

DOI 10.22363/2313-2329-2019-27-4-623-635
УДК 334:338:339

Научная статья

Теория и практика реализации корпоративных стратегий на примере предприятий автомобильной промышленности

О.Н. Жилкин, С.Е. Кирюхина

Российский университет дружбы народов
Российская Федерация, 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6

В статье рассматриваются теоретические аспекты разработки и реализации корпоративных стратегий и практические действия предприятий автомобильной промышленности с целью получения конкурентных преимуществ в условиях динамично изменяющихся условий развития бизнеса на примере предприятий-лидеров в области автомобилестроения. В статье предпринята попытка выявить новые направления стратегического развития предприятий автомобильной промышленности с учетом современных тенденций таких компаний, как немецкие BMW Group и Volkswagen AG и активно развивающихся китайских производителей – BAIC, Chery, Geely, JAC, JAV. Акцент делается на производство автомобилей на гибридном и электрическом приводах. Отдельное внимание уделяется перспективам развития российского сегмента производства автомобилей с гибридным и электрическим приводами и выявления проблем, препятствующих его опережающему развитию, а также причинам, тормозящим расширения сегмента использования автомобилей с гибридным и электрическим приводами как российского, так и импортного производства.

Ключевые слова: автомобильная промышленность, корпоративная стратегия, электромобили, гибридные автомобили

Введение

Корпоративная стратегия выступает главным инструментом стратегического управления и представляет собой заранее спланированную реакцию организации (предприятия) на изменения внешней среды, траекторию ее поведения, разработанную для достижения поставленных целей.

Анализ зарубежного опыта формирования корпоративных стратегий показал, что основное внимание при их разработке уделяется четырем аспектам бизнес-стратегии:

- выбору товарных рынков и объемов инвестиций;
- определению возможных объемов производства и реализации продукции;
- выявлению активов и компетенций, необходимых для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества;
- разработке функциональных стратегий.

Основными компонентами разработки стратегии товарно-рыночного инвестирования являются выбор сферы бизнеса и анализ происходящих внутри нее динамических процессов.

Определяя секторы инвестирования, руководство корпорации прежде всего исходит из нескольких обстоятельств:

- во-первых, из необходимости закрепления на тех товарных рынках, где отмечается устойчивый рост продаж;
- во-вторых, из ускорения внедрения в серийное производство наиболее перспективных инновационных продуктов;
- в-третьих, из задач постоянного развития собственных НИОКР.

Однако, определяя направления развития бизнеса, компании вынуждены иметь в виду вопросы, связанные с диверсификацией бизнеса, даже находясь в сфере основного направления деятельности. Вторгаясь в другие, косвенно связанные с основной, сферы деятельности, корпорации, вольно или невольно, затрагивают бизнес-интересы компаний, уже присутствующих на данном рынке. Тем самым обостряется конкуренция, которая способствует снижению цен и нередко ведет к вытеснению более слабых конкурентов.

Такая экономическая категория, как предложение потребительной стоимости при разработке корпоративной стратегии, заключается в определении возможных объемов производства и реализации продукции, которая выгодно отличается от того, что конкретно предлагают конкуренты.

Для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества необходим экономически обоснованный выбор размещения стратегических активов, то есть ресурсов, превосходящих по своим характеристикам ресурсы конкурентов, а также стратегических компетенций – стратегически значимых для корпорации направлений деятельности, развитие которых основано на особых знаниях или компетенциях. Следовательно, в процессе разработки корпоративной стратегии необходимо предусматривать затраты на создание и поддержку стратегических активов и компетенций, призванных обеспечивать соответствующие технические возможности производства конкурентоспособной продукции.

Заключительным этапом формирования бизнес-стратегии корпорации является разработка функциональных стратегий и программ. Как правило, функциональные стратегии охватывают сферы производства, дистрибуции, коммуникаций, информатизации и т. д.

Наряду с глобальной рыночной стратегией разрабатывается стратегия сегментирования рынка. Функциональные стратегии дополняются конкретными программами (качества, отношений с покупателями, брендинга и др.)

Основные подходы к разработке стратегии организации сводятся к тому, что стратегия представляет собой сочетание результатов теоретического анализа и интуиции разработчиков, коими в первую очередь должны быть субъекты, которые затем детализируют и реализуют стратегию. Важно и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий – необходимая процедура.

