

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИЙ VOLKSWAGEN AG И RENAULT-NISSAN

*Липовская Наталья Игоревна,
Миронова Марина Николаевна*

Статья посвящена корпоративному регулированию деятельности компаний Volkswagen AG и Renault-Nissan. Характеризуется специфика конкурентных стратегий данных компаний, сходства и различия в них. На основе анализа продаж компаний на внутреннем рынке ЕС в 2008-2015 гг. проведена оценка эффективности корпоративного управления компаний и выявлены основные меры, определившие их успехи. Проведена сравнительная оценка эффективности мер по реализации конкурентных стратегий развития этих двух компаний на основе показателей их функционирования в рассматриваемый период на внешнем рынке.

Ключевые слова: автомобильные компании Renault-Nissan, Volkswagen AG, корпоративное управление, конкурентные стратегии, продажи автомобилей.

JEL коды: L62, L20, L21.

Автомобильные компании используют различные конкурентные стратегии для обеспечения своего успешного функционирования путем создания преимуществ для потребителя, обеспечения лидерства на фоне конкурентов и др. Данные меры закладываются в меры корпоративного управления компаний и реализуются в различных сферах деятельности. Изучение корпоративных мер регулирования автомобильных компаний и оценка продаж автомобилей на примере компаний Volkswagen AG и Renault-Nissan позволяет определить эффективность корпоративных мер и стратегий, реализованных в 2008-2015 гг. В задачи данной работы входят сопоставление конкурентных стратегий Renault-Nissan и Volkswagen AG в 2008-2015 гг., характеристика их влияния на основные показатели деятельности компаний на мировой рынок, а также оценка эффективности реализации корпоративных стратегических мер компаний Renault-Nissan и Volkswagen AG на базе сравнения динамики данных по продажам автомобилей на внутреннем рынке ЕС.

Компании являются крупнейшими производителями автомобилей в мире: в рейтинге Международной организации производителей автомобилей Volkswagen AG Group (Группа) занимает по итогам 2015 г. 2-е место, Renault-Nissan Alliance (Альянс) – 11-е место¹. Первая отстала от своего конкурента Toyota меньше, чем на 100 тыс. автомобилей вопреки прогнозам о лидерстве Volkswagen AG в 2015 г.². На протяжении 2008-2015 гг. Группа занимала в рейтинге мировых производителей автомобилей 2-3 место (наравне с General Motors). Альянс был на 9-м месте 2011 г., обойдя по количеству произведенных автомобилей Suzuki и Fiat. Renault-Nissan Alliance совместно занимают 4 место в рейтинге мировых

¹По данным Международной ассоциации производителей автомобилей OICA.net

² URL: www.forbes.com/sites/bertelschmitt/2016/01/27/nice-try-vw-toyota-again-worlds-largest-automaker/#1ead41cb2b65

производителей автомобилей: показатель производства в 2015 г. составил 6,5 млн автомобилей³.

Компании Volkswagen AG и Renault-Nissan использовали разные конкурентные стратегии, что во многом обусловило различия в результатах их деятельности.

Конкурентные стратегии компании Volkswagen и продажи автомобилей на внутреннем рынке ЕС в 2008-15 гг.

Компания в своем корпоративном регулировании применяет разнообразные конкурентные стратегии (табл. 1), среди которых наиболее важна стратегия дифференциации, поскольку, чтобы позиционировать себя в качестве одного производителя продукта с эксклюзивными функциями, необходимо занимать лидирующие позиции среди других автопроизводителей.

Таблица 1.

Конкурентные стратегии компании Volkswagen AG и Renault-Nissan

Volkswagen AG	Renault-Nissan
Использование цены	Стратегия укрупнения
Фокусирование	Вхождение в круг премиальных брендов
Стратегия дифференциации	Вертикальная интеграция
Мультибрендовая стратегия	Продуктовая стратегия
Лидерство по издержкам	Географическая диверсификация
Стратегия укрупнения	Продуктовые пары
Стабильность рынков сбыта	Синергия
«Объем и фокусирование»	Технологическая кооперация

Источник: составлено авторами по данным Volkswagen AG Fact Books 2008-2015 и Nissan Booklet Alliance 2014 и Renault Atlas 2015⁴.

Благодаря стратегии дифференциации, Volkswagen является лидером на рынке Чехии, Германии, Польши, где автомобили марок Группы известны как самые безопасные, экологичные и удобные. Компании удалось завоевать данные рынки еще в конце XX в., когда выход на них послужил началом для дальнейшего стабильного сотрудничества. Данная стратегия реализуется повсеместно, независимо от состояния экономики.

В Германии продажи автомобилей марок, принадлежащих Volkswagen AG достигают более 1 млн. автомобилей в год⁵. Доля рынка при этом составляет в среднем 35%, с колебаниями от 32,7% в 2009 г. до 38,1% в 2012 г.⁶. При этом в Германии компания продает в среднем 35% своих автомобилей, сбываемых на рынке ЕС (рис.1).

