

**ЭВОЛЮЦИЯ РОССИЙСКОЙ СТРАТЕГИИ  
МОДЕРНИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ КРИЗИСНОГО  
АВТОПРОМА**

СОДЕРЖАНИЕ:

**А. УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ И АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

А1. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ

А2. ПРИЧИНЫ НЕКОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТРАСЛИ

**В. ОСНОВА МОДЕРНИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ**

В1. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

**С. РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ МОДЕРНИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

*Несмотря на свою продолжительную историю, отечественный автопром после открытия внутреннего рынка в 1992 г. не смог доказать свою конкурентоспособность. Сегодня уровень конкуренции на внутреннем рынке настолько высок, что существует реальная угроза остановки производства отечественных марок автомобилей.*

*Выяснив причины неконкурентоспособности, можно сделать вывод, что самостоятельно российской отрасли сократить технологическое отставание не удастся. В основе оригинальной модели модернизации и развития должны лежать зарубежные технологии, стандарты менеджмента и контроля качества, а также конкуренция.*

*В настоящее время необходимые механизмы для реализации такой модели уже существуют, так же как и опыт использования таких механизмов.*

---

## **А. УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ И АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

Рассматривая этапы развития отечественной автомобилестроительной отрасли, приходим к выводу, что советский автопром имел большой опыт сотрудничества с зарубежными производителями. Положительные результаты такого сотрудничества (особенно с Fiat) говорят о необходимости его возобновления.

### **А1. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ**

Возникновение автомобильной промышленности можно отнести к XIX веку, а первыми странами, начавшими серийно производить автомобили, стали Германия, Франция и Англия. Российская империя до 1917 г. своей автомобильной промышленности как специализированной отрасли производства не имела.

В течение 20-30-х гг. XX века в СССР выпускались грузовые автомобили, но в небольших количествах. В 1928–29 гг. было принято решение о строительстве автозаводов в Москве и Горьком для серийного производства легковых автомобилей. В 1930 г. стартовало производство на Московском автосборочном заводе (далее АЗЛК), к 1931 г. прошел реконструкцию Московский автозавод (АМО, далее ЗиЛ), годом позже запустили Горьковский автозавод ("ГАЗ").

С 1947 г. на "ГАЗе" стартовало производство знаменитых автомобилей "Победа" и ГАЗ-69. АМО выпускал легковые малолитражные автомобили "Москвич-400".

За период 1956–85 гг. на заводе "ГАЗ" был освоен выпуск ГАЗ-21, ГАЗ-22, ГАЗ-24, ГАЗ-2410. Двигатели для автомобиля "Волга" до 1957 г. поставляла фирма Chrysler.

На Московском автосборочном заводе, уже переименованном в АЗЛК, с 1968 г. выпускались автомобили "Москвич-427" и "Москвич-434".

"Москвич-408" с 1966 г. собирали в Ижевске на заводе "Ижмаш". В 1968 г. Ижевский завод разработал собственные модели – Иж-2125 и Иж-2715, а в 1984 г. – Иж-2126. Кроме того, в 80-е гг. здесь был налажен выпуск автомобилей ВАЗ-2104.

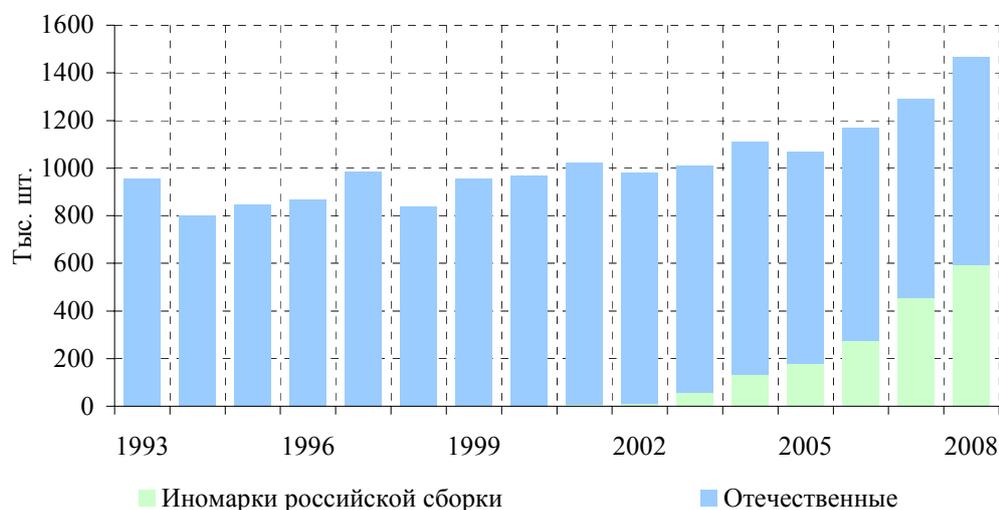
В 1966 г. было подписано генеральное соглашение с фирмой Fiat о сотрудничестве в области разработки конструкции автомобиля, проекта автомобильного завода и его строительстве в СССР. Первые автомобили "АвтоВАЗа" ВАЗ-2101 (прототип Fiat-124) сошли с конвейера в апреле 1970 г., а уже в конце июля был выпущен первый двигатель для этого автомобиля полностью из деталей советского производства.

