[Введение 2](#_Toc246429621)

[1. Анализ внешней среды предприятия 3](#_Toc246429622)

[1.1. Анализ дальнего окружения предприятия 3](#_Toc246429623)

[1.2. Анализ ближнего окружения предприятия 3](#_Toc246429624)

[2. Анализ внешней среды 3](#_Toc246429625)

[2.1. Общая характеристика 3](#_Toc246429626)

[2.2. Анализ услуг/товаров 3](#_Toc246429627)

[2.3. Анализ финансового состояния предприятия 3](#_Toc246429628)

[2.4. Анализ кадрового потенциала предприятия 3](#_Toc246429629)

[2.5. Анализ работы отдела маркетинга 3](#_Toc246429630)

[2.6. Анализ производства 3](#_Toc246429631)

[3. SWAT-анализ 3](#_Toc246429632)

[4. Анализ стратегических альтернатив 3](#_Toc246429633)

[5. Выбор и реализация стратегии 3](#_Toc246429634)

[6. Выводы 3](#_Toc246429635)

[7. Список использованной литературы 3](#_Toc246429636)

## Введение

**Цель**: получить представление о сущности, методологических принципах и основных методах проведения стратегического анализа деятельности предприятия.

**Объект:** основные методы стратегического анализа.

**Предмет:** ОАО «АВТОВАЗ».

**Задачи:** изучить основные методы стратегического анализа. На основе полученных знаний провести комплексный анализ внешней и внутренней среды компании ОАО «АВТОВАЗ». Разработать рекомендации.

***Актуальность выбранной темы курсовой работы.***

**Шувалов рассмотрит проблемы АвтоВАЗа в Тольятти**

**10:11 МСК**

Пути решения проблем АВТОВАЗа и вопросы реформирования крупнейшего российского автопроизводителя рассмотрит сегодня в Тольятти первый вице-премьер РФ Игорь Шувалов. Об этом ИТАР-ТАСС сообщили в пресс-службе АВТОВАЗа.

Текущий год стал, пожалуй, самым сложным в истории АВТОВАЗа. В связи с ситуацией на рынке заводу приходится останавливать конвейер, вводить режим неполной рабочей недели. В 2009 году на заводе планируется произвести около 330 тыс автомобилей, что почти в два с половиной раза меньше, чем было выпущено в 2008 году. По итогам 1-го полугодия 2009 года убыток АВТОВАЗа составил 14,103 млрд руб, а общий объем продаж за 9 месяцев этого года составляет лишь 56,5 проц по отношению к аналогичному периоду прошлого года, когда было реализовано более 477 тыс автомобилей "Лада".

Новый производственный план и ситуация на рынке обусловили необходимость оптимизации численности персонала. В период с 14 по 28 декабря 2009 года на заводе планируется сократить около 5 тыс человек. В настоящее время на АВТОВАЗе работает более 102 тыс человек.

На этой неделе премьер-министр Владимир Путин поручил правительству вместе с менеджментом и акционерами АВТОВАЗа выработать три плана - по финансовому оздоровлению, технической модернизации и социальному развитию крупнейшего отечественного автопроизводителя. По словам Путина, надо постараться обеспечить бывших сотрудников АВТОВАЗа работой на других производствах в пределах Тольятти, специально рассмотреть вопрос с финансовой поддержкой граждан, на которых не распространяется пенсия, и обязательно привлекать к обсуждению всех планов профсоюзы.

6 октября на АВТОВАЗе приступила к работе специальная комиссия Минздравсоцразвития, Роструда и Федерального медико- биологического агентства. В числе задач комиссии - рассмотрение проблем занятости, а также вопроса об освобождении АВТОВАЗа от непрофильных активов, самым крупным из которых является медсанчасть автозавода.

ИТАР-ТАСС

Поскольку финансовый кризис негативно повлиял на ситуацию в мировом и отечественном автопроме и согласно данным, опубликованным комитетом автопроизводителей Ассоциации европейского бизнеса, продажи новых легковых автомобилей в России за последний год сократились на 51%, сегодня есть ряд важных вопросов волнующих всех участников рынка. Новая мировая и национальная экономика, новые приоритеты в развитии бизнеса, новые отношения между игроками, новые правила государственного регулирования рынка. Поэтому именно сейчас так важно увидеть будущее развитие отрасли и определиться с приоритетными задачами на 2010 год.

|  |
| --- |
| **Опубликовано:** 20.11.09 16:39 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | |  | | --- | | **Ввоз новых иномарок сократился в четыре раза** | | Объемы ввоза новых иномарок в РФ в 2009 году составил лишь 27 процентов от показателей прошлого года. Об этом, как сообщает РИА Новости, заявил руководитель Федеральной таможенной службы РФ Андрей Бельянинов на встрече с премьером Владимиром Путиным. Фактически, ввоз автомобилей снизился почти в четыре раза.  По словам главы ФТС, это означает, что "меры по защите отечественного автопрома дают результат" и поддерживают модельный ряд всех компаний, имеющих производство на территории России.  В начале ноября ФТС сообщила о том, что по итогам девяти месяцев 2009 года в Россию было ввезено 386,7 тысячи легковых автомобилей на сумму 6,17 миллиарда долларов США, что в четыре раза меньше (в денежном эквиваленте), чем в 2008 году. Спрос на новые автомобили за тот же период снизился на 52 процента - за девять месяцев россияне купили 1,11 миллиона машин.  При этом в "минусе" остались и все компании, имеющие производство на территории России: по итогам трех кварталов 2009 года спрос на "Лады" снизился на 44 процента, на "Форды" - на 54 процента, Toyota - на 63 процента, VW - на 14 процентов, а GM - на 56 процентов.        URL: http://auto.lenta.ru/news/2009/11/13/vvoz/ | |

Стратегический анализ предприятия является одним из стержневых элементов процедуры формирования стратегического плана развития предприятия.

По своей сути стратегический анализ является этапом предплано­вых исследований, на котором системно анализируются факторы внеш­ней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприя­тия (внутренних возможностей) для определения «теку­щего состояния дел» на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успеш­ного развития в условиях рыночного хозяйствования. Таким образом, на этапе анализа создается необходимая информационная база, позво­ляющая наиболее эффективным обра­зом провести процесс целеполагания и выбора альтернатив.

В аналитической части курсового проекта я рассматриваю ОАО «АвтоВАЗ». Это предприятия заинтересовало меня по следующим причинам:

1. В экономике России атопром – наиболее актуальная тема.

*«Главной бюджетной новостью, объявленной вице-премьером и министром фи­нансов Алексеем Кудриным по результатам рассмотрения в Белом доме трехлетнего бюджета на 2010-2012 годы, оказалось сообщение об очередной господдержке авто­прома - на сумму 30 млрд. рублей».*

*(Источник: Газета «Коммерсантъ»   № 177 (4232) от 24.09.2009)*

1. ОАО "АвтоВАЗ" - крупнейший производитель легковых автомобилей в России и Восточной Европе. Его доля в валовом внутреннем продукте нашей страны составляет около 1%.
2. Существующий производственный потенциал автомобильного комплекса позво­ляет выпускать свыше 700 000 автомобилей в год.
3. ОАО " АвтоВАЗ " является градообразующим предприятием для почти миллион­ного Тольятти. В состав акционерного общества входят подразделе­ния, обеспечивающие питание, транспортные услуги, медицинское обслужива­ние, отдых, а также оказывающие помощь в воспитании детей.
4. Сборка малолитражных автомобилей по лицензии ОАО " АвтоВАЗ " организо­вана в городах Сызрань, Ижевск (Россия), Луцк, Херсон, Запорожье, Кремен­чуг (Украина), Кито (Эквадор), Каир (Египет), Монтевидео (Уругвай). В Сер­пухове и Набережных Челнах собирают "Оку" ВАЗ-1111.
5. АвтоВАЗ всегда был и остается локомотивом технического прогресса для мно­гих отраслей отечественной промышленности. Руководство автозавода уве­рено, что ОАО " АвтоВАЗ " сумеет сохранить лидирующее положение в рос­сийском автомобилестроении в обозримой перспективе.

В условиях кризиса многие предприятия закрываются, чтобы пережить сложный экономический период необходимо знать свои возможности (внутренние ресурсы) и уг­розы со стороны внешней среды. Все выше перечисленное и обусловило выбор темы и предприятия для аналитической части.

## Анализ внешней среды предприятия

## 1.1. Анализ дальнего окружения предприятия

Экономическая политика

Финансовый кризис 2008 года и внутриполитическая ситуация

Мировой финансовый кризис отразился на развитии российской экономики. Публичное требование Медведева 31 июля 2008 года «перестать кошмарить бизнес»[87 **↑** Медведев подписал антикоррупционный план и призвал не «кошмарить» бизнес проверками NEWSru 31 июля 2008 г.] — спустя несколько дней после резких заявлений премьер-министра Владимира Путина в адрес руководства компании «Мечел» 24 июля[88  **↑** Слова Путина о «Мечеле» обрушили рынок российских акций NEWSru 26 июля 2008 г. ] [89 ↑ Новые заявления Путина об уклонении «Мечела» от налогов вновь спровоцировали панику на бирже NEWSru 28 июля 2008 г.] — были расценены некоторыми наблюдателями[90 **↑** Стоит ли «кошмарить бизнес»? Путин и Медведев меряются полномочиями Радио «Свобода» 1 августа 2008 г.] как находящиеся в «прямом противоречии» друг с другом.

The Financial Times от 18 сентября 2008 года в своём материале, посвящённом анализу российской экономики, усматривала первостепенную причину краха российского фондового рынка, кризиса ликвидности и оттока капитала в августе — сентябре 2008 года во внутренних проблемах страны: *«<…> российский финансовый сектор сильнее всего пострадал от кредитного кризиса в США. Для московских фондовых бирж и банков международное положение усугубило существовавшую кризисную ситуацию, объяснявшуюся в основном внутренними факторами, то есть августовской российско-грузинской войной.»*[91][92]  Retreat from Moscow: Investors take flight as global fears stoke Russian crisis Financial Times от 18 сентября 2008 г (дата бумажного номера газеты)

 **↑** Бегство из Москвы. Инвесторы отступают, тревога нарастает, кризис подступает ближе Перевод статьи на Иносми.ру

19 сентября 2008 года международное рейтинговое агентство Standard & Poor's пересмотрело прогноз по суверенным кредитным рейтингам Российской Федерации с «Позитивного» на «Стабильный»; долгосрочные кредитные рейтинги по обязательствам в иностранной валюте (ВВВ+) и по обязательствам в национальной валюте (А-), а также краткосрочные суверенные кредитные рейтинги (А-2) были подтверждены[93 **↑** Standard & Poor’s не уверено в будущем России, понизило прогноз рейтингов Агентство Финмаркет 19 сентября 2008 г.].

