

## **Юлия ЛУКАШИНА**

стажер-исследователь Лаборатории бизнес-коммуникаций Государственного  
университета – Высшей школы экономики

[ylukashina@hse.ru](mailto:ylukashina@hse.ru)

### **ПРОБЛЕМЫ АВТОПРОМА ИЛИ ПРОБЛЕМЫ ОБЩЕСТВА?**

*Руководство крупнейших российских предприятий автомобилестроения представило свой план по выходу из кризиса, модернизации и повышению конкурентоспособности. Если его реализация будет иметь не менее привлекательный вид, чем сам план, то представители других отраслей смогут воспользоваться опытом автопрома.*

Ключевые слова: автомобильная промышленность, АвтоВАЗ, Sollers, альянс, кризис, модернизация, слияние, бренд, промышленная политика, единая технологическая платформа, автомобилестроение, программа утилизации, автомобильная отрасль, компонентная отрасль, кастомизация, обмен технологиями.

#### **Кризис отступил, но проблемы остались**

С 6 по 8 апреля в Москве прошла XI Международная научная конференция ГУ ВШЭ по проблемам развития экономики и общества. 6 апреля было проведено заседание круглого стола «Бизнес после кризиса» под руководством президента ГУ-ВШЭ и Российского союза промышленников и предпринимателей Шохина А.Н. С целью сделать обсуждение последствий недавнего экономического спада как можно более конкретизированным, было решено пригласить в качестве выступающих руководителей предприятий отечественной автомобильной промышленности, а именно Швецова В.А., генерального директора ОАО «Соллерс», и Комарова И.А., президента ОАО «АвтоВАЗ».

Заседание открыл Шохин А.Н., который подчеркнул, что российские предприятия ещё не оправались от кризиса и потому не готовы к реализации инвестиционных проектов. Многим компаниям потребовалась помощь государства, в связи с чем проводилась активная промышленная политика, то есть поддержка отраслей и конкретных предприятий. Примером апробации «ручного управления» экономикой служит автопром. Однако улучшение существующего положения – заслуга и самих предприятий.

## **От привычных советских брендов – к лучшим западным образцам**

ОАО «Соллерс» (бывшее ОАО «Северсталь-авто») в 2000г. приобрело активы Ульяновского автомобильного завода и Заволжского моторного завода. Теперь, в 2010г., президент компании Швецов В.А. готов предложить свой рецепт соответствия отечественных марок зарубежным стандартам. По его мнению, «Соллерс» предстоит решить следующие проблемы:

- обновление продуктовой линейки;
- создание единой технологической платформы;
- изменение самой культуры производства, что станет прямой дорогой к повышению качества производимой продукции;
- в продолжение предыдущего пункта – привлечение специализированных кадров.

Даже на первый взгляд очевидно, что этот список отражает проблемы практически любого российского предприятия. Дизайн и качество российской продукции редко являлись её главным преимуществом. Словосочетание «единая платформа» в настоящее время довольно часто появляется в прессе, в общественных дискуссиях и имеет отношение ко многим сферам жизни: унификация образовательных стандартов, учетных систем, управленческих документов, компьютерных систем, культурная унификация и т.д.

Швецов В.А. отметил, что можно с уверенностью говорить о свершившейся «модернизации сознания» в смысле отношения к производству, к делу, к потребителям, к перспективам и технологиям как на уровне высшего менеджмента, так и на уровне рабочих на производстве.

Президент «Соллерс» выделил несколько положительных моментов в последствиях кризиса:

- акционеры предприятий автомобилестроения пересмотрели свои стратегии и теперь ориентированы на развитие;
- иностранные партнеры изменили свои приоритеты по вложениям в интеллектуальную собственность в России и готовы предоставлять технологии;
- стала возможной та самая «модернизация сознания».

Он также обратил внимание на два вопроса, выходящие за рамки его собственной компетенции. Во-первых, это кадры. Ни в одном ВУЗе России не готовят специалистов для автопрома, кроме того, соответствующие технические специальности

отсутствуют в Общероссийском классификаторе специальностей по образованию, что затрудняет переподготовку кадров. Второй вопрос – отсутствие в России компонентной отрасли. По мнению Швецова В.А., вариантом решения этой проблемы могло бы стать строительство технопарков вокруг крупных заводов типа Камаза.