В 1973 г. началось производство новой модели ВАЗ–2102. В 1984 г. был выпущен первый отечественный переднеприводный автомобиль ВАЗ-2108.

Модели автомобилей Волжского завода поставлялись на экспорт в Югославию, Бельгию, Голландию, Финляндию, Польшу, Францию, Норвегию, Венгрию, Болгарию и Чехословакию.

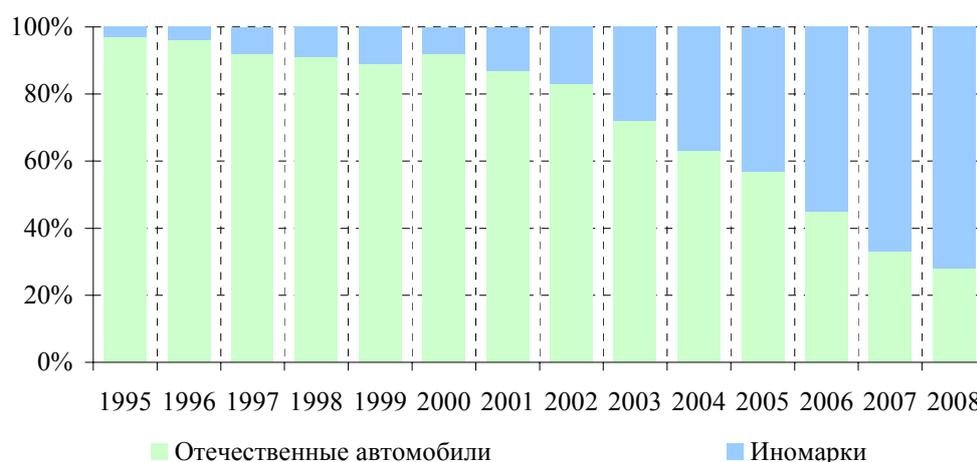
Советский автопром наращивал объемы производства на протяжении всего времени вплоть до распада СССР. С выходом в 1992 г. знаменитых законов о либерализации цен и внешней торговли внутренний рынок был открыт для зарубежных производителей. Тогда же и подтвердились догадки о неконкурентоспособности отечественной отрасли автомобилестроения.

**Рис.1. Структура производства автомобилей в России**



За период экономического развития 1998–2008 гг. выпуск легковых автомобилей увеличился с 838,8 тыс. до 1 млн 466 тыс. штук. Однако заслуга отечественных моделей в этом небольшая. По итогам 2008 г. доля иномарок российской сборки уже вплотную приблизилась к отметке в 40%, тогда как еще в 2002 г. аналогичный показатель не превышал 5%. В структуре продаж автомобилей на российском рынке доля иномарок превышает 72%, тогда как в 2002 г. аналогичный показатель не превышал 20%.

**Рис.2. Структура продаж автомобилей в России**



Поскольку к 2012 г. в России должны быть построены еще несколько заводов крупнейших иностранных производителей, можно ожидать усиления негативных тенденций и дальнейшего снижения рыночной доли отечественных автомобилей.

## **A2. ПРИЧИНЫ НЕКОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТРАСЛИ**

Не секрет, что продукция автомобильных заводов России часто не удовлетворяет покупателей, предъявляющих множество претензий к качеству отечественных автомобилей. Но, несмотря на неудовлетворенность потребителя, основная часть продукции российского автопрома пока раскупается даже на фоне интенсивной конкуренции с иномарками экономкласса – Renault Logan, Daewoo Nexia и Chevrolet Lanos. Однако единственного фактора конкурентоспособности – ценового – может оказаться недостаточно. С одной стороны, многие зарубежные автопроизводители разрабатывают свои модели экономкласса, а российская отрасль ничего не делает для снижения издержек, повышения производительности труда и продуктивности производственного процесса.

