей в России, такие как Renault–Nissan–Mitsubishi, Volkswagen Audi Gruppe, заинтересованы в защите собственных рынков сбыта продукции. Однако при заключении государством СПИКов с компаниями, обладающими «нулевым» производством, конкуренция на авторынке сильно возрастёт, что в результате снова уменьшит доход альянсов. Они также опасаются, что подобное решение правительства может повлечь за собой приток недобросовестных конкурентов на рынок, которые занимаются ввозом или реимпортом контрафакта через страны Таможенного Союза, что может резко снизить рентабельность производства автокомпонетов [14].

Одной из ключевых задач развития отрасли на данный момент является повышение локализации производства автокомпонентов по всем группам на территории РФ, что позволит снизить себестоимость автомобилей и повысить их конкурентоспособность. При текущем уровне локализации добавленная стоимость автомобильной продукции формируется за рубежом, что делает отрасль зависимой от импорта и внешнего влияния. Данный фактор оказывает серьезное воздействие на рынок автокомпонентов. Однако немало важно учитывать, что величина спроса на автомобильные компоненты зависит не только от государственной политики. Она формируется под влиянием целой группы факторов [4].

В первую очередь продажи автокомпонентов связаны с продажами автомобилей. При рассмотрении рынка коммерческого транспорта, как сферы автопромышленности, обладающей потенциалом развития, стоит выделить три основных сегмента рынка: легкий коммерческий транспорт, грузовые автомобили и автобусы. Изменения в каждом из перечисленных сегментов приводит к идентичным результатам для остальных, так как они имеют общую зависимость по причине технической совместимости комплектующих и единства платформ. Это означает, что платформа одного сегмента может быть равноценно использована в другом [27]. Проблема заключается в том, что текущий уровень локализации производства автокомпонентов характеризуется лишь средним уровнем на одну платформу. Например, анализ данных местных производителей автобусов, которые представлены основными по рыночным долям компаниями (ПАО «Павловский автобус», ООО «ЛиАЗ» и др.) показывает, что при производстве автобусов «крупного» класса отсутствует синергия с платформами других классов автобусов и сегмента коммерческого грузового транспорта [4, 27]. Это значит, что уровень локализации такого типа автобусов невысок. Следовательно, сложившаяся ситуация сказывается на конкурентоспособности продукции отечественных производителей, которая уступает продукции зарубежных конкурентов. Это относится и к сегменту грузового транспорта.

По причине того, что отрасль производства грузовых автомобилей в основном ориентирована на внутреннего пользователя, текущее состояние наличного парка рассматриваемого вида техники является определяющим фактором. В условиях исторически сложившегося роста парка грузовых автомобилей и отсутствием актуальных экологических стандартов внутри страны содержание наличного парка оставляет желать лучшего. Согласно инфографике аналитического агентства «Автостат», представленной в таблице 3.2, парку грузовых автомобилей характерен продолжительный период эксплуатации. Две трети автомобилей – старше 15 лет. Поскольку значительная доля машин выпущена ещё в период СССР, то доля иномарок, соответственно, равна 20%. Стоит отметить, что более половины парка принадлежит юридическим лицам. Самым крупным из региональных парков обладает Москва, где числится 171 тыс. автомобилей, а из нестоличных регионов самый крупный парк грузовиков находится в Краснодарском крае – 137,3 тыс. шт. [56].

Таблица 3.2. Парк грузовых автомобилей в России: ключевые цифры [56].

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ТОП-10 регионов | тыс.шт. | ТОП-10 марок | тыс.шт. |
| Москва  Московская обл.  Краснодарский край  Ростовская обл.  Иркутская обл.  Татарстан | 171,0  149,3  137,3  112,2  111,4  107,2 | КАМАЗ  ГАЗ  ЗИЛ  МАЗ  Урал  САЗ | 867,9  760,3  544,9  288,0  174,7  171,3 |

Продолжение таблицы 3.2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ХМАО-Югра  Новосибирская обл. | 103,8  101,5 | Volvo  MAN | 88,5  84,2 |
| Оренбургская обл.  Красноярский край | 92,5  90,2 | Scania  Mercedes | 71,9  64,6 |
| Средний возраст парка | | 19,7 лет | |
| Парк старше 15 лет | | 66 % | |
| Иномарки | | 30 % | |
| Юридические лица | | 53 % | |
| Техника с дизельным двигателем | | 66 % | |
| Соответствие стандарту «Евро-4» и выше | | 14 % | |

Важно также учитывать, что помимо грузовых автомобилей в российском автопарке находится большое количество легких коммерческих автомобилей. Не смотря на то, что данный вид техники учитывается в качестве легковой и существует для обслуживания субъектов малого и среднего предпринимательства, парк такого рода автомобилей забирает на себя часть грузовой работы. Это означает, что ситуация неполной загрузки имеющегося парка грузовых автомобилей, носит более острый характер. Хотя в рамках данной работы сегмент легкового коммерческого транспорта подробно не рассматривается, стоит отметить, что парк коммерческих автомобилей также является достаточно возрастным – 60 % парка старше 10 лет [57].

Российский рынок грузового автотранспорта оказался в числе наиболее чувствительных к кризису 2014-2016 года. Состояние рассматриваемого рынка зависит от таких аспектов, как наличие развивающегося промышленного производства и строительства в стране, а также реальных доходов населения и розничного товарооборота. Действительно, в случае сегмента легковых автомобилей относительно низкие доходы населения и сложившаяся экономическая ситуация отразилась на рынке легковых автомобилей смещением спроса в сторону более бюджетного сегмента автомобилей или вторичного рынка, однако в случае коммерческого и грузового транспорта имеет место иная зависимость [35]. Вследствие нестабильности экономической ситуации и отсутствия глобальных инфраструктурных проектов, грузовые автомобили не реализуются. Позиция Максимова А. А., члена правления ПАО "КАМАЗ", по данному вопросу предельно ясна: «Чтобы грузовики покупали – что-то должно строиться» [12]. В 2018 году рост рынка грузовых автомобилей сократился до 2,7% в сравнении с показателем роста 50,8% в 2017 году в связи с исчерпанием отложенного спроса и завершением строительства крупных инфраструктурных проектов. Динамика продаж грузовых автомобилей показана на рисунке 4.1 приложения 4 [36, 49].

Для рынка автопрома 2017 год стал периодом восстановления. Согласно прогнозам аналитического агентства Pwc, в 2018 году рынок грузового транспорта должен был вырасти до 88 тыс. автомобилей. Однако по итогам проведенного аудита автомобильного рынка продажи грузовиков достигли лишь 82 тыс. шт. Не смотря на спад уверенности предпринимателей, по мнению агентства, ожидается рост реализации грузовых автомобилей. Среднегодовой темп роста в течение 5 лет составляет 9%, что значит существование возможности дальнейшего роста для участников рынка. При подробном рассмотрении структуры продаж заметен рост иностранных брендов. Статистика продаж грузовых автомобилей по брендам представлена в таблице 3.3. Так, из десяти крупнейших игроков рынка отечественные бренды потеряли почти 10% рынка, в то время как иностранные увеличили долю на 13% [35].

Таблица 3.3. Показатели рыночной доли брендов рынка грузовых автомобилей. [49]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Бренд | Рыночная доля рынка | | Изменение доли рынка |
| 2018 г., % | 2017 г., % |
| KAMAZ | 31,3 | 33,0 | ▼ |
| GAZ | 10,1 | 9,7 | ▲ |
| SCANIA | 8,1 | 7,1 | ▲ |
| VOLVO | 7,7 | 7,5 | ▲ |
| MAN | 6,2 | 5,9 | ▲ |
| MERCEDES | 5,9 | 7,0 | ▼ |
| MAZ | 5,1 | 4,9 | ▲ |
| ISUZU | 4,7 | 4,6 | ▲ |
| URAL | 3,9 | 4,1 | ▼ |
| DAF | 3,4 | 4,6 | ▼ |
| Прочие | 13,5 | 11,7 | ▲ |

Динамика продаж новых автобусов представлена на рисунке 4.2 приложения 4. По итогам 2018 года рост составил 11,1%, достигнув показателя 13,0 тыс. шт., что объясняется дополнительной поставкой автобусов к чемпионату мира по футболу в России и программой обновления автобусного парка, например школьной автобусной техники. Однако экспертами Pwc прогнозируется падение показателя до 11,8 тысяч проданных автобусов по причине того, что Минтранс не поддержал инициативу запрета эксплуатации старых автобусов, тем самым темпы роста сегмента будут несущественны [49].

Таким образом, факторами, определяющими рынок автомобильной продукции для отечественных автопроизводителей и поставщиков автокомпонентов, являются:

1. Неравномерное формирование структуры рынка из-за «шоковой» приватизации;

2. Формальная реализация или отсутствие мер по разрешению насущных проблем отрасли автомобилестроения и авторынка;

3. Отсутствие сформированной позиции профильных ведомств по вопросу стратегии развития автомобилестроения;

3. Слабая локализация производства комплектующих и недостаточное использование потенциала платформенного строительства автомобилей;

4. Возрастной состав парка автомобилей, усложняющий учет и сертификацию;

5. Высокая конкуренция с иностранными производителями и поставщиками несертифицированной продукции.

## 3.2 Финансовое состояние российского предприятия автомобилестроения ПАО «КАМАЗ»

Публичное Акционерное Общество «КАМАЗ» является одной из крупнейших корпораций Российской Федерации [53]. «КАМАЗ» входит в число ведущих мировых производителей тяжелых грузовых автомобилей и техники специального назначения. Центральное предприятие было образовано в 1969 году в Набережных Челнах как комплекс заводов по производству грузового транспорта. Несомненно, завод «КАМАЗ» сыграл важнейшую историческую роль в становлении отрасли автомобилестроения России, а надежность грузовых автомобилей «КАМАЗ» высоко ценится мировым сообществом, как в сфере строительства, так и в профессиональном спорте [37]. Предприятие выпускает широкий спектр грузовой техники: более 60 моделей грузовых автомобилей, автобусов и прицепов. Стоит отметить, что «КАМАЗ» обладает высоким уровнем локализации производств собственных комплектующих, не смотря на существующий тренд развития отрасли. На предприятиях общества реализуется производство двигателей, силовых агрегатов и других компонентов. Более того, «КАМАЗ» стал одним из первых в стране, кто начал внедрять принципы бережливого производства, адаптируя их под локальные особенности производства и ведения бизнеса. Общество имеет, также, сборочные SKD-производства в Литве, Казахстане, Азербайджане и Индии. Дилерская и сервисная сеть ПАО «КАМАЗ» охватывает все регионы России и стран СНГ. По состоянию на март 2019 года производитель представлен 172 дилерскими центрами, из которых:

- 64 дилера имеют статус 3S, то есть занимаются продажей автомобилей, запасных частей и оказанием сервисных услуг;

- 53 дилера обладают статусом 2S, из которых 27 реализуют на рынке запасные части и оказывают сервисное обслуживание, а 26 – продают автомобили и предлагают их сервисное обслуживание;

- 35 дилеров имеют статус 1S и занимаются только оказанием сервисных услуг;

- 20 дистрибьюторов по реализации автокомпонентов [50].

Сейчас «КАМАЗ» ведет свою деятельность как группа компаний, которая охватывает полный спектр производственной и сбытовой цепочки продукции. В группу входят 109 компаний на территории России, СНГ и дальнего зарубежья. Также в группу входят крупные дочерние предприятия за пределами города Набережные Челны: например, ПАО «НЕФАЗ» и ПАО «Туймазинский завод автобетоносмесителей» [50]. В отличие от большинства российских автомобильных предприятий, которые были выкуплены крупными акционерными обществами в период приватизации государственной собственности, на базе заводов «КАМАЗа» было создано самостоятельное акционерное общество в 1990 году, что позволило уберечь производство грузовых автомобилей от негативного влияния внешней среды [47].

Тем не менее, не смотря на существенные достижения, дальнейшее направление развития ПАО «КАМАЗ» остается неясным. Появление нового экологического стандарта «Евро-6» в 2016 году, сложная ситуация на российском рынке в связи с введением ряда санкций и ужесточением конкуренции на рынке вносит дестабилизирующие воздействие в экономическую деятельность предприятия [62]. Для более подробного изучения состояния организации, необходимо провести анализ основных финансовых показателей ПАО «КАМАЗ», оценить возможности и риски. Структура акционерного капитала общества представлена в таблице 3.4. Из анализа полученных данных можно заключить, что государственной корпорации «Ростех» принадлежит 47,1% акций компании, из чего следует вывод о том, что само общество не является государственной корпорацией, но все ещё входит в группу компаний с государственным участием. Следовательно, в отношении рассматриваемой компании также осуществляются программы инновационного развития, что позволяет получать существенные преференции в экономической деятельности фирмы. Уставной капитал ПАО «КАМАЗ» составляет 35,36 млрд рублей и состоит из акций номинальной стоимостью 50 руб. Общество управляется собранием членов правления в лице председателя Когогина С.А. с 2002 года [54].