1 октября глава Правительства России В. Путин возложил всю ответственность за финансовый кризис на правительство и «систему» США, сказав:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | «Всё, что сегодня происходит в сфере экономики, финансов, началось, как известно, в США. Весь этот кризис, с которым столкнулись многие экономики и, что самое печальное, неспособность принять адекватные решения — это уже не безответственность конкретных лиц, а безответственность системы. Системы, которая, как известно, претендовала на лидерство. Но мы видим, что она не только не способна обеспечить лидерство, но даже не способна принять адекватные, абсолютно необходимые решения для преодоления кризисных явлений.»*[9* Председатель Правительства России В. В. Путин провел заседание Правительства Российской Федерации. Официальный сайт Правительства РФ 1 октября 2008 г.*4 ]* |  |

На том же заседании Правительства было объявлено о принятии решения о резком увеличении налоговой нагрузки на фонды оплаты труда предприятий: с 2010 года единый социальный налог (ЕСН) со ставкой 26 % должен быть заменён тремя страховыми взносами общим размером 34 % от фонда зарплаты[95 **↑** Налог на добавленную пенсию «Коммерсантъ» № 178(3995) от 2 октября 2008 г.]. Решение об отмене ЕСН вызвало негативную реакцию российского бизнеса; «Деловая Россия» 2 октября 2008 года адресовала Путину предложение объявить мораторий на любые налоговые новации до окончания финансового кризиса на мировых рынках[96 **↑** Бизнесмены вступились за ЕСН РБК Daily 3 октября 2008 г.][97 «Деловая Россия» предлагает объявить мораторий на любые налоговые новации На сайте общественной организации «Деловая Россия» 2 октября 2008 г. ]. Директор департамента стратегического анализа ФБК Игорь Николаев отметил, что повышение эффективной ставки с 20—22 % примерно до 30 % — «очень много»: *«Это очень плохое решение, проблемы на фондовом рынке и в экономике в целом дополняются мощным дестимулированием. Мы не только уменьшим темпы экономического роста, но вообще обнулим их уже в следующем году. Если было бы можно выбрать самый неудачный момент для увеличения налоговой нагрузки, то он выбран.»*[98]

6 октября 2008 года произошло падение индекса РТС: за день на 19,1 % — до 866,39 пункта[99]; в Лондоне, где торги не останавливались, российские «голубые фишки» подешевели на 30—50 %[100]).

7 октября 2008 года Президент Медведев после совещания с экономическим блоком правительства, сказал, что государство предоставит российским банкам субординированный кредит на сумму до 950 млрд рублей сроком не менее чем на пять лет[101]. Новость не изменила общего тренда на рынках; поддержки у правительства затребовали нефтегазовые гиганты (ЛУКОЙЛ, Роснефть, ТНК-ВР и Газпром) — для погашения задолженности по внешним заимствованиям[101]

8 октября 2008 года, Президент Медведев, выступая на Конференции по мировой политике в Эвиане (Франция) изложил свои соображения о природе и уроках экономического кризиса: по его мнению к кризису «привёл, прежде всего, экономический „эгоизм“ ряда стран»[102][103]. Предложил программу из 5 пунктов, первый из которых был: «в новых условиях нужно упорядочить и привести в систему как национальные, так и международные институты регулирования.»[102][103] В тот же день сообщалось о том, что в российских компаниях начались сокращения — вопреки обещаниям чиновников и прогнозам аналитиков[104], а также об остановке конвейеров ГАЗа и уменьшении количества рабочих дней на КамАЗе[105].

В связи с принятием 10 октября Государственной думой ряда законопроектов[106] и заявлением В. Путина, что в роли оператора размещения госсредств (включая средства Фонда национального благосостояния России) в российские акции и облигации выступит Банк развития (Внешэкономбанк), в котором он является Председателем Наблюдательного совета[107], Русский Newsweek от 13 октября 2008 года сообщал[108], что ВЭБ уже под обеспечение кредита забирает в залог акции российских предприятий, что создаёт «риск национализации» и передела собственности[108].

4 декабря 2008 года, после «прямой линии» Председателя Правительства Путин заявил корреспонденту БиБиСи, что следующие президентские выборы состоятся в 2012 году и что его сотрудничество с Медведевым являет «эффективный тандем»[109][110]; вещательная корпорация расценила тот факт, что «прямая линия» проводилась Путиным (а не Президентом), как свидетельство того, что «Путин едва ли отказался от реальной власти со времени ухода с президентского поста»[109].

По данным Росстата, опубликованным в январе 2009 года, масштаб падения реальных располагаемых доходов населения в декабре почти удвоился в сравнении с ноябрем, достигнув 11,6 % (к декабрю предшествующего года), реальные зарплаты упали на 4,6 % (+7,2 % в ноябре), среднемесячные темпы прироста безработных в 4-м квартале достигли 23 % (к аналогичному периоду 2007 года) против 5,6 % в III квартале[111].

[править] **Протекционистские меры**

12 января 2009 года, в соответствии с постановлением правительства РФ «О внесении изменений в Таможенный тариф в отношении некоторых моторных транспортных средств», подписанным 5 декабря 2008 года Председателем Правительства В. В. Путиным[112][113], вступили в силу новые, повышенные, таможенные пошлины на импортируемые в Россию грузовые и легковые автомобили иностранного производства[114]. Решение правительства вызвало массовые акции протеста в городах Дальнего Востока, Сибири и других регионов в декабре 2008 года[115], которые продолжились в начале января 2009 года, уже преимущественно под политическими лозунгами[116].

28 января 2009 года в Давосе В. Путин в своём выступлении сказал, в частности: «Нельзя позволить себе скатиться к изоляционизму и безудержному экономическому эгоизму. На саммите „Большой двадцатки“ лидеры ведущих экономик мира договорились воздерживаться от возведения барьеров на пути мировой торговли и движения капиталов. Россия разделяет эти воззрения. И даже если в условиях кризиса определенное усиление протекционизма окажется неизбежным, что мы, к сожалению, и наблюдаем сегодня, то здесь всем нам нужно знать чувство меры.»[117][118].

[править] Рецессия. Внутренняя политика (2009)

Согласно данным, обнародованным в январе 2009 года Росстатом, в декабре 2008 года падение промышленного производства в России достигло 10,3 % по отношению к декабрю 2007 года (в ноябре — 8,7 %), что стало самым глубоким спадом производства за последнее десятилетие[119]; в целом в 4-м квартале 2008 года падение промпроизводства составило 6,1 % по сравнению с аналогичным периодом 2007 года[120]. По итогам I полугодия 2009 г. индекс промышленного производства составил 85,8 % по сравнению с аналогичным периодом 2008 года. [121] Некоторые признаки стабилизации промышленного производства не дают, однако, оснований для заметного улучшения к концу 2009 г., за исключением снижения инфляции по итогам года (прогноз Минэкономики России) до уровня 11,6-12 %. За восемь месяцев 2009 г. ВВП снизился на 10,2 %. Годовой прогноз падения ВВП Минэкономики пока не меняет - 8,5 % [122].

1. **↑** Налог на добавленную пенсию Коммерсантъ № 178(3995) от 2 октября 2008 г.
2. **↑** Российский фондовый рынок вновь рухнул, побив рекорд «черного вторника». NEWSru 6 октября 2008 г.
3. **↑** Биржи в коме «Ведомости» № 189 (2211) от 7 октября 2008 г.
4. ↑ ***1*** ***2*** Медведев: Российским банкам предоставят кредит на 950 млрд рублей на пять лет NEWSru 7 октября 2008 г.
5. ↑ ***1*** ***2*** ***3*** ***4*** ***5*** Выступление на Конференции по мировой политике На официальном сайте Президента РФ 8 октября 2008 г.
6. ↑ ***1*** ***2*** Медведев назвал 5 принципов выхода из кризиса и 5 принципов нового Договора о евробезопасности NEWSru 8 октября 2008 г.
7. **↑** Российские компании начинают увольнять сотрудников, чтобы смягчить последствия экономического кризиса NEWSru 8 октября 2008 г.
8. **↑** Кризис вырулил на автозаводы // ГАЗ остановил конвейер, а КамАЗ уменьшил число рабочих дней «Коммерсантъ» № 182(3999) от 8 октября 2008 г.
9. **↑** Госдума законодательно утвердила пакет мер по поддержке финансовой системы NEWSru 10 октября 2008 г.
10. **↑** Банк развития выступит в роли «быка» РБК Daily 13 октября 2008 г.
11. ↑ ***1*** ***2*** Отборный бизнес Русский Newsweek 13 октября 2008 г.
12. ↑ ***1*** ***2*** Putin rules out early Kremlin bid. БиБиСи (4 декабря 2008). — Russian PM Vladimir Putin has ruled out an early return to the presidency. Проверено 5 декабря 2008.
13. **↑** Путин говорит, что не вернется на пост президента РФ раньше 2012 года. Ему нравится тандем с Медведевым NEWSru 4 декабря 2008.
14. **↑** Социальный кризис. Ведомости (28 января 2008). — Экономика закончила год с минусом: в декабре упали капинвестиции, производство, реальные доходы и зарплаты, резко сократился рост торговли, отчитался Росстат. Эти показатели могут не выйти из минуса по итогам всего 2009 года. Проверено 29 января 2009.
15. **↑** Постановление Правительства Российской Федерации от 5 декабря 2008 г. № 903 г. Москва «О внесении изменений в Таможенный тариф Российской Федерации в отношении некоторых моторных транспортных средств». Российская газета (12 декабря 2008). Проверено 12 января 2009.
16. **↑** Путин подписал постановление, существенно повышающее пошлины на иномарки NEWSru 9 декабря 2008.
17. **↑** Вступают в силу новые ставки таможенных пошлин на ввоз иномарок: они выросли в среднем на треть NEWSru 12 января 2009.
18. **↑** Перекати-пошлины. Коммерсантъ (22 декабря 2008). — «Новые акции протеста автомобилистов прошли по всей России». Проверено 12 января 2009.
19. **↑** Автомобилисты спешились под знамена. Коммерсантъ (11 января 2009). — «К акциям протеста против повышения пошлин примкнули партии и движения». Проверено 12 января 2009.
20. **↑** Путин в Давосе: чрезмерное вмешательство государства не поможет в борьбе с кризисом Polit.ru 29 января 2009.
21. **↑** Антикризисный рецепт от Владимира Путина. Выступление в Давосе РИА «Новости» 29 января 2009.
22. **↑** Производство попало под обвал. Независимая газета (26 января 2009). — Промышленность расплачивается за плавную девальвацию рубля. Проверено 28 января 2009.
23. **↑** Программа «500 пунктов» выполнена. Коммерсантъ (24 января 2009). — Фондовый рынок упал на шесть лет назад. Проверено 24 января 2009.
24. **↑** Росстат. Основные экономические и социальные показатели за январь-июль 2009 г.
25. **↑** Мониторинг ситуации в экономике дает повод Минэкономразвития РФ для осторожного оптимизма

### Экономический кризис 2008—2009 годов

В результате экономического кризиса 2008—2009 годов и вызванного им проблем со сбытом продукции в начале 2009 года «АВТОВАЗ» попал в сложную финансовую ситуацию. На конец марта 2009 года долг поставщикам составил около 14 млрд. руб.