Чтобы усилить конкурентоспособность, российской автомобилестроительной отрасли потребуется решение нескольких важнейших задач. В случае успеха это обеспечит конкурентные преимущества отечественного автопрома в долгосрочной перспективе.

**Качество автокомпонентов и «культура» сборки.** На данный момент российская автомобильная промышленность обладает низкокачественной базой производства комплектующих. Это выражается в сравнительно небольших сроках службы деталей, что делает отечественные автомобили технически ненадежными<sup>1</sup>.

Общеизвестно, что сразу после покупки большинство отечественных автомобилей требуют дополнительного обслуживания. Наиболее распространёнными дефектами являются недостаточная затяжка резьбовых соединений, низкое качество применяемых масел и смазок, некачественная сборка салона (скрипы пластика, заедание ремней безопасности, щели на стыках, неработающие зажигалки и т.д.).

**Стандарты менеджмента и контроля.** Все этапы процесса производства автомобиля нуждаются в контроле. Контроль должен осуществляться как после выпуска автомобиля, так и после его продажи. Официальные дилеры производителя должны сопровождать проданные автомобили по крайней мере в течение всего гарантийного периода. Практика отзывов партий автомобилей при обнаружении в ней неисправностей широко используется зарубежными компаниями, но не российскими производителями. Необходима и новая система менеджмента планирования и маркетинга. Например, известно, что продажи автомобилей имеют свои сезонные пики весной и осенью. Учитывая этот фактор, можно точнее прогнозировать объёмы продаж, корректировать объёмы производства, продолжительность смены, количество рабочих. Эффективная система менеджмента поможет снизить операционные затраты и расходы на заработную плату.

**Маркетинговая политика.** Известно, что от типа кузова сильно зависит степень функциональности автомобиля, однако также сильно зависит и восприятие внешнего вида автомобиля потенциальным покупателем. К примеру, универсал наиболее функциональный и вместительный тип, но многие покупатели не станут приобретать автомобиль в таком кузове по причине отсутствия необходимости. Седан наиболее представительен, но наименее функционален. «Золотую середину» представляет собой хетчбэк, который имеет большое багажное отделение и вполне привлекательный вид. Таким образом, на каждый тип кузова найдется свой покупатель. Чтобы потенциальный покупатель не перешел к конкурентам,

---

<sup>1</sup> К примеру, иностранные сцепления "ходят" более 120-150 тыс. км, а сцепления российского производства – не более 80 тыс. км. Проблемы есть и с электрикой, часто выходят из строя электростеклоподъёмники, генераторы, датчики. Оказалась неэффективной и установка аварийных бортовых компьютеров на семейство Lada110.

производителю необходимо выпускать автомобили во всех вариантах кузова. Промежуток времени между выпуском кузовов необходимо сокращать до минимума.

**Финансовые и стимулирующие программы.** Не всегда покупатель способен сразу внести полную стоимость автомобиля, поэтому нужны программы автокредитования. Большинство зарубежных автопроизводителей давно используют такие программы, в России же их стали разрабатывать с недавних пор (например, программа Lada Finance, реализуемая "АвтоВАЗом" совместно с банками-партнерами)<sup>2</sup>. Для удобства клиентов с банками работают и страховые компании. Положительный эффект на объём продаж окажут и стимулирующие программы. Субсидирование покупок автомобилей отечественного производства позволит поддержать их продажи. В России такая программа стартовала в апреле 2009 г. Субсидия в данном случае предоставляется на новый автомобиль, произведённый на территории РФ, стоимостью не более 600 тыс. рублей. В соответствии с этой программой покупатель получает снижение базовой процентной ставки банка в размере 2/3 ставки рефинансирования ЦБ РФ<sup>3</sup> на дату выдачи кредита.

Стимулирование покупки нового автомобиля может состоять и в грамотной организации утилизации старого. Успешный опыт уже имеет Германия, которая первая ввела премию в размере 2,5 тыс. евро за утилизацию старых автомобилей, срок службы которых превысил 9 лет. Сейчас в стране отличные результаты продаж новых машин: на фоне продолжающегося в России обвального снижения продаж в Германии за последние полгода этот показатель вырос на 40%. Сегодня премии автомобилистам за утилизацию старого транспортного средства платят уже в 12 странах Евросоюза. Недавно аналогичные программы стартовали в Японии и США.