Таблица 3.4. Структура акционерного капитала ПАО «КАМАЗ» на 31.12.2018 [38].

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Количество акций, шт. | Доля от уставного капитала, % |
| Государственная корпорация "Ростех" | 333 110 899 | 47,1 % |
| ООО "Автоинвест" | 166 491 378 | 23,54 % |
| Daimler AG | 106 084 434 | 15,00 % |
| Прочие юридические и физические лица | 101 542 848 | 14,36% |
| Итого | 707 229 559 | 100 % |

Целью деятельности ПАО «КАМАЗ» является извлечение прибыли и использование ее в интересах акционеров [40]. Для изучения состава, структуры и динамики прибыли необходимо проанализировать финансовые результаты деятельности фирмы. Отчет о финансовых результатах по РСБУ представлен в таблице 3.5. В ходе анализа полученных данных видно, что выручка к 2017 году выросла, но к завершению 2018 заметно упала. Стоит обратить внимание, что рост продаж в 2017 году вызван высоким спросом на строительную и грузовую технику внутри страны в связи со строительством ряда инфраструктурных проектов (мост через Керченский пролив, инфраструктура к чемпионату мира по футболу). Соответственно, с отсутствием спроса на грузовики и падением показателя выручки снижение показала и прибыль, которая в 2018 году до налогообложения переросла в убыток. Однако, согласно данным аналитического агентства «АВТОСТАТ» продажи «КАМАЗа» упали на 1,4% (в 2017 году рост продаж составил 11%), что составляет 32681 автомобилей [42]. Изменение показателя прибыли в 6 раз превышает изменение продаж в период 2017-2018 гг. Это означает, что влияние оказало не только падение спроса, но и тот факт, что в 2018 году прекращена прямая финансовая поддержка из бюджета РФ в связи с завершением государственной программы развития автопроизводителей РФ согласно новым постановлениям правительства, что видно из таблицы 2 в графе доходов от полученных субсидий.

Таблица 3.5. Отчет о финансовых результатах (РСБУ) ПАО «КАМАЗ» [51].

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 31.12.2016 | 31.12.2017 | 30.09.2018 |
| Выручка, тыс. руб | 119 768 391 | 145 216 534 | 98 587 671 |
| Себестоимость продаж, | -126 824 867 | -127 807 703 | -91 293 443 |
| Доходы от полученных субсидий, тыс. руб | 17 984 226 | 980 800 | 0 |
| Валовая прибыль/убыток, тыс. руб | 10 927 750 | 18 389 631 | 7 294 228 |
| Прибыль/убыток от продаж, тыс. руб | 1 663 884 | 6 757 681 | 72 603 |
| Прибыль/убыток до налогообложения, тыс. руб | 1 519 416 | 3 928 485 | -210 199 |
| Чистая прибыль/убыток, тыс. руб | 1 203 161 | 3 016 992 | -287 964 |

Госпрограммы стимулирования спроса сыграли важную роль в ослаблении негативных факторов, влияющих на отрасль. Государственные субсидии позволяли покрывать издержки связанные с бурным процессом замещения импортных комплектующих из-за чего росла себестоимость производства [17]. На предприятии объяснили причины сложившейся ситуации: «Рост государственных субсидий в 2016 году в основном обусловлен увеличением объемов реализации автомобильной техники, а также компенсацией правительством РФ недополученных доходов у производителей газомоторной техники с целью стимулирования спроса на газомоторную технику и организаций автомобилестроения в целях компенсации части затрат на транспортировку и подтверждение соответствия продукции международным стандартам», – уточнил «БИЗНЕС Online» руководитель пресс-службы КАМАЗа Олег Афанасьев [13]. С учетом вышеизложенного, компании необходимо окупить вложения в развитие производства. Для оценки эффективности работы предприятия необходимо рассчитать показатели рентабельности, с помощью которых можно более полно охарактеризовать его деятельность. В таблице 3.6 представлен расчет показателей рентабельности в период с 2012 по 2018 год. Все показатели могут рассчитываться на основе балансовой прибыли, прибыли от реализации и чистой прибыли [24].

Таблица 3.6. Расчет показателей рентабельности ПАО «КАМАЗ» [41].

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Период отчётности | Наименование показателя | | | |
| R активов, % | R капитала, % | R продаж, % | R производственной деятельности, % |
| 2012 | 6,81708 | 12,78866 | 3,74885 | -7,01467 |
| 2013 | 3,13154 | 6,0253 | 1,96277 | -2,86334 |
| 2014 | -8,7972 | -20,17952 | -0,40574 | 2,23195 |
| 2015 | -3,58853 | -10,03381 | -3,81319 | -4,52414 |
| 2016 | 1,12485 | 3,62449 | 1,00457 | 1,31195 |

Продолжение таблицы 3.6

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 2017 | 2,65143 | 8,79966 | 2,07758 | 5,28738 |
| 2018 | -0,11407 | -0,48204 | -0,29208 | 0,07952 |

Для оценки эффективности экономической деятельности общества необходимо проанализировать динамику изменения показателей рентабельности. Графики изменения полученных показателей представлены на рисунке 5.1 приложения 5. На графиках видно, что показатели рентабельности активов, рентабельности собственного капитала и рентабельности продаж начали падение с 2012 года, что соответствует началу кризисного периода и ослаблению рубля. Снижение рентабельности продаж происходило постепенно в отличие от других показателей в связи с постепенным падением продаж. После пересмотра Минпромторгом положений промышленной политики в 2014, началось активное выделение субсидий в адрес общества. Это подтверждает рост вышеперечисленных показателей рентабельности. Однако объективно оценить потенциал предприятия не представляется возможным. Для того чтобы оценить окупаемость затраченных на производство и реализацию продукции средств (*З*), необходимо обратиться к показателю рентабельности производственной деятельности (*RЗ*), который рассчитывается по следующей формуле [10, 11]:

График динамики изменений рентабельности производственной деятельности показан на рисунке 5.1 приложения 5. Рост вложений в основные активы компании и в развитие системы бережливого производства отображен на графике в период 2012-2014. Хотя после начала кризиса произошло заметное падение рентабельности, так или иначе развитие продолжалось до 2017 года благодаря государственным субсидиям.

Тем не менее, после 2017 года произошло заметное падение показателей рентабельности. Очевидно, что прекращение субсидирования отразится на финансовых показателях компании и необходимо время для того чтобы выйти на прежний уровень. Но с учетом серьезной конкуренции со стороны иностранных производителей «КАМАЗ» рискует потерять свою долю рынка грузового транспорта. Это означает, что вложения в развитие производств фирменных автокомпонентов бренда могут не окупиться в связи с падением продаж грузового транспорта [12, 35].

Устойчивость исследуемой организации к негативным воздействиям внешней среды зависит от степени обеспеченности текущих обязательств ликвидными средствами. Для этого необходимо прибегнуть к использованию основных инструментов анализа бухгалтерского баланса, таких как методы горизонтального и вертикального анализа [24]. Консолидированный отчет о финансовом положении ПАО КАМАЗ за 2018 год представлен в таблице 6.1 приложении 6 [40]. При изучении структуры отчетности заметно выражены краткосрочные обязательства, которые составляют 43,2% от суммы пассива, при значительно меньшем размере собственного капитала – всего 24,4% относительно пассива. Такое событие возможно с учетом размера дебиторской задолженности, которая равна 37,7% от всей величины оборотных средств и составляет наибольшую долю. Однако величина отношения коэффициентов оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей приблизительно равна единице, что говорит о быстрой оборачиваемости средств, отданных в долг, а, значит, компания имеет возможность оплачивать счета поставщиков из оплат покупателей и использовать деньги поставщиков. Сопоставляя финансовые данные за несколько отчетных периодов отметим, что произошел рост кредиторской задолженности фирмы. Чтобы оценить платежеспособность компании по краткосрочным долгам необходимо проанализировать показатели ликвидности ПАО «КАМАЗ» [11]. Коэффициенты, рассчитанные по отчетам РСБУ и МСФО организации, представлены в таблице 3.7. При сравнении фактических значений с принятыми критериями, можно сделать вывод о том, что общество рискует не выполнить текущие обязательства по выплате задолженности. За 2018 год коэффициент быстрой ликвидности вышел из оптимального интервала значений, что привело к неудовлетворительному состоянию платежеспособности. Это означает, что у компании может возникнуть дефицит ликвидных средств. Тем не менее, организация способна обслуживать свои долговые обязательства, что подтверждают коэффициенты покрытия процентов и оборачиваемости дебиторской задолженности, демонстрирующие уровень защищенности компании.

Таблица 3.7. Значения коэффициентов ликвидности ПАО «КАМАЗ».

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | РСБУ | МСФО |
| Период | | 6 мес. 2018 г. | 9 мес. 2018 |
| Коэффициент ликвидности | текущей | 1,317324 | 1,493154 |
| срочной | 0,793831 | 0,594348 |
| абсолютной | 0,420823 | 0,374401 |
| Коэффициент покрытия процентов | | 0,945909 | 1,765220 |

3.3 Оценка конкурентоспособности ПАО «КАМАЗ» на отраслевом рынке автомобильной продукции

Для последующего анализа и классификации наиболее важных положительных и негативных факторов, влияющих на деятельность ПАО «КАМАЗ» на рынках грузового автотранспорта, автобусов и их комплектующих нужно сконцентрировать внимание на внешней среде организации. Для выявления угроз и возможностей, которые могут возникнуть на исследуемом рынке по отношению к компании, а также для определения сильных и слабых сторон организации, необходимо применить метод SWOT-анализа [20].

Методология SWOT позволяет установить линии связи между внешней и внутренней средой организации. Для этого составим список сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, представленный в таблице 3.8. Информация для SWOT-анализа представлена следующими источниками: внутренняя документация ПАО «КАМАЗ», товарная номенклатура, аналитические отчеты и аудиторские заключения. Также информация была получена в ходе экспертного опроса.

Таблица 3.8. Матрица SWOT-анализ ПАО «КАМАЗ».

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны: | Слабые стороны: |
| 1. Развитый производственный комплекс компании, обеспечивающий полный технологический цикл создания автотранспортного средства;  2. Наличие широкой сбытовой сети в России;  3. Успешное внедрение системы бережливого производства в структуру предприятия;  4. Соответствие серийного производства ДВС мировому стандарту «Евро-6». | 1. Высокие издержки производства и реализации продукции;  2. Привязка продаж только к одному типу продукции предприятия – грузовые автомобили;  3. Присутствие госкорпорации «Ростех» в структуре акционерного капитала организации;  4. Низкая платежеспособность по текущим задолженностям. |
| Возможности: | Угрозы: |
| 1. Диверсификация производства;  2. Заключение СПИКа совместно с Daimler по реализации производственных проектов до 2028 года;  3. Обслуживание парка «старых» грузовых автомобилей и автобусов;  4. Рост присутствия на мировом рынке. | 1. Высокая конкуренция со стороны иностранных производителей;  2. Зависимость производства от импорта оборудования и автокомплектующих;  3. Нестабильность экономики и политической обстановки;  4. Глобальные тренды и нововведения в отрасли автомобилестроения. |

С целью поиска оптимальных решений для минимизации отрицательного воздействия внешней среды на исследуемую организацию и успешного развития в долгосрочной перспективе рассмотрим возможные комбинации и выделим те, которые необходимо учитывать при определении дальнейшего вектора поведения организации. В отношении использования сильных сторон для получения отдачи от появившихся во внешней среде возможностей и для предотвращения назревших угроз выделены следующие аспекты:

1. Наличие существенного производственного потенциала и развитая сеть дилеров может стать стабильной платформой для расширения ассортимента выпускаемой «КАМАЗом» продукции и для переориентации рынков сбыта в РФ, что поможет окупить вложения в производственную линию.

2. Согласно целям и задачам, установленным в стратегии развития автомобильной промышленности до 2025 года, отечественным производителям необходимо развивать экспортный потенциал производимой продукции. Соответствие мировым стандартам открывает «КАМАЗу» возможность развивать экспорт согласно озвученным постановлениям.

3. Для расширения рынков сбыта и улучшения финансовых показателей организации необходимо провести корректировку действий и оптимизацию состава дилерской сети.

4. Благодаря регламентированным принципам бережливого производства на предприятии полный переход серийного производства ДВС к стандарту «Евро-6» продолжиться без сбоев и в будет завершен в ближайшее время.