Исходя из сказанного следует подчеркнуть, что универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует, но опыт подсказывает несколько возможных направлений.

Обзор литературы

Работы В.В. Иосифова, Э.Э. Бобылева (Иосифов, Бобылев, 2017), А.В. Пасько (Пасько, 2019) посвящены анализу современного состояния мирового и российского рынков автомобилестроения.

Особенности функционирования компаний – производителей автомобилей, а также вопросы государственного участия, регулирования и поддержки данного рынка подробно рассматриваются в работах Д.А. Плеханова, С.М. Завеского, Н.М. Чуркина (Плеханов, Заверский, Чуркин, 2015), С.С. Масловой, С.В. Ратнера (Ратнер, Маслова, 2017), Т.С. Ремизовой (Ремизова, 2017), Е.Д. Чиркиной (Чиркина, 2017).

Молодой ученый К.О. Тархановский (Тархановский, 2017) в своих работах анализирует эффективность расходования отдельных видов бюджета при реализации программ развития, в частности поддержки автопромов России.

Вопросами формирования корпоративных стратегий занимались многие ученые, однако общепризнанными лидерами являются К. Эндрюс (Andrews, 1971), М. Портер (Портер, 2013), Г. Хэмел и К. Прахалад (Прахалад, Хэмел, 2011).

Анализом тенденций того, что происходит на современном рынке производства автомобилей занимаются, в частности, Ассоциация развития электромобильного, беспилотного и подключенного транспорта и инфраструктуры и Аналитическое агентство «АВТОСТАТ».

Теоретические основы формирования корпоративных стратегий

Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса. К. Эндрюс (Andrews, 1971), М. Портер (Портер, 2013), Г. Хэмел и К. Прахалад (Прахалад, Хэмел, 2011) разработали в XX в. главные подходы к формированию стратегий, основные положения которых обобщенно приведены в табл. 1.

Таблица 1

Подходы к разработке стратегий
[Table 1. Approaches to the strategies' development]

Разработчики	Основное содержание разработок	Наименование стратегии
К. Эндрюс	SWOT-анализ	Экономическая стратегия
М. Портер	Пять сил конкуренции, типовые стратегии	Стратегия бизнеса
Г. Хэмел, К. Прахалад	Стержневые компетенции	Стратегия лидерства

Источник: составлено авторами.

К. Эндрюс предложил стратегию, основанную на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков (экономическую стратегию). Подходы к разра-

ботке стратегии бизнеса, основанные на конкурентной позиции организации, и сами конкурентные стратегии разработал Портер, а концепция стержневых компетенций принадлежит Г. Хэмелу и К. Прахаладу.

Ставший сегодня уже азбучной истиной для менеджеров SWOT-анализ внешних и внутренних параметров организации позволяет:

- определить возможности и угрозы;
- построить матрицу SWOT-анализа;
- выбрать товары и рынки, на которых они будут продаваться;
- построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации.

Анализ модели пяти сил конкуренции дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и области, стратегические изменения в которых в соответствии с прогнозом могут дать максимальные результаты для развития бизнеса.

По М. Портеру необходимо:

- определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечивает наилучшую защиту от пяти сил конкуренции;
- составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли;
- разработать мероприятия (как стратегические ходы), направленные на занятие наиболее выгодной для организации позиции на рынке.

Стержневые компетенции как способность организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов легли в основу разработки стратегии в рамках следующих процедур:

- определения уникальных свойств организации и ее конечного продукта;
- оценки коллективного умения и навыков работников организации;
- фокусирования внимания организации на стержневых компетенциях, которые составляют основу стратегии;
- обеспечения невоспроизводимости стержневых компетенций организации;
- разработки стратегии лидерства.

Разное состояние внешней и внутренней среды организаций объясняют разнообразие самих организаций и их фактическое состояние.

Многофакторность параметров, определяющих положение каждой организации, не позволяет систематизировать эти параметры и формализовать процесс разработки образа существующего и желаемого состояния организации.

Разный жизненный опыт работников организаций приводит к неодинаковому восприятию одних и тех же явлений, а неизбежные потери, искажения и недоговоренности при вербальном описании самих организаций требуют долгих и болезненных в социальном плане согласований мнений. Поэтому эффективен метод рисования образов (образов настоящего и будущего, желаемого состояния организации) и последующее их описание для определения разрыва между мечтой и действительностью.