В России сейчас много машин, прослуживших уже более 10 лет. В Минпроме предлагают ввести премию за утилизацию старой машины в размере 50 тыс. руб. при условии, что автовладелец купит новый отечественный автомобиль. Программу собираются запускать со следующего года, но сроки могут сдвинуться, так как в России не решена проблема мощностей по утилизации.

Росту спроса на новые автомобили также будут способствовать дилерские программы. Покупателей будут привлекать различные акции и скидки. Всегда приятно получить в подарок комплект зимней резины или "бесплатную" дополнительную опцию.

---

<sup>2</sup> Программа действует для любой модели из любого семейства Lada выпуска 2009 г. Программа предоставляет возможность оформить кредит по сниженным процентным ставкам – от 0% до 12,9% годовых на срок от 1 года до 3 лет и снижает первоначальный взнос до 30% от стоимости автомобиля.

<sup>3</sup> С 28.12.2009 г. ставка рефинансирования составляет рекордно низкие 8,75%.

## **В. ОСНОВА МОДЕРНИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ**

В результате проведенного анализа условий развития нам удалось выяснить, что необходимо отечественной отрасли автомобилестроения для развития, а также что российский автопром в разные годы имел опыт сотрудничества с зарубежными производителями (Ford, Renault, Chrysler, Fiat). Однако по причине, что такое сотрудничество не носило долгосрочного и комплексного характера, "поднять" отрасль не удалось. Значит, кроме зарубежных технологий и стандартов, необходимо разработать эффективные и "прозрачные" механизмы импорта технологий и стандартов, диверсифицировать их источники, а также поставить процесс импорта на поток в долгосрочном периоде.

Сегодня в России уже работают несколько крупных проектов, успешная реализация которых позволит значительно сократить технологическое отставание отечественной отрасли. Более того, освоение и внедрение технологий может идти ускоренными темпами: не последовательно, а скачками, через несколько технологических ступеней к наиболее современным. Не стоит ожидать, что мировые автопроизводители готовы поделиться передовыми технологиями, тем не менее даже разработки «вчерашнего дня» ведущих мировых автогигантов в условиях сильного отставания российских производителей могут оказаться прорывными.

### **В1. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

Япония – одна из ведущих стран в области автомобилестроения, которая "подняла" национальный автопром за счёт иностранных технологий. Вплоть до 30-х гг. XX века страна всего лишь копировала американские образцы. После ухода производителей США<sup>4</sup> автомобильная промышленность Японии все больше стала отставать от мирового уровня. Разрыв в технологическом отношении резко увеличился в годы войны, когда зарубежный опыт стал вообще недоступен.

Восстановление японского автопрома началось во время войны в Корее. США начали закупать в Японии автомобили для обеспечения боевых действий и развернули программу восстановления американских автомобилей. За счет заказов армии США автомобильная промышленность Японии обновила оборудование, укрепила финансовое положение и начала бурно развиваться.

---

<sup>4</sup> Из-за принятого в стране закона, по которому все расположенные на территории Японии предприятия становились ее собственностью.

Главными факторами в становлении японской автомобильной промышленности стали жесткий контроль правительства за развитием отрасли и перестройка организационно-производственной структуры, в результате чего были значительно снижены издержки производства, а конкурентоспособность повышена до мирового уровня. Но качество ещё значительно отставало от мировых стандартов, и задача его повышения была поставлена на государственном уровне. Решением стали новые стандарты производственной системы, обеспечившие оптимальные масштабы производства, невысокие издержки и строгий контроль качества автомобилей.

Еще один пример интенсивной модернизации и развития на базе иностранных технологий – автомобильная промышленность Китая.

Первый этап развития автопрома КНР относится к середине XX века. Именно в 50-е гг. при поддержке СССР и активном участии советских специалистов в Китае появляются пионеры автопрома. Первый завод был построен в 1953 г., и в 1950-80-е гг. производимые модели были копиями советских машин.