Однако необходимо учитывать ряд негативных аспектов, которые могут, так или иначе, затормозить или остановить деятельность общества в том или ином сегменте рынка. Следует выработать решение по использованию появившихся возможностей для преодоления имеющихся в организации слабостей. Организация должна вырабатывать такую страте­гию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и по­пытаться предотвратить нависшую над ней угрозу. Следовательно, можно выделить следующие аспекты:

1. Организации свойственна привязка к реализации и развитию одного типа продукции – грузового автомобиля, при этом упуская возможности развития в других сегмента. «КАМАЗу» рекомендуется снижать зависимость компании от одного рынка сбыта и проводить диверсификацию продукции за счет существующей производственной базы.

2. Сохранение мер поддержки и инвестиционного климата в отношении компаний, заключившей СПИК, дает «КАМАЗу» гарантии стабильности и позволяет продолжать развитие локализационных производств автокомплетующих и новых продуктов.

3. С учетом текущей зависимости предприятия от импорта, при нанесении адресного санкционного удара по предприятию возможен сценарий сильного роста задолженности компании, что приведет ее в состояние нестабильности и стагнации.

На основании сделанных выводов можно заключить, что ПАО «КАМАЗ» обладает рядом преимуществ по отношению к конкурентам. Несомненно, наличие единого производственного комплекса, охватывающего весь технологический цикл производства грузовых автомобилей – от разработки, изготовления, сборки автотехники и автокомпонентов до сбыта готовой продукции и сервисного сопровождения может дать компании сильный старт в отличие от иностранных производителей. Удачное расположение производственного комплекса «КАМАЗ» близ судоходных рек Камы и Волги позволяет обеспечить автогиганта строительными материалами, сырьём, оборудованием и комплектующими. Согласно техническим отчетам общества на «КАМАЗе» проведены работы по сертификации всей серийной техники с двигателем «Евро-5», что позволяет предлагать на рынке продукцию, соответствующую мировым стандартам качества [50]. Однако, как было отмечено ранее, автозавод был вынужден переходить на соответствующий производственный уровень, что отразилось на себестоимости продукции. Очевидно, что обществу необходимо развивать новые рынки сбыта, не смотря на специализацию предприятия в сегменте грузового транспорта.

# 4. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРЩЕНСТВОВАНИЮ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ПАО «КАМАЗ» С ЦЕЛЬЮ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ АВТОКОМПАНЕНТОВ

## 4.1 Диверсификация ПАО КАМАЗ на рынке электробусов

Проведенный анализ позволяет выявить возможности для использования потенциала предприятия в сфере реализации автомобильной продукции. Усиленное развитие узкого сегмента грузовиков, на котором специализируется производственный комплекс группы, делает отрасль зависимой от изменений конъюнктуры мирового рынка. Падение продаж грузовых автомобилей «КАМАЗ» дает возможность конкурентам занимать долю рынка грузового транспорта. Не смотря на общий рост российского рынка и оптимистичные прогнозы аналитиков, в 2018 году продажи грузовых автомобилей бренда показали отрицательную динамику [49]. Согласно статистике, представленной в таблице 3.3, среди 5 лидеров только «КАМАЗ» потерял в продажах. Такие производители как GAZ, SCANIA, VOLVO, MAN показали увеличение доли рынка. Учитывая тот факт, что продажи автокомпонентов в первую очередь связанны с продажей и сервисным обслуживанием автомобилей, общество упускает возможность увеличивать продажи в других сегментах рынка за счет концентрации деятельности дочерних организаций общества, дистрибьюторов и дилеров на производстве, обеспечении и реализации комплектующих в сегменте грузовых автомобилей.

Не смотря на существенную инвестиционную нагрузку и серьезное давление со стороны как зарубежных, так и отечественных конкурентов на рынке грузовиков, компании необходимо использовать имеющиеся преимущества для формирования новых сильных сторон и сохранения текущего экономического положения. Освоение «КАМАЗом» новых рынков сбыта поспособствует не только расширению влияния компании в приоритетном сегменте, но и снизит потенциальный ущерб от внешних негативных воздействий. Важно отметить, что решение данной задачи поспособствует эффективному развитию входящих в состав группы «КАМАЗ» производителей автокомпонентов данного направления. В этом ключе роль государственного воздействия является определяющей.

С целью стимулирования спроса на высокотехнологичную продукцию поддержка отечественных производителей осуществляется посредством системы государственного заказа. С помощью государственных закупок профильные ведомства имеют возможность осуществлять структурные реформы за счет косвенного финансирования инновационных производств в приоритетных сферах промышленности [29]. Более того, реализация крупных государственных инфраструктурных проектов полностью обеспечивается поставщиками, подрядчиками и исполнителями, избираемых на конкурентной основе с помощью системы госзаказа. Поставщики тем самым реализуют продукцию, производимую предприятиями, а они, в свою очередь, используют поставляемое сырье, закупаемое у других компаний. Таким образом, экономическая цепь функционирует, начиная с поставщиков самого первого уровня заканчивая конечным пользователем продукции или блага [21]. Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг регулируется федеральным законом № 44 (далее 44-ФЗ), утверждённым 5 апреля 2013 года. Помимо этого, законодательство о контрактной системе основывается на положениях Конституции Российской Федерации, Гражданского и Бюджетного кодексов, Кодекса об Административных Правонарушениях, Арбитражным Процессуальным Кодексом, Градостроительным Кодексом и состоит из настоящего федерального закона и других законов, таких как федеральный закон №135, регулирующих отношения, описываемые законодательством в этой сфере [1]. За всё время существования закона о контрактной системе он неоднократно редактировался и подкреплялся подзаконными актами. Законодательство в сфере закупок призвано развивать добросовестную конкуренции на рынке, стимулировать участие субъектов малого и среднего предпринимательства, предотвращать коррупцию и обеспечивать гласность и прозрачность. Часто, из-за отсутствия опыта или по другим техническим причинам компании-поставщики не готовы эффективно выполнять условия заключенного контракта. Участие и исполнение государственного заказа требует от поставщиков соответствовать установленными законодательством в сфере закупок и контрольно-надзорными органами условиям, нарушение которых влечет за собой серьезную административную и уголовную ответственность в отличие от коммерческих закупок. Важно отметить, что соблюдение вышеперечисленных требований возможно только авторизованными поставщиками [21].

Приоритетным направлением развития для компании «КАМАЗ» является рынок электробусов [32]. Глобальные тренды в мировой автомобильной отрасли формируют новые представления о технических средствах передвижения в целом. В ближайшем будущем конструкции транспортных средств могут измениться, как и принципы их производства и эксплуатации. Ключевыми трендами, влияющими на мировой рынок и, как следствие, на российский, являются электрификация транспортных средств, повышение экологии их эксплуатации и внедрение сетевых технологий в транспортных системах. Повышение доступности технологий производства электромобилей, которые приводятся в движение одним или несколькими электродвигателями с питанием от автономного источника электропитания приводит к улучшению потребительских свойств. При сокращении стоимости владения зарядной инфраструктурой и ее развитии, по оценкам отраслевых экспертов, доля электромобилей в общем объеме мирового выпуска к 2020 году составит не менее 17 %. По оценкам Международного энергетического агентства, общее количество электромобилей в парке достигнет уровня 20 млн. штук, что составит около 1,7 % глобального автопарка в 2020 году [4].

В 2018 году «КАМАЗ» вышел на рынок пассажирского транспорта Москвы, предложив оригинальный продукт – автобус на электрической тяге [60]. Электробус – это уникальный инновационный транспорт, созданный совместно с ПАО «НЕФАЗ», компанией, состоящей в группе предприятий «КАМАЗа». КамАЗ-6282 представляет собой низкопольный городской электробус, рассчитанный на перевозку 85 пассажиров, что на 10 человек больше, чем у электробусов конкурентов ЛиАЗ и Linkker, оснащенный литий-титанатными аккумуляторами (LTO) емкостью 80 кВт\*ч и двигателем производства ZF Friedrichshafen с максимальной скоростью 75 км/ч. Особенностью данного электромобиля является диапазон температур его эксплуатации, который составляет -40 С°–+45С°. КамАЗ-6282 выпускается в двух модификациях: с системой ультрабыстрой зарядки от пантографа (OC) и ночной медленной зарядкой пистолетного типа (ONC). Важно учитывать, что для стабильной работы электробуса необходимо создание соответствующей инфраструктуры. Оптовая стоимость описываемого технического средства составляет 12 млн. руб. (рыночная цена от 20 млн. рублей), что, значительно ниже рыночной цены на электробусы других производителей, которая приблизительно составляет 25 млн. руб. Однако при сравнении автотранспорта разных брендов в данном сегменте необходимо учитывать ряд важных аспектов [61, 48].

Продажи пассажирского транспорта (троллейбусов, автобусов, электробусов и т.д.) напрямую зависят от макроэкономической обстановки региона, по причине того, что автобусная техника, в основном, закупается государственными структурами для внутригородских нужд на средства бюджетов различного уровня [4]. Следовательно, система государственного заказа является основным механизмом реализации продукции данного сегмента. Согласно практике, закупка услуг по продаже автотранспортных средств часто подразумевает не только гарантийное обслуживание, но и ремонт средства [39]. Высока вероятность того, что поставщик автомобиля может предоставлять услугу сервисного обслуживания для заказчика. Эта процедура возможна либо в условиях новой закупки, либо при заключении контракта жизненного цикла (КЖЦ). Исполнитель берет на себя обязательства по закупке товара или проектированию, строительству, ремонту, эксплуатации, утилизации (при необходимости) объекта закупки. При этом в течение всего периода действия такой сделки заказчик осуществляет выплаты исполнителю на условиях, которые согласованы в договоре [8].

В мае 2018 года «КАМАЗ» впервые заключил КЖЦ с ГУП города Москвы «Мосгортранс». Контракт предусматривает обслуживание «КАМАЗом» всей поставляемой техники, в число которой входит 100 электробусов и 31 зарядная станция, в течение 15 лет. Стоимость контракта составила 6,5 млрд. руб [44]. В пересчете на единицу техники, цена электробуса с условием сервиса и ремонта для «Мосгортранса» составляет 65 млн. рублей. В документации к закупке указывается, что при плановом пробеге 60 тыс. км/год расчётная стоимость сервисного обслуживания и ремонта одного электробуса составит 3,5 млн. рублей в год. То есть затраты на сервисное обслуживание одной единицы техники составит 53 млн. за пятнадцать лет. Тем не менее, парк автобусной техники остается приоритетным для государственных заказчиков. При сравнении электробуса КамАЗ-6282 с ЛиАЗом-4292 Курсор, наиболее часто закупаемого рейсового автобуса в Москве, по данным государственного портала Единой Информационной Системы, стоимость последнего составляет 10 млн. рублей при цене на обслуживание 1 млн. рублей в год [16].

Так или иначе, международные экологические стандарты и целеориентированность новых программ промышленной политики РФ на их соблюдение, задают тренд развития общественного транспорта в сторону перехода на электротягу. Стоит отметить, ещё одна аналогичная закупка была выиграна холдингом «Группа ГАЗ» на поставку автобусов ЛиАЗ-6274 за несколько месяцев до этого [45]. «ГАЗ» и компания «Тролза», саратовский производитель троллейбусов, также участвуют в конкурсах на поставку электробусов в Москву и Санкт-Петербург и составляют серьезную конкуренцию для ПАО «КАМАЗ». В 2018 году компания сдала позиции в сфере государственного заказа. Диаграмма участия ПАО «КАМАЗ» в системе государственного заказа представлена на рисунке 7.1 приложения 7. Важно отметить, что в 2017 году «КАМАЗ» заключил 61 контракт общей суммой 20,5 млрд. рублей, а в 2018 – всего 29 контрактов общей суммой 8,5 млрд. рублей [31].

К сожалению, для исследуемой организации усложняет ситуацию на рынке государственного заказа недобросовестная конкуренция. При подробном рассмотрении цепи поставок большинства дилеров комплектующих лидирующую позицию среди стран производителей занимает КНР по причине низкой стоимости рабочей силы и развитой сети поставщиков. Однако данный факт не говорит о том, что деталь является некачественной, ведь многие бренды, такие как Hyundai или Ford, обладают собственными заводами, расположенными в этой стране. Тем не менее, доля импорта контрафактной продукции автомобильной промышленности в Россию превышает 70%. В этот показатель входит неоригинальная продукция, привезённая из развивающихся стран, например из КНР и ОАЭ и, не прошедшая российский таможенный контроль. Это также подтверждает «АВТОСТАТ», представив данные за 2016 год о емкости российского рынка автозапчастей. Отметим, что общий объем вторичного рынка автомобильных компонентов составил 970 млн. единиц различных деталей, а емкость рынка при этом составила 1 трлн. 260 млрд. рублей [55].