³ URL: http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014_GB.pdf

⁴ Volkswagen AG Annual Report 2008-2015 published by VOLKSWAGEN AG Finanz-Analytik and Publizitat [Электронный ресурс]. URL: www.volkswagenag.com; Volkswagen AG Chronicle 1904-2015 [Электронный ресурс] URL: www.volkswagenag.com; Официальный сайт компании Nissan. [Электронный ресурс] URL: www.nissan.ru/

⁵ Volkswagen AG Annual Report 2008-2015 published by VOLKSWAGEN AG Finanz-Analytik and Publizitat [Электронный ресурс]. URL: www.volkswagenag.com

⁶ Volkswagen AG Fact Books 2008-2015

Маркетинговая стратегия связана с проведением рекламных кампаний, организацией мероприятий, спонсорства и направлена напрямую на повышение продаж и узнаваемости брендов Группы. Особенно активно она начала развиваться в начале 2000-х гг. с развитием медиа-технологий и массовых коммуникаций. Компания следит за имиджем, имеет логотип, бренд. Наибольший рост продаж за рассматриваемый период произошел в Великобритании, которая в рассматриваемый период занимает 2-е место по продажам компании: с 380 тыс. автомобилей в год до 510 тыс. И это единственная страна, где не наблюдался отрицательный прирост продаж после 2009 г. Во многом это объясняется маркетинговой стратегией: компания ежегодно является спонсором ралли, проводимом в Великобритании.

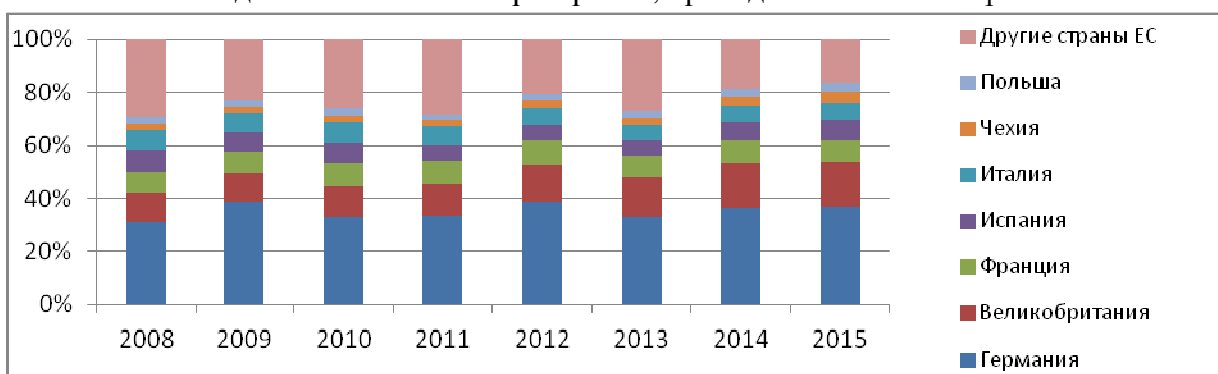


Рис.1. Доли стран в общем числе продаж Volkswagen AG на внутреннем рынке ЕС в 2008-2015 гг., %

Источник: составлено авторами по данным: Volkswagen AG Annual Report 2008-2015 published by VOLKSWAGEN AG Finanz-Analytik and Publizitat [Электронный ресурс]. URL: www.volkswagenag.com

В Чехии доля возросла с 2008 по 2014 гг. на 9 процентных пунктов – с 43 до 52 процентов и составляет 2% в продажах Volkswagen AG в странах ЕС. После всех колебаний в Чехии и Польше произошел большой прирост с 2008 по 2014 г. (27% и 24% соответственно (рис.1)).

Лидерство по издержкам, как одна из стратегий, в своей основе имеет цель минимизации затрат в различных сферах производственной предпринимательской деятельности, которые не влияют на качество продукции и не нарушают права работников.

В целом, данную стратегию нельзя безоговорочно отнести к стратегии по издержкам. Так как она нарушает мировые стандарты, имеет отрицательные последствия для сотрудников компании. В перспективную стратегию развития компании до 2025 г. заложена цель увеличения качества поставляемой продукции (автомобилей). В связи с «провалом» из-за дизельного скандала от экономии на издержках компания больше не делает акцент на том, чтобы произвести и продать как можно больше автомобилей и обойти конкурентов за счет больших объемов⁷.

Отрицательный прирост продаж по результатам рассматриваемого периода в 2015 г. произошел во Франции (-8% по сравнению с началом периода в 2008 г.), Испании (-27%) и Италии (-28%) [19]. В Испании продажи претерпели спад на 19% в 2009 году и на 17% в 2012 году, что было связано с кризисным периодом, отразившемся на всей экономике страны, переживавшей сильный рост безработицы, особенно в сфере производственного сектора, а

⁷ Staff and wire reports Automotive News Europe [Электронный ресурс] URL: <http://europe.autonews.com/article/20151029/ANE/151029816/vws-strategy-2025-will-focus-on-profitability>

также с тем, что банки приостановили выдачу кредитов на покупку автомобиля (прил.20). Из всех брендов Группы сильно пострадал Seat, производственные мощности которого базируются именно в Испании⁸.