Практика свидетельствует о том, что лучших результатов добиваются организации, которые при выборе товаров и услуг не только ориентируются на удовлетворение потребностей покупателей, но и могут опережать запро-

сы потребителей или, что еще лучше, формировать эти запросы. Например, потребность в мобильном общении по телефону была сформирована компаниями мобильных телесистем. Между величиной спроса и ценой товара существует связь, которая носит название закона спроса. Необходимо учитывать следующие категории спроса:

- первичный спрос, под которым понимается минимальный спрос, определяемый потребностями населения (основные продукты питания, товары массового спроса и т. д.);

- вторичный спрос – потребности более высокого порядка, которые проявляются с временным лагом по отношению к первичному спросу (деликатесы и др.);

- реализованный спрос, который сопровождается фактической покупкой товара;

- ажиотажный спрос, вызываемый стремлением все новых слоев потребителей совершить покупку товара, приобретаемого другими покупателями;

- неудовлетворенный (или отложенный) спрос, вызванный отсутствием нужного товара в продаже;

- формирующийся спрос, который ориентирован на новые товары, готовящиеся к выпуску.

Однако знание спроса еще не гарантирует успех на рынке. Нужно так выстроить процесс трансформации ресурсов в готовую продукцию, чтобы ценность ресурсов была максимально сохранена и преумножена за счет эффекта синергии. Поэтому требуется проанализировать потенциал организации с точки зрения возможности обеспечить эффективные процессы внутри самой организации. Вследствие этого значение имеет не только этап жизненного цикла товара, но и стадия жизненного цикла, на которой находится сама организация.

Важным условием формирования инновационной стратегии является учет через формализованный инструментарий потенциальных возможностей и перспектив использования тех или иных инноваций в связи с развитием внутренней и внешней среды предприятия. Отсутствие такого учета может привести в будущем к технологической или рыночной неадекватности актуальных в настоящее время инновационных продуктов и услуг.

Основные стратегические направления развития автомобильного транспорта

С исторической точки зрения автомобили с двигателями внутреннего сгорания появились позже автомобилей с электрическим приводом. Однако из-за отсутствия достаточно развитых технологий аккумулирования электроэнергии, большого веса аккумуляторных батарей, снижающего полезную грузоподъемность автомобиля, и высоких эксплуатационных издержек с экономической точки зрения более практичными оказались автомобили с двигателями внутреннего сгорания. В связи с этим проекты электрокаров были сданы в архив и успешно забыты.

Однако в современных условиях, когда повсеместно говорится о том, что запасы разведанных месторождений природных ресурсов из которых произ-

водится горючее для автомобилей с двигателями внутреннего сгорания неуклонно сокращается, что нефть и нефтепродукты в последнее время стали инструментом в играх большой политики, что автомобили с двигателями внутреннего сгорания являются одним из основных источников загрязнения окружающей среды, а уровень развития современных технологий позволяет создавать автомобили на альтернативной тяге с сопоставимыми затратами, мировые лидеры производителей автомобилей все чаще стали обращать внимание на создание автомобилей, движение которых обеспечивается электрическими устройствами.

На рис. 1 отображена динамика продаж электромобилей и подзаряжаемых гибридов в мире за 2018–2019 годы. Из представленных данных наглядно видно, что наблюдается стабильная тенденция роста спроса на автомобили с электрическим и гибридным приводом, причем в 2018 году рост принимает экспоненциальный характер – это дает основание утверждать, что и в дальнейшем спрос на автомобили в электрическим и гибридным приводом будет неуклонно расти.