Не смотря на существенную конкуренцию, развитие преимуществ предприятия «КАМАЗ» в системе государственного заказа может стать эффективным каналом сбыта автокомпонентов с целью обслуживания существующего парка электробусов. Более того, система государственного заказа приоритетна для общества по причине владения государственными субъектами широкого парка советской техники данного бренда. На данный момент численность автомобилей «КАМАЗ» равна 790,5 тыс. единицам, что составляет 24,3% от всего парка грузовых автомобилей, и занимает первое место среди брендов грузовых автомобилей [56]. Для снижения влияния конкурентов, КАМАЗу необходимо построить более устойчивый канал реализации продукции. Для успешной и более широкой реализации комплектующих для нового вида техники на электрической тяге необходимо пересмотреть канал распределения в данном сегменте. Учитывая тот факт, что в конкурсе на поставку и обслуживание электробусов участвует непосредственно ПАО «КАМАЗ», каналу распределения характерен нулевой уровень. Это означает, что общество принимает решения об участии в закупке и контактирует с заказчиком напрямую, минуя посредников. Данная модель не является эффективной по причине отсутствия делегирования полномочий специализирующимся на продажах агентам, и как следствие лишения их самостоятельности при совершении ими действий.

## 4.2 Оптимизация дилерско-сервисной сети ПАО «КАМАЗ»

Участие в государственных закупках требует от потенциальных поставщиков предоставлять автомобильную продукции, отвечающую актуальным стандартам безопасности, экологическим характеристикам и экономичности, что повышает ответственность фирмы-участника за качество производимого товара. Немало важно учитывать все сроки поставки товара, поскольку за нарушение полагаются существенные штрафы и, даже, расторжение контракта. К примеру, ПАО «КАМАЗ» нарушает сроки поставки электробусов для ГУП «Мосгортранс». Из 100 электробусов, по заявлению заказчика, на баланс поставлено только 77 единиц техники [13]. В данной ситуации «КАМАЗ» рискует не только получить штрафные санкции, но и потерять репутацию на новом рынке, чем могут воспользоваться конкуренты.

В описанных условиях, при выпуске предприятием высокотехнологической продукции совокупность услуг, связанных с ее сбытом и дальнейшим обслуживанием, играет ключевую роль. Для обеспечения лояльности заказчиков необходимо повышать качество не только автомобильной продукции, но и сервисного сопровождения. Очевидно, что государственный заказчик не имеет собственной производственно-технической базы для обслуживания инфраструктуры электротранспорта в силу нецелесообразности ее содержания и отсутствия необходимых компетенций в технических аспектах. Особенностью сервисного обслуживания является предоставление услуг по ремонту и продажи запасных частей в специализированных центрах дилера, которые, как и заказчики, заинтересованы в качественном и быстром обслуживании клиента.

Как показывает практика, производитель имеет ряд единых требований к дилерам при компоновке и оборудовании собственных центров, а также обязывает соблюдать государственные технологические и экологические стандарты. Ранее упоминалось, что качественные услуги и продукция могут предоставляться только авторизованными автодилерами, не смотря на высокую себестоимость таких услуг и, как следствие, цену. Однако существует тенденция опережения роста парка транспортных средств относительно инфраструктуры их обслуживания, в связи с чем образуется нереализованный спрос, который удовлетворяют поставщики контрафактной продукции. Стоит отметить, развитость сервисной сети играет важную роль для пользователей транспортного средства по причине оптимального местоположения сервисного центра для заказчика.

Эффективность системы сервиса, а, следовательно, и продаж автокомпонентов, напрямую зависят от качества управления системой. Необходимо тщательно контролировать структуру и состав сети дилеров и дистрибьюторов. В период 2015-2016 годы ПАО «КАМАЗ» с целью совершенствования дилерской сети провело ее реструктуризацию. В итоге, на тот момент 46 компаний лишились статуса официального представителя, а 20 компаний были понижены в статусе. Подобные меры стали результатом отсутствия обратной связи с данными дилерскими центрами для совместной корректировки деятельности по реализации продукции завода-производителя. Сейчас, в 2019 году, дилерская сеть «КАМАЗа» насчитывает 172 дилера. Состав дилерского центра на 2019 год представлен в таблице 8.1 приложения 8 [52]. Все представленные дилеры обязаны соблюдать принятый ПАО «КАМАЗ» регламент, описывающий деятельность дилерского предприятия. Руководство для дилеров «КАМАЗа» устанавливает обязательные и рекомендованные требования к организации бизнеса дилерского предприятия с целью обеспечения единого комплексного подхода в обслуживании клиентов, стандартизации процессов предоставления услуг, обеспечения узнаваемости на рынке и повышения эффективности деятельности. Согласно дилерскому соглашению, общество проводит ежегодную аттестацию для корректировки деятельности дилеров. В случае не прохождения аттестации и отсутствии результатов по исправлению сложившейся ситуации дилерское соглашение с данным субъектом прекращается [58]. Однако, не редки случаи, когда компании, лишенные статуса официального дилера, использовали товарный знак ПАО «КАМАЗ» в своей деятельности, нарушая, тем самым, законодательство РФ.

С целью повышения эффективности контроля и координации экономической деятельности участников дилерской сети, улучшения обратной связи, позволяющей адекватно реагировать на изменяющиеся внешние условия и усиления активизации дилеров, обществу необходимо разработать и внедрить механизм оценки эффективности дилерско-сервисной сети. Отсутствие актуального алгоритма оценки состояния дилерской сети в будущем может стать для компании слабой стороной, которой смогут воспользоваться недобросовестные поставщики.

По причине того, что «КАМАЗ» занимается созданием технологически сложной продукции, для создания механизма оценки дилерской сети необходимо учитывать её связь с производственной и логистической составляющей компании. Подразумевается, что система фирменного сервиса – это подсистема управляющей компании, поэтому улучшение ее функционирования является способом повышения качества услуг оказываемых дилерскими центрами. Организация эффективного управления может решить проблему нарушения сроков поставок исследуемой компанией, что повысит доверие к бренду, конкурентоспособность на новом рынке сбыта. Стоит учитывать, что систему сервиса ПАО «КАМАЗ» необходимо рассматривать как сеть дилерских центров, каждый из которых, в свою очередь, является сложной системой со своей функциональной структурой и формой управления. Также, при определении эффективности функционирования дилерской сети нужно оценивать совокупное влияние внешних факторов, влияющих на дилеров-участников сети, таких как величина спроса на услугу или товар в регионе дилера, спектр продуктовой линейки, представленной дилером, качество и своевременность выполнения услуги, культура обслуживания, обеспеченность необходимыми запасными частями и оснащенность оборудованием.

Для оценки вышеперечисленных параметров, необходимо вычислить относительные показатели эффективности каждого центра и, впоследствии, определить комплексный показатель сети. Механизм оценки эффективности функционирования дилерской сети представлен на рисунке 9.1 приложения 9. Предлагаемый алгоритм подразумевает сбор данных по показателям деятельности дилера и их последующего анализа. Для оценки эффективности дилерской сети используются различные методы анализа, одним из которых является метод, позволяющий оценивать параметры функционирования объектов, реализованный в программном комплексе Konsi-DEA ANALYSIS [34].

DEA-анализ позволяет выделять лидеров и аутсайдеров в своих форматных группах, сравнивать их с эталонами и разрабатывать объективные стратегические решения для вывода предприятия в лидеры. Для оценки качества работы дилерских центров необходимо построить входоориентировочную модель типа CCR. Используемые переменные для модели представлены в таблице 4.1 [30]. Данный тип модели будет наиболее показательным по причине того, что CCR-модель дает возможность проанализировать каждый субъект, используя ряд важных для текущего случая переменных. В соответствии с данной моделью, качественно управляемые дилерские центры используют свои ресурсы (персонал и филиалы) и организуют свою деятельность так, чтобы максимизировать доход от продаж. Для дальнейшего исследования нужно составить математическую базу, необходимую для решения задачи.

Таблица 4.1. Переменные CCR-модели

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип | Наименование | Единица измерения |
| Входные переменные | Затрачиваемые ресурсы для осуществления деятельности дилера | Тыс. руб. |
| Центры дилера | Шт. |
| Обучение персонала | % от общ. кол-ва задействованного в создании ценности персонала |
| Выходные издержки | Доходы от продаж | Тыс. руб. |
| Производительность труда | Руб./пер. |

Анализ показателей аутсайдеров предполагает оценку изменений, которым должны быть подвергнуты параметры, чтобы повысить эффективность его деятельности. Чтобы произвести изменения в работе аутсайдера необходимо сравнивать его с эталоном (предприятиями, участвующими в формировании идеала). Для разработки плана улучшений работы сервисного предприятия на основе проведенного DEA-анализа производится SWOT-анализ, позволяющий выявить сильные и слабые стороны с целью дальнейшего стратегического планирования [63].

Таким образом, применение указанных инструментов позволяет на основании оценки эффективности функционирования, как отдельного дилерского центра, так и сети выработать управляющее воздействие по отношению к участникам дилерского соглашения, что, в результате, поспособствует устойчивости фирмы на рынке электробусов.

## 4.3 Совершенствование системы бережливого производства ПАО «КАМАЗ»

Одной из важных задач системы менеджмента ПАО «КАМАЗ» является повышение качества производимой продукции и оказываемых дилерами услуг. С учетом вышесказанного технический прогресс, влияющий на сферу мирового автомобилестроения, вынуждает производителей выпускать продукцию, соответствующую актуальным стандартам качества. Создание автопроизводителями необходимых условий для прохождения сертификации производства и сервиса является высоко затратным вложением. Так, ПАО «КАМАЗ» с целью повышения локализации совместно с Daimler AG запустили новый завод в мае 2019 года по производству кабин серии К5. На совместном предприятии будут производиться кабины для КамАЗа-54901 и для Mercedes Actros в соотношении 80/20, то есть 4 из 5 кабин предназначены для КАМАЗа. В сентябре 2019 года «КАМАЗ» обязуется выпустить 100 товарных экземпляров, а с 2020 года автозавод выйдет на запланированные производственные мощности [15].

Такое решение обусловлено задачами предприятия по повышению собственной локализации, что может послужить новым преимуществом по отношению к конкурентам на российском рынке. Это же относится и к рынку электробусов. Согласно технической документации КамАЗа-6282 электробус состоит на 70% из собственных комплектующих. Тем временем ЛиАЗ почти на 80% состоит из импортных запчастей, что выражается нарушениями сроков поставки по государственному заказу. Однако остается зависимость производства «КАМАЗа» от поставок импортных автокомпонентов, таких как электрические платы для ультрабыстрых зарядных станций китайской фирмы Robinsen, литий-титанатные батареи Toshiba и немецкий электродвигатели ZF, что представляет собой важный фактор, ухудшающий стабильность поставок по системе государственного заказа.

Одним из способов повышения эффективности операционной деятельности предприятия является система бережливого производства. В основу данной методологии входит процесс непрерывной оптимизации всех производственных процессов, где создается ценность для потребителя. Принципы СПБ были заложены главным образом корпорацией Toyota [66]. Производственная система компании Toyota направлена на абсолютное исключение потерь путем развития производственных процессов на основе инструментов Lean Production, совершенствования потоков создания талантливых сотрудников на основе лидерства и непрерывного совершенствования, повышение устойчивости развития бизнес-системы. Благодаря инновационному подходу к выстраиванию потоков создания ценности автоконцерну Toyota удается эффективно решить вопрос высокой себестоимости собственной продукции, так как цена автокомпонентов компании конкурентоспособна цене на аналогичные компоненты [64]. В связи с этим проблема высоких издержек и низкой производительности российского бизнеса особенна актуальна.

ПАО «КАМАЗ» является одним из предприятий-пионеров в России, обратившихся к принципам СБП. На сегодняшний день на «КАМАЗе», в основном, завершено внедрение бережливого производства. Основным стимулом к внедрению данной методологии стал рост конкуренции на рынке грузовых автомобилей. Акционеры и топ-менеджмент компании осознавали сложность ситуации на тот момент. В 2007-2008 гг. доля иностранных производителей неуклонно росла, а экспортный потенциал составлял всего 23-26% и приходился на страны СНГ. С целью стабилизации и увеличения объема продаж ПАО «КАМАЗ» совместно с компанией Daimler AG в рамках партнерства занялось созданием совместного производства в РФ. Уже в 2006 году были предприняты первые шаги к внедрению СПБ. В 2008 году немецкий концерн Daimler AG приобрел 10% уставного капитала (в 2019 году Daimler имеет долю 15%). Именно это послужило основой для комплексного внедрения бережливого производства.