При этом стратегия стабильности рынков сбыта не изменяла долей продаж автомобилей на рынках этих европейских стран: доли от общего числа продаж в странах ЕС оставались прежними в Германии (37% в 2015 г.), Франции (8%), Италии (8%), Испании (7%) (рис.1).

Конкурентные стратегии компании Renault-Nissan и продажи автомобилей на внутреннем рынке ЕС в 2008-2015 гг.

Renault-Nissan в гонке за лидерством также использует разные конкурентные стратегии для достижения различных задач (табл.1).

Компания использует стратегию расширения/укрупнения, производя автомобили нескольких марок. В то же время, Альянс должен принимать во внимание глобальные тенденции, с этой целью используется стратегия минимизации издержек, объединения ряда моделей, которые отвечают потребностям конкретных клиентов.

Основным рынком сбыта Renault Group является Франция (рис.2). Ежегодно во Франции Renault продает более полумиллиона автомобилей. Пиком продаж был 2010 г., когда было продано 743 тыс. автомобилей. В 2009 г. продажи устояли от спада и достигли показателя 687 тыс. автомобилей⁹. Примечательно, что в пик кризиса, когда общемировой уровень продаж сократился, производитель удержал свои позиции и не претерпел отрицательного прироста.

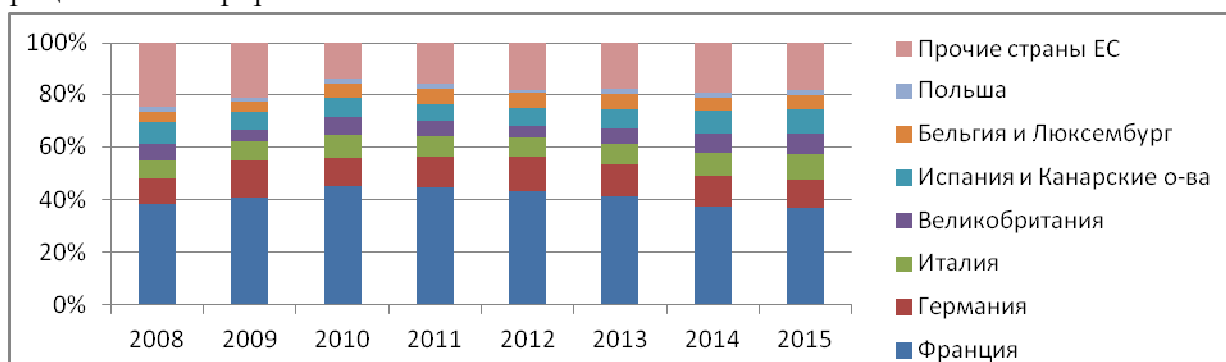


Рис 2. Доли стран ЕС в общем числе продаж Renault Group на внутреннем рынке ЕС в 2008-2015 гг., %

Источник: составлено авторами по данным: Официальный сайт Альянса Renault-Nissan [Электронный ресурс]. URL: www.renaultgroup.com.

Пик второй волны экономического кризиса отразился на продажах с большим эффектом: продажи сократились более чем на 100 тыс. автомобилей. К 2015 г. Renault не удалось восстановить позиции на рынке Франции, показатели докризисного периода не были достигнуты, наоборот, в 2013 г. продажи упали еще на 3 тыс. автомобилей. После этого

⁸ Статья, посвященная открытию завода в Испании [Электронный ресурс]. URL: www.bloomberg.com/news/articles/2011-12-12/cayenne-crisis-hurts-bmw-as-much-as-porsche-as-spain-sales-dry-up-cars

⁹ Официальный сайт Альянса Renault-Nissan www.renaultgroup.com

наблюдался положительный прирост в 2014 и 2015 гг.: 2% и 9% соответственно по отношению к предыдущему году. Однако при этом доля продаж автомобилей во Франции (от всех проданных автомобилей компанией в ЕС) непрерывно росла с 2008 по 2012 гг., и после тенденции небольшого снижения показателя в период с 2013 по 2015 гг. Франция по-прежнему остается главным рынком сбыта, что объясняется стратегией укрупнения (на рынках Франции и Германии).

Вторым по величине рынком сбыта Renault является Германия. В пик кризиса (2009 г.) в Германии также наблюдался рост продаж: показатель достиг 240 тыс. автомобилей в год, это наибольшее количество продаж на всем рассматриваемом промежутке. В пик 2-й волны мирового экономического кризиса продажи также сократились, и показатель не удалось повысить к 2015 г. В период с 2010 до 2015 гг. продажи в Германии увеличились с 171 тыс. автомобилей (спад после 2008 г.) до 177 тыс. шт. (рис.2).