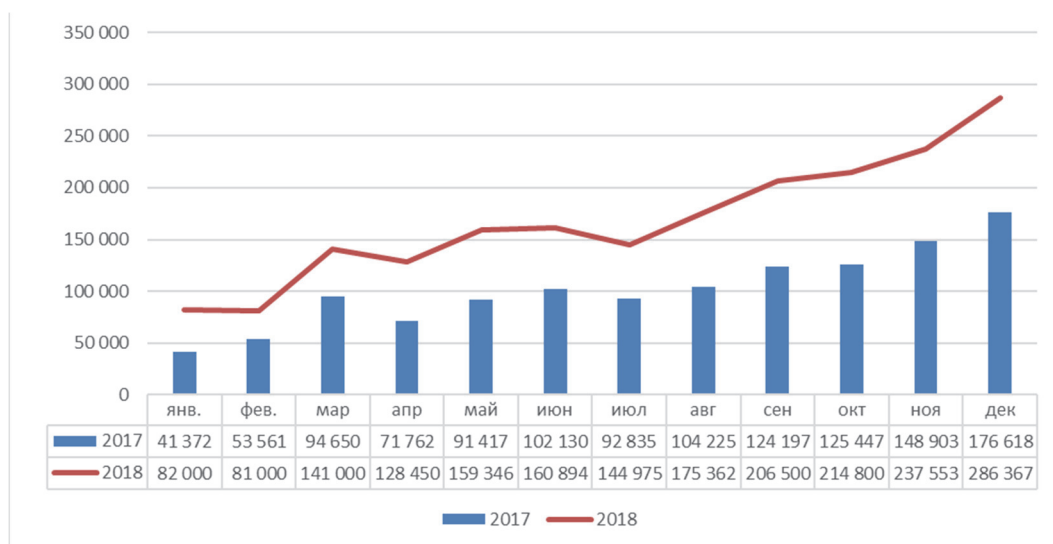


Рис. 1. Динамика продаж электромобилей и подзаряжаемых гибридов в мире
[Figure 1. Dynamics of the electro mobiles and hybrid in the world]

Источник: составлено авторами по данным издания Insideevs.com. URL: <https://cleantechnica.com/2019/02/09/tesla-model-3-1-best-selling-electric-car-in-world-7-of-global-ev-market/>

В табл. 2 представлена информация о продажах электромобилей и подзаряжаемых гибридов в мире в 2018 году. Из нее видно, что если несколько лет назад на рынке электромобилей фигурировала только продукция только компании TESLA, то в настоящее время спектр значительно расширился. Все больше производителей обращают внимание на производство автомобилей с электрическим приводом.

Анализ данных о динамике продаж электромобилей и подзаряжаемых гибридов в мире в 2017–2018 годах (табл. 3) показывает неуклонный рост спроса на автомобили с двигателями, не использующими продукты переработки нефти.

Таблица 2

Показатели продаж электромобилей и подзаряжаемых гибридов в мире в 2018 году (шт.)
[Table 2. Indicators of the electro mobiles and hybrid sales in 2018 (units)]

Tesla Model 3	145 846
BAIC EC series	90 637
Nissan Leaf	87 149
Tesla Model S	50 045
Tesla Model X	49 349
BYD Qin PHEV	47 452
GAC IEV E/S	46 586
BYD E5	46 251
Toyota Prius Prime	45 686
Mitsubishi Outlander PHEV	41 888
Renault Zoe	40 313
BMV 530e	40 260
Chery eQ EV	39 734
Byd Song PHEV	39 318
BAIC EU-Series	37 343
Byd Tang PHEV	37 148
BYD Yuan	35 699
BMV i3	34 829
Roewe Ei6 PHEV	33 347
BAIC EX series	32 810

Источник: составлено авторами по данным издания Insideevs.com. URL: <https://cleantechnica.com/2019/02/09/tesla-model-3-1-best-selling-electric-car-in-world-7-of-global-ev-market/>

Таблица 3

Продажи электромобилей и подзаряжаемых гибридов в мире в 2017-2018 годах (тыс. шт.)
[Table 3. Indicators of the electro mobiles and hybrid sales in the world in 2017–2018 (thousands units)]

Месяц/ год	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Всего
2017	41,3	53,5	94,6	71,7	91,4	10,2	92,8	10,4	12,4	12,5	14,8	17,6	12,2
2018	82,0	81,0	14,10	12,8	15,96	16,8	14,4	17,5	20,6	21,4	23,7	28,6	20,1

Источник: составлено авторами по данным издания Insideevs.com. URL: <https://insideevs.com/news/373812/>

Если же попробовать «персонализировать» стратегии крупнейших производителей автомобилей на современном этапе, то можно сказать, что практически все компании включают проекты по производству автомобилей на электрической и гибридной тяге в качестве приоритетных.

Так, один из мировых лидеров мирового автомобильного производства – BMW Group намерена стать лидером в области технологий автономного вождения и функций помощи водителю, внедряя новые электрические и гибридные модели. Продажи электрифицированных автомобилей компании – элек-

тромобилей и гибридов – выросли сразу на 65 % в 2017 году, достигнув 103 080 штук.