Второй этап развития китайского автопрома начался с подписания соглашения между немецкой компанией Volkswagen и Шанхайской автомобильной корпорацией в 1984 г. о создании совместного предприятия. Началось строительство заводов и других мировых автопроизводителей. Китайское руководство привлекало иностранных производителей, предоставляя им выгодные условия: бесплатная аренда земли, дешёвая рабочая сила, освобождение от налогов. К настоящему времени почти все крупные мировые автопроизводители (General Motors, Ford, Toyota, Daimler Chrysler, Nissan-Renault, Peugeot-Citroen, Honda и BMW) уже создали одно или более СП на территории КНР. Один за другим стали появляться новые заводы, для которых правительство закупало лицензии и технологии у крупнейших зарубежных корпораций. Общий объем иностранных капиталовложений в автомобильную отрасль превысил 20 млрд долл. И в настоящее время КНР старается покупать все доступные активы в автомобильной промышленности.

На третьем этапе Китай начал инвестировать в развитие отечественной автомобильной промышленности. Для поддержания собственного автопрома ввели жёсткие квоты на импорт и высокие таможенные пошлины. Иностранные производители стали продавать права на устаревшие модели. На базе купленных зарубежных технологий и началась разработка уже собственных автомобилей нового поколения.

Тенденцией последних лет становится особый интерес китайских производителей к покупке ведущих автомобильных брендов вместе с технологиями. Это означает, что КНР уже не

довольствуется "вчерашними" разработками, а готова инвестировать в покупку новейших технологий<sup>5</sup>.

Таким образом, мы видим, что в основе развития отраслей не только развивающегося Китая, но и развитой Японии лежат иностранные технологии.

Конечно, при разработке стратегии модернизации и развития отечественной отрасли необходимо изучать зарубежный опыт, но слепо его применять не стоит. Различия в исторических и экономических условиях, в менталитете населения не позволят извлечь позитивный результат за счет копирования чужого опыта. Автопрому РФ необходима своя стратегия, но в ее основе, как и в других случаях, должны быть зарубежные технологии и стандарты. Сегодня в России уже все есть для формирования стратегии модернизации и развития с оригинальными элементами.

### **С. РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ МОДЕРНИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ**

Начало приобретения зарубежного опыта можно отнести к 1997 г., когда в России (в Калининградской обл.) был построен первый и единственный завод по "отверточной сборке" иномарок – "Автотор". Производство автомобилей здесь происходит в режиме Semi Knocked Down (SKD, полуразобранный). При таком режиме, в основном ориентированном на обход высоких импортных пошлин или акцизных сборов, полностью готовые автомобили разбирают на небольшое количество узлов и в таком виде ввозят на территорию собирающей страны. "Автотор" – это единственное в России предприятие автомобилестроительной отрасли, пользующееся таможенными льготами на ввоз крупных узлов и агрегатов. При «отверточной сборке» эффект для отрасли, промышленности и экономики минимален.

В настоящее время "Автотор" выпускает около 27 моделей различных автомобильных марок, преимущественно модели американской корпорации General Motors. В частности, собираются BMW (3-й и 5-й серий, кроссоверы X3, X5 и X6), KIA (Carnival, Magentis, Opirus, Cee'd, Sportage, Carens, Mohave), Hummer (H2 и H3), Chevrolet (Trailblazer, Tahoe), Cadillac (STS, BLS, SRX, Escalade). В конце октября 2009 г. стартовала сборка популярных в России Opel Astra и Opel Zafira.

В 1998 г. был запущен в эксплуатацию ещё один завод по производству иномарок – "ТагАЗ" (Таганрог), где принципиально иной режим сборки – по лицензии зарубежных компаний. В настоящее время стратегическими партнерами "ТагАЗа" являются корейские компании

---

<sup>5</sup> Китайские производители готовы к приобретению шведских брендов – Volvo и Saab. Отметим, что именно Volvo носит статус одного из наиболее безопасных автомобилей в мире.

Hyundai Motor и SsangYong. На заводе собирают Hyundai Accent, Sonata, Sorento, Cerato, Santa Fe Classic, Elantra XD и Porter. С 2008 г. осуществляется сборка корейских внедорожников SsangYong Korando, Musso и Musso Sports, которые уже появились в продаже под маркой TAGAZ (Tager и Road Partner).

Кроме "ТагАЗа", в России функционирует ещё один завод с режимом лицензионной сборки. Компания Sollers (бывшая "Северсталь-Авто") в 2005 г. приступила к лицензионной сборке корейского SsangYong, а сейчас там собираются модели Rexton и Kyron. В 2006 г. партнёром российской компании стал итальянский Fiat. На заводе Sollers в ОЭС "Елабуга" выпускаются модели Albea, Doblo, Panda и Ducato, скоро к ним должна добавиться модель Linea.