30 марта 2009 года Правительством России было принято решение о выделении государственной корпорации «Ростехнологии» 25 млрд. руб., которые та, в свою очередь, в виде беспроцентной ссуды сроком на год передаст «АВТОВАЗу».[4]

Также модельный ряд «АВТОВАЗ» попал под государственную программу субсидирования процентных ставок по автокредитам.[5]

В сентябре 2009 года руководством компании было объявлено о массовом сокращении персонала: до конца 2009 года будет сокращено 27,6 тыс. работников из 100 тысяч. По словам представителей «АВТОВАЗа», это будет одной из мер на пути к недопущению банкротства крупнейшей российской автомобилестроительной компании.[6] Впрочем, уже в начале октября стало известно, что в Правительстве России было согласовано увольнение только 5 тыс. человек, а первый вице-премьер Правительства Игорь Шувалов заявил: «Никаких увольнений и сокращений на предприятии не планируется. Это все вранье»[7].

В то же время, в октябре 2009 года Министерство промышленности и торговли Российской Федерации в письме в аппарат правительства признало, что в нынешнем виде «АВТОВАЗ» фактически является нежизнеспособным, находясь в предбанкротном состоянии (по расчетам министерства, на начало 2010 года долг завода будет составлять 76,3 млрд руб.). По мнению Минпромторга, дальнейшая государственная поддержка предприятия нецелесообразна, а спасти ситуацию в Тольятти можно лишь сократив до 50 тыс. сотрудников «АВТОВАЗа» и потратив средства, которые предполагается выделить «АВТОВАЗу», на стабилизацию рынка труда в Самарской области.[8]

В ноябре 2009 года Кристиан Эстев, генеральный директор Renault в России заявил, что по предложениям французской стороны, на «АВТОВАЗе» планируется организовать производство автомобилей марок Renault, Nissan и Lada на базе единой платформы В0 (платформа Logan), а также оставить производство своих автомашин класса ultra low cost (возможно, на базе «Калины»).[9]

1. **↑** Отчет ОАО «АВТОВАЗ» за II квартал 2009 г. // lada-auto.ru (Проверено 15 октября 2009)
2. **↑** Хронологические даты приведены из книги «Здравствуй, Автоград!», Куйбышевское книжное издательство, 1975
3. **↑** Куда вывезет Magna // Ведомости, № 243 (1770), 25 декабря 2006
4. **↑** *Юлия Федоринова, Глеб Столяров, Надежда Иваницкая*. Больше, чем просил // Ведомости, 31.03.2009, № 56 (2326)
5. **↑** Список машин для льготного кредитования
6. ↑ ***1*** ***2*** ***3*** *Юлия Федоринова, Екатерина Назарова, Алена Чечель, Евгения Письменная*. Зона уволенных // Ведомости, 25.09.2009, 181 (2451)
7. **↑** *Алексей Непомнящий, Алена Чечель*. Вранье в Тольятти // Ведомости, 09.10.2009, 191 (2461)
8. **↑** АвтоВАЗ признали нетрудоспособным // Коммерсантъ, № 192 (4247) от 15.10.2009 (Проверено 15 октября 2009)
9. **↑** *Алексей Непомнящий, Юлия Федоринова*. «Я сказал Путину, что наличных у нас нет», — Кристиан Эстев, старший вице-президент Renault, генеральный директор Renault в России // Ведомости, 09.11.2009, 211 (2481)
10. **↑** Renault покупает 25 % акций АВТОВАЗа по «справедливой» цене
11. **↑** Коммерсант: Французу отдана 25 % плюс 1 акция АВТОВАЗ
12. **↑** Игорь Комаров стал президентом «АвтоВАЗа» // vedomosti.ru (Проверено 28 августа 2009)
13. **↑** Новая традиция АВТОВАЗа
14. **↑** Музей, рожденный АВТОВАЗом
15. **↑** Научно-технический центр АвтоВАЗ войдет в состав глобального инженерного альянса с Renault/Nissan
16. **↑** Екатерина Назарова «Надо тормозить»//Ведомости — Самара. 23.01.2009, № 11 (2281)
17. **↑** *Юлия Федоринова, Глеб Столяров.* Завод в обмен на дилера // Ведомости, № 213 (2235), 11 ноября 2008
18. **↑** А ВАЗ попрошу остаться
19. **↑** Акция протеста автомобилистов в Екатеринбурге
20. **↑** ОАО «АВТОВАЗ» объявило о переводе всех своих моделей на единый брэнд — Lada
21. **↑** Семейство Lada Samara: Жизнь в «Самаре»
22. **↑** «АвтоВАЗ» признал низкое качество машин // Газета.ru, 06.10.2009
23. **↑** Названы самые угоняемые автомобили в столице
24. **↑** Логическая бомба

## Анализ ближнего окружения предприятия

1. Поставщики

В настоящее время общее число поставщиков АВТОВАЗа составляет около 800. На предприятиях-смежниках в различных регионах России занято около 1,5 млн. человек.

Один из крупнейших поставщиков АВТОВАЗа ЗАО "ВАЗИНТЕРСЕРВИС" повысил уровень защиты деталей для автомобилей LADA от контрафакта. С января 2008 года все диски сцепления и рулевые тяги, поставляемые на конвейер АВТОВАЗа и в розничную сеть, маркируются лазерным лучом. Надпись содержит наименование изготовителя (VIS), знак соответствия Росстандарту, кодовое обозначение детали, месяц и год изготовления. Детали, реализуемые через сеть магазинов, дополнительно помечаются знаком "\*".

Наличие на автокомпонентах маркировки, позволяющей отличить оригинальное изделие, является одним из условий соответствия международному стандарту ИСО/ТУ 16949. Аналогичные требования выдвигает к своим поставщикам и АВТОВАЗ. Внедрение на автокомпонентах различных идентификационных меток, позволяет предприятиям, и АВТОВАЗу в том числе, не только защитить свою марку, но и снизить издержки от необоснованных рекламаций, а также более эффективно планировать свои производственные процессы.

Помимо ВАЗИНТЕРСЕРВИСа, маркировку изделий различными методами применяют и другие поставщики АВТОВАЗа, в том числе производители сидений, стекол, систем пассивной безопасности, электроусилителей рулевого управления, светотехники, амортизаторов, элементов системы снижения токсичности.

**Совершенствование закупочной деятельности и работа с поставщиками**

Приоритетными в развитии стратегического партнерства с поставщиками считаются следующие направления:

* заключение долгосрочных соглашений с поставщиками;
* стимулирование создания мощной и гибкой производственной и технологической базы предприятия, способствующей самостоятельным разработкам в интересах ОАО «АВТОВАЗ» на высоком техническом и технологическом уровнях и создание панели поставщиков по опыту альянса «RENAULT-NISSAN».

Налаживание более тесных и партнерских отношений с рядом поставщиков позволило найти еще одно эффективное направление – создание в экономически обоснованных случаях сети консигнационных складов в непосредственной близости от конвейеров ОАО «АВТОВАЗ». Так, в 2008 году было заключено 7 договоров хранения с ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (Магнитогорск), ОАО «Металлургический завод им. А.К.Серова» (Серов), ООО «Инсаюр-автотрейд-тл» (Тольятти), ОАО «Северсталь» (Череповец), ЗАО «МЗ «Петросталь» (Санкт-Петербург), ОАО «Мечел» (Москва), ОАО «ЧМК» (Челябинск).

Организация таких складов содержит в себе значительные резервы экономии финансовых ресурсов, а также повышает оперативность поставок и гибкость реагирования на воздействие разнообразных факторов (ошибки в планировании, возникновение брака в производствах).

Кроме того, консигнационные склады позволяют обеспечить поставки в режиме «точно в срок» по удаленным поставщикам или товарно-материальным ценностям, имеющим большие габариты.

В рамках развития системы закупок проводится оптимизация затрат в сфере организации поставок и совершенствование существующей базы поставщиков, что нашло свое отражение в структуре поставщиков: 45% от общего объема поставок осуществлялось в 2008 году от поставщиков Самарской области.

Для проведения работы по сдерживанию роста цен на закупаемые товарно-материальные ценности созданы и на постоянной основе действуют Конъюнктурный комитет и Комиссия по ценам.

При выборе источника поставок по каждой позиции номенклатуры осуществляется анализ на предмет определения оптимальных соотношений между предлагаемым поставщиком уровнем цены и качества поставляемой им номенклатуры.

В 2008 году по сравнению с 2007 годом дефектность закупаемых комплектующих в гарантийной эксплуатации возросла.

Для снижения уровня дефектности регулярно проводился анализ причин невыполнения нормативного уровня РРМ (оценка качества по международной системе). По наиболее «проблемным» поставщикам и изделиям в гарантийный период эксплуатации организовано проведение проверок. На «Технопортале» ОАО «АВТОВАЗ» для поставщиков размещена информация о дефектах их изделий в гарантии, запрашивается анализ причин дефектов и мероприятия по их устранению.

В 2008 году проведено 15 аудитов поставщиков, 3 из них совместно со специалистами RENAULT по методике Firewall.

Дальнейшая работа по закупкам будет вестись в направлении совершенствования качества поставок и укрепления взаимодействия с поставщиками, углублению интеграции поставщиков в сформированную цепь поставок, что в значительной степени должно поднять конкурентоспособность продукции ОАО «АВТОВАЗ».

1. Потребители

**Удовлетворённость потребителей автомобилей LADA**

В течение 2008 года был проведен ряд исследований по определению удовлетворенности покупателей автомобилей LADA. Средний коэффициент удовлетворенности в 2008 году несколько вырос и составил 0,86 против 0,83 в 2007 году и 0,77 в 2006 году.

При анализе рассматривались публикации 32 СМИ, в которые вошли журналы, газеты, интернет-издания.

В качестве положительных сторон семейства LADA Kalina наиболее часто отмечаются вместительный салон, удобная посадка, энергоемкая подвеска, легкое управление. Отрицательные стороны – вибрация, шум, неинформативное рулевое управление. Тем не менее, большинство изданий признают, что автомобиль LADA Kalina – удачная и конкурентоспособная разработка.

По семейству LADA Priora отмечается общий положительный настрой прессы. К достоинствам автомобилей относят «приятный» внешний вид, качество материалов отделки салона, дизайн салона, мощный двигатель, энергоемкую подвеску. Отмечены и такие недостатки, как шум и вибрация.

Практически все издания положительно отреагировали на внедрение в конструкцию автомобилей LADA Kalina и LADA Priora климатической установки и антиблокировочной системы.

Большое влияние на оценку удовлетворенности потребителей оказывают факторы сервисного обслуживания автомобилей. Наличие развитой сервисной сети у ОАО «АВТОВАЗ» привлекает значительное число потенциальных покупателей нашей продукции.

http://www.autonews.ru/autobusiness/news.shtml?2009/11/19/1505885

1. Конкуренты

Российский авторынок успокоился, продажи стабилизировались. По итогам девяти месяцев этого года спад продаж новых автомобилей в России достиг 51%. В сентябре 2009 года относительно сентября 2008 года – последнего докризисного месяца – продажи упали на 52%. Дальше такого катастрофического падения по отношению к продажам 2008-го уже не будет – потому что концовка прошлого года прошла под знаком резкого падения спроса на новые автомобили.