Несмотря на то, что продажи автомобилей марок Альянса имеют самый большой показатель во Франции, доля рынка, занимаемая компанией Renault среди других производителей, осуществляющих продажи автомобилей в этой стране, составляет лишь 25% в среднем за период, максимальное значение было достигнуто в 2010 г. и составило 27,9%. Можно сказать, что величина доли автомобильного рынка, которую занимает Renault во Франции, стабильна, так как в начале и в конце периода, в 2008 и в 2013 гг., она составляла 25,4%. То есть каждый 4-й автомобиль во Франции произведен под маркой, производимой Renault, участником Альянса Renault-Nissan. Отмечается достаточно стабильное развитие рынков сбыта-стран Евросоюза у Renault. Так, у Renault-Nissan произошел рост продаж в Италии на 50% после запуска завода (стратегия интенсивности в производстве) в 2012 г. Благодаря этому, Альянс увеличивает продажи в этой стране. Небольшое снижение продаж на итальянском рынке происходило в 2011 и 2012 гг. и составило -14 процентных пунктов и -22 процентных пункта соответственно, но уже в 2013 г. показатель продаж вновь превысил 100 тыс. автомобилей, а по итогам 2015 г.- 150 тыс. автомобилей в год (+31 процентный пункт по отношению к 2008 г..

Продажи автомобилей Volkswagen AG и Renault-Nissan на мировом рынке в 2008-2015 гг.

Рассматриваемые компании осуществляют продажи автомобилей в большинстве стран мира, однако при этом имеются региональные различия, обусловленные стратегическими целями компаний. Так, продажи автомобилей марок Renault Group преобладают на внутреннем рынке в ЕС, а участник Альянса, Nissan, осуществляет в пять раз больше продаж в Японии и Китае. Volkswagen AG меняет приоритеты в связи с выходом на новые рынки.

Volkswagen AG удалось сильно укрепить свои позиции на китайском рынке и увеличить продажи в 2,5 раза (по сравнению с 2008 г.). Стратегия «объем и разнообразие» имела успешную реализацию в Китае: доля продаж увеличилась с 36% до 45% в 2009 г. и затем более 50% в 2015 г. (рис.3) Однако данная стратегия опасна тем, что может вызвать поглощение одной модели автомобиля другой. Так, пострадал рынок Бразилии: с 2009 г. к 2015 г. доля продаж компании на этом рынке сократилась с 22% до 9%.

В США за рассматриваемый период был достигнут двукратный рост, несмотря на то что американский рынок завоеван General Motors. Намеченный путь к достижению высоких

показателей продаж в конце 2015 г. был подорван слишком кардинальным подходом к стратегии лидерства по издержкам. Компания изменила технологию производства двигателей в части объемов выбросов в атмосферу. Ввиду жесткого контроля норм выбросов, Volkswagen с целью экономии снабдил дизельные двигатели определенных моделей программным обеспечением, позволяющим обходить жесткие экологические нормы в США. Данное действие повлекло за собой отзыв 500 тыс. автомобилей марок Volkswagen и Audi, проданных в стране в 2009-2015 гг., компании выставили штраф размером 18 млрд. евро. Более того, 14,5 млрд. евро были выделены компанией целенаправленно на расходы, связанные со скандалом¹⁰.

Требования по отзыву автомобилей были предъявлены также Германии, что составляет по предварительным оценкам 2,4 млн автомобилей, поскольку компания призналась, что аналогичные «манипуляции» проводились и в Европе. Всего «некачественных» автомобилей было продано 11 млн. Доля Volkswagen AG на европейском автомобильном рынке снизилась в сентябре 2015 г. на 3,5% по сравнению с августом 2015 г. Акции компании обваливались на 38% в разгар скандала, по итогам 2015 г. рыночная капитализация компании снизилась в 2 раза по сравнению с 2008 г.¹¹.