В 2002 г. в России стартовал первый проект в режиме промышленной сборки на базе Ижевского автозавода. Под "промышленной сборкой" понимается система серийного производства на основе технологических процессов, которые обеспечивают загрузку производственных мощностей предприятия на уровне 25 тысяч единиц в год при двухсменном режиме работы. В режиме промышленной сборки участвуют процессы сборки кузова, монтажа оборудования и проведения контрольных испытаний готовых транспортных средств. Сборка автомобилей на заводе "ИжАвто" по лицензии KIA Motors Corp. стартовала в 2005 г., сегодня выпускаются модели Spectra, Sorento и Cerato.

Кроме Ижевского завода на территории России в режиме промышленной сборки сейчас работают ОАО "Автофрамос" (Renault Logan), Ford Motor Company (Ford Focus и Mondeo), Toyota Motor (Toyota Camry), концерн GM (Opel Antara и Chevrolet Captiva), Nissa (Nissan Teana) и Volkswagen Rus (Volkswagen Passat и Jetta, Skoda Octavia и Fabia). Последний также планирует выпуск моделей Volkswagen Polo и Tiguan.

Ещё одним видом сотрудничества по производству иностранных автомобилей в России можно назвать стратегическое соглашение "АвтоВАЗа" и Renault, подписанное в конце 2007 г. Стороны, в частности, предварительно договорились о производстве на мощностях "АвтоВАЗа" автомобилей Renault и Nissan на платформах Renault классов В и С. Предполагается выпуск автомобилей совместно с Renault под маркой Lada<sup>6</sup>.

Таким образом, в России уже работают те компании, которые должны стать донорами новых технологий и стандартов. Тот эффективный и "прозрачный" механизм, который необходим для импорта, также уже запущен. Это локализация производственного процесса. Чем выше степень локализации, тем эффективнее такой механизм.

---

<sup>6</sup> Первым Renault и "АвтоВАЗ" планируют совместно создать новый бюджетный автомобиль на платформе Logan с французским двигателем и трансмиссией, остальные детали будут российскими.

Сама локализация фактически является той добавленной стоимостью, которая производится на территории собирающей страны. Повышение степени локализации напрямую влияет на объем приращенного национального ВВП.

Сегодня, согласно условиям режима промышленной сборки, прописанным в соглашении с МЭР РФ, средний уровень локализации в России должен составить 30% уже к 2015 г. Поскольку многие производители запустили производство совсем недавно, такого результата к 2015 г. сложно ожидать. Вместе с тем, у производителей давно работающих в России (Ford и Sollers), степень локализации превышает 30%.

Важным в данном случае является вопрос о средствах к повышению степени локализации. С одной стороны, зарубежные производители могут производить в России почти все детали интерьера салона, аккумуляторы, стекла, фары, сидения, однако в долгосрочной перспективе рост локализации станет невозможным, а технологическое развитие отрасли останется на низком уровне. Чтобы этого не произошло, правительству необходимо создать условия для производства в России технологически сложных узлов и агрегатов – двигателей, коробок передач, генераторов.

Однако для этого необходима готовность производственной базы собирающей страны. В противном случае иностранные производители откажутся локализовать производство, чтобы не рисковать качеством своих автомобилей, а следовательно, и собственным имиджем. В условиях сильной конкуренции на мировом рынке это одна из важнейших задач. В связи с неготовностью производственной базы МЭР стало приглашать в Россию производителей не только конечной продукции (автомобилей), но и автокомплекующих, причем тех, с которыми эти автопроизводители работали ранее, чтобы не нарушать производственных связей и не рисковать снижением эффективности производства в будущем.

Отметим, что механизм локализации работает и в режиме лицензионной сборки. Более того, опыт "ТагАЗа" стал бесценным для отечественной отрасли: за 10 лет сотрудничества с Hyundai таганрогский завод смог выпустить на рынок собственную модель Vega, созданную на базе корейских технологий.

Другой режим лицензионной сборки, применяемый компанией Sollers, также показывает отличные результаты. Модель коммерческого автомобиля Ducato уже успешно конкурирует с популярными и недорогими "ГАЗелями", причем на консервативном и заведомо ориентированном в пользу отечественных моделей рынке госконтрактов<sup>7</sup>. Уровень

---

<sup>7</sup> Совсем недавно компания Sollers выиграла у "ГАЗа" тендер Минздравсоцразвития на поставку карет скорой помощи на общую сумму 2 млрд руб.