Сейчас же можно констатировать стабильность российского рынка: сентябрь стал чуть лучше августа – продано примерно на 7000 автомобилей больше, чем в прошлом месяце.

http://rating.rbc.ru/article.shtml?2009/10/13/32585512

**Сохранение и усиление конкурентоспособности**

Для сохранения и усиления уровня конкурентоспособности автомобилей LADA по качеству ОАО «АВТОВАЗ» планирует внедрить специальную программу повышения качества и удовлетворенности потребителей (Lada Quality Program). На основании анализа результатов деятельности и текущей ситуации были выделены ключевые направления. Работа по соответствующим направлениям будет вестись в 8 группах при поддержке высшего руководства ОАО «АВТОВАЗ».

В 2009 году планируется проведение детального анализа сложившейся ситуации и разработка плана мероприятий. Отчет о ходе выполнения и результатах работ группы будет представляться исполнительному вице-президенту на ежеквартальной основе.

Самые продаваемые автомобили в России за 9 месяцев 2009 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Марка | 9 месяцев 2009 года (шт.) | 9 месяцев 2008 года (шт.) | Изменение (%) |
| 1. Lada | 269514 | 477045 | -44 |
| 1. Chevrolet | 81464 | 175798 | -54 |
| 1. Ford | 64943 | 141414 | -54 |
| 1. Toyota | 53637 | 145388 | -63 |
| 1. Renault | 53550 | 83940 | -36 |
| 1. Hyunda | 52201 | 159392 | -67 |
| 1. Nissan | 51683 | 118801 | -56 |
| 1. Kia | 47839 | 73103 | -35 |
| 1. ГАЗ | 42568 | 105222 | -60 |
| 1. Daewoo | 38960 | 80069 | -51 |
| 1. Mitsubishi | 33024 | 89462 | -63 |
| 1. Volkswagen | 30841 | 35931 | -14 |
| 1. Opel | 29629 | 78051 | -62 |
| 1. Mazda | 26260 | 60125 | -56 |
| 1. Skoda | 25345 | 36898 | -31 |

Ситуацию на нашем рынке по-прежнему не сравнить с ведущими европейскими рынками. Кризис в продажах на нашей территории оказался значительнее. Россию потрясло так, что нам не позавидует ни одна страна Западной Европы, кроме Ирландии. Все остальные европейские страны не испытали такого существенного спада продаж, а ведущие автомобильные державы Европы за счет глобальных правительственных программ стимулирования спроса на автомобили показали даже рост. Например, в Германии продажи в 2009 году выросли на 26%, а спад продаж в Великобритании удалось удержать на уровне -15% от прошлогодних. В результате Великобритания, Италия, Франция и уж тем более Германия в цифрах абсолютных продаж обогнали российский рынок. Напомним, что в середине 2008 года Россия спорила с Германией за лидирующее положение на авторынке Европы.

Автомобильные компании, ведущие бизнес в России, в сентябре не преподнесли серьезных сюрпризов. По-прежнему самыми успешными марками в эпоху кризиса остаются китайский Geely, американский Hummer и французский Citroen. Китайские седаны Geely, продвигаемые на нашем рынке компанией Red Dragon, за последний год закрепились на новом для себя рынке, показывая в кризисные времена стабильный рост. Автомобили Hummer отлично продаются благодаря адекватным данной экономической ситуации ценам. Грамотный маркетинг ведет компания Citroen, благодаря чему рост продаж автомобилей этой французской марки за девять месяцев 2009 года составил 15%.

Удачно переживают кризис компании, у которых падение продаж не так существенно, как в среднем по рынку. Особенно удачно складываются дела у Сadillac, Audi, VW , BMW. Среди этих компаний присутствуют почти все премиум-бренды. Премиум-сегмент не попал под такое снижение продаж, как весь рынок. В 2009 году среди премиум-брендов хуже всего себя чувствуют Volvo и Saab с падением продаж 65% и 72% соответственно.

Самая тяжелая ситуация за время кризиса сложилась у всех брендов концерна Chrysler и у некогда популярных китайских марок: более 70% потеряли в продажах Great Wall, Chery и BYD.

Если вести речь о первой десятке производителей, на долю которых приходится 3/4 всего российского рынка, то здесь лучше всего дела идут у KIA и Renault. В сентябре KIA показала один из самых лучших результатов и уступила по продажам только Lada и Chevrolet, оставив позади грандов российского рынка Ford, Toyota, Renault. Успехи KIA позволили ей увеличить свою долю на российском рынке и подняться в табели самых успешных компаний с 13-го места по итогам продаж 2008 года на восьмое по итогам трех кварталов 2009-го, обогнав Daewoo, Opel, Mitsubishi и Honda.

Не так плохи дела на ВАЗе. Судя по последним событиям, можно подумать, что завод практически стоит, но ВАЗ продает так много “Лад”, что любым другим производителям и не снилось – в четыре раза больше, чем Chevrolet. Да и спад продаж у Lada не такой большой, как в среднем по рынку: - 44%. Daewoo, Ford, Chevrolet, Nissan падают по продажам примерно с той же скоростью, что и весь рынок в среднем.

Среди лидеров сильнее всего упали продажи у ГАЗа, Toyota, Hyundai. Hyundai за девять месяцев продал на 67% меньше новых автомобилей и третье место по итогам 2008 года сменил на шестую позицию.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Модель | Марка | 9 месяцев 2009 года (шт.) | 9 месяцев 2008 года (шт.) | Изменение (%) |
| 1. Priora | Lada | 76 217 | 96 261 | -21 |
| 1. Samara | Lada | 70 243 | 134 274 | -48 |
| 1. 2105/2107 | Lada | 52 670 | 123450 | -57 |
| 1. Kalina | Lada | 48 281 | 69060 | -30 |
| 1. Focus | Ford | 40 466 | 68110 | -41 |
| 1. Logan | Renault | 38 519 | 58547 | -34 |
| 1. Lacetti | Chevrolet | 23 075 | 61863 | -63 |
| 1. Nexia | Daewoo | 20 931 | 41598 | -50 |
| 1. Lanos | Chevrolet | 19 713 | 35483 | -44 |
| 1. Matiz | Daewoo | 18 029 | 38471 | -53 |

Если брать конкретные модели автомобилей, которые лидируют на российском рынке, то это прежде всего все “Лады”, а среди иномарок впереди, как всегда, Ford Focus, Renault Logan и Chevrolet Lacetti. Эти модели давно и стабильно держатся в лидерах, меняясь в тройке только между собой.

В сентябре стоит отметить некий провал в продажах у модели Lacetti. В этом месяце лучше, чем Lacetti, продавались Chevrolet Niva, Toyota Corolla и даже Mitsubishi Outlander. Данная модель марки Mitsubishi практически не потеряла в продажах по сравнению с сентябрем прошлого года.

В целом из российских моделей кризис пошел на пользу только Lada 4x4. За девять месяцев рост продаж этой модели составил 2%. А настоящее чудо сотворила Skoda. Модель Fabia стала продаваться так хорошо, что обогнала прежний шкодовский бестселлер Skoda Octavia. Рост продаж модели Fabia составил немыслимые в эту пору 59%, что позволило Skoda Fabia войти в список 25 самых продаваемых автомобилей в России по итогам девяти месяцев 2009 года.

*Кирилл Орлов (AutoNews)*

*Источник таблиц: Ассоциация европейского бизнеса*

1. Посредники

**Изгнание посредников**

Наведение порядка на заводе РОЭ продолжил, реформировав систему поставок. В этом году “АвтоВАЗ” перешел на прямые контракты с производителями стали — НЛМК, Магниткой (с “Северсталью” у завода и так был прямой контракт), алюминия — “Русалом”, “Суалом”, горюче-смазочных материалов — “Лукойлом” и “Татнефтью”. До прихода РОЭ, по словам Ясинского, все поставки на завод шли примерно через сотню посредников, большая часть которых была связана с прежним менеджментом “АвтоВАЗа”. Система эта, по словам Ясинского, возникла еще в 90-х гг., когда на заводе существовали бартерные схемы.

Выходцы с “АвтоВАЗа” на этом неплохо зарабатывали. К примеру, закупки металла через посредников делали его дороже на 30%, рассказывает представитель “АвтоВАЗа” (на металл приходится 20% себестоимости автомобиля). Убрав посредников, “АвтоВАЗ” сумел в этом году удержать цены на металл, утверждает он, — за год цены выросли всего на 10%, при том что с начала года холоднокатаный прокат, по данным Deutsche UFG, подорожал на 20%. Кроме того, завод начал создавать на своей территории специальные склады, куда металлурги поставляют товар, а оплачивает его “АвтоВАЗ” по факту использования, рассказывает сотрудник одного из меткомбинатов.

Реформа системы закупок позволила отделить завод от структур, связанных с прежним менеджментом, в целом это идея правильная, говорит Капустина из “Атона”. С ней согласна и аналитик Deutsche UFG Елена Сахнова. Однако оценить эффект исчезновения посредников может только “АвтоВАЗ”, отмечает Сахнова. Представитель компании этого сделать не смог, сказав только, что сейчас через посредников идет лишь 2% поставок, а в 2007 г. “АвтоВАЗ” намерен избавиться и от них.

За здоровый сбыт

Реформа сбыта началась с того, что еще в начале года “АвтоВАЗ” разорвал эксклюзивный контракт с “Соком” на продажу запчастей (причем без уплаты предусмотренного контрактом штрафа в 14 млрд руб.). Теперь запчасти к Lada продает 100%-ная “дочка” “АвтоВАЗа” — “Лада Сервис”, уверяет представитель автоконцерна. По его словам, в этом году доходы завода от продажи запчастей вырастут на 10%.

При Каданникове дилерско-сбытовая сеть, которую многие считают главным конкурентным преимуществом завода, была двухуровневой. “АвтоВАЗ” по квотам распределял свои машины дистрибуторам, а те — своим субдилерам. Четких параметров раздачи квот не существовало. Сбытом руководили три менеджера, связанные с группой “Сок”, и это, как утверждают многие источники, нередко приводило к распределению квот в пользу дружественных группе дилеров.

Еще одной проблемой было то, что между дилерами и заводом существовали так называемые “финансовые операторы”, рассказывает гендиректор “Гермес-Лада” Александр Чулков. Это тольяттинские компании, которые поначалу задумывались как посредники в закупке автомобилей между заводом и страдающими от нехватки средств региональными дилерами. Но постепенно эти компании вышли на московский рынок и дилеры, которым не хватало прямых квот с завода, вынуждены были покупать машины у них, говорит Чулков. При РОЭ “финансовые операторы” исчезли, утверждает он.

В сентябре “АвтоВАЗ” впервые сформировал реестр квотирования автомобилей Lada, в соответствии с которым все дилерские точки разделены на три категории, хвалится представитель “АвтоВАЗа”. Это, по его словам, сделало более прозрачной и понятной дилерам систему распределения квот. Категории дилеров определяются размерностью шоурума (первая — от 250 кв. м, вторая — от 150 кв. м, третья — от 70 кв. м) и развитостью сервисной инфраструктуры. Дилерские точки первой категории имеют право на квоту от 2300 машин в год, второй — от 1200, третьей — от 600.