Понимая всеобщий интерес к слияниям российских автомобилестроительных предприятий с иностранными корпорациями (ОАО «Соллерс», например, производит машины таких брендов как Fiat и Isuzu), Швецов В.А. подчеркнул, что основная цель альянсов – выход на российский рынок для иностранных партнеров и передача технологий плюс рост масштабов производства для местных производителей.

### **Пожар в торфянике**

Президент АвтоВАЗа Комаров И.А. назвал сложившуюся в связи с кризисом ситуацию «пожаром в торфянике». По его словам, кризис был «залит ликвидностью», однако, сами проблемы являются структурными и системными, и ждать их мгновенного решения не стоит.

Руководимое им предприятие пока ещё только начинает преодолевать кризисную ситуацию. Задача АвтоВАЗа на ближайшую перспективу состоит в выходе на уровень самоокупаемости, для чего были осуществлены активные меры по реструктуризации долга, государственному финансированию, оптимизации кадров и внедрению программы утилизации старых автомобилей.

Комаров И.А. повторил слова своего коллеги о необходимости поменять отношение к производству, что по оценкам президента АвтоВАЗа может занять до 2,5 лет.

Своей тактической задачей Комаров И.А. считает изменение процесса производства, в частности выделение из вертикальной структуры основного производителя в цепочке создания ценности и передачу неэффективных производств на аутсорсинг.

Будущее автопрома обусловлено реализацией трех концепций: качества, эффективности и технического развития, а также сохранением отечественных, всем известных брендов (таких как Лада) и проведением кастомизации продукта.

Так же как и президент ОАО «Соллерс», Комаров И.А. счел необходимым пояснить ситуацию с созданием альянсов. В частности, АвтоВАЗ объединил свои активы с автоконцерном Renault-Nissan. Это вызвано тяжелым наследием АвтоВАЗа прошлых лет, жесткой конкуренцией на автомобильном рынке и необходимостью

создать единую платформу, а также с целью аккумуляции технологических ресурсов и разумного распределения инвестиционной нагрузки.

В обществе бытует мнение, что вступление в альянсы не будет способствовать выходу российских предприятий на новый уровень, а лишь окончательно закрепит их в низшем ценовом сегменте. Однако данное утверждение является ошибочным в том смысле, что иностранные партнеры не будут искусственно «занижать» имидж отечественных авто, но и помощь их в становлении сектора на самом деле будет весьма ограниченной. Выход на новый уровень развития целиком и полностью зависит от активности российских предприятий, их руководства и сотрудников. Альянсы лишь способствуют диффузии технологий и их унификации. АвтоВАЗ производит и планирует производить бюджетные автомобили, но, по мере преодоления кризиса, возможна реализация амбиций предприятия в более высоких ценовых сегментах, что очевидно потребует создания новых брендов.

Также как и его коллега, Комаров И.А. выделил проблему компонентной отрасли и подготовки кадров. Значительная часть дефектов конечной продукции обусловлена некачественными деталями, которые АвтоВАЗ закупает у поставщиков Самарского региона. В свою очередь эти предприятия находятся в глубоком кризисе, у многих из них задолженность по кредитам превышает реализацию, что в сочетании с неверной производственной политикой делает практически невозможным выход на новый уровень качества продукции.

### **Образование и достойная жизнь**

Проблема подготовки кадров вызвала оживленную дискуссию среди участников круглого стола. Как многие отметили, студенты ВУЗов и рабочие заводов мотивированы учиться, повышать квалификацию и в дальнейшем работать в автомобильной отрасли. В настоящее время проблема нехватки кадров, по мнению Швецова В.А., затронула менеджеров среднего звена, то есть людей, непосредственно реализующих изо дня в день производственную политику предприятия.

Но имеет место и другая проблема, а именно готовность предприятий отрасли, многие из которых являются градообразующими, и государства предложить будущим специалистам достойную среду существования, то есть адекватную нуждам людей социальную политику.

Что касается технической вооруженности и дальнейшего развития отрасли, то данную проблему можно решить в том числе на базе создания особых экономических

зон. По справедливому замечанию Шохина А.Н., государство в данном вопросе должно максимально взять на себя ответственность и организовать процесс создания таких зон.

Обсуждение круглого стола «Бизнес после кризиса» завершилось на оптимистичной ноте. Участники высоко оценили позитивный настрой руководителей «Соллерс» и АвтоВАЗа, их серьезное отношение к делу и стратегические планы развития.