Первоочередными задачами адаптации СБП по мнению руководителей группы внедрения PSK стали:

1. Организация высокопроизводительных рабочих мест (концепция 5S):

- в зоне обслуживания автотранспортного средства,

- в складах магазина;

2. Внедрение и закрепление трех первых ступеней 5S:

- сортировка,

- создание персонального рабочего места,

- содержание в чистоте;

3. Снижение потерь на 50% в потоках за счет внедрения инструментов картирования в процессах;

4. Вовлечение 100% персонала в процесс улучшения;

5. Повышение производительности труда работников СТО (до 75% от плановой);

6. Реализация предложений руководящего персонала (создание культуры постоянного совершенствования) [28].

За период 2009-2019 гг. система постоянно совершенствовалась. В ходе имплементации усиливалось сотрудничество с зарубежным партнером Daimler AG, который поспособствовал серьезной интенсификации процесса внедрения. Успехи «КАМАЗа» активизировали политику республики Татарстан, и в результате была разработана соответствующая целевая программа «Реализация проекта «Бережливое производство», направленная на стимулирование предприятий региона в сфере наукоемкого машиностроения. Однако не все проблемы удалось преодолеть на данный момент. Не смотря на первоочередность мер по улучшению работы с персоналом целевые задачи остаются в процессе решения. Наиболее острый характер имеют следующие проблемы:

1. Непонимание персоналом целей и средств внедрения системы;

2. Недостаточное количество методического материала по бережливому производству;

3. Сложность обеспечения требуемого уровня квалификации персонала;

4. Отсутствие гибкой и эффективной системы компенсаций и вознаграждений;

5. Замедление процессов интеграции принципов бережливого производства в модель лидерства.

Описанные трудности можно предотвратить при налаживании коммуникаций с персоналом. Необходимо уделить значительное внимание к политике взаимодействия с работниками. Согласно требованиям ПАО «КАМАЗ» к организации процессов по персоналу дилер обязаны проводить ежегодные обучения персонала. Однако трудности не исчерпываются фокусированием исключительно на обучении. Вероятно, процесс осложнен условиями, независящими от компании, таких, например, как состояние рынка труда в РФ. Серьезной задачей, которой предстоит решить компании, это постоянное повышение уровня доходов работника, что сильно ограничивает влияние иных стимулов. Как следствие, возникают ограничения системы мотиваций для реализации стратегических задач компании, что ограничивает возможность снижения издержек [28].

Внедрение СБП – это трудоемкий и длительный процесс, основанный на обучении и использовании опыта стратегического партнера. Распространение методов и инструментов на важном звене в цепочке создания ценности – дилеров, представляет собой поэтапный процесс. Как показывает опыт, наряду с преобразованием технологической системы требуются совершенствование коммуникаций между и внутри организационных структур и управления системой мотиваций. Последний фактор играет особую роль по причине того, что мотивация сегодня наталкивается на особенности российского рынка. Она не исчерпывается материальным стимулированием, однако дефицит грамотных рабочих кадров на фоне низких заработных плат вынуждает компании идти в разрез с принципами СПБ. В этом контексте дилерами должны обеспечиваться адекватные финансовые стимулы, сбалансированные с задачами экономии затрат и обучением персонала, формирующего основу культуры бережливого производства.

# 4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С учетом проблем, выявленных при анализе финансового состояния ПАО «КАМАЗ» и SWOT-анализе его внешней среды, для исследуемой организации усиленное развитие производства электробусов является приоритетным направлением, потенциал которого возможно наиболее эффективно реализовать через государственный заказ. С учетом выявленных особенностей продукта в новом сегменте электробусов «КАМАЗ» обладает преимуществами по отношению к конкурентам. К таким преимуществам относятся: высокая локализация производств комплектующих электробусов, широкая сбытовая сеть в России, соответствие мировым стандартам качества. Однако низкая цена на автобусы с ДВС составляют потенциальную угрозу для развития рынка электромоторной техники. Не смотря на приверженность государственных заказчиков к закупкам автобусов с ДВС, глобальные тренды в мировой автомобильной отрасли и развитие российской государственной политики в сфере экологии формируют новые представления покупателей о технических средствах передвижения.

Впервые «КАМАЗ» вышел на рынок Москвы с пассажирским транспортом на электрической тяге в 2018 году. В данный момент увеличивается интерес муниципальных заказчиков к закупкам электробусов и обеспечения соответствующей инфраструктуры. Так, например, в Москве, Санкт-Петербурге и Казани уже размещены конкурсы на поставку электробусов. Как следствие, для ПАО «КАМАЗ» появляется возможность налаживания стабильного канала сбыта инновационной продукции, что позволит окупить вложения в новые производственные мощности предприятия («КАМАЗ» стал собственником крупного холдинга по производству автокомпонентов – АО «Объединенные автомобильные технологии», в состав которого входят 12 производств, расположенных в пяти субъектах РФ). Более того, увеличение продаж техники компании является основополагающим фактором для расширения автокомпонентного бизнеса «КАМАЗа». Стратегически важно для развития компетенций и технологий в интересах всей автомобильной отрасли страны увеличивать рост инфраструктуры обслуживания электробусов. Важно отметить, что сложившаяся структура грузового транспорта в России открывает для «КАМАЗа» возможности встраивания эффективных каналов сбыта автокомпонентов по всем группам.

Для укрепления позиции бренда в исследуемом сегменте рынка, компании нужно тщательно подходить к выбору дилеров и оценке собственной дилерско-сервисной сети. Предложенный алгоритм оценки деятельности дилеров позволит компании классифицировать дилеров по эффективности их работы и выработать грамотное управленческое решение по отношению к своим партнерам и агентам на отраслевом рынке. Важным условием для предприятия, желающему стать официальным дилером ПАО «КАМАЗ» является ведение своей деятельности, опираясь на современные концепции менеджмента, а именно систему бережливого производства. Ключевым аспектом в формировании данной концепции должно стать развитие системы стимулов как для рабочего персонала, так и для топ-менеджмента дилера или дистрибьютора. Существующую проблему недостатка понимания персоналом целей и средств внедрения СБП необходимо решить в рамках сложившегося законодательства, учитывая существующие особенности российского трудовой культуры.

Важном этапом развития компании является старт опытного производства беспилотного электробуса «ШАТЛ». На данный момент ведётся активная работа по снятию законодательных ограничений на перемещение беспилотников по обычным трассам. В 2019 году «КАМАЗ» начнёт в тестовом режиме эксплуатацию роботизированных транспортных средств с автономным и дистанционным управлением для внутренних межзаводских перевозок. В случае успеха, развитие производства транспорта на электрической тяге позволит компании стать лидером в данном сегменте рынка.

# 5. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Законы

1. Федеральный закон №44 о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд // принят Государственной Думой 22 марта 2013 года

Постановления Правительства и Государственной думы

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2006 г. № 566 «О внесении изменений в Таможенный тариф Российской Федерации в отношении автокомпонентов, ввозимых для промышленной сборки» (с изменениями на 8 декабря 2010 года) // Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/90203201

3. Стратегия развития автомобильной промышленности российской федерации на период до 2020 года // Приказ Минпромторга России от 23 апреля 2010 г. №319 // Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/456051789

4. Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 года // Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 апреля 2018 г. № 831-р // Режим доступа: http://government.ru/docs/32547/

Инструктивные материалы

5. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг. 2003. № 4(71). С. 25 – 38.

6. Ильина В. Н. Конкуренция // учебное пособие / В. Н. Ильина. – Электрон. текстовые данные. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2008. – 50 c. – 978-5-904000-85-1. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/938.html

7. Мокроносов А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194, [2] с.

8. Наседкина Д. Изучаем контракты жизненного цикла // Интернет портал Госконтракт – январь 2019 // Режим доступа: https://goscontract.info/kontrakt/izuchaem-kontrakty-zhiznennogo-tsikla

9. Савельев В.В. Особенности системы автосервиса в России: учебное пособие / – Самара: Самар. Гос. Техн. Ун-т 2015. -127 с.

10. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – 7-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2002. – 704 с.

11. Шевченко О.Ю. Корпоративные финансы: учебное пособие / О.Ю. Шевченко // Омск: Омский государственный институт сервиса, 2013. – 120 с.

Официальные источники

12. «Андрей Максимов, КАМАЗ: «Они говорят нам: «Ну не под санкциями вы, но все равно – ну вас» // Интернет-газета «Реальное время»: 18 декабрь 2018 г. // Режим доступа: <https://realnoevremya.ru/articles/123737-na-kamaze-podveli-finansovye-itogi-2018-goda---neudachnogo>

13. «БИЗНЕС Online» Деловая электронная газета Татарстана: 2017 Режим доступа: https://www.business-gazeta.ru/article/340786

14. Заводы не нужны: почему автокомпании и чиновники не могут договориться» // АО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ»: 18 октября 2018 г. // Режим доступа: https://www.autonews.ru/news/5bc867d59a794710762494c1

15. КАМАЗ и Daimler запустили новый завод // Интернет-портал «Российской газеты» - 2019 // Режим доступа: https://rg.ru/2019/05/27/reg-pfo/kamaz-i-daimler-zapustili-novyj-zavod.html

16. Москва заказала у КамАЗа ещё сто электробусов за 6,5 млрд рублей // Информационный сайт Wroom.ru – январь 2019 // Режим доступа: https://wroom.ru/news/9101

17. Правительство выделило субсидии на обеспечение занятости работников "КАМАЗа" и "АВТОВАЗа"// Информационное агентство ТАСС: март 2015 // Режим доступа: https://tass.ru/ekonomika/1867338

Учебники

18. Ахенбах Ю.А. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия: учеб. Пособие /, С.А. Баркалов, О.Н. Бекирова, Ф.И. Рагимов. – Воронеж: Научная книга, 2012 – 274 с.

19. Бисикало Е.Э. Основные походы к оценке конкуренции в переходной экономике // Известия: Экономический научный журнал // Иркутск: 2011 - ИСУ – 5с.

20. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 5-е изд. стереотипн. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

21. Волгин В.В. Энциклопедия автобизнеса. Секреты дилеров // М.:Издательство «Ось-89», 2009 – 832с.

22. Портер М. Конкурентная стратегия // методика анализа отраслей и конкурентов / Портер Майкл ; пер. И. Минервин. – Электрон. текстовые данные. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 456 c. Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/58556.html

23. Строганова Е. Экономическая теория Экономическая теория / Под ред. А. И. Добрынина, Л. С. Тарасевича, // 3-е изд. – СПб.: Изд. СПбГУЭФ, Изд. «Питер», 2004. – 544 с.

24. Турманидзе Т.У. Финансовый анализ: учебник / Т.У. Турманидзе. // 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 289 c

Монографии

25. Мау В.А. Сочинения. Экономическая история и экономическая политика. // Т. 5, Книга №1 – Москва: Изд. «Дело», 2013. – 944 с.

Периодические издания

26. Белановский С. А. Анализ факторов реализации документов стратегического планирования верхнего уровня / С. А. Белановский, М. Э. Дмитриев, В. М. Комаров, М. О. Комин, В. А. Коцюбинский, А. В. Никольская // Аналитический доклад центра стратегических разработок, 2016. – 208 с.

27. Бутов А.М. Рынок грузовых автомобилей // Москва: Обзоры ключевых отраслей и рынков НИУ ВШЭ, 2016. – 57 с. // Режим доступа: https://dcenter.hse.ru/data/2017/02/13/1167169381/%D0%A0%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D1%85%20%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%B9%202016.pdf

28. Долгопятова Т.Г., Хомякова Е.В. Стимулы эффекты и проблемы внедрения системы бережливого производства: пример ПАО «КАМАЗ» // Российский журнал менеджмента. Том 14, № 2 - 2016. С.49–76

29. Ленский Е. // Государственная промышленная политика: какой ей быть? // Промышленные ведомости: экспертная общероссийская газета // 19 апреля 2001 г. // Режим доступа: http://www.promved.ru/aprel2\_2001\_03.shtml

30. Порунов А.Н. Оценка сравнительной эффективности государственного менеджмента экологической безопасности в регионе методом DEA-анализа // Самара: Серия «Экономика и экологический менеджмент»: Научный журнал НИУ ИТМО - 2016

31. Пышков Н.И. // Участие в системе государственного заказа как развитие конкурентного преимущества отечественных автомобилестроительных предприятий // Вызовы Менеджмента: Ежеквартальный Научный Журнал //Москва: РАНХиГС 2018 г. – 4 с.

32. Тимофеева Г.Ю. Некоторый аспекты развития российского общественного транспорта март 2019 // Г.Ю. Тимофеева, Б.М. Янкович, Я.В. Богданов, М.В. Козина, В.М. Авдеев. // Москва: Материалы 77-ой научно-методической и научно-исследовательской конференции МАДИ 2019 – 8 с.