В отношениях с дилерами при РОЭ по сравнению с Каданниковым появились позитивные сдвиги, считает Чулков. Но серьезнейшая проблема серых дилеров, которые получают автомобили в обход действующей системы квот, как была, так и осталась, говорит он. Гендиректор компании “Автотрейд” Владимир Яркин утверждает, что во взаимоотношениях дилеров с заводом практически ничего не изменилось. Система категорийности дилеров была введена еще в 2003 г., уверяют несколько дилеров “АвтоВАЗа”.

Эффект от разрыва контракта с “Соком” пока незаметен. Из отчета “АвтоВАЗа” за III квартал 2006 г. по РСБУ следует, что выручка “АвтоВАЗа” от продажи запасных частей за девять месяцев этого года составила 2,65 млрд руб., т. е. осталась почти на том же уровне, что и при “Соке” (за девять месяцев прошлого года она составила 2,58 млрд руб.). Аналитик “Метрополя” Александр Жуков полагает, что в консолидированной отчетности “АвтоВАЗа”, где учитывается прибыль “дочек”, цифры были бы больше.

В конце ноября “АвтоВАЗ” решил передать все закупки и сбыт своей новой московской “дочке” — Автомобильной торговой компании (АТК). Ее возглавил один из менеджеров РОЭ — Владимир Литвин, а его заместителем стал другой выходец из ФГУПа — Алексей Криворучко. В Москве легче контролировать торгово-закупочные процессы, нежели в Тольятти, объясняет источник, близкий к “АвтоВАЗу”. Но пока АТК только принимает дела.

1. Контактная аудитория

Лады" стали дефицитом

Опубликовано 26.08.2009 13:53

Остановка «АвтоВАЗа» на месяц привела к росту цен на автомобили Lada, - зафиксировало профильное аналитическое агентство «Автостат». Машины дилерам сейчас отгружаются только со складов управления региональных поставок, поэтому полного ассортимента моделей и выбора комплектаций как в Тольятти, так и в регионах нет, говорится в сообщении «Автостата».

Специалисты тольяттинской службы «Автосправка» отмечают, что у дилеров уже образовался дефицит внедорожников Lada Niva 4 4 и ряда модификаций по другим моделям. «Вазовская «Нива» за месяц подорожала в среднем на 4 тысячи рублей. Классические «пятерки» и «семерки» не дорожали, а ижевская Lada 2104 резко прибавила в цене 15 тысяч рублей. Семейство Lada Kalina за месяц подросло в в среднем на 3 тысячи рублей, кроме «Калин» с кузовом седан. Но и их запасы также достаточно быстро сокращаются», - сообщает «Автостат».

Семейство Lada Priora в среднем за месяц подорожало на 2,5 тысячи рублей. «В продаже практически закончились «Приоры»-универсалы в комплектации «норма с климатом», а также «Приоры»-хэтчбеки в комплектации «стандарт». Семейство Lada Samara за месяц в среднем прибавило в цене 2,5 тысячи рублей за исключением трехдверной Lada 2113 в комплектации «стандарт», которая за истекший месяц подешевела примерно на 2 тысячи рублей», по данным агентства.

Средняя цена автомобиля, купленного в России в первом полугодии 2009 года, по данным PricewaterhouseCoopers, в долларах США снизилась на 16%, а в рублях выросла на 13%. Средняя цена на автомобили Lada составляет 225-240 тысяч рублей.

Всего за первые семь месяцев «АвтоВАЗу» удалось продать 212 тысяч 296 автомобилей марки Lada - это на 43,9% меньше, чем за этот же период год назад. Лучше всего на российском рынке продавалась Lada Priora, показавшая, согласно отчетности завода, пятнадцатипроцентное падение (до 59,405 тысяч автомобилей за полгода).

«АвтоВАЗ» пытается стимулировать свои продажи льготными автокредитами и скидками. С 6 июля завод запустил акцию «100 дней скидок», обещая дисконт от 10 до 22 тысяч рублей в зависимости от модели.

По данным завода на начало июля, 80% машин, проданных по льготной программе кредитования, были семейства Lada. Всего, по данным Минпрома, банки выдали 21 тысячу 727 льготных кредитов. Таким образом, по льготной схеме за первое полгода было продано лишь чуть более 16 тысяч автомобилей Lada.

«Вероятно, дилеры «АвтоВАЗа» пытаются хоть немного заработать, - констатирует глава «Автодиллер.ru» Олег Дацкив. - Но с вазовской продукцией очень тяжело работать - это констатируют все автодилеры. Чтобы повышать таким образом маржу, нужны обороты, большие объемы продаж. Сейчас же отгрузки исчисляются единицами».

Рост цен у дилеров на продукцию «АвтоВАЗа» не обрушит программу субсидирования автокредитов, считают опрошенные BFM.ru эксперты. Однако учитывая, что основные продажи завода приходятся на «некредитные» сделки, для потенциальной покупательской аудитории «АвтоВАЗа», ориентированной на приобретение машины в пределах 400 тысяч рублей, любой рост цен ощущается болезненно: «Продукция отечественного автопрома и без роста цен у автодилеров выходит за тот диапазон цен, к которому она, по идее, относится», - добавляет Дацкив.

Рост розничных цен на 5-10% намного не увеличит ежемесячные выплаты по автокредитам, растянутые на три года, рассуждает генеральный директор кредитного и страхового брокера «Класс» Алексей Казарин. «Чтобы ежемесячный платеж по покупке машины за 300 тысяч рублей вырос хотя бы на пару тысяч рублей, цена на автомобили Lada должна вырасти как минимум на 20%», - подсчитал эксперт.

«Мы не планируем повышать рекомендуемые цены на наши автомобили», - заверили BFM.ru на Волжском автозаводе. «За последние месяцы мы не повышали рекомендованные розничные цены для своих дилеров. Но у них есть собственная ценовая политика, в рамках которой они могут корректировать цены на автомобили Lada в зависимости от рыночной конъюнктуры, как принято на рынке», - рассказал представитель автопроизодителя.

http://www.ra-public.ru/main.php?sn=2&lv=1&id=7516

## Анализ внешней среды

Анализ сред

Правительство запускает программу утилизации старых авто

Фото: rian.ru



Правительство РФ запустит программу утилизации старых автомобилей и будет выплачивать по 50 тыс. руб. за каждую утилизированную подержанную машину. Об этом заявил премьер-министр РФ Владимир Путин в субботу, выступая на XI съезде партии «Единая Россия».   
  
«Любой гражданин, который сдаст в утиль свою старую машину возрастом десять и более лет, получит чек на 50 тыс. руб. и сможет вложить их в покупку нового автомобиля», – цитирует Путина РИА «Новости».   
  
При этом неважно, какую именно машину планируется приобрести – отечественную или зарубежную. «Главное – чтобы она была собрана в России», – добавил премьер.

Алексей Гусев Сегодня | 12:38

© При перепечатке ссылка на AUTO.RU обязательна

Выявление проблемы

|  |
| --- |
|  |

|  |
| --- |
| 16 октября 2009 г. Эдуард Штайнер | Die WeltСерьезные проблемы "АвтоВАЗа" Несмотря на огромные финансовые вливания, самый большой автопроизводитель в России - концерн "АвтоВАЗ" - стоит на пороге банкротства, пишет Die Welt.  Проблем у производителя автомобиля "Лада" предостаточно, продолжает автор публикации Эдуард Штайнер. Сходящая с конвейера продукция не отвечает современным стандартам в техническом плане, хотя с точки зрения дизайна все обстоит не так уж плохо. Сотрудники завода пытаются хоть как-то приукрасить имидж отечественного автомобиля: "Соотношение цена-качество, может, и не очень, - признает 30-летний Сергей, - но ни одна машина в России не продается лучше". А Сергей должен знать обо всех особенностях "Лады", поскольку тестирует только что собранные экземпляры. "Покупка "Лады" подобна игре в рулетку", - говорит эксперт.  Здесь, в Тольятти, в 1966 году советское руководство выстроило в прямом смысле город-завод по производству отечественных машин. Сегодня на "АвтоВАЗе" работают 102 тыс. человек, само предприятие занимает территорию в 600 гектаров. В прошлом году концерн продал 728 тыс. автомобилей, а в 2009-м, с приходом финансового кризиса, который сократил наполовину российский автомобильный рынок, на лицах сотрудников появился страх.  "АвтоВАЗ" уже мертв, констатировал недавно Андрей Нечаев, экс-министр экономики, ныне крупный банкир. И только российское руководство демонстрирует завидную уверенность, отмечает Штайнер. "У предприятия хорошие перспективы", - настаивает вице-премьер Игорь Шувалов.  На деле, продолжает издание, концерн находится на грани фола, как ни один другой: неэффективное производство, отставание в технологическом плане, неудовлетворительная структура поставок. Кризис становится на этом фоне социальной пороховой бочкой. Не только 102 тыс. сотрудников целиком и полностью зависят от завода - вместе с поставщиками этих людей свыше миллиона, если брать во внимание и их семьи.  Выделенные государством в спешном порядке 25 млрд рублей (570 млн евро) стали каплей, упавшей на раскаленный камень. При обороте в 53,1 млрд рублей в первом полугодии 19,4 млрд съели убытки. Долги составляют 54 млрд рублей, и - если государство и банки не предпримут решительных шагов - составят к концу года 86 млрд, делает неутешительный прогноз журналист.  Среди сотрудников завода давно ходят слухи о массовых увольнениях. Москва все отрицает, аргументируя тем, что никто не допустит, чтобы руководство завода принимало такие решения самостоятельно. В письме, адресованному российскому правительству, руководство "АвтоВАЗа" признает, что завод производит автомобили чрезвычайно низкого качества и является неэффективным и отсталым по части технологий. Проблемы с комплектующими, продолжает корреспондент Die Welt, становятся головной болью и для совместного с GM предприятия "GM-АвтоВАЗ". Через два десятилетия после развала СССР приходится расплачиваться за то, что в свое время завод не был подвергнут решительной модернизации, а стал лакомым куском, за который сражались местные и федеральные мафиози: в 1990-е годы в автомобильной войне в Тольятти были убиты 70 человек, и лишь в 2006 году госхолдингу "Ростехнологии" удалось вернуть завод под крыло Москвы.  В Тольятти гадают, как отразится на их заводе покупка немецкого концерна Opel, дочерней компании американского концерна, российско-канадским консорциумом Magna-"Сбербанк"-"ГАЗ".  "Сбербанк", говорится в статье, является основным кредитором "АвтоВАЗа", тем не менее, по словам главы банка Германа Грефа, он не рассматривает возможность конвертации долга завода в акции. Греф намерен детально изучить бизнес-план концерна, который основывается преимущественно на нескольких новых моделях: наряду с относительно успешной "Лада Приора", планируется вывести к 2012 году на рынок Renault Logan и модели Nissan.  "АвтоВАЗ" связывает свои надежды с французами. Но при этом французам вряд ли удастся спасти концерн, поскольку в Тольятти они будут выпускать с конвейера не те новые модели, которые нужны заводу для эффективного и рентабельного производства, считает замминистра промышленности и торговли Андрей Дементьев.  Источник: Die Welt |