В июле 2019 года представителями топ-менеджмента компании были озвучены амбициозные цели по электрификации своего автомобильного парка:

- к 2021 году – удвоить продажи электрических моделей и гибридов;
- в 2023 году – на два года раньше, чем планировалось – увеличить до

25 электрифицированных моделей на рынке, больше половины будет полностью электрическими;

– к 2025 году продажи электрифицированных автомобилей будут расти в среднем более чем на 30 % в год¹.

Компания уже разрабатывает электропривод пятого поколения, который планируется впервые использоваться для BMW iX3, начиная с 2020 года. На первом этапе реализации стратегии планы по производству электрических версий хэтчбека Mini Cooper.

Наблюдается все больший интерес к инновационным решениям в области технологий для электромобилей и у такого автогиганта как Volkswagen AG (VW), который собирается изменить планы по развитию технологий для электромобилей. Связано это с ужесточением норм выбросов углекислого газа властями ЕС. Если раньше в планах концерна было до 2022 года вложить 30 млн евро в развитие технологий для электромобилей и через 10 лет выпускать 50 моделей электромобилей, то теперь компания намерена к 2028 году существенно нарастить производство новых моделей электромобилей за счет увеличения их числа до 70 и увеличить количество собранных электрокаров с 15 до 22 млн штук. В стратегические планы концерна входит создание платформы для производства электромобилей в Китае совместно со своим испанским брендом Seat и партнером по китайскому совместному бизнесу Anhui Jianghuai Automobile Group (JAV).

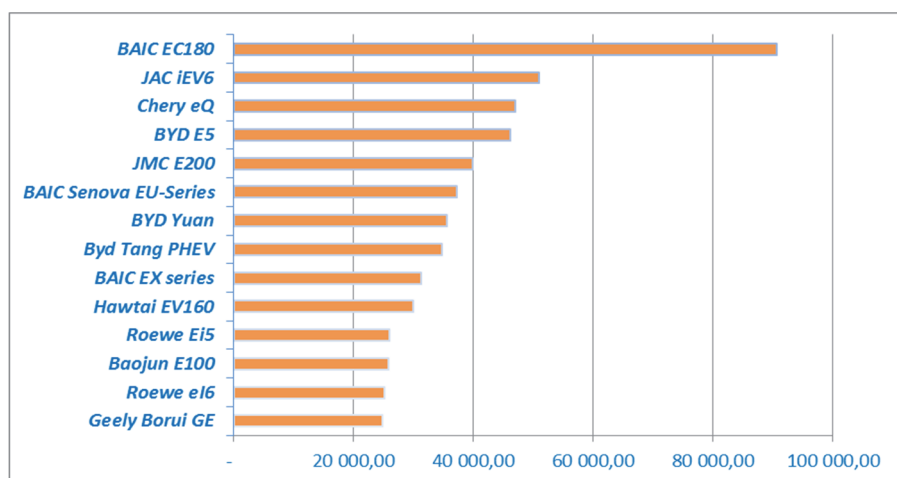


Рис. 2 Продажи электромобилей и подключаемых гибридов 15 лидирующих компаний Китая за 2018 год [Figure 2. Sales of electro mobiles and hybrids of China's TOP-15 companies in 2018 y.]

Источник: составлено авторами по данным продаж в 2018 году. URL: <http://www.chinamobil.ru>

¹ Официальный сайт компании BMW Group. URL: <https://www.bmwgroup.com>

Особое внимание стоит обратить на стратегические программы производителей автомобилей в азиатском регионе. Например, Китай – крупнейший авторынок мира. Продажи автомобилей на новых источниках энергии в стране продолжают расти быстрыми темпами. Страна находится на третьем месте среди стран с наибольшей долей электромобилей на мировом транспортном рынке, его доля составляет около 1 %. Лидирующие позиции здесь занимают такие компании, как BAIC, Chery, Geely, JAC.

На рис. 2 представлена статистика продаж электромобилей и подключаемых гибридов китайских компаний – лидеров в этой области за 2018 год.

В настоящее время мировым лидером потребления автомобилей с электрическим приводом является Норвегия (около 40 %), а вице-лидером – Швеция с показателем более 5 %².