33. Ханин Г.И. Экономическая история России в новейшее время, // Т. 10, – Научно-аналитическое издание «Terra Economicus», 2012. – 408 c.

34. Шакирова Д.Ю. Обеспечение устойчивости производственной системы через развитие системы фирменного сервиса // Российское предпринимательство: Научный журнал №21 // ноябрь 2013

Ссылки на интернет ресурсы

35. Автомобильный рынок России и СНГ. Обзор отрасли // Исследования EY: март 2018 г. // Режим доступа: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-automotive-survey-2018-rus/$FILE/ey-automotive-survey-2018-rus.PDF

36. Автомобильный рынок России и СНГ. Обзор отрасли// Исследования EY: март 2019 г. // Режим доступа: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-automotive-sector-overview-2019-rus/$FILE/ey-automotive-sector-overview-2019-rus.pdf

37. Автомобиль КамАЗ-4911 // Официальный сайт «КАМАЗ-мастер»: 2013 // Режим доступа: <http://www.kamazmaster.ru/team/trucks/avtomobil-kamaz-4911>

38. Акционерный капитал ПАО «КАМАЗ» // Официальный сайт ПАО «КАМАЗ»: 2019 // Режим доступа: https://kamaz.ru/investors-and-shareholders/stocks/shareholders/

39. Анализируем документацию на техобслуживание // «Про-Госзаказ» информационный ресурс // Режим доступа: https://www.pro-goszakaz.ru/article/101950-qqe-16-m8-15-08-2016-analiziruem-dokumentatsiyu-na-tehobslujivanie

40. Аудиторское заключение независимого аудитора о бухгалтерской (финансовой) отечности Публичного акционерного общества «КАМАЗ» // Аудиторско-консалтинговая компания EY: 2018 // Режим доступа: https://kamaz.ru/investors-and-shareholders/financial-statements/ras/

41. Бухгалтерский баланс (РСБУ) ПАО «КАМАЗ» // Информационный ресурс Conomy: 2018 // Режим доступа: https://www.conomy.ru/emitent/kamaz/kmaz-oso

42. Бухгалтерская отчетность ПАО «КАМАЗ» // Интернет-портал Rusprofile: 2019 // Режим доступа: https://www.rusprofile.ru/accounting?ogrn=1021602013971

43. Дилерские сети грузовых автомобилей // Пресс-релизы. Маркетинговое автомобильное агентство RUSSIAN AUTOMOTIVE MARKET RESEARCH (НАПИ): март 2017 / Режим доступа: https://www.napinfo.ru/press-releases/dilerskiye-seti-gruzovykh-avtomobiley-mart-2017-goda

44. Закупка № 0173200001417001533 // Единая Информационная Система в сфере закупок: Федеральное казначейство 2019 // Режим доступа: http://www.zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ea44/view/supplier-results.html?regNumber=0173200001417001533

45. Закупка № 0173200001417001534 // Единая Информационная Система в сфере закупок: Федеральное казначейство 2019 // Режим доступа: http://www.zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ea44/view/supplier-results.html?regNumber=0173200001417001534

46. Закупки поставщика ПАО "КАМАЗ" // Аналитический интернет-портал ООО «СИНАПС» // Режим доступа: https://synapsenet.ru/searchorganization/organization/1021602013971-pao-kamaz/postavschik/1

47. История «КАМАЗа»: от первого грузовика до внедорожных ралли // Информационное агентство ТАСС: февраль 2016 // Режим доступа: https://tass.ru/ekonomika/2671455

48. Низкопольный городской электробус для г. Москва // Официальный сайт ПАО «КАМАЗ» – 2017 // Режим доступа https://docplayer.ru/54512116-Publichnoe-akcionernoe-obshchestvo-kamaz.html

49. Обзор автомобильного рынка России в 2018 г. и перспективы развития // Исследования Pwc Россия: февраль 2019 г.// Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/materials/automarket-review-2018.pdf>

50. Общая информация ПАО «КАМАЗ» // Официальный сайт ПАО «КАМАЗ»: 2019 // Режим доступа: https://kamaz.ru/about/general-information/

51. Отчет о финансовых результатах (РСБУ) ПАО «КАМАЗ // Информационный ресурс Conomy: 2018 // Режим доступа: https://www.conomy.ru/emitent/kamaz/kmaz-ofr

52. Официальные дилеры «КАМАЗ» // Официальный сайт ПАО «КАМАЗ»: 2019 // Режим доступа: https://kamaz.ru/purchase-and-services/dealers/

53. Перечень акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций, государственных компаний и федеральных государственных унитарных предприятий, реализующих программы инновационного развития // Официальный сайт Минэкономразвития России: 2015 // Режим доступа: http://economy.gov.ru/minec/ about/structure/depino/2015070303540

54. Положение об общем собрании акционеров ПАО «КАМАЗ» // утверждено решением годового общего собрания акционеров ПАО «КАМАЗ» от 29.06.2018 // Режим доступа: https://kamaz.ru/upload/shareholders/GODSD%20Logunova/ETERNAL%20DOC\_rus/%D0%94%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2\_%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BE%D0%B1%20%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B5%D0%BC%20%D1%81%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8.pdf

55. ­Расчет емкости рынка автокомпонентов и запчастей для легковых автомобилей в России // Аналитическое агентство «АВТОСТАТ»: май 2018 // Режим доступа: https://www.autostat.ru/research/product/275/

56. Российский парк грузовиков: основные показатели. Инфографика// Аналитическое агентство «АВТОСТАТ»: октябрь 2017 // Режим доступа: <https://www.autostat.ru/infographics/31621/>

57. Российский рынок коммерческого транспорта. Актуальная статистика, популярные модели, сферы применения, факторы развития, насущные проблемы и прогнозы на будущее // ПО «АвтоГРАФ»: май 2018 // Режим доступа: https://glonassgps.com/rossijskij-rynok-kommerceskogo-transporta

58. Руководство для дилеров ПАО «КАМАЗ» // Официальный сайт ПАО «КАМАЗ»: статус: март 2011 // Режим доступа: https://docplayer.ru/27359347-Rukovodstvo-dlya-dilerov-oao-kamaz.html

59. Сколько автомобильных дилеров работает на российском рынке? Инфографика // Аналитическое агентство «АВТОСТАТ»: октябрь 2018 / Режим доступа: https://www.autostat.ru/infographics/36739/

60. Электробусы КАМАЗ для Москвы // Официальный сайт ПАО «КАМАЗ». Пресс-релиз – июнь 2018 // Режим доступа: https://kamaz.ru/press/releases/elektrobusy\_kamaz\_dlya\_moskvy/

61. Электробус КАМАЗ-6282: Зеленый маршрут // Российский автомобильный журнал «5 Колесо» – август 2017 // Режим доступа: http://5koleso.ru/avtopark/kamaz-6282-zelenyy-marshrut

62. Emissions in the automotive sector // European Commission Website: October 2018 // Режим доступа: https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive/environment-protection/emissions\_en

63. KonSi – DATA ENVELOPMENT ANALYSIS // Оценка конкурентоспособности // Режим доступа: http://www.data-envelopmentanalysis.ru

Иностранная литература

64. E. Gummensson Truths and Myths in Service Quality // International Journal of service industry Management. Vol. 2 № 3 – 1991. P.10

65. M. Nordberg, A. Verbeke Strategic Management of high technology contracts: the case of CERN // Elsveir Science Ltd, 1999. - P. 194

66. Olajide Omotuyi Ehinlanwo, Mohamed Zairi Best practice in the car after-sales service // Emerald Insight: Business Process Re-engineering & Management Journal // 2016, P.19

# 6. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

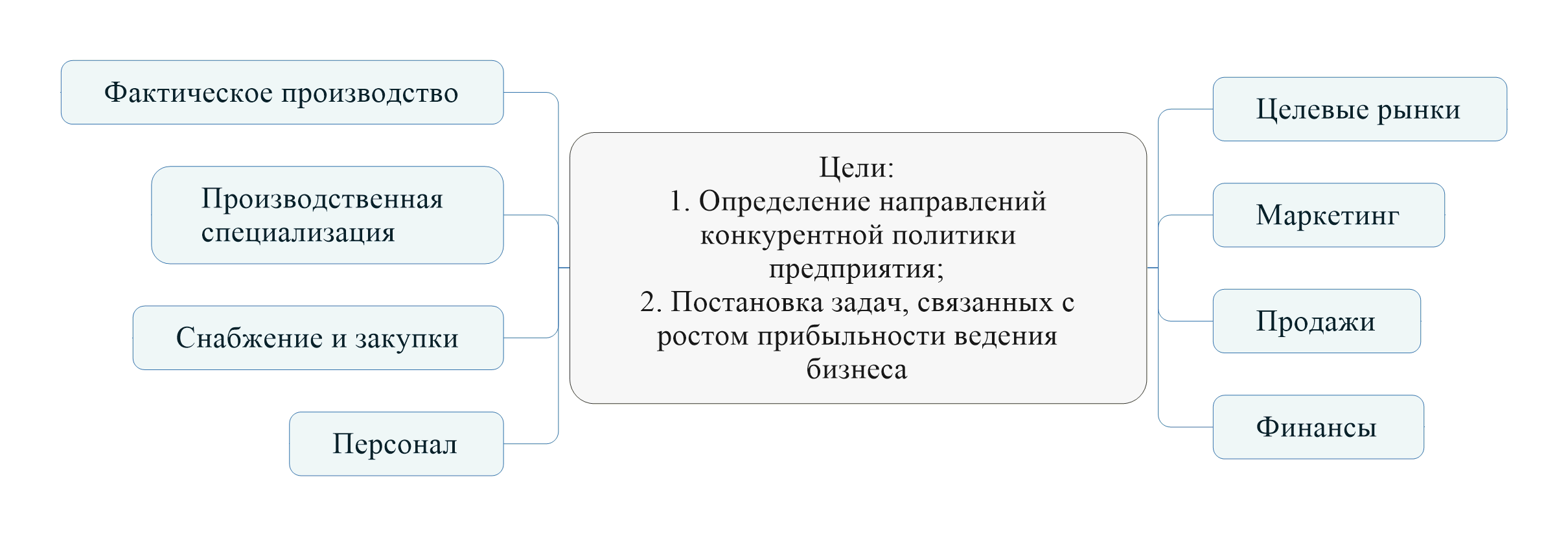


Рисунок 1.1 Схема классической конкурентной стратегии [7].

Приложение 2

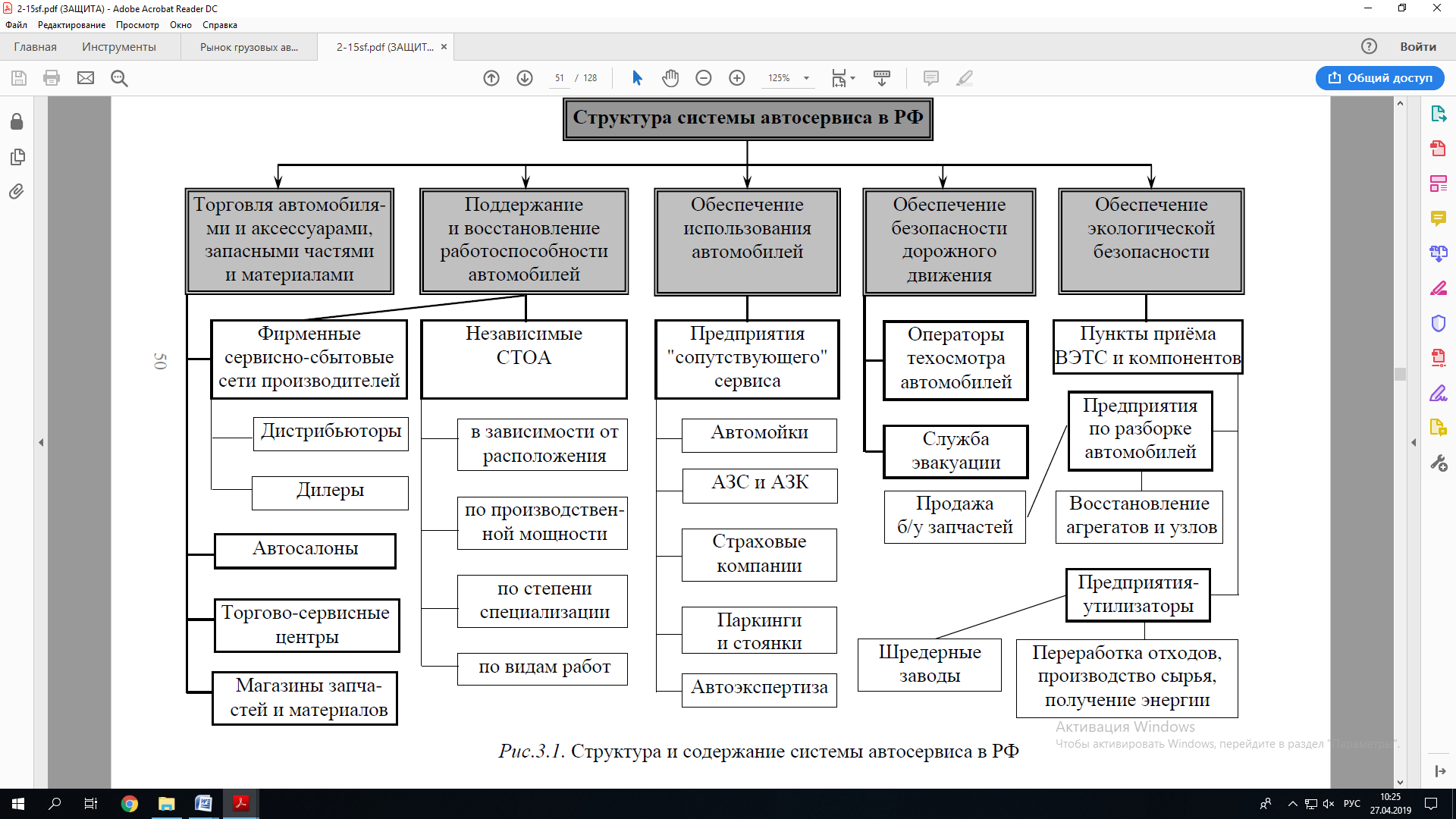


Рисунок 2.1. Общая структура системы автосервиса [9].