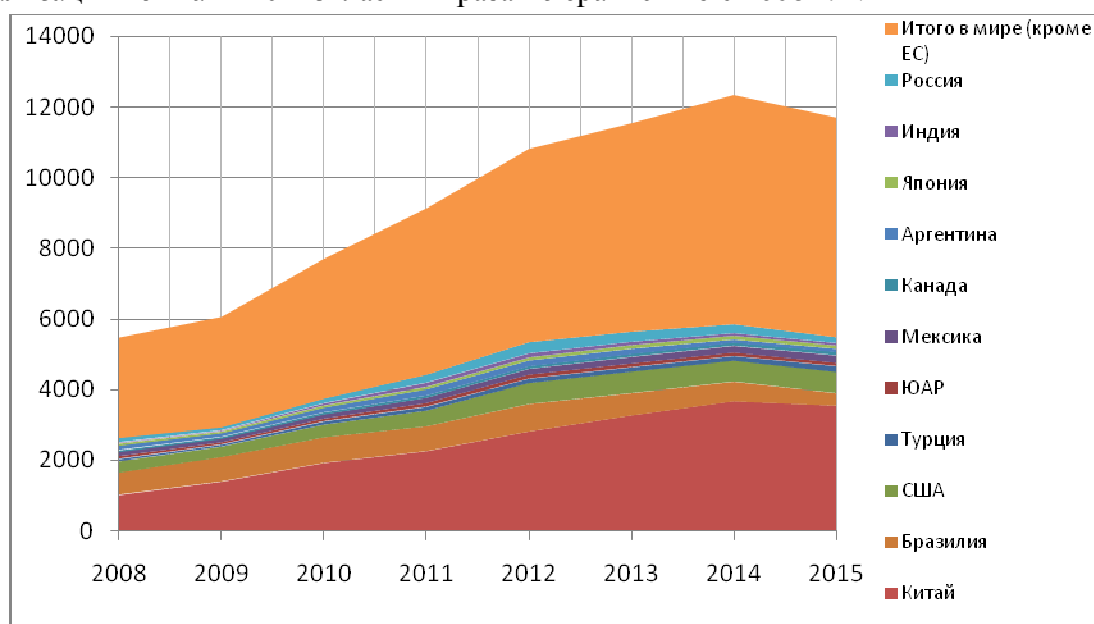


Рис. 3. Динамика продаж Volkswagen AG на внешнем рынке в 2008-2015 гг., тыс.шт.

Источник: составлено авторами по данным: Volkswagen AG Annual Report 2008-2015 published by VOLKSWAGEN AG Finanz-Analytik and Publizitat [Электронный ресурс]. URL: www.volkswagenag.com

За последние 2 года доля рынка, занимаемого Volkswagen, значительно увеличилась во всех странах. С начала периода рост составил почти 200% в Индии. Более чем в 2 раза за 7 лет увеличилась доля рынка Volkswagen AG в России, Турции, США, Мексике, Канаде.

Renault Group за 2008-2015 гг. снизила продажи в Китае, перейдя к завоеванию рынков Турции (рост с 73 тыс. шт. в 2008 г. до 162 тыс. шт. в 2015 г.), России (прирост 64

¹⁰ «Дизельный» скандал, произошедший в 4 кв. 2015 г. <http://www.interfax.ru/story/181>

¹¹ Volkswagen AG Annual Report 1999-2014 published by VOLKSWAGEN AG Finanz-Analytik and Publizitat. Режим доступа www.volkswagenag.com

процентных пункта за аналогичный период), Бразилии (прирост 57 процентных пунктов за аналогичный период). Рост произошел во всех странах внешнего рынка, кроме Китая.

Продажи автомобилей автопроизводителя Nissan росли в течение всего периода с 2008 по 2014 гг. Наибольший прирост был отмечен в 2010 г. (+19%), в целом за период в абсолютных показателях продажи автомобилей увеличились с 3144 тыс. автомобилей до 5318 тыс. автомобилей, что в относительном измерении составило увеличение на 70 процентных пунктов. Nissan производит более 50% автомобилей Альянса и выводит его на рынки АТР. Nissan (в составе Альянса) преобладает на рынке Северной Америке, осуществляя более 1/3 продаж за пределами ЕС именно в этом регионе. Компания осуществляет 15% своих продаж в Европе. За период с 2008 по 2015 гг. продажи в этом регионе возросли на 42 процентных пункта (с 529 тыс. автомобилей до 755 тыс. автомобилей в год. Увеличение происходила во все годы, кроме 2009 (спад 4 процентных пункта по отношению к 2008 г.) и 2012 (спад 7 процентных пунктов по отношению к 2011 г.) гг. (рис. 4).