локализации проекта Ducato уже составляет около 50%, а в ближайшем будущем вырастет до 70%. В этом случае эти и другие конкурентоспособные модели станут почти российскими.

Флагман отечественной отрасли "АвтоВАЗ" пошел по другому пути. Компания в 2008 г. получила нового акционера и стратегического инвестора – Renault. Французская компания в обмен на предоставление мощностей в России, дилерской сети и расширенный доступ к российскому рынку предоставит Волжскому заводу ряд важнейших технологий, в том числе сложных узлов и агрегатов. В частности, в скором времени на новые модели Lada будут устанавливаться французские коробки передач и двигатели. К приобретению лицензий на право сборки в России таких узлов "АвтоВАЗ" уже приступил. В отличие от режима промышленной сборки в данном случае локализация отсутствует, осуществляется прямой импорт технологий, что должно сократить время на их освоение и внедрение.

Отметим, что, кроме устаревших технологий, у российской отрасли есть еще ряд проблем нетехнологического характера, в том числе низкая культура сборки, неудовлетворительные стандарты контроля качества, отсутствие опытных менеджеров, которые смогут управлять кризисной отраслью и вывести ее из кризиса. Однако локализация является механизмом освоения опыта и такого рода. Toyota, VW, GM, Nissan не станут рисковать своим статусом и признанным качеством, поэтому есть все основания рассчитывать на «воспитание» штата персонала и управленцев. Именно для этого российские специалисты выезжают на обучение в Японию, Германию, США на заводы-изготовители.

Кроме перечисленных обязательных элементов стратегии модернизации и развития отрасли, российская стратегия модернизации и развития имеет ряд оригинальных элементов, которые делают ее состоятельной в национальных условиях:

- Комплексный характер развития, который предполагает работу в отечественной отрасли многих представителей зарубежного автопрома. Они смогут предоставить различные технологии, различного технологического уровня и назначения. Это позволит исключить негативные последствия при завершении сотрудничества с отдельно взятым производителем, как это было после ухода Fiat в 70-х гг.
- Долгосрочный характер сотрудничества также выгодно отличает новую стратегию модернизации и развития от прежней. Конечно, восьми лет совместной работы с Fiat недостаточно для полномасштабного развития неконкурентоспособной отрасли. Так, даже выпустив собственную модель Vega, "ТатАЗ" не собирается останавливать сотрудничество с Hyundai после 10 лет совместной работы.