Альтернативные предложения

|  |
| --- |
|  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | |  | Interfax-Russia.ruПриволжский федеральный округТочка зрения |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | |  | Опубликовано 15 октября 2009 года в 16:25 | версия для печати |  |  Альтернативная помощь "АвтоВАЗу" Interfax-Russia.ru – Минпромторг, оценив ситуацию на "АвтоВАЗе", рекомендовал создать в Тольятти ОЭЗ.  Пожалуй, ни один из отечественных автопроизводителей не привлекал к себе больше внимания, чем "АвтоВАЗ". Немаловажную роль в этом сыграло и заявление руководства компании о том, что предприятие находится в предбанкротном состоянии, из которого своими силами выбраться не способно.  То, что без помощи государства "АвтоВАЗу" не справится, подтвердил и аудиторский отчет по итогам I полугодия, показавший, что без поддержки правительства автогигант не способен реализовать свои активы и погасить все долги. Так, согласно отчетности группы "АвтоВАЗ", текущие обязательства группы, включая долги, которые необходимо погасить в 2009 году, больше текущих активов на 52,8 млрд рублей. А до 30 июня 2010 года группе необходимо рефинансировать кредиты и займы еще на 47 млрд рублей.  По данным Минпромторга, долговая нагрузка "АвтоВАЗа" на 1 января 2010 года составит 76 млрд 320 млн рублей, и это без учета кредиторской задолженности перед поставщиками в 9 млрд 760 млн рублей. И, по мнению замминистра Минпромторга Андрея Дементьева, реструктуризация такой задолженности на рыночных условиях невозможна.  В обращении, опубликованном на сайте министерства, указывается, что менеджмент предприятия видит единственный выход в капитализации долга "АвтоВАЗа" в размере 60 млрд рублей через выпуск облигаций, выкупаемых Внешэкономбанком. Вместе с тем, по мнению Внешэкономбанка, подобные меры должны "применяться как последний из имеющихся инструментов выхода из долгового кризиса".  Наиболее оптимальным вариантом банк считает коммерческую реструктуризацию задолженности на сумму, допустимую финансовыми показателями предприятия. А капитализировать предлагает лишь оставшуюся часть нереструктуризированной задолженности, но только при обеспечении соответствующего фондирования за счет средств федерального бюджета. Со своей стороны Внешэкономбанк выражает готовность после проведения детальной экспертизы определить инструменты финансирования программы.  В Минфине между тем рассматривают вариант конвертации долга "АвтоВАЗа" перед крупнейшими кредиторами - Сбербанком и ВТБ - в акции компании. Однако опасаются, что проведению эмиссии может воспротивиться стратегический партнер "АвтоВАЗа" - Renault, владеющий блокпакетом.  Тем более что ранее российское правительство под угрозой размывания блокпакета зарубежных акционеров компании практически вынудило альянс Renault-Nissan пообещать поддержку волжскому автозаводу.  Судя по заявлению в эфире местной телекомпании президента автогиганта Игоря Комарова, ОАО "АвтоВАЗ" и Renault-Nissan могут начать совместное производство автомобилей лишь в 2012 году. "Если эти планы будут выполнены, мы начнем производство автомобилей трех концернов на одной линии, на единой платформе", - пояснил глава "АвтоВАЗа".  Между тем в Минпромторге сомневаются в успехе подобного сотрудничества. "Судя по согласованной на совете директоров "АвтоВАЗа" с участием компании Renault продуктовой стратегии, существующий партнер в лице Renault, несмотря на продекларированное желание оставаться в числе стратегических партнеров ОАО "АвтоВАЗ" и готовность передавать некие технологии, не обеспечивает потребность в моделях, необходимых для обеспечения эффективного и рентабельного объема производства", - говорится в обращении замглавы Минпромторга РФ Андрея Дементьева. А проработанных предложений от альтернативных стратегических партнеров нет, подчеркивает замминистра.  В целом Минпромторг считает целесообразным оказать государственную поддержку "АвтоВАЗу", но поддержку только в сокращении числа сотрудников и передаче объектов социальной инфраструктуры в федеральную и муниципальную собственность.  Вопрос с передачей медицинских учреждений автопредприятия уже решен. В рамках вывода с баланса предприятия непрофильных активов медслужба "АвтоВАЗа", включающая поликлинику, два лечебно-диагностических центра и два санатория, переходит в ведение Федерального медико-биологического агентства. На их содержание из федерального бюджета будут выделять около 800 млн рублей в год.  Всего, как сообщил первый вице-премьер правительства РФ Игорь Шувалов в ходе визита на "АвтоВАЗ" 8 октября, на баланс властей различных уровней будет передано 17 непрофильных объектов завода. На эти цели в 2010 году необходимо 1,8 млрд рублей.  Между тем, считает Дементьев, одной лишь передачей непрофильных активов автопредприятия вывести волжский завод из кризиса не удастся. В частности, по расчетам министерства, весь комплекс антикризисных мер по стимулированию внутреннего спроса на отечественную автотехнику позволит "АвтоВАзу" в 2009 году продать всего лишь 128 тыс. автомобилей. И это не сделает прибыльной деятельность "этого вертикального интегрированного гиганта".  На то, что "АвтоВАзу" не стоит рассчитывать на увеличение объема продаж автомобилей собственного производства, указывают и данные опроса, проведенного исследовательским центром рекрутингового портала SuperJob.ru.  Судя по результатам исследования, продукция отечественного автопрома пользуется крайне низким спросом у всех категорий опрошенных, включая тех, кто не может позволить себе приобрести иномарку, как новую, так и подержанную.  Так, купить новый отечественный автомобиль планируют лишь 4% респондентов, купивших автомобиль, на котором они сейчас ездят, новым и 5% россиян, которые ранее приобрели подержанное авто. При покупке нового автомобиля большинство россиян, уже имеющих опыт эксплуатации новых машин, предпочтение отдадут новой иномарке (78%). Среди тех, кто водит подержанное авто, 46% собираются купить бывшую в употреблении иномарку, а 34% – новую импортную машину.  Что касается дальнейшей судьбы "АвтоВАЗа", что без реструктуризации производственных мощностей, кредиторской задолженности и построения эффективной продуктовой стратегии стабилизировать финансово-экономическую ситуацию на предприятии невозможно, убежден замглавы Минпромторга РФ Дементьев.  Судя по всему, с построением эффективной продуктовой стратегии у автопредприятия тоже не все гладко и продуманно. Согласно бизнес плану развития компании, к 2014 году "АвтоВАЗ" планирует выпустить модели семейства автомобилей на платформах "Калина LowCost" и "Renault B0". Суммарный годовой объем продаж этих автомобилей менеджмент автопредприятия оценил в 670 тыс. единиц. Однако, по мнению замминистра, предлагаемая менеджментом предприятия продуктовая стратегия "крайне рискованна, так как построена на предложении небольшого количества моделей под одним брендом в одном ценовом сегменте на сильно фрагментированном рынке, что делает заявленный объем продаж и доходность бизнеса труднодостижимыми".  Что касается оптимизации численности персонала, то, по мнению Минпромторга, здесь надо действовать крайне взвешенно. О масштабных увольнениях говорится в отчете "АвтоВАЗа" за первое полугодие, подписанном 7 октября. Точнее, речь идет об увольнении 27,6 тыс. человек. В самой компании говорят, что отчет был подготовлен до принятия решения о господдержке "АвтоВАЗа", а дальнейшие кадровые действия будут зависеть от того, какая помощь будет оказана предприятию.  Между тем, в ходе визита на волжский автозавод первый вице-премьер РФ Игорь Шувалов опроверг заявления о предстоящих массовых сокращениях. Шувалов называл планы по сокращению 27,6 тыс. сотрудников предприятия сначала "неточной информацией", а потом и вовсе "враньем". "Называют огромные цифры сокращений и увольнений (27,6 тыс. человек - ИФ). Никаких таких увольнений и сокращений на предприятии не планируется. Это все вранье. Никто не позволит, чтобы такое решало только руководство "АвтоВАЗа", - заявил первый вице-премьер.  В свою очередь в Минпромторге считают, что увольнений на предприятии все же не избежать. Однако, по мнению Дементьева, "с целью минимизации высвобождения работников трудоспособного возраста целесообразно осуществлять максимальное высвобождение работников пенсионного возраста". При этом, уточняет замминистра, не для всех увольняемых работников "АвтоВАза" необходимо создавать рабочие места – часть уволенных откроет свое дело, и государство должно помочь им в этом.  Особое внимание замглавы Минпромторга РФ предлагает уделять региональным программам занятости населения, т.е. устраивать увольняемых на общественные работы, а также переучивать их по востребованным специальностям.  "В ситуации с градообразующими производствами необходимо применять гибкие формы государственной поддержки, нацеленные в первую очередь не на поддержание жизнеспособности, а на развитие", - считает Дементьев.  По его мнению, единственное возможное решение проблем моногородов - диверсификация их структуры и создание новых рабочих мест. В этой связи Минпромторг рекомендует создавать в моногородах больше бизнес-инкубаторов, технопарков и ОЭЗ.  Указывая на то, что одномоментно проблему моногородов не решить, замглавы Минпромторга РФ отмечает, что реально ситуацию в Самарской области можно изменить только в 2011 году, и то если первые проекты по диверсификации структуры моногородов и созданию новых рабочих мест заработают в 2010 году. В таком случае все вложенные инвестиции вернутся инвесторам уже к 2015 году.  По мнению Дементьева, ОЭЗ в Самарской области должна работать по двум направлениям. Первое направление, которое связано с профильной квалификацией региона - производство автокомплектующих для "АвтоВАЗа" и для других российских предприятий автопрома, включая иностранных промсборщиков. Второе направление – выпуск достаточно широкого спектра востребованной продукции. Обращая внимание на то, что любое предприятие в свободной экономической зоне может дать от 200 до 300 рабочих мест, Минпромторг выражает готовность продвигать тольяттинскую продукцию в универсальных торговых сетях России.  Дементьев также обращает внимание на заинтересованность Минпромторга в модернизации и перепрофилировании старых промышленных площадок в современные высокотехнологичные производства. "Не исключено, что некоторые отработавшие свой жизненный цикл промышленные объекты необходимо будет закрыть и утилизировать. Удачное решение проекта ОЭЗ в Тольятти даст ответ как это сделать максимально эффективно с социальной и с экономической точки зрения", - делает вывод замминистра.  Подводя итог, стоит отметить, что фактически Дементьев не то, чтобы поставил крест на "АвтоВАЗе", но предлагает серьезно задуматься о целесообразности дальнейших финансовых вливаний в отечественного автопроизводителя.  С тем, что государству не стоит спешить с выделением очередного транша предприятиям российского автопрома, согласны и более трети жителей России. Как показал опрос, проведенный исследовательским центром рекрутингового портала SuperJob.ru, 39% наших сограждан считают, что российскому автопрому уже ничего не поможет, и вливание государственных денег – пустая растрата. По мнению респондентов, проще и дешевле ликвидировать заводы и не производить машины, которые так плохо продаются.  Обозреватель *Анастасия Николаева* |



|  |
| --- |
|  |

|  |
| --- |
| Вся информация, размещенная на данном веб-сайте, предназначена только для персонального пользования и не подлежит дальнейшему воспроизведению и/или распространению в какой-либо форме, иначе как с письменного разрешения "Интерфакса". Copyright © 1991-2009 Interfax. Все права защищены. |

**Спасение АВТОВАЗа**  
*13.11.2009, 13:55,   
(источник: Н.Демидов)*

Все АвтоНовости.