Российский рынок электромобилей: состояние и проблемы

Россия является одним из крупнейших игроков на мировом рынке потребления автомобилей, но, к сожалению, в последнее время утратила свои позиции среди производителей. Однако на данный момент российскими инженерами был реализован ряд проектов в области разработки электромобилей.

Первый серийный отечественный автомобиль на электрической тяге был выпущен компанией «АвтоВАЗ» и получил название Lada Ellada. В разработку модели было инвестировано 10 млн евро. При этом стоимость серийной модели составляет 1 250 000 рублей. Помимо этого, «АвтоВАЗ» разработал и запустил в производство еще одну электрическую модель – Vesta EV.

Один из крупнейших производителей коммерческого транспорта в России «Группа ГАЗ» выпускает серийный российский электромобиль – газель Next Electro.

В целом электрические виды транспорта в РФ имеют хорошие перспективы. За первые 5 месяцев 2019 года в стране было продано в абсолютных показателях 119 электромобилей по сравнению с 41 в 2018 году.

На сегодня главным сдерживающим фактором является цена электромобилей, которая пока слишком высока.

Кроме того, необходимо отметить, что на развитие электротранспорта влияет недостаточно развитая сеть электрозаправочных станций (ЭЗС). Станций для зарядки мало, что делает их для многих потребителей труднодоступными. И именно от темпов развития данной инфраструктуры зависит вопрос, когда Россия перейдет на электромобили.

Для сравнения, в США сейчас работает более 50 тыс. зарядных станций, в Амстердаме зарядных станций порядка 20 тыс., тогда как в России, по данным сервиса plugshare.com, на котором отмечены все точки зарядки электромобилей, сегодня менее 1 тыс. ЭЗС.

По прогнозам Ассоциации развития электромобильного, беспилотного и подключенного транспорта и инфраструктуры (АЭТИ), в ближайшие годы количество зарядных станций в России должно возрасти в два-три раза. Рос-

² Официальный сайт Национальной технологической инициативы. URL: <https://autonet-nti.ru/>

сийские девелоперы активно устанавливают зарядные станции для электромобилей при строительстве жилья и торгово-развлекательных центров

С учетом того, что количество автомобилей на электрической тяге в стране неуклонно растет, несмотря на множество неудобств, созрела настоятельная необходимость в создании нормативного документа, который бы обязывал строительные и управляющие компании обеспечивать наличие ЭЗС во дворах многоквартирных домов, торговых центров, гостиниц и т. д.

Так, в Петербурге с 1 января 2019 года начал действовать локальный нормативный акт, обязывающий застройщиков устанавливать зарядные станции в новых жилых комплексах.

Если же говорить о том, что представляет собой российский парк электромобилей, то по данным аналитического агентства «АВТОСТАТ», в российском парке легковых автомобилей на 1 июля 2019 года насчитывалось немногим более 4,6 тыс. электрокаров. Как отмечают эксперты, почти три четверти от этого количества (74,4 %) находится в возрасте 6–9 лет. Порядка 80 % всех электрокаров, зарегистрированных на территории РФ, приходится на одну модель – Nissan Leaf, парк которой составляет 3,7 тыс. единиц. Второе место в рейтинге, с огромным отставанием от лидера, занимает Mitsubishi i-MiEV (308 шт.). Далее следуют две модели Tesla – Model S (221 шт.) и Model X (125 шт.). Менее сотни машин в парке принадлежит вазовской разработке – электромобилю LADA Ellada (96 шт.). Остальные электрокары имеют еще меньшие результаты: Jaguar I-Pace – 82 шт., Renault Twizy – 37 шт., BMW i3 – 27 шт., Tesla Model 3 – 4 шт. Примерно каждый пятый электрокар зарегистрирован в Приморском крае (839 шт.). На втором месте по объему парка экологически чистых автомобилей находится Иркутская область (487 шт.). Эти два региона превосходят показатели Москвы (459 шт.). В Хабаровском крае парк электромобилей составляет 375 единиц, в Краснодарском крае – 360 шт. Также более сотни экземпляров числится в Московской (190 шт.) и Амурской (187 шт.) областях, Санкт-Петербурге (137 шт.), Новосибирской области (132 шт.) и Красноярском крае (115 шт.). При этом уже в 76 субъектах РФ есть хотя бы по одному электрокару³.