Приложение 3

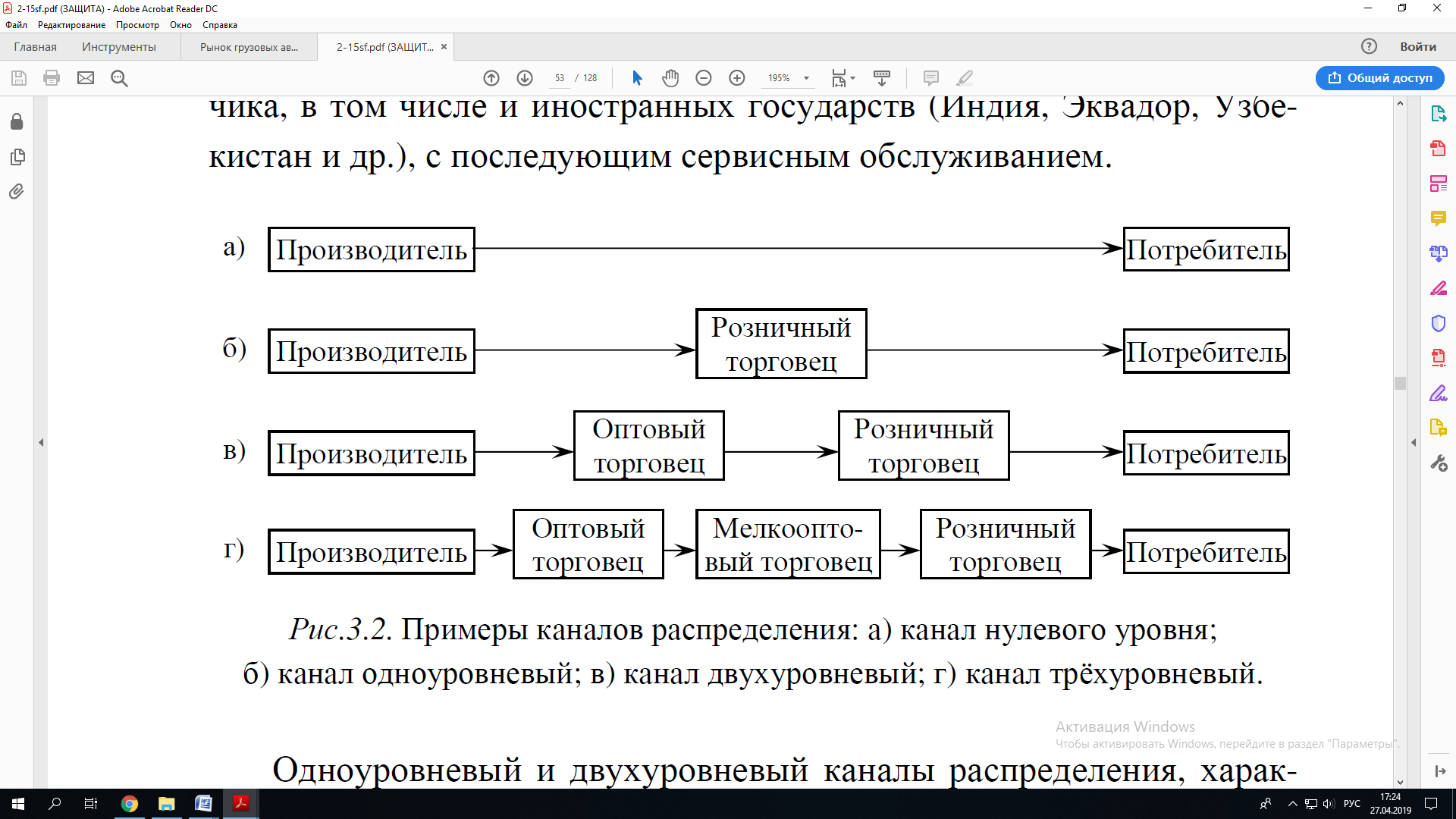


Рисунок 3.1. Примеры каналов распределения автомобильной продукции, где: 1) канал нулевого уровня; 2) одноуровневый канал; 3) двухуровневый канал; 4) трехуровневый канал [9].

Приложение 4

CAGR = 9 %

Рисунок 4.1. Динамика и прогнозы продаж грузовых автомобилей [49].

CAGR = 1 %

Рисунок 4.2. Динамика и прогнозы продаж автобусов [49].

Приложение 5

Рисунок 5.1. Динамика показателей рентабельности ПАО «КАМАЗ»

Приложение 6

Таблица 6.1 Бухгалтерская отчетность (РСБУ) ПАО КАМАЗ [40].

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код  показателя | На 31 декабря 2018г. | На 31 декабря 2017г. | На 31 декабря 2016г. |
| АКТИВ  I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ  Нематериальные активы | 1110 | 21 265 | 20 417 | 92 267 |
| Результаты исследований и разработок | 1120 | 757 246 | 770 832 | 922 633 |
| Нематериальные поисковые активы | 1130 | . | - | \_ |
| Материальные поисковые активы | 1140 | - | \_ | \_ |
| Основные средства | 1150 | 29 803 189 | 25 415 600 | 21 950 161 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | 1 538 692 | 1 517 715 | 1 626 716 |
| Финансовые вложения | 1170 | 35 454 009 | 31 661 711 | 26 133 046 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 4 105 426 | 4 484 259 | 4 324 168 |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 9 909 537 | 7 084 329 | 5 729 298 |
| Итого по разделу I | 1100 | 81 589 364 | 70 954 863 | 60 778 289 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ  Запасы | 1210 | 30 401 373 | 26 437 497 | 21 295 122 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 16 733 | 19 586 | 601 539 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) | 1230.1 | 453 399 | 4 646 839 | 1 288 080 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 1230.2 | 36 617 005 | 26 720 421 | 26 167 031 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 9 152 433 | 6 013 282 | 4 534 160 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 21 585 366 | 13 354 658 | 20 407 353 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 83 163 | 17 107 | 5 604 |
| Итого по разделу II | 1200 | 98 309 472 | 77 209 390 | 74 298 889 |
| БАЛАНС | 1600 | 179 898 836 | 148 164 253 | 135 077 178 |

Продолжение таблицы 6.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код  показателя | На 31 декабря 20 18 г. | На 31 декабря 20 17 г. | На 31 декабря 20 16 г. |
| ПАССИВ  III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ  Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 35 361 478 | 35 361 478 | 35 361 478 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 |  |  |  |
| Переоценка внеоборотных активов | 1340 | 4 475 699 | 4 546 736 | 4 635 080 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | 1 277 | 184 418 | 184 418 |
| Резервный капитал | 1360 | 1 593 576 | 1 442 727 | 673 933 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 2 489 046 | 3 108 203 | 1 065 830 |
| Итого по разделу III | 1300 | 43 921 076 | 44 643 562 | 41 920 739 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА  Заемные средства | 1410 | 53 282 468 | 37 839 899 | 37 123 544 |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 3 467 444 | 3 961 352 | 3 632 745 |
| Оценочные обязательства | 1430 | 1 292 017 | 1 192 056 | 375 003 |
| Доходы будущих периодов | 1440 | 49 306 | 47 052 | 127 785 |
| Прочие обязательства | 1450 | 250 919 | 10611 | 452 774 |
| Итого по разделу IV | 1400 | 58 342 154 | 43 050 970 | 41 711 851 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА  Заемные средства | 1510 | 38 333 096 | 16 767 942 | 12 373 382 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 34 193 580 | 39 602 137 | 36 558 908 |
| Доходы будущих периодов | 1530 | 1 269 213 | 904 541 | 1 355 223 |
| Оценочные обязательства | 1540 | 3 839 717 | 3 195 101 | 1 157 075 |
| Прочие обязательства | 1550 | - | - | - |
| Итого по разделу V | 1500 | 77 635 606 | 60 469 721 | 51 444 588 |
| БАЛАНС | 1700 | 179 898 836 | 148 164 253 | 135 077 178 |

Приложение 7

C:\Users\pyshkov-ni\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.Word\Безымянный.tif

Рисунок 7.1. Диаграмма участия в закупках ПАО «КАМАЗ» в качестве поставщика [46]

Приложение 8

Таблица 8.1 Список официальных дилеров ПАО «КАМАЗ» на территории РФ [52].