Вазовский бизнес-план – документ поистине одиозный: в течение последних лет цели и задачи завода практически не озвучивались и на обсуждение не выносились. Проблемы на заводе и резко негативное общественное мнение заставили вазовских управленцев раскрыть цифры, а чиновников – высказаться. Актуальный бизнес-план был составлен еще летом и затем утвержден во всех необходимых министерствах, однако после осенней комиссии первого вице-премьера Игоря Шувалова вазовская презентация вдруг оказалась забракована Минпромторгом.  
  
План Комарова лишь указывает на невозможность инвестирования в собственные продукты и по-прежнему не объясняет, на чем вазовцы собираются сэкономить. В нем также ничего нет про дилеров АвтоВАЗа, которые продолжают разоряться: с начала года рынок покинуло еще 36 компаний. Более того, как утверждают источники, по итогам года завод столкнется с колоссальной недостачей уже в 17 000 машин.  
  
По поручению Игоря Шувалова замминистра Министерства промышленности и торговли РФ Андрей Дементьев направил в правительство РФ письмо, где указал на то, что дальнейшие финансовые вливания в АвтоВАЗ неоправданны. Фактически в этом письме он провел линию судьбы автозавода – как сборочного предприятия. Как считает Минпромторг, программа АвтоВАЗа очень рискованная, так как построена на одном бренде и в одном ценовом сегменте, что не позволит ВАЗу зарабатывать в условиях конкуренции. Ожидается, что этот финансовый год завод закончит с долгом в размере 76,23 млрд рублей – реструктуризация такой огромной задолженности будет невозможна, говорит Дементьев, поэтому смысла выделять деньги заводу – нет. Траурным аккордом звучит резюме Минпромторга о том, что, возможно, некоторые отработавшие свой жизненный цикл промышленные объекты в моногородах, включая Тольятти, необходимо будет закрыть и утилизировать.  
  
Минпромторг вынес собственные предложения о том, что же нужно сделать с АвтоВАЗом. Единственным приемлемым вариантом сохранения ВАЗа “на плаву” министерство рассматривает выпуск облигаций на сумму 60 млрд рублей, выкупаемых ВЭБом. Персонал завода, по мнению чиновников, нужно сократить до 55 тысяч человек. Создание особой экономической зоны и промышленного технопарка в Самарской области позволит трудоустроить высвобождаемых людей на площадках по производству автокомпонентов для других российских автопредприятий и промсборщиков. Принять молодых специалистов на стажировку смогут японские заводы, а с января министерство решило начать пилотный проект по стажировке специалистов на германских автозаводах. В режиме особых экономических зон уже работают ОЭЗ “Алабуга” и ОЭЗ “Калиниград” – главные “отечественные” автосборщики, не имеющие собственных продуктов. Поэтому похоже, что в министерстве уже определились со стратегией развития отечественного автопрома, хотя официальная презентация стратегии должна состояться только 10 ноября на заседании комиссии по повышению устойчивости российской экономики.  
  
Демарш Минпромторга независимые эксперты считают классической политической интригой. Что ж, вспомнить хотя бы эпопею с покупкой Opel – торговаться наши чиновники умеют и делают это с удовольствием. Источники, близкие к заводу, рассказывают, что “новичок” Комаров проводит достаточно самостоятельную политику, которая не по вкусу акционерам, таким образом, иерархические связи на заводе оказались разрушены и сегодня судьбой завода управляет гремучая смесь самых разных интересов. Впрочем, помимо того что план Комарова “не понравился” чиновникам, он также не внушил доверия и экспертному сообществу. Это уже третий план ВАЗа за год, и ни один из них пока себя не оправдал. Публичное неприятие программы актуализировало на площадке присутствие самых разных групп, в свое время имевших влияние на заводе, – они готовы предложить альтернативные планы развития.  
  
Так, например, Тимур Хубаев, называющий себя независимым экспертом, ранее бизнес-консультант Каданникова, а сейчас вице-президент компании “Объединенные консультанты ФДП”, рассказал, что в ближайшее время собирается заняться разработкой собственного бизнес-плана для АвтоВАЗа с перспективой возглавить автомобильное предприятие. Теория международного заговора, высказанная Тимуром Хубаевым, находит отклик и у других независимых экспертов, которые считают, что главным идеологом того, что происходит на АвтоВАЗе, явяется все же не кто иной, как Карлос Гон. И Nissan (а отнюдь не Renault) и германские заводы не случайно возникли в предложениях Минпромторга. Не слишком интересуясь собственно ВАЗом, Гон прежде всего намерен прибрать к рукам Opel, говорят люди, близкие к заводу, хотя основным партнером ВАЗа пока еще считаются “французы”. Подобный сценарий развиия событий совсем не исключен, учитывая, что Герман Греф не раз заявлял, что Opel не является стратегически важным активом для Сбербанка и впоследствии будет перепродан.  
  
Амбиции же г-на Хубаева эксперты характеризуют скорее как желаемое, нежели действительное. Одно правда: полное отсутствие информационной политики и недавняя закрытость не играют на руку АвтоВАЗу. Отправить свои предложения по электронке и высказать предположения о том, что нужно делать с ВАЗом, сегодня вправе сделать практически каждый.  
  
Другой игрок, желающий помочь автогиганту, – самарская группа “СОК”, которая еще с прошлого года пытается продавить свой бизнес-план на заводе. Впервые компания представила план еще в конце прошлого года, затем в начале 2009-го и потом на июньском собрании акционеров, предлагая себя в качестве наемных менеджеров. Однако алешинская команда предложение проигнорировала. Об инициативах Хубаева в СОКе ничего не знают. “Мы не видим других желающих помочь АвтоВАЗу, – говорит офицальный представитель компании Дмитрий Румянцев. – На сегодняшний день можно говорить о наличии  всего  двух  бизнес-планов для АвтоВАЗа: это план, презентованный  “Ростехнологиями”  в марте 2009 года, и план группы “СОК”. Для того чтобы разработать бизнес-план, надо четко понимать, что происходит как вне ВАЗа, так и внутри него, кроме этого, необходимо время, которого у завода просто нет. Напомню, что если бы нынешние акционеры АвтоВАЗа в июне месяце приняли наши предложения, то уже к 1 декабря мы бы вывели завод на безубыточную работу и не пришлось бы опять стоять с протянутой рукой”.  
  
В политических распрях вазовцы меньше всего думают о потребителе – в маркетинговой службе АвтоВАЗа по-прежнему царит полный раздрай. Как сообщают источники AutoNews.ru с завода, по итогам 2009 года на АвтоВАЗе ожидается крупная недостача около 15-17 тысяч автомобилей, из них лишь около 4 тысяч числится за “Элекс-Полюсом”, все остальное – вновь “приобретенное”. Не случайно место вице-президента по маркетингу и продажам все еще остается вакантным – отвечать придется по полной. Ожидается, что регионами с максимальными объемами по недостаче должны стать Краснодар, Ростов, Саратов, Екатеринбург, Москва и Тольятти, где вазовские дилеры разоряются один за другим. Говорят, что руководство завода, а именно Комаров, о факте недостач не знает – именно поэтому отсутствующие машины не фигурируют в полугодовой отчетности. Отметим, что в начале года АвтоВАЗ уже опровергал информацию и недостаче 4000 автомобилей и называл ее клеветой, однако в финансовом отчете за 2008 год все-таки признал недостачу в 4530 автомобилей в своей дилерской сети. Так что неудивительно, если очередной год завод закончит в полуразграбленном состоянии.  
  
Впрочем, есть еще одна группа – рядовые тольяттинцы, которым небезразлична судьба города и завода. В Тольятти достаточно опытных экспертов, ветеранов производства, опыт которых можно было бы использовать в составлении бизнес-плана в случае сохранения ВАЗа как национального автопроизводителя.  
  
“Надо всем заинтересованным сторонам сесть за весла и грести в одном направлении. И направление это одно- единственное – к потребителю, – резюмирует директор АА “Автостат” Сергей Целиков. – Только он сможет спасти АвтоВАЗ. Для этого нужна единая команда под управлением опытного, авторитетного и уважаемого капитана. У этого капитана должно быть четкое видение и решимость дойти до победного конца. Ему должны поверить все заинтересованные стороны, это четыре группы “по интересам” – акционеры, трудовой коллектив, поставщики и дилеры”.  
  
Увы, шансы на то, что авторитетный и уважаемый капитан найдется в самое ближайшее время, скорее всего, очень невысоки. “В государстве, где нет стратегии как таковой (во всяком случае обнародованной), странно говорить о наличии стратегии для любой из постгосударственных отраслей, – комментирует глава автомобильной практики Ward Howell Борис Рохин. – Надо четко понимать, что к самостоятельному развитию не способен никто – даже передовой Sollers. И ВАЗ и ГАЗ выживут только в альянсах с западными или азиатскими игроками. Рассчитывать, что кто-то самостоятельно создаст собственный продукт – по меньшей мере наивно. Все слишком запущено. Мешает создать стратегию то же, что бизнесу в 90-х: каждый чувствует себя однодневкой» и решает текущие задачи. Для бизнесмена 90-х – это возврат на вложенный капитал не позднее полугода, для чиновника 00-х – это ряд «правильных» заявлений, которое позволит ему сделать следующий карьерный шаг в течение не более года. Все это формирует менталитет, который в уголовном мире носит название «щипачество». Думать стратегически система не мотивирует – а значит, и люди, обладающие этой компетенцией, к рычагам управления пробиться не могли. Даже если там таковые есть, стратегии составлять им просто некогда”.

© **Автоклуб Санкт-Петербурга.**   
Все АвтоНовости.

## 2.1. Общая характеристика

Организационно-правовая форма

**Открытое акционерное общество** — форма организации публичной компании; акционерное общество, акционеры которого пользуются правом отчуждать свои акции.

Во главе предприятия — собрание акционеров.

«Акционеры открытого общества могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров этого общества. Такое общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и осуществлять их свободную продажу с учётом требований настоящего Федерального закона и иных правовых актов Российской Федерации. Открытое общество вправе проводить закрытую подписку на выпускаемые им акции, за исключением случаев, когда возможность проведения закрытой подписки ограничена уставом общества или требованиями правовых актов Российской Федерации. Число акционеров открытого общества не ограничено»

 — это цитата из Ст. 7 федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

Виды деятельности

## Деятельность

### [править] Основные производства



Конвейер на АВТОВАЗе

В состав производственных объектов ОАО «АВТОВАЗ» входят:

* производство ремонта и обслуживания оборудования (ПРиОО);
* металлургическое производство (МтП);
* прессовое производство (ПрП);
* сборочно-кузовное производство (СКП);
* механо-сборочное производство (МСП);
* производство пластмассовых изделий (ППИ);
* корпус вспомогательных цехов (КВЦ);
* опытно-промышленное производство (ОПП);
* участок окраски кузовов.