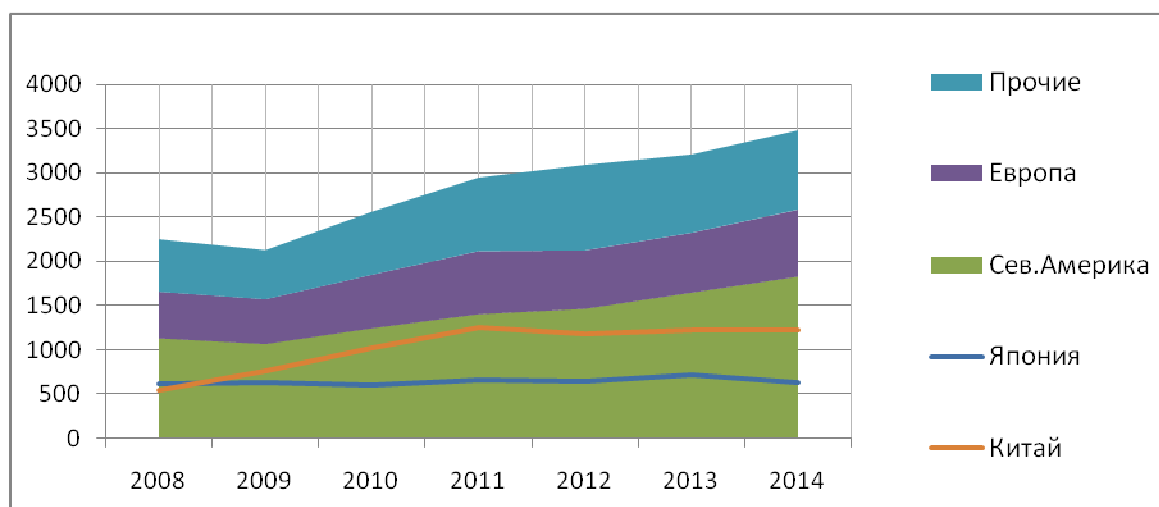


Рис. 4. Продажи автомобилей компании Nissan Motor Corporation в регионах и отдельных странах мира в 2008-2014 гг., тыс. шт.

Источник: составлено авторами по данным: Официальный сайт Альянса Renault-Nissan [Электронный ресурс]. URL: www.renaultgroup.com.

Предприятия Renault-Nissan используют производственный потенциал и мощности друг друга, которые расположены в разных странах, и также производят модифицированные копии моделей разных брендов, принадлежащих Альянсу. Целью является привлечение новых покупателей с разными возможностями. Кроме того, они реализуют проекты в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Примером копий автомобильных моделей, которые были видоизменены, являются такие «продуктовые пары», как Nissan Platina в Мексике и адаптационный вариант этой модели – Renault Clio в Европе. Renault Clio была запущена в 1990 г. и после этого модифицирована несколько раз, производство Renault Clio ежегодно составляет порядка 16% производства автомобилей Renault Group. Сейчас эта модель является одной из самых популярных в Европе и составляет долю, равную 23,7% продаж легковых автомобилей Альянса в Европе. Ежегодно

в Европе продается более 330 тыс. автомобилей этой модели (больше всего среди автомобилей производителя Renault Group)¹².

Проблема соотношения и баланса наступательной и оборонительной стратегий компании как инструментов поддержания конкурентного преимущества связана со сложностью одновременной реализации стратегий захвата новых географических рынков, поглощения и сохранения уже существующих инвестиций. Так, выход компании на российский рынок был тесно связан с использованием стратегии поглощения на базе осуществления вертикальной интеграции с компанией «АвтоВАЗ» (совместное предприятие ГК "Ростех" и альянса Renault-Nissan; Alliance Rostec Auto BV владеет 74,51% акций "АвтоВАЗа" – 81,4% обыкновенных и 47% привилегированных)¹³. Вложения Renault в АвтоВАЗ не оправдали себя в 2010 г. (убыток в 21 млн. евро), в 2013 г. (убыток в 186 млн. евро), 2014 г. (убыток в 55 млн. евро) в 2015 г. (за 1-е полугодие убыток от участия составил 55 млн. евро)¹⁴, оправдав себя только в 2011 г. (прибыль в 49 млн. евро) и 2012 г. (прибыль в 186 млн. евро при том условии, что прибыль концерна от деятельности Nissan сократилась на 7,4% с 1,33 млрд. евро до 1,23 млрд. евро, а прибыль от работы Volvo упала на все 41,2% с 136 млн. евро до 80 млн евро)¹⁵. Во многом в результате мер корпоративного управления у Renault Group в 2015 г. выручка от продаж выросла на 10,4% по сравнению с 2014 г., а у Volkswagen AG выручка от продаж легковых автомобилей в 2015 г. превысила показатель 2014 г. на 6,5% и составила 73 510 млн евро. (рис.5)

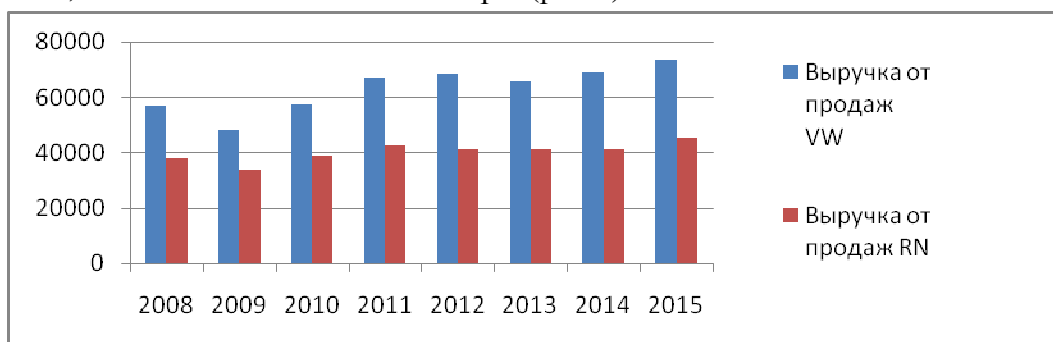


Рис. 5. Сравнение выручки от продаж компаний Volkswagen AG и Renault-Nissan в 2008-2015 гг., млрд. евро