Выводы: перспективы развития автомобильного транспорта на электрическом и гибридном приводах

На основании проведенного исследования установлено, что производство автомобилей на электрическом и гибридном приводах после многих лет забвения в настоящее время стало одним из самых важных направлений стратегического планирования как на мировом, так и на российском уровне в автомобильной промышленности.

Выявлено, что все теоретические положения К. Эндрюса, М. Портера, Г. Хэмела, К. Прахалада о получении конкурентных преимуществ в разработке долгосрочных стратегий в автомобильной промышленности имеют право на непосредственное применение. В качестве примера рассмотрены основные

³ Официальный сайт Аналитического агентства «АВТОСТАТ». URL: <https://www.autostat.ru/>

стратегические направления развития как ведущих западноевропейских, китайских, так и российских компаний – производителей автомобилей. Выявлен стабильный рост спроса на автомобили, не использующие двигатели внутреннего сгорания как для личного, так и для коммерческого применения.

В ходе исследования определены узкие места, тормозящие ускоренное применение автомобилей с электрическим приводом, в частности на территории Российской Федерации, и даны рекомендации для решения этой проблемы.

Список литературы

- Иосифов В.В., Бобылев Э.Э.* Развитие российского рынка электромобилей: тенденции, перспективы, барьеры // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2017. Т. 10. № 11. С. 1273–1289.
- Пасько А.В.* Цифровые аспекты развития современного мирового рынка автомобилей на примере электромобилей // E-Management. 2019. № 2. С. 16–22.
- Плеханов Д.А., Заверский С.М., Чуркина Н.М.* Особенности стратегического планирования: на примере стратегии развития автомобильной промышленности // Российское предпринимательство. 2015. № 16(24). С. 4375–4392.
- Портер М.* Конкурентная стратегия. М.: Альпина Бизнес-бук, 2013. 301 с.
- Прахлад К.К., Хэмел Г.* Стержневые компетенции корпорации. СПб.: Питер, 2011. С. 117–118.
- Ратнер С.В., Маслова С.С.* Государственное стимулирование развития рынка электрических транспортных средств: мировой опыт // Финансы и кредит. 2017. Т. 23. Вып. 22. С. 1281–1299. URL: <https://doi.org/10.24891/fo.23.22.1281>
- Ремизова Т.С.* Анализ и оценка эффективности реализации государственной программы в области развития промышленности России // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2017. Т. 10. № 12. С. 1380–1392.
- Тархановский К.О.* Оценка эффективности бюджетных расходов на реализацию государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2017. № 17. С. 34–44.
- Чиркина Е.Д.* Государственное регулирование автомобильной промышленности в России // Управление экономическими системами. 2017. № 8. С. 21.
- Andrews K.R.* The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL., 1971.
- Diouf B., Pote R.* Potential of lithium-ion batteries in renewable energy // Renewable Energy. 2015. Vol. 76. Pp. 375–380. doi: 10.1016/j.renene.2014.11.058.

История статьи:

Дата поступления в редакцию: 01 октября 2019

Дата проверки: 29 октября 2019

Дата принятия к печати: 27 ноября 2019

Для цитирования:

Жилкин О.Н., Кирюхина С.Е. Теория и практика реализации корпоративных стратегий на примере предприятий автомобильной промышленности // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2019. Т. 27. № 4. С. 623–635. <http://dx.doi.org/10.22363/2313-2329-2019-27-4-623-635>

Сведения об авторах:

Жилкин Олег Николаевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономико-математического моделирования, Российский университет дружбы народов. E-mail: zhilkin_on@pfur.ru

Кiryukhina Светлана Евгеньевна, старший преподаватель кафедры экономико-математического моделирования, Российский университет дружбы народов. E-mail: kiryukhina_se@pfur.ru

Research article

Theory and practice of corporate strategies implementation on the example of automotive industry enterprises

Oleg N. Zhilkin, Svetlana E. Kiryukhina

Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University)
6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, 117198, Russian Federation

Abstract. The article deals with the theoretical aspects of the development and implementation of corporate strategies and practical actions of enterprises of the automotive industry in order to obtain competitive advantages in the dynamically changing conditions of business development on the example of enterprises-leaders in the field of automotive industry. The article attempts to identify new areas of strategic development of the automotive industry, taking into account the current trends of companies such as German BMW Group and Volkswagen AG and actively developing Chinese manufacturers – BAIC, Chery, Geely, JAC, JAV. The focus is on the production of hybrid and electric drive vehicles. Special attention is paid to the prospects of development of the Russian segment of production of cars with hybrid and electric drive and identification of the problems hindering its advanced development and the reasons hindering the expansion of the segment of use of cars with hybrid and electric drive of both Russian and imported production.