Процесс сборки автомобилей осуществляется на пяти линиях конвейера. Каждый автомобиль, выпущенный на автозаводе, проходит обкатку на автомобильном треке, представляющем из себя две кольцевые трассы и отдельные участки с испытательным покрытием.

В 1970-х годах в состав «Волжского объединения по производству легковых автомобилей» были включены три предприятия:

* Белебеевский завод Автонормаль,
* Димитровградский автоагрегатный завод,
* Скопинский автоагрегатный завод.

После развала СССР, в результате акционирования, все предприятия стали акционерными обществами. В настоящее время указанные заводы продолжают поставлять свою продукцию как на ОАО «АВТОВАЗ», так и на другие автозаводы России.

### [править] Научно-технический центр

8 апреля 1986 года состоялся визит М. С. Горбачёва в Тольятти, где Генеральный секретарь ЦК КПСС посетил автозавод. Результатом этого визита было решение о создании на базе флагмана отечественного машиностроения инжинирингового центра.

4 сентября 1986 года Правительством страны было принято решение о создании на Волжском Автозаводе отраслевого научно-технического центра (НТЦ). В 1987—1994 годах были введены в строй его основные мощности: инженерный корпус, дизайн-центр, комплекс подготовки автомобилей к испытаниям, комплекс исследований электромагнитной совместимости, шумов и вибраций, аэроклиматический комплекс, корпуса опытно-промышленного и экспериментального производств. В 1996 году в НТЦ была принята в эксплуатацию полномасштабная аэродинамическая труба.

Первым руководителем научно-технического центра был В. В. Каданников (в 1986—1988 гг.).

7 сентября 2001 года, в честь 15-летия научно-технического центра, была открыта первая очередь технического музея.[14] Сегодня это — целый парк автомобильной и военной техники, где собраны уникальные экспонаты со всей страны. Музей открыт для посещения гражданами города.

После вхождения в число акционеров ОАО «АВТОВАЗ» французской компании Renault, принято решение о вхождении НТЦ ОАО «АВТОВАЗ» в состав глобального инженерного альянса с Renault/Nissan.[15]

### [править] Текущие проекты

«АВТОВАЗ» совместно c «General Motors» и Европейским Банком Реконструкции и Развития принял участие в создании совместного предприятия «GM-AvtoVAZ». Совместное производство началось с выпуска автомобиля «Chevrolet Niva» («Шевроле Нива») — внедорожника, объединившего в себе надежность «Нивы» и комфорт «Шевроле».

### [править] Показатели деятельности



Первые модели, выпускавшиеся заводом — ВАЗ-2103 и ВАЗ-2101 в мотор-музее (Рига)

Предприятие ориентировано на внутренний рынок, где является абсолютным лидером по продажам, и на страны СНГ. В 2004 году завод выпустил чуть более 712 тысяч, в 2005 году — 721,5 тысяч автомобилей. В 2006 году выпущено 966 380 автомобилей и автокомплектов, продано 724 тысяч готовых автомобилей, в том числе 185 673 автомобилей и сборочных комплектов на экспорт. В 2007 году продано (по данным компании) 770 тысяч авто.

В 2007 году компания планирует выпустить 959,7 тыс. автомобилей и сборочных комплектов, в том числе 125 тыс. автомобилей Lada Kalina, более 210 тыс. автомобилей модели Lada Samara, 35 тыс. трехдверных внедорожников Lada 4х4 и 8 тыс. автомобилей «Lada 112 Coupe». Экспорт автомобилей и автокомплектов в 2007 году планируется увеличить до 194 тыс. единиц.

Выпуск автомобилей на одного работника составляет около 5 автомобилей в год, например у «Renault S.A.» этот показатель равен 19 автомобилей в год, а у Honda Motor — 25 автомобилей и 88 мотоциклов в год, при соизмеримом количестве сотрудников.

**Таблица: производство автомобилей, шт.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1990** | **1991** | **1992** | **1993** | **1994** | **1995** | **1996** | **1997** | **1998** | **1999** | **2000** | **2001** | **2002** | **2003** | **2004** | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** |
| 743619 | 674884 | 673821 | 656403 | 529403 | 607091 | 679570 | 740526 | 542522 | 677087 | 706377 | 767300 | 702963 | 699899 | 712000 | 721500 | 724000 | 770000 | 801600 |

|  |
| --- |
| * *Источник за 2008 год* [16]   По подсчётам компании Ernst&Young, в 2007 году в России было продано около 2,65 млн автомобилей, из которых «АВТОВАЗ» продал 663,5 тыс. автомобилей (что на 6,2 % больше, чем в 2006 году). |

Выручка компании по МСФО в 2008 году составила 192,07 млрд руб. (в 2007 году — 187,6 млрд руб.), чистый убыток — 24,66 млрд руб. (в 2007 году — чистая прибыль 3,7 млрд руб.)[6][17].

Миссия, цель

Мы создаём для наших клиентов качественные автомобили по доступным ценам, принося стабильную прибыль нашим акционерам, улучшая благосостояние наших сотрудников и повышая ценность нашего бизнеса во благо Отечества.

**Ценности компании**

* персонал компании
* лояльность потребителей



* сильная торговая марка



* высокий научно-технический потенциал



* прочная деловая репутация



* социальная ответственность



**Стратегические цели**

**Лидерство**

* Сохранение лидерства на российском автомобильном рынке.
* Активная интеграция в мировое автомобилестроение.



* Достижение передового уровня квалификации персонала.

**Эффективность**

* Эффективное управление ресурсами и затратами.
* Постоянное улучшение качества.
* Развитие корпоративной культуры, ориентированной на достижение результата.



**Гибкость**

* Внедрение передовых гибких технологий производства автомобилей.
* Оперативное реагирование компании на требования рынка.



* Обеспечение потребителей автомобилями, соответствующими международным нормам безопасности и экологии.



Прибыль

Чистая прибыль

▼ −24,66 млрд руб. (2008 год, МСФО, чистый убыток)

**1. Убыток**

Чистый убыток за 2008 год составил 6684 млн. руб. (2007 год: прибыль 3951 млн. руб.).

Получение убытка по сравнению с 2007 годом обусловлено увеличением операционных

расходов по основной деятельности. Рентабельность продаж снизилась с 6,36% в 2007 году до

0,02% в 2008 году. Основным фактором снижения рентабельности продаж Общества является

опережающий темп роста себестоимости и коммерческих расходов по реализованной

продукции по сравнению с выручкой от продаж.

РБК 16.11.2009 09:20

Чистый убыток ОАО "АВТОВАЗ" по российским стандартам бухучета (РСБУ) за 9 месяцев 2009г. составил 19 млрд 718 млн руб. против прибыли в 834 млн руб. годом ранее. Об этом сообщается в отчете компании.

Выручка АВТОВАЗа за январь-сентябрь с.г. сократилась в 2 раза по сравнению с показателями 9 месяцев 2008г. и составила 60 млрд 803 млн руб. Валовая прибыль компании за отчетный период составила отрицательную величину в размере 2 млрд 499 млн руб. против прибыли в 10 млрд 440 млн руб. годом ранее, убыток от продаж - 5 млрд 839 млн руб. против прибыли в 4 млрд 838 млн руб. годом ранее. "В результате наступившего экономического кризиса во второй половине 2008г. и его негативного влияния на всем протяжении 9 месяцев 2009г. наблюдается спад производства и продажи продукции ОАО "АВТОВАЗ", что привело к ухудшению всех показателей, характеризующих прибыльность и убыточность", - говорится в отчете.

Кредиторская задолженность АВТОВАЗа, согласно отчету за 9 месяцев с.г., составила 90 млрд 623 млн руб., в том числе 1 млрд 236 млн руб. - просроченная.

ОАО "АВТОВАЗ" зарегистрировано 5 января 1993г. Автоконцерн выпускает автомобили семейств Lada Priora, Kalina, Samara, а также "классику". АВТОВАЗ в 2008г. реализовал 728 тыс. автомобилей, в том числе 622 тыс. на внутреннем рынке, 106 тыс. было поставлено на экспорт. Французской Renault принадлежит 25% акций АВТОВАЗа.

Административная структура

14 сентября президент ОАО "АВТОВАЗ" Игорь Комаров подписал приказы об отмене режима неполной рабочей недели и об оптимизации численности руководителей, специалистов и служащих (РСиС). Документы были подготовлены в рамках антикризисного плана действий по высвобождению части персонала АВТОВАЗа с восстановлением размера заработной платы работников предприятия. "Наша задача - сохранить как можно больше людей. Настолько, насколько позволит рынок", - заявил президент ОАО "АВТОВАЗ" Игорь Комаров.  
  
По согласованию с профсоюзным комитетом с 14 декабря на ОАО "АВТОВАЗ" отменяется режим неполной рабочей недели, который был введен приказом президента от 23 июня 2009 года и начал действовать с 1 сентября.  
  
Сокращение административного и управленческого персонала будет происходить в рамках утвержденной 9 сентября новой организационной структуры АВТОВАЗа: с 12 до 7 уменьшено количество уровней управления, с 37 до 27 сокращено число дирекций, количество вице-президентов стало в 2,5 раза меньше.   
  
Приказом пересмотрено штатное расписание РСиС: сокращается численность руководителей всех уровней, обслуживающего персонала, специалистов и служащих, прежде всего, за счет увольнения на заслуженный отдых работников, достигших пенсионного возраста, с выплатой им всех предусмотренных коллективным договором компенсаций. Общее снижение составит около 5000 человек.  
  
Пресс-служба ОАО ''АВТОВАЗ''



Организационная структура

## Анализ услуг/товаров

Предлагаемая продукция и услуги

легковые автомобили

Приоритетная задача технического развития ОАО «АВТОВАЗ» в 2008 году – наращивание

конкурентных преимуществ автомобилей LADA на российском рынке путем непрерывной

модернизации существующего и развития перспективного модельного ряда, повышения

инновационного потенциала и потребительских свойств автомобилей, качества, гармонизации

инжинирингового взаимодействия с фирмой Renault.

**Модельный ряд**

По состоянию на конец 2008 года в ОАО «АВТОВАЗ» выпускалось 13 моделей и модификаций

из шести семейств:

LADA 2105/2107;

LADA Samara-2 2115/2114/2113;

LADA 2112/2111;

LADA Kalina 1118/1119/1117;

LADA Priora 2170; 2172

LADA 4x4 (NIVA 21214).

**LADA 2105 и LADA 2107**

Для удовлетворения запросов потребителей был внедрен ряд конструкторско-технологи-

ческих изменений, в результате, заднеприводные модели LADA получили:

новые шумоизоляционные прокладки капота и брызговика двигателя;

для повышения качества и безопасности внедрены измененные топливопроводы;

для повышения долговечности кузовных деталей автомобилей модернизирована техноло-

гия нанесения антикоррозионных составов.

**LADA Samara-2**

За последние пять лет ОАО «АВТОВАЗ» полностью завершил глубокий рестайлинг семей-

ства. В 2008 году на главном конвейере автозавода выпускались три модели LADA Samara-2:

седан, пяти- и трехдверный хэтчбеки. Помимо