Источник: составлено авторами по данным: Volkswagen AG Annual Report 2008-2015; Volkswagen AG Chronicle 1904-2015 [Электронный ресурс]. URL: – www.volkswagenag.com

Выводы. Конкурентные стратегии, которые применяет Volkswagen, во многом нацелены на завоевание большей доли рынка, расширение своей деятельности в мировом масштабе, поиск и завоевание новых рынков сбыта. Renault стремится увеличить объемы производства и продаж, но за счет акцента интенсивности в производстве. Все объединения и приобретения автомобилестроительных предприятий и брендов имели целью приобрести дополнительные мощности и завоевать дополнительную целевую аудиторию, но в то же время Renault эффективно использует стратегию по объединению конвейеров для

¹² Официальный отчет Renault Group Режим доступа <https://group.renault.com/wp-content/uploads/2016/02/2015-renault-earnings-report.pdf>

¹³ Убыток Renault от участия в Автовазе вырос <http://www.vedomosti.ru/auto/news/2015/07/30/602824-ubitok-renault-ot-uchastiya-v-avtovaze-viros-na-27>

¹⁴ <http://www.forbes.ru/news/234293-pribyl-renault-ot-avtovaza-za-god-vyrosla-v-37-raza-do-186-mln>

¹⁵ Прибыль Renault от АВТОВАЗа выросла. Режим доступа: <http://www.forbes.ru/news/234293-pribyl-renault-ot-avtovaza-za-god-vyrosla-v-37-raza-do-186-mln>

производства нескольких брендов на одном заводе (но не одинаковые платформы). Это позволяет экономить на масштабе и не прибегать к экстенсивному расширению производства.

Было выявлено, что компания Volkswagen AG в целом более успешная в выборе и реализации корпоративных стратегий, даже не смотря на понесенные затраты, связанные с «дизельным» скандалом в 2015 г. (что отразилось на выручке компании). Компания лидирует по таким показателям как объем производства, численность сотрудников, количество продаж автомобилей, выручка от продаж. Renault-Nissan уступает по основным показателям деятельности предприятия Volkswagen AG, однако имеет наиболее благоприятные результаты деятельности, отраженные в финансовых результатах компании: в 2009 г. (пик финансово-экономического кризиса) и в 2015 г. (период «дизельного» спора с участием Volkswagen AG) Альянс был прибыльным, а Группа убыточной.

Разнообразие конкурентных стратегий в корпоративном управлении деятельности компаний обуславливает различия в их функционировании:

- реализация стратегии выхода на новые рынки с 2012 г. приносит Volkswagen AG положительный эффект от осуществления продаж в Китае. Мультибрендовая стратегия позволяет держать лидерство сразу во многих странах, так как делает возможным учет региональных предпочтений потребителей. «Экономия на издержках» приносит Volkswagen AG потери в размере около 14 млрд евро и меняет стратегические приоритеты компании до 2025 г. Volkswagen осуществляет продажи в большинство стран ЕС, закрепив свою позиции лидера в Германии, Франции, Великобритании и потеряв их в Италии по результатам изменения показателя продаж с 2008 по 2015 гг. Volkswagen уходит от акцента на расширение ассортиментной линейки: компания производит не только автомобили легковые, но и грузовые, а также мотоциклы, но в будущей стратегии за основу взята оценка вклада каждой модели автомобилей в доход компании;

- Renault имеет равномерные тенденции роста продаж во всех странах ЕС. Компания больше не стремится на новые рынки, но сосредотачивается на качестве производимых автомобилей. У Renault-Nissan ассортиментная линейка также широка, но в основном это сегмент наиболее дешевых автомобилей и увеличивает ассортиментный ряд моделями с наименьшим расходом топлива, более дешевым обслуживанием, чтобы наибольшее число потребителей с невысокими доходами смогли приобрести автомобили. Однако в последние годы компания стремится выйти на рынок автомобилей премиум-класса за счет реализации стратегии синергии в союзе с Nissan (Infinity). В стратегиях укрупнения, поглощения, вертикальной интеграции Альянса участвуют Renault-Nissan, АВТОВАЗ, при этом соответственно происходит расстановка акцентов. Последние годы АВТОВАЗ не приносит прибыли компании, однако обсуждается запуск единых платформ на базе данного завода (в рамках начала реализации стратегии технологического единства). Nissan является сильным синергетическим партнером Renault и представляет Альянс на рынках Китая и Японии. Акцент на АТР делается именно за счет Nissan, в то время как Renault занимается укреплением своих позиций в ЕС и завоеванием все больших долей рынка вслед за Францией и Германией.

Корпоративные меры регулирования деятельности автомобильных компаний направлены на достижение внутренних целей компаний, к которым относятся увеличение прибыли, улучшение имиджа, выход на новые рынки. Все принимаемые меры имеют эффект

на последующие периоды деятельности компаний и при реализации могут влиять сразу на все сферы деятельности.