Keywords: automotive industry, corporate strategy, electric cars, hybrid cars

References

- Andrews, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL.
- Chirkina, E.D. (2017). Gosudarstvennoe regulirovanie avtomobil'noj promy'shlennosti v Rossii [State regulation of the automotive industry in Russia]. *Upravlenie e'konomicheskimi sistemami*, (8), 21. (In Russ.)
- Diouf, B., & Pode, R. (2015). Potential of lithium-ion batteries in renewable energy. *Renewable Energy*, 76, 375–380. doi: 10.1016/j.renene.2014.11.058.
- Iosifov, V.V., & Boblyov, E.E. (2017). Razvitie rossijskogo ry'nka e'lektromobilej: tendencii, perspektivy, bar'ery [Development of the Russian electric vehicle market: trends, prospects, barriers]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya*, 10(11), 1273–1289. (In Russ.)
- Pasko, A.V. (2019). Cifrovye aspekty razvitiya sovremennogo mirovogo ry'nka avtomobilej na primere e'lektromobilej [Digital aspects of the development of the modern world car market on the example of electric vehicles]. *E-Management*, (2), 16–22 (In Russ.)
- Plexanov, D.A., Zaverskij, S.M., & Churkina, N.M. (2015). Osobennosti strategicheskogo planirovaniya: na primere strategii razvitiya avtomobil'noj promy'shlennosti [Features of strategic planning: on the example of the strategy of development of the automotive industry].

- res of strategic planning: on the example of the strategy of development of the automotive industry]. *Rossijskoe predprinimatel'stvo*, 16(24), 4375–4392. (In Russ.)
- Porter, M. (2013). *Konkurentnaya strategiya [Competitive strategy]*. Moscow: Al'pina Biznesbuk Publ. (In Russ.)
- Praxalad, K.K., & Xe'mel G. (2011). *Sterzhnevye kompetencii korporacii [Core competencies of the Corporation]* (pp. 117–118). Saint Petersburg: Piter Publ. (In Russ.)
- Ratner, S.V., & Maslova S.S. (2017). Gosudarstvennoe stimulirovanie razvitiya ry'nka elektricheskix transportny'x sredstv: mirovoj opyt [State Incentives for Electric Vehicle Market Development: Best Practices]. *Finansy i kredit*, 23(22), 1281–1299. <https://doi.org/10.24891/fc.23.22.1281>
- Remizova, T.S. (2017). Analiz i ocenka effektivnosti realizacii gosudarstvennoj programmy v oblasti razvitiya promy'shlennosti Rossii [Analysis and evaluation of the effectiveness of the state program in the field of industrial development of Russia]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya*, 10(12), 1380–1392. (In Russ.)
- Tarxanovskij, K.O. (2017). Ocenka effektivnosti byudzhety'x raschodov na realizaciyu gosudarstvennoj programmy rossijskoj federacii "Razvitie promy'shlennosti i povysenie ee konkurentosposobnosti" [Assessment of the effectiveness of budget expenditures for the implementation of the state program of the Russian Federation "Development of industry and increase of its competitiveness"]. *Buxgalterskij uchet v byudzhety'x i nekommercheskix organizacijax*, (17), 34–44. (In Russ.)

Article history:

Received: 01 October 2019

Revised: 29 October 2019

Accepted: 27 November 2019

For citation:

Zhilkin, O.N., & Kiryukhina S.E. (2019). Theory and practice of corporate strategies implementation on the example of automotive industry enterprises. *RUDN Journal of Economics*, 27(4), 623–635. <http://dx.doi.org/10.22363/2313-2329-2019-27-4-623-635>

Bio notes:

Oleg N. Zhilkin, Candidate of Science (in Economics), Associate Professor of the Economical & Mathematical Simulation Department, Peoples Friendship University of Russia (RUDN University). E-mail: zhilkin_on@pfur.ru

Svetlana E. Kiryukhina, senior lecturer of the Economical & Mathematical Simulation Department, Peoples Friendship University of Russia (RUDN University). E-mail: kiryukhina_se@pfur.ru