

# ПРОБЛЕМЫ МИРОХОЗЯЙСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ

## РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ В РАЗВИТИИ АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**Н.А. Шувалова**

Российский университет дружбы народов  
*Ул. Миклухо-Маклая, д. 6, Москва, Россия, 117198*

Статья посвящена рассмотрению феномена и места стратегического альянса на мировом автомобильном рынке, а также основных принципов функционирования и стратегий развития компаний, ориентированных на партнерство в российской автомобильной промышленности. Рассматриваются теоретические основы стратегического альянса, его формы, причины возникновения и развития на мировом рынке легкового автомобилестроения. Теоретические обобщения подтверждаются анализом практического опыта и основных тенденций развития мирового автомобильного рынка. В качестве примера выбран стратегический альянс компаний «Рено» (Renault) и «Ниссан» (Nissan), как наиболее удачная интеграционная форма, которая получает все большее развитие и на отечественном рынке легкового автомобилестроения. В ходе исследования выявлены перспективы развития стратегических альянсов и увеличения их роли в автомобильной промышленности России.

Автомобильная промышленность оказывает существенное влияние на процессы социального и экономического развития общества, способствует динамичному развитию сопутствующих отраслей начиная с отраслей, обеспечивающих ее материалами, и заканчивая сферами технологического обслуживания. Автомобиль прочно вошел в жизнь человека, и потребительские предпочтения являются главными индикаторами дальнейшего развития для автопроизводителей. Основной проблемой автомобильной промышленности остается перепроизводство, усугубляющееся повышенной конкуренцией на традиционных рынках США, Европы и Японии и необходимостью значительных капиталовложений для постоянной модернизации модельного ряда автомобилей. Таким образом, в мировой автомобильной отрасли идет процесс консолидации.

Автомобильная промышленность является активным участником всех известных интеграционных процессов, что приводит к снижению количества независимых автопроизводителей. В сложившихся экономических условиях возрастает и количество стратегических альянсов автомобильных компаний. Данный

процесс затрагивает не только производителей автомобильной техники, но и поставщиков автокомпонентов и автодилеров. Лидеры мирового автомобильного рынка демонстрируют вывод своих производств в развивающиеся страны для дальнейшего захвата потенциальных рынков сбыта. Альянсы открывают колоссальные возможности и для местных компаний. Важность и актуальность избранной темы обусловлены остротой и масштабами проблем, возникающих в результате форсированных процессов слияний и поглощений там, где более успешными могли бы быть альянсы. Цель данного исследования заключается в изучении преимуществ «мягких» форм интеграции, большей устойчивости стратегического альянса на высококонкурентном мировом автомобильном рынке по сравнению с более жесткими интеграционными формами. В соответствии с поставленной целью в данной статье автором решались следующие задачи:

- 1) дать краткую характеристику понятия «стратегический альянс»;
- 2) определить основные тенденции развития мирового автомобильного рынка;
- 3) проанализировать пути создания успешных стратегических альянсов на автомобильном рынке;
- 4) выявить возможности отечественной автомобильной промышленности в формировании стратегических альянсов и применимость данного направления совершенствования автомобильных компаний в современной экономике России;
- 5) оценить последствия стратегических альянсов на российском автомобильном рынке, их роль в повышении конкурентоспособности отечественного автопрома.

**Понятие и роль стратегического альянса в современном мире.** Можно выделить несколько определений стратегического альянса:

— стратегический альянс — это объединение нескольких независимых предприятий, которые намерены заняться специфическим родом производства или хотят завершить проект, используя при этом знания, материалы и другие ресурсы друг друга [1. С. 60];

— стратегический альянс — это одна из форм современной межфирменной интеграции, наряду с добровольными слияниями, сетевыми организациями, профессиональными объединениями, для которой характерно долговременное партнерство или устойчивая кооперация нескольких компаний с целью реализации стратегических задач развития данных компаний с использованием совместных ресурсов [1. С. 64].

С юридической точки зрения альянс предполагает заключение договора между компаниями-партнерами и деятельность альянса определяется не специфическим юридическим статусом, а прочными партнерскими отношениями между компаниями.

Альянс является «стратегическим», если отвечает следующим условиям:

- мотивация деятельности альянса соответствует стратегиям компаний-партнеров;
- внутри альянса происходит аккумулирование и обмен опытом и знаниями.