Список литературы

1. Каданников В.В. АвтоВАЗ: уроки мирового и российского опыта, 4-й Международный автомобильный научный форум
2. Мещерякова Е.В. «Конкурентные преимущества французских легковых автомобилей на автомобильном рынке России»: дисс. ... канд. экон. – М.: Моск. гос. техн. ун-т (МАМИ), 2008. – 187 с.
3. Русякович В.И. Автомобильный сегмент в странах Персидского залива: возможности развития и необходимость государственного регулирования // Экономика и предпринимательство. 2016. № 3-2 (68-2). С. 489-493.
4. Русякович В.И. Государственное регулирование автомобильной промышленности ЮАР и рост конкурентоспособности // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2015. № 5. С. 16-24.
5. Renault-Nissan CEO Carlos Ghosn: Reinventing the Automobile: Towards Zero-Emission Mobility with Nissan and the Alliance. Yale School of Forestry & Environmental Studies. 2011-04-26. Archived from the original on 2011-07-20.
6. Staff and wire reports Automotive News Europe [Электронный ресурс] URL: <http://europe.autonews.com/article/20151029/ANE/151029816/vws-strategy-2025-will-focus-on-profitability>
7. Volkswagen AG Annual Report 1999-2014 published by VOLKSWAGEN AG Finanz-Analytik and Publizitat. [Электронный ресурс] URL: www.volkswagenag.com
8. Volkswagen AG Annual Report 2008-2015 published by VOLKSWAGEN AG Finanz-Analytik and Publizitat [Электронный ресурс] URL: [Электронный ресурс] URL: www.volkswagenag.com
9. Volkswagen AG Chronicle 1904-2015 [Электронный ресурс] URL: – www.volkswagenag.com
10. АвтоВаз принес альянсу Renault-Nissan прибыль// Вести-экономика [Электронный ресурс] URL: www.vestifinance.ru (статья от 16.02.2012)
11. Блог аналитика ИК РУСС-ИНВЕСТ Марии Шишкиной. [Электронный ресурс] URL: <http://www.russianexpert.ru/blogs/123/1604/>
12. Дизельный скандал, произошедший в 4 кв. 2015 г. [Электронный ресурс] URL: <http://www.interfax.ru/story/181>
13. Официальный отчет Renault Group [Электронный ресурс] URL: <https://group.renault.com/wp-content/uploads/2016/02/2015-renault-earnings-report.pdf>
14. Официальный сайт Альянса Renault-Nissan. [Электронный ресурс] URL: www.renaultgroup.com
15. Официальный сайт Группы Volkswagen. [Электронный ресурс] URL: www.volkswagenag.com
16. Официальный сайт компании Nissan. [Электронный ресурс] URL: www.nissan.ru/
17. Официальный сайт компании Renault. [Электронный ресурс] URL: [www.renault.ru//](http://www.renault.ru/)

18. Официальный сайт производителя Lada. [Электронный ресурс] URL: <http://www.lada-auto.ru/topnews.xml>
19. Прибыль Renault от АВТОВАЗа выросла. [Электронный ресурс] URL: <http://www.forbes.ru/news/234293-pribyl-renault-ot-avtovaza-za-god-vyrosla-v-37-raza-do-186-mln>
20. Рейтинг Forbes 20 самых уважаемых компаний мира// Forbes/. [Электронный ресурс] URL: www.forbes.ru/sobytiya-photogallery/biznes/237
21. Статья, посвященная открытию завода в Испании. [Электронный ресурс] URL: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2011-12-12/-cayenne-crisis-hurts-bmw-as-much-as-porsche-as-spain-sales-dry-up-cars>
22. Стратегии автомобильных компаний на рынке ЕС. [Электронный ресурс] URL: <http://freysenet.com/files/Car%20firms%20strategies%20and%20practices%20in%20Europe.pdf>
23. Убыток Renault от участия в Автовазе вырос. [Электронный ресурс] URL: <http://www.vedomosti.ru/auto/news/2015/07/30/602824-ubitok-renault-ot-uchastiya-v-avtovaze-viros-na-27>

THE EFFECTIVENESS OF THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE STRATEGIES OF COMPANIES VOLKSWAGEN AG AND RENAULT-NISSAN

***Lipovskaya Natalia Igorevna,
Mironova Marina Nikolaevna,***
Peoples' Friendship University of Russia
117198, Moscow, Miklukho-Maklaya str., 6

The article deals with the corporate managements of companies Volkswagen AG and Renault-Nissan. It includes the characterization of the specifics of the competitive strategies of these companies, common points and differences. The estimation of the effectiveness of the companies' corporate management is implemented on the base of the analysis of car sales on the EU market during the period 2008-2015 and the basic measures of their success are underlined. The comparative estimation of the effectiveness of the measures of the implementation of competitive strategies of the functioning of two companies is made on the base of the indexes of activity on the foreign markets during the mentioned period.

Key words: automotive companies, Renault-Nissan, Volkswagen AG, corporate management, competitive strategies, car sales.

JEL коды: L62, L20, L21