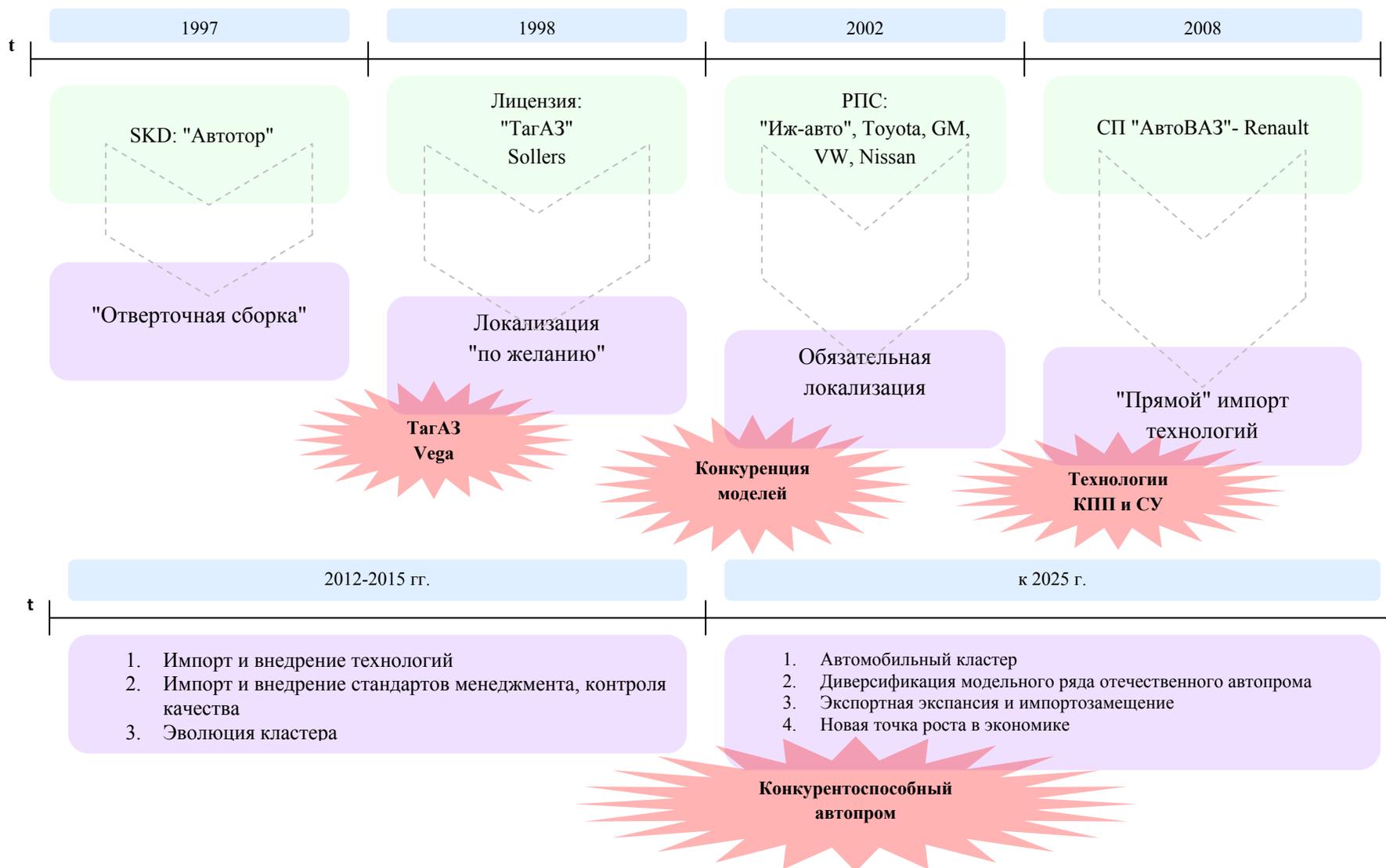
- Выгодное географическое положение Ленобласти, обуславливающее привлекательность экспорта иномарок российской сборки в страны Восточной Европы.
- Производство в регионе автомобилей одного класса, в одной ценовой нише<sup>8</sup> формируют условия для конкуренции между производителями. Сама конкуренция будет стимулировать повышение локализации производства, ведь локализация позволит компаниям экономить на транзакционных и транспортных издержках. Это снизит риски увеличения отпускных цен быстрее, чем у конкурентов.
- Уже построенные заводы конечного производства и возможное появление в Ленобласти производителей комплектующих позволяют рассматривать этот регион как будущий автомобильный кластер.

Российская стратегия модернизации и развития не появилась сама собой, она видоизменялась и формировалась с 1997 г. При условии, что от завода "отверточной сборки" мы пришли к режимам, которые позволяют создавать новые российские модели на базе иностранных технологий, можно говорить, что стратегия в ее нынешнем виде является результатом эволюции. Формирующийся в Ленобласти "русский Детройт" лишь подтверждает это.

---

<sup>8</sup> В Ленобласти производят Toyota Camry, Nissan Teana и Ford Mondeo. Все три модели представляют бизнес-класс, а Camry и Teana, кроме этого, находятся в одной ценовой нише.

Рис. 3. Эволюция российской модели модернизации и развития отрасли



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В России появилась своя оригинальная стратегия модернизации и развития, и теперь нет необходимости копировать чужие стратегии, которые могут оказаться для отечественной отрасли неприемлемыми. Стратегия имеет ряд оригинальных черт, которые выгодно отличают ее от советской модели развития на базе технологий Fiat. Эти черты позволяют рассчитывать на успех, обновление автомобильной промышленности при исключении вероятности остановки производства. Механизм локализации позволит получить зарубежные технологии, а сотрудничество с различными производителями – технологии различного назначения и сложности. Увеличение степени локализации создаст предпосылки для расширения процесса импортозамещения в отрасли конечного производства, что интенсифицирует производство в различных отраслях реального сектора. Вероятна экспортная экспансия собранных в России автомобилей. Формирование автомобильного кластера в Ленобласти и конкуренция производителей создадут условия для увеличения степени локализации (а следовательно, и импортозамещения), что позволит российской отрасли осваивать все большее количество технологий более высокого технологического уровня. Одновременно отрасль получит и новые стандарты менеджмента, контроля, маркетинга.

Таким образом, в случае успешной реализации оригинальной стратегии модернизации и развития технологическое отставание автомобилестроительной отрасли будет сокращаться, а в России может появиться новая точка роста на базе отраслей конечного производства высокого уровня технологического передела.