Формы альянсов зависят от того, на какой стадии либерализации находится отрасль. Эволюция альянсов проходит четыре стадии: 1) зарождение; 2) бум; 3) нестабильность; 4) зрелость. На стадии зарождения жесткие законодательные ограничения и непрозрачность рынка сдерживают активность компаний в области создания стратегического альянса. Инвестиции в капитал на данной стадии отсутствуют, преобладающей является стратегия выдачи лицензии на технологии. Бум альянсов приходится на период либерализации отрасли или экономики в целом. Транснациональные компании стремятся выйти на новый рынок, повлиять на политику правительства и сформировать определенные проекты, а национальные компании — получить знания и опыт. В ходе дальнейшей либерализации, когда иностранные компании уже освоили национальный рынок, наступает период нестабильности стратегического альянса. Альтернативой альянсу могут стать слияния или поглощения, поскольку иностранные или местные партнеры могут действовать самостоятельно и увеличить свою долю собственности.

Стратегический альянс может принимать различные формы:

- совместное предприятие для осуществления определенного проекта;
- инвестиции в компании, вписывающиеся в технологическую цепочку бизнеса;
- лицензионные соглашения, в данном случае компания, обладающая технологией, дает своему стратегическому партнеру, обладающему большей долей рынка, лицензию.

Причины, которые толкают компании к подобного рода объединениям, следующие:

- объективная потребность в объединение усилий и ресурсов для НИОКР (особенно характерно для автомобильного сектора, где продукт требует постоянных технических обновлений);
- необходимость привлечения дополнительного капитала;
- привлечение команды управленцев, имеющих опыт работы с определенными проектами;
- возможность для маленькой эксклюзивной компании использовать опыт, авторитет и долю рынка крупной компании.

Пути стратегического развития компания разделяют на три вида:

- 1) интернационализация — развитие производственной деятельности компании, когда она начинает осваивать новые географические рынки;
- 2) вертикальная интеграция — развитие производственной деятельности компании, когда она осваивает отрасли экономической деятельности ее поставщиков и потребителей;
- 3) диверсификация — развитие производственной деятельности компании, на котором она осваивает новые для себя отрасли деятельности, не связанные напрямую с ее производством.

Эти стратегические программы используются либо при «внешнем» либо при «внутреннем» развитии компании и стратегический альянс возникает на каждой их предложенных стадий развития компании.

**Основные тенденции развития мирового автомобильного рынка как стимул создания новых альянсов в отрасли.** В мировой автомобильной промышленности сегодня можно достаточно четко выявить ряд тенденций, служащих серьезным долгосрочным катализатором процессов интеграции компаний, происходящих в том числе путем создания стратегических альянсов.

1. Вывод производств в развивающиеся страны. Частичный вывод производств мировыми автопроизводителями в развивающиеся страны обусловлен, с одной стороны, ужесточением конкуренции, ростом экологических требований к производству и автомобилям, слишком медленные, иногда отрицательные темпы роста на основных рынках, а с другой стороны, ростом спроса, большим потенциалом рынков, относительно низкой стоимостью ресурсов, возможностью получения льготных условий на развивающихся рынках. Например, доля затрат в продажной цене автомобиля составляет в Китае 5%, в России 6%; в Европе этот показатель равен 13%, США — 14%, Японии — 19% [6. С. 2]. Кроме того, производители автомобилей выносят в другие страны процессы НИОКР. Лидерами перемещения в них производственных процессов являются Индия, Китай и Мексика, в то время как текущая доля России равна нулю. Вместе с тем при оценке конкурентной позиции Россия рассматривается как один из привлекательных рынков высокотехнологических производств и относительно низких издержек при высоком уровне качества ресурсов. Данный тренд в развитии мирового автомобилестроения заставляет крупные компании при освоении новых рынков искать пути наиболее быстрого запуска своих производств. В таких странах, как Китай или Россия серьезным препятствием на данном пути становится доминирующая роль государства и практика протекционизма для защиты местных производителей. В подобных условиях одним из наиболее эффективных способов преодоления нежелания чиновников пускать на свою территорию новых игроков является демонстрация готовности новичка делиться используемыми технологиями в части производства и управления, создавать совместные предприятия, могущие стать трамплином для развития и совершенствования имеющихся национальных производств. Наиболее проработанным образованием для достижения указанных целей служит именно стратегический альянс.