|  |
| --- |
| * "КАМАВТОКОМПЛЕКТ - ИЖЕВСК", ООО Г. ИЖЕВСК * "КАМАЗ-ВИСТА", ООО Г. ТУЛА * "НАБИ", ООО Г. ВОЛОГДА * "НГ-СЕРВИС КАМАЗ" ООО , Г.НОВЫЙ УРЕНГОЙ * "РАРИТЭК-ЮГ", ООО Г. КРАСНОДАР * "РБА-КРАСНОДАР" ООО, Г. КРАСНОДАР * "ТЕХИНКОМ-КОМТРАНС", ООО Г. МОСКВА * "ТРАК СЕРВИС", ООО Г. ОРЕНБУРГ * "ЯКУТСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" (ФИЛИАЛ ООО "МАГАДАНСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ") * «ВОЛГОТЕХСНАБ» ООО, Г. ВОЛГОГРАД * «КРЫМ-АВТО», ООО Г. СИМФЕРОПОЛЬ * «РУСИНТЕХЦЕНТР», ООО Г. ТЮМЕНЬ * АВТОТЕХЦЕНТР ООО , Г.ТАМБОВ * АО "РЕМДИЗЕЛЬ" * АО "ТЕХАВТОЦЕНТР" * АО «АВТОЦЕНТР КРАСГАЗСЕРВИС» * ЗАО "БАЛТИЙСКОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО" * ЗАО "КАЛУЖСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ * ЗАО "КРАСНОДАРСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" * ЗАО "ОРЕХ" * ЗАО "ПСКОВСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" * ЗАО "ТОРГОВО-ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ" * ОАО "НОВОВЯЗНИКОВСКОЕ РЕМОНТНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ" * ОАО НТЦ "ЭВРИКА-ТРЕЙД" * ООО " АВТОЦЕНТР ТАВРИДА", Г. СИМФЕРОПОЛЬ * ООО "АВТО ЦЕНТР САМАРАГД" * ООО "АВТО-АЛЬЯНС" * ООО "АВТО-ТРЕЙД" * ООО "АВТОДОМ" * ООО "АВТОДОР-МОТОРС" * ООО "АВТОКОМПЛЕКС" * ООО "АВТОЛИДЕР-СЕВЕР" * ООО "АВТОЛОГИСТИКА-ТРАНС" * ООО "АВТОМОБИЛЬНАЯ КОМПАНИЯ "ГРАНАТ" * ООО "АВТОСЕРВИС - ЧИТА" * ООО "АВТОЦЕНТР КАРДАН" * ООО "АВТОЦЕНТР-ТЮМЕНЬ" * ООО "АГРОЗАПЧАСТЬ" * ООО "АГРОРЕСУРС" * ООО "АГРОРЕСУРС" * ООО "АРБАКАМ-АВТОСЕРВИС" * ООО "АРХАНГЕЛЬСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" * ООО "БАЙКАЛ-АВТОТРАК-СЕРВИС" * ООО "БАРНАУЛЬСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" * ООО "БЕЛТРАКЦЕНТР" * ООО "БЕСТ ТРАК СЕРВИС" Г.СМОЛЕНСК * ООО "БОРОВИЧИ ТРАК СЕРВИС" * ООО "БУРЯТСКИЙ "КАМАЗ-ЦЕНТР" * ООО "ВЛАДИМИРСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" * ООО "ВОЛГОТЕХСНАБ-КАСПИЙ" * ООО "ВОРОНЕЖКОМПЛЕКТ" * ООО "ГЛОБАЛ ТРАК СЕРВИС" * ООО "ГРИФОН" * ООО "ГРИФОН" ФИЛИАЛ "НОВОРОССИЙСК" * ООО "ГРУЗОВОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР" * ООО "ГРУЗТЕХНИКА" * ООО "ГРУППА КОМПАНИЙ "СОЮЗ-РЕГИОН" * ООО "ЗУБР" * ООО "ИВАНОВСКИЙ АВТОЦЕНТР "КАМАЗ" * ООО "ИНТЕР" * ООО "ИНТЕРСПЕЦТРАНС" * ООО "ИТС АВТОГРУПП" Г.МОСКВА * ООО "КАВМИНВОДСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" * ООО "КАМАВТОКОМПЛЕКТ ТРАК" * ООО "КАМАВТОЦЕНТР" * ООО "КАМАГАЗСЕРВИС" * ООО "КАМАЗ ЦЕНТР" * ООО "КАМАЗ-ДОН" * ООО "КАМАЗЦЕНТР-КУРГАН" Г.КУРГАН * ООО "КАМАЗЦЕНТР" * ООО "КАМЕНСК-ШАХТИНСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" * ООО "КАМСС-СЕРВИС" * ООО "КАМЦЕНТР" * ООО "КЕМЕРОВСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" * ООО "КОМПАНИЯ "УРАЛКАМ" * ООО "КОМПАНИЯ СИМ-АВТО" * ООО "КРАСНОЯРСКИЙ КАМАЗЦЕНТР" * ООО "КУРСКБИЗНЕСАВТО" * ООО "ЛАНА-АВТОТРЕЙД" * ООО "МАГАДАНСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" * ООО "МБ ТРАКС СПБ", Г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ * ООО "МИЛНА" * ООО "МОТОР МАСТЕР" * ООО "МУРМАНРЕФТРАНС" * ООО "НАВИГАТОР ПЛЮС" * ООО "НИЖЕГОРОДСКИЙ ТОРГОВО-СЕРВИСНЫЙ ЦЕНТР" * ООО "НИЖНЕВАРТОВСКИЙ АВТОЦЕНТР" * ООО "ОМЕГА" * ООО "ОРЕНТРАНС-КАМАЗ" * ООО "ОРИОН-МОТОРС" (СЕРВИС: ООО "ОРИОН-СЕРВИС") * ООО "ПАРНАСАВТОКОМПЛЕКС" * ООО "ПАРТНЕР-АГРО" * ООО "ПЕТРОПАВЛОВСК-КАМЧАТСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" * ООО "ПОВОЛЖСКИЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" * ООО "ПРИМТРАК" * ООО "ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОММЕРЧЕСКАЯ ФИРМА "ПЕРМАВТОТЕХНИКА" * ООО "РБА-ВОРОНЕЖ" * ООО "РБА-ПЕНЗА ЦЕНТР" * ООО "РБА-СИБИРЬ" * ООО "РБА-УРАЛ" * ООО "РБА-ЮГ" * ООО "РЕГИОН-АВТО" * ООО "РСТ-1" * ООО "РУСМОБИЛЬ КАРЕЛИЯ" * ООО "С.К.Д." * ООО "САРАТОВСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" * ООО "САХАЛИН-ЗАПЧАСТЬСЕРВИС" * ООО "СЕРВИСНЫЙ ЦЕНТР -3" * ООО "СЕРВИСНЫЙ ЦЕНТР КАМАЗ" * ООО "СИБАВТОРЕСУРС" * ООО "СОНИКТРАНС" * ООО "СОЮЗ 21-РЕГИОН" * ООО "СТО ГРУЗОВИКОВЪ" * ООО "ТД РИАТ-ЗАПЧАСТЬ" * ООО "ТЕМИР-ТЕКС" * ООО "ТЕХАВТОЦЕНТР" * ООО "ТЕХИНКОМ ПИТЕР" * ООО "ТЕХНИКА ДЛЯ БИЗНЕСА" * ООО "ТЕХНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР "ВОСТОК" * ООО "ТЕХНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР РАРИТЭК" * ООО "ТЕХЦЕНТРЫ СОТРАНС" * ООО "ТКЦ" ("ТВЕРЬ КАМАЗ ЦЕНТР") * ООО "ТОМСКИЙ КАМАЗ-70" * ООО "ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ "ТРАНССНАБ" * ООО "ТРАК-СЕРВИС" * ООО "ТРАКХОЛДИНГ" * ООО "УЛЬЯНОВСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" * ООО "УНИКОМ" Г. УЛЬЯНОВСК * ООО "ФИРМА "ГЕММА" * ООО "ЧИТАКАМАЗСЕРВИС" * ООО "ЯРКАМП" * ООО «AVTO SOZ-ETTI» * ООО «KSM AUTO PARTS» * ООО «КАМАЗ ЦЕНТР ВОЛОГДА», Г. ВОЛОГДА * ООО «РАРИТЭК АВТО ГРУПП» * ООО «ТЕХЦЕНТР АВТОБАУ» * ООО «ТОРГОВОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО КАМАЗ» * ООО «ТСЦ «РИАТ-НОЯБРЬСК» * ООО ПО "КАМАВТОРЕСУРС" * ООО ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОММЕРЧЕСКАЯ ФИРМА "АВТОСПЕКТР" * ООО ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОММЕРЧЕСКАЯ ФИРМА "АТЛАНТАВТО" * ООО ПСК "ОМСКДИЗЕЛЬ" * ООО ТД "КОРИБ" * ООО ТОРГОВО-СЕРВИСНЫЙ ЦЕНТР «РУСЬ» * ООО ФИРМА "ИНТЕРПАРТНЕР" * ОП ООО «КАМСС-СЕРВИС» В Г. НОВОКУЗНЕЦК * ПРИВОЛЖЬЕ-ТРАНСАВТО, ООО Г.НИЖНИЙ НОВГОРОД * ООО «BUSINESS MANAGEMENT GROUP» * ООО «ИНТЕРШИН» * ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ "ГЯНДЖИНСКИЙ АВТОМОБИЛЬНЫЙ ЗАВОД" * ООО "КАРВА" * ОДО "ТУРБОКОМПРЕССОР" * ОДО «ВТК КАМАЗАВТО» * ООО "ПАРАДАВТО" * ЧТУП "ТРОНХЕЙМ" * ТОО "АКМОЛИНСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" * ТОО "АЛМАТИНСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" * ТОО "АСАФ" * ТОО "АТЫРАУСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" * ТОО "ВИС" * ТОО "ГАВАНЬ-АВТО" * ТОО "ЗАПКАЗ-АВТО" * ТОО "КАМАВТО" * ТОО "КАМАВТОЛИДЕР" * ТОО "КАМАЗ ЕВРО СЕРВИС" * ТОО "КОМПАНИЯ АСКОМ" * ТОО "КОСТАНАЙСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" * ТОО "РОССИЙСКИЕ ГРУЗОВИКИ" * ТОО "САРИЕВ И К" * ТОО "СВС-ТРАНС" * ТОО "УРАЛЬСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ" * ТОО «АВТОТРЕЙД-К» * ТОО «АКТАУСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ» * ТОО «КАРАГАНДИНСКИЙ ЦЕНТР ОБСЛУЖИВАНИЯ КАМАЗ» * ТОО «ТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ «АВТОСЕЛЬМАШ» * ТОО «ТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ КАМАЗ» * ООО «КВАЗАР» * ОСОО "КАМЭКСПОРТ" * ОСОО "ТРАКС" * ОСОО «АЗИЯАВТОРОСС» * AV IMPEX PLUS LTD. * ООО «TRUCK SERVICE» * «CENTRUL AUTO «KAMAZ» S.R.L * OMC INTER SRL * VINAUTO COM SRL * СДООО «ПАРКАНСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ» * ООО «АВТОКОМПОНЕНТЫ «АВТЕК» * ООО «ДОРОЖНАЯ КАРТА» * ООО«КАМАЗ-УКРАИНА» * ООО «ТЕХНОТОРГ-ДОН» * ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «КАМАЗ» * ООО «ЧЕРНИГОВСКИЙ АВТОЦЕНТР КАМАЗ» * ООО "БИЗНЕС ГРУП 2010" * ООО «АВТОЦЕНТР КАМАЗ» * KAMAZ FTC CORP. LLP |

Приложение 9

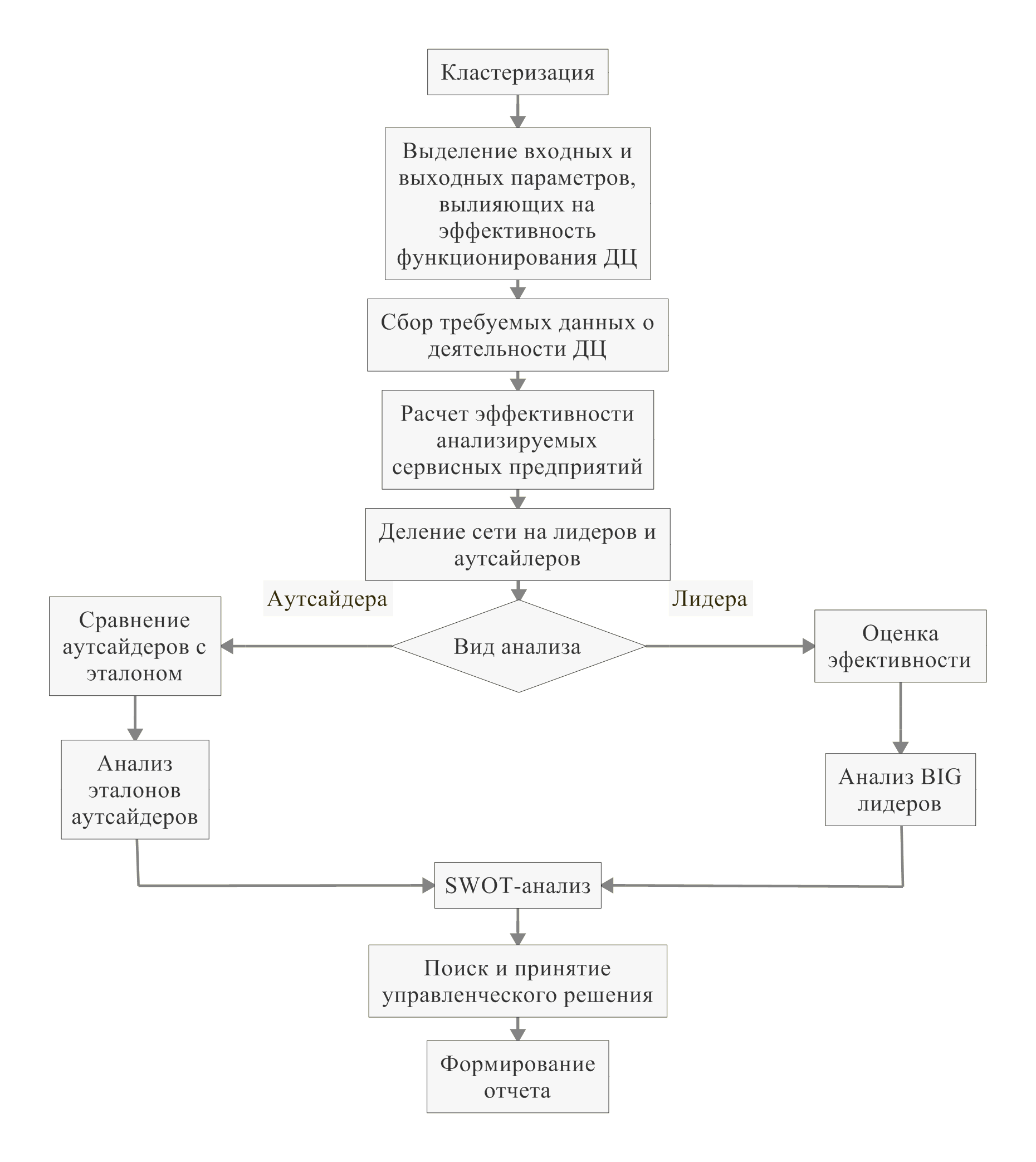


Рисунок 9.1. Алгоритм оценки дилерской сети ПАО «КАМАЗ» [34].