2. Консолидация отрасли. Консолидация мировой автомобильной промышленности и создание стратегических концернов (как легковых, так и грузовых автомобилей) выражается в снижении количества независимых автопроизводителей. В 1980-е гг. можно было выделить до 30 независимых крупных компаний, в то время как в настоящее время насчитывается около 10 таких компаний и прогнозируется снижение до 6—7 в будущем. Снижение числа независимых компаний является естественным процессом для многих отраслей промышленности с закономерным следствием — постепенной утратой самостоятельности и конкурентоспособности локальными участниками рынка. При этом далеко не все компании готовы поступиться даже малой частью своей независимости, даже если этот шаг и будет продиктован соображениями глобальной устойчивости развития фирмы или ее безопасности. Участников процесса

консолидации может не устроить процесс слияния компаний и уж тем более поглощения, пусть даже и дружественного. Ведь история многих автопроизводителей, служащих целевыми объектами для подобных сделок, насчитывает десятилетия и начинается с семейного бизнеса со своими традициями и устоями. В таких ситуациях единственно верным путем дальнейшего сближения компаний может также стать стратегический альянс, позволяющий всем заинтересованным сторонам сохранить свое лицо и вместе с тем достичь намеченных глобальных целей.

3. «Стратегия платформ» активно начала развиваться в 1990-е гг. Сущность ее заключается в производстве нескольких моделей на базе единой платформы (сборочной рамы, на которую монтируются все узлы и детали). Яркой иллюстрацией «стратегии платформ» являются примеры концернов «Дженерал Моторс» (General Motors) и «Фольксваген» (Volkswagen). «Дженерал Моторс» использует одну платформу для производства Silverado, Suburban, Sierra, Escalade и пикапа Tahoe. «Фольксваген» в настоящее время активно работает над созданием целого ряда новых автомобилей на базе общей платформы «Фольксваген Гольф» (Volkswagen Golf) пятого поколения. Часть этих новинок появится под маркой «Фольксваген», а часть — под марками «Ауди» (Audi), «Сeat» (Seat) и «Шкода» (Skoda). Однако производство 500 тысяч экземпляров на единой платформе — это предел, после которого эффект синергии начинает снижаться. В целом за период с 1997 по 2004 гг. количество платформ для производства легковых автомобилей упало с 10 до 7 у «Дженерал Моторс» (General Motors) и с 9 до 4 у «Фольксваген» (Volkswagen). При этом расширение модельного ряда привело к росту количества моделей на одну платформу в среднем с 2 до 6 у «Дженерал Моторс» (General Motors) и с 3 до 11 у «Фольксваген» (Volkswagen) [6. С. 1]. Основной тенденцией становится сокращение количества продукции на фоне увеличения вариаций одной модели. Данная политика не только существенно сократила издержки путем унификации, но и способствовала повышению качества продукции, гибкости производства, скорости разработки и обновления модельного ряда. Создание ниш на основе общих платформ — новый способ конкуренции автопроизводителей, который позволяет снизить издержки. Стратегический альянс может привести к еще большей экономии, когда две или более компании, изучив имеющийся модельный ряд, выводят все сильные и слабые стороны машин-одноклассников и стараются оставить в производстве именно те из них, которые обладают наибольшим потенциалом в части дальнейшего совершенствования, отличаются детальной проработкой имеющихся узлов и агрегатов.

4. Появление гибких производств в автомобилестроении. Создание больших автомобильных заводов и достижение классической экономии на масштабе было эффективным решением для рынка США или Европы в прошлом, но изменение потребностей автовладельцев привело к необходимости постоянного обновления модельного ряда. Быстрота обновления стала ключевым фактором успеха на рынке. Старая организация производства не могла обеспечить этого, и вместе со «стратегией платформ» потребовалась организация производств но-

вого типа — гибких сборочных заводов: не требуется полностью автоматизированных линий, роботов и большой площади, больших мощностей и существенных инвестиций — достаточным является компактное производство, способное выпускать различные модели компании. Плохо продается модель «А» — достаточно поставить комплекты для модели «Б», которая продается прямо с конвейера. Активнее всех из мировых автопроизводителей эту концепцию в последние годы реализовывала компания «Хонда». Если в 1999 г. лишь 10% всех заводов «Хонда» функционировали на принципах гибкого производства, то на 2006 г. это 100% всех заводов. Указанные принципы, хоть и не имеют очевидной связи с процессом создания и функционирования стратегических альянсов, но тем не менее служат довольно часто причиной их формирования. Это происходит, когда одна компания, обладая подобными технологиями, и вступая в альянс со своим партнером, помогает ему освоить новый территориальный или нишевой рынок, не создавая при этом огромных заводов, требующих больших капитальных затрат и растягивающих во времени процесс запуска производства.

5. Модульная сборка. Продолжением «стратегии платформ» конца 1980-х гг. стало развитие модульной сборки. На конвейер поставляются готовые к сборке модули, включающие в себя большое число простых компонентов и деталей. Компании «Вольво», например, удалось в 2000—2004 гг. снизить число используемых для производства грузовиков компонентов в 2 раза — с 44 тыс. до 22 тыс. единиц. Модульная сборка в автомобилестроении привела к появлению новых организационных принципов. Так, в 1997 г. в бразильском городе Резенде концерн «Фольксваген» организовал первый в мире парк поставщиков для производства грузовиков на принципах модульного консорциума. Отличительные особенности этого типа производства: а) девять поставщиков-партнеров производят под одной крышей готовые к сборке модули; б) все 1365 рабочих наняты поставщиками; в) из 250 млн долл. инвестиций на поставщиков приходится 50 млн долл.; г) «Фольксваген» отвечает за дизайн, контроль качества и НИОКР. Обобщая эти данные, хотелось бы отметить, что «Фольксваген» контролирует своих поставщиков не факторами производства (такими как капитал), а через использование самого бренда «Фольксваген». Несмотря на то, что производство автомобиля — это результат объединенных усилий независимых компаний, производство в г. Резенде функционирует как единая фирма. В данном случае эта единая «псевдофирма» становится именно примером стратегического альянса сразу нескольких компаний, сосредоточенных при этом на небольшой территории.

6. Аутсорсинг производства компонентов. Под аутсорсингом понимается передача разработки, дизайна и сборки компонентов и модулей от производителей автомобилей производителям автокомпонентов. Производитель автомобиля осуществляет разработку автомобиля и формулирует требования по техническим характеристикам. Далее производственный процесс переходит к поставщикам компонентов до стадии сборки автомобиля на конвейере. НИОКР, непосредст-

венное производство компонентов, включая отношения с поставщиками деталей, создание, разработка и сборка модулей определяются производителями компонентов первого уровня — наиболее крупными игроками на рынке автокомпонентов. Аутсорсинг позволяет снизить общие издержки, выбрать глобальных поставщиков, обеспечивающих наивысшее качество и минимальные закупочные цены на узлы и модули. Именно качественные мотивы очень часто создают основу для альянсов. В данном случае участники процесса убивают сразу несколько «зайцев»: экономятся ресурсы, необходимые в том случае, когда одной компании пришлось бы разрабатывать все технологии самостоятельно; экономится время на процессе создания и внедрения подобных технологических разработок; повышение качества продукции, являющееся следствием жесткой специализации партнеров именно на узком сегменте продукции.

**Успешные стратегические альянсы на автомобильном рынке.** Стратегические альянсы получили широкое распространение в автомобильной отрасли, что связано, в первую очередь, с ускорившимся процессом консолидации. Глобальный характер конкуренции автомобильных компаний на мировом и национальных рынках, огромные затраты на запуск в производство новых моделей, сокращающийся цикл их обновления вынуждает автомобильные компании выбирать стратегию поглощения (например, компания «Форд» (Ford) полностью контролирует «Вольво» и «Мазду» (Mazda)), добровольного слияния (компании «Даймлер» (General Motors) и «Крайслер» (Chrysler)) или создания сложных интегральных группировок в виде «автомобильных альянсов». Стратегические альянсы в автомобильной промышленности подразделяются на масштабные и наиболее структурированные, такие как «Рено-Ниссан» (Renault-Nissan) и на более локальные, ориентированные на реализацию конкретных проектов и партнерств в области производства конкретных марок автомобилей и их продвижения. Последний тип проиллюстрировали альянс «Пежо-Ситроен» (Peugeot-Sitroen) и компания «Тойота Моторс» (Toyota Motors) по производству субкомпактных автомобилей для европейского рынка.

В 1999 г. компании «Рено Групп» (Renault Group) и «Ниссан» (Nissan) объявили о создании альянса. «Рено Групп» (Renault Group) стала владельцем 36,6% акций «Ниссан Моторс» (Nissan Motors). На начальной стадии создания данного стратегического альянса слабой стороной считалась кросс-культурная разница компаний. Тем не менее союз оправдал свою успешность: в 1999 г. долг «Ниссан» составлял 22 млрд долл., в 2006 г. ее прибыль составила 7,29 млрд долл. В 2001 г. компании объявили о дальнейшем укреплении альянса, был создан холдинг «Рено-Ниссан» (Renault-Nissan), равноправно управляющий обеими компаниями. В 2002 г. «Рено Групп» увеличила долю акций «Ниссан Моторс» (Nissan Motors) до 44,3%, «Ниссан Моторс», в свою очередь, владеет 15% акций своего партнера. Показатели деятельности компании «Рено Групп» в 2007 г. следующие: выручка 40 682 млрд евро, чистая прибыль — 2734 млрд евро; акционеры: Правительство Франции — 15,01%, «Ниссан Моторс» — 15%, сотрудники — 3,5%, находятся в свободном обращении 63,79% [8. С. 1].

В июле 2006 г. появились сообщения о том, что миллиардер К. Керкорян, владеющий 9,9% акций концерна «Дженерал Моторс», обратился к совету директоров компании с предложением сформировать трехсторонний альянс с компаниями «Ниссан» и «Рено» [8. С. 1].

Показатели работы «Дженерал Моторс» демонстрируют спад по всем направлениям. Общие продажи автомобилей «Дженерал Моторс» в июне 2006 г. упали на 25,9% по сравнению с июнем 2005 г. В 2006 г. было объявлено о намерениях закрыть 12 заводов к 2008 г., в рамках кампании тотального сокращения издержек «Дженерал Моторс» удалось договориться с 35 тыс. своих сотрудников об их досрочном уходе на пенсию [10. С. 1].

После объединения «Рено Групп» и «Ниссан Моторс» последний демонстрирует увеличение годовой прибыли и активное продвижение на рынки США, России, Южной Кореи и Китая. Вместе с тем японский автопроизводитель испытывает трудности с увеличением продаж из-за недостатка новых моделей. Можно выделить три основные причины, которые толкают компании к тройственному альянсу:

1) формирование альянса позволит обеспечить более высокую экономичность производства для каждого из участников. Консолидация производственных мощностей и объединение возможностей позволят снизить себестоимость выпуска автомобилей;

2) производственные мощности будут сбалансированно распределены по всему миру — в Северной Америке, Европе и Азии;

3) финансовые риски, связанные с внедрением новых передовых технологий, будут распределены между всеми тремя компаниями.

В ближайшее время возможно появление автомобильного мегаальянса, равного которому не было в мировой автомобильной истории и который займет 25% всего автомобильного рынка. «Рено» и «Ниссан» могут приобрести 20% акций «Дженерал Моторс» [10. С. 1]. В том случае, если инициатива Керкоряна найдет поддержку большинства акционеров компании, сделка должна будет получить одобрение антимонопольных властей Европы и США. По прогнозам аналитической компании CSM Worldwide, возможный трехсторонний альянс породит крупнейшее в мире автопредприятие, которое займет доминирующее положение на рынках Северной Америки, Европы и Китая.

**Роль отечественной автомобильной промышленности в формировании стратегического альянса.** В настоящее время российские компании активно участвуют в процессах консолидации автомобильного рынка и вступают в стратегические альянсы с иностранными компаниями. Федеральная антимонопольная служба (ФАС) одобрила сделку по покупке компанией «Рено» пакета акций лидера российского автомобильного рынка ОАО «АвтоВАЗ». Компания «Рено», государственная корпорация (ГК) «Российские технологии» и компания «Тройка Капитал Партнер» подписала 8 декабря 2007 г. трехсторонний меморандум о взаимопонимании по приобретению блокирующего пакета акций ОАО «АвтоВАЗ». ГК «Ростехнологии» и компания «Рено» станут равными акционерами после ре-



структуризации капитала ОАО «АвтоВАЗ». В первой половине 2008 г. планируется образование холдинга, в котором компания «Рено» и ГК «Ростехнологии» на паритетных началах будут владеть 50% акций ОАО «АвтоВАЗ». Компания «Тройка-Диалог», которая выступает в качестве номинального держателя акций, контролирует 66,5% акций завода, и после реструктуризации акционерного капитала будет владеть долей в 75%, часть пакета будет продаваться.

Компания «Рено» — французская автомобилестроительная компания, которая контролирует корейскую компанию «Самсунг Моторс» (Samsung Motors) и румынскую «Дасиа» (Dacia), владеет 44% акций японской компании «Нисан Моторс» (15% акций «Рено» принадлежит последней) и 20% акций «Вольво». Альянс «Рено» и «Ниссан» занимает лидирующие позиции на мировом автомобильном рынке, в 2006 г. было продано 2,433 млн автомобилей, выручка за этот период оценивается в 41,53 млрд евро, чистая прибыль — 2,94 млрд евро [10. С. 1].

ОАО «АвтоВАЗ» — крупнейшая автомобилестроительная компания России, расположена в г. Тольятти Самарской области. В 2006 г. завод выпустил 966 380 автомобилей и автокомпоненты к ним [9,3].

Компания «Рено» и ОАО «АвтоВАЗ» намерены обменяться технологиями и новыми разработками в области инжиниринга, производства и маркетинга с целью улучшения конкурентоспособности, качества продукции и расширения модельного ряда российского автогиганта. Также партнеры намерены развивать марку «Лада», сохраняя ее индивидуальность, чтобы удержать ее лидирующие позиции на отечественном автомобильном рынке. Однако не исключена возможность производства автомобилей марок «Рено» и «Ниссан». На первом этапе стратегического партнерства ОАО «АвтоВАЗ» рассчитывает обновить всю линейку моделей «Лада». Для усиления связи между компаниями и ускорения процесса преобразования российской компании в производителя мирового уровня произойдет процесс обмена менеджмента в различных сферах профессиональной деятельности. В рамках данного партнерства запланировано сотрудничество в области сборки моторов и коробок передач, которыми будут оснащаться как автомобили ОАО «АвтоВАЗ», так и компании «Рено».

Стоимость пакета акций для компании «Рено» 1 млрд долл., еще 200 млн долл. компания Renault заплатит собственникам ОАО «АвтоВАЗ» через несколько лет после окупаемости проекта. За счет объединения с компанией «Renault» в стратегическом аспекте ОАО «АвтоВАЗ» получит доступ к платформе, что поможет снизить затраты. Компания Renault предложила ОАО «АвтоВАЗ» на выбор любую из своих платформ. Отработанные технологические и технические решения увеличат качество совместного автомобиля. За счет такого стратегического партнерства компания «Рено» получает доступ к поставщикам ОАО «АвтоВАЗ», многие из которых конкурентоспособны и в дальнейшем смогут поставлять автомобильные модули для заводов «Рено». Большой интерес вызван к имеющемуся у ОАО «АвтоВАЗ» производству станков и, самое главное, это доступ к вазовской дилерской и сервисной сетям.

Данная сделка никоим образом не повлияет на развитие уже имеющегося у ОАО «АвтоВАЗ» совместного предприятия ЗАО «GM-АвтоВАЗ», которое будет продолжать свое динамичное развитие. Совместное предприятие «GM-АвтоВАЗ» было создано российской компанией ОАО «АвтоВАЗ», которое владеет 41,8% акций, американской компанией «General Motors» — 41,8% акций и Европейским банком реконструкции и развития — 16,4% акций. В настоящее время завод выпускает две модели — внедорожники Chevrolet Niva и легковые Chevrolet Viva. Дилерская сеть компании насчитывает 121 центр в 79 городах России и 9 странах СНГ [8, 2]. Предприятие планирует увеличить свои производственные мощности, которые на текущий момент составляют 100 тыс. автомобилей в год. В настоящий момент данному росту мешает отсутствие комплектующих для трансмиссии автомобиля.

Таким образом, можно достаточно четко определить, что в современном автомобильном мире прослеживается устойчивый интерес к такой форме совместной работы, как стратегический альянс. Далеко не всегда подобные объединения носят юридически оформленный характер и преследуют глобальные цели. Достаточно часто альянсы становятся своего рода «палочкой-выручалочкой» для испытывающих трудности в своем развитии компаний или тех, кто выходит на новые рынки и старается достичь максимального представительства на них малыми затратами. Но существуют также и стратегические альянсы, имеющие базисом далеко идущие цели участников, в том числе направленные на завоевание мирового лидерства в отрасли.

Популярность рассматриваемого типа сотрудничества возрастает в том числе и за счет нежелания многих, давно сложившихся крупных автопроизводителей поступаться своей независимостью, принципами организации работы и многолетними традициями. Это тем более верно, когда речь заходит о компаниях, работающих на консервативных рынках, таких как Великобритания. Помимо этого, постоянное повышение требований и норм (в том числе экологических) к производимой предприятиями отрасли продукции заставляет включать в процесс фирмы, которые еще несколько лет назад не рассматривались крупными игроками как конкуренты или потенциальные партнеры. Примером могут служить активизировавшиеся в последнее время работы по внедрению гибридных силовых установок на автомобилях последнего поколения. Неожиданно для себя автопроизводителям пришлось налаживать связи в химической отрасли, отрасли по производству сверхпроводящих материалов, отрасли по выработке энергии из альтернативных источников. В этих областях компании развивались самостоятельно достаточно долго и, как правило, являются дочерними подразделениями огромных конгломератов мирового масштаба. С такими корпорациями довольно практически невозможно вести переговоры по слиянию, можно лишь обсуждать условия взаимовыгодного сотрудничества.

Также становится достаточно ясно, что в современных условиях с учетом протекционистской модели развития, избранной российскими властями для оте-

чественной автомобильной промышленности, а также признания практически всеми мировыми лидерами автомобильной отрасли отечественного рынка в качестве наиболее перспективного на ближайшие 5—7 лет, альянсы станут для мировых автокомпаний наиболее вероятным шагом к проникновению в страну даже принимая во внимание тот факт, что большинство игроков уже анонсировало строительство своих заводов на территории Российской Федерации. В ближайшее время перед ними встанет проблема 80-процентной локализации производства, достичь которой не удастся никому, а «купить» отечественных производителей компонентов будет невозможно по названным выше административным причинам.

Для российских автомобильных компаний важно укрепить свое влияние и получить преимущества от своих стратегических партнеров. Для успешного сотрудничества в рамках стратегического альянса российские автопроизводители должны:

- развивать собственные бренды. Многие отечественные компании недооценивают силу местных марок по сравнению с неизвестными западными аналогами, особенно в региональном аспекте;
- контролировать дилерскую сеть. Изначально размещение дилерской сети имеет преимущества в размещении именно у отечественных производителей;
- закреплять привилегированные активы;
- заранее поглощать конкурентов на внутреннем рынке;
- стать региональной базой для своего иностранного партнера. В связи с тем, что традиционные автомобильные рынки демонстрируют стагнацию, быстро растущий российский рынок является очень перспективным для иностранных компаний.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Гаррет Б., Дюссож П.* Стратегические альянсы. — М., 2002.
- [2] *Карпухин Е.А.* Международные стратегические альянсы. — М., 2004.
- [3] *Уоллес Р.* Стратегические альянсы в бизнесе. — М., 2005.
- [4] *Игнашин Ю.* Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы. — СПб.: Питер, 2005.
- [5] *Постников А., Степин А.* Анализ тенденций на мировом и российском автомобильных рынках // Управление компанией. — 2004. — № 4.
- [6] *Кит П.П.* Формы межфирменных стратегических альянсов в автомобильной промышленности // Автомобильная промышленность. — 2007. — № 7.
- [7] На равных с сильнейшими // Вестник McKinsey. — № 4. — [www.vestnikmckinsey.ru](http://www.vestnikmckinsey.ru)
- [8] *Федоринова Ю.* Что выберет «АвтоВАЗ» // Ведомости. — № 28. — 15.02.08.
- [9] *Ретин Г., Алешин Б.* Мы — с Renault // Независимая газета. — 27.02.08.
- [10] *Столяров Г.* Скидка для Renault // Ведомости. — № 38. — 03.03.08.

## **STRATEGIC ALLIANCES ROLE IN AUTOMOBILE INDUSTRY CONTEMPORARY DEVELOPMENT**

**N.A. Shuvalova**

Peoples Friendship University of Russia  
*Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russia, 117198*

The article is designed to discover the phenomena and place of the strategic alliances in world automobile industry, reveal the basic principles and key targets for development of the companies, oriented towards creation of the strategic partnerships in Russian automobile sector of economics. Author presents general definition of the described process, its forms and main reasons for the creation of the strategic alliances in automobile industry worldwide. Theoretical study is confirmed by analysis of practical experience and main tendencies of the development of world automobile market. The strategic alliance between Renault and Nissan Motors companies is chosen as one of the latest and most successful form of cooperation which can be generally transferred and applied in the national automotive sector. In the end of the study presented author uncovers the perspectives of the development of strategic alliances and the potential of their influence expansion in the contemporary automobile industry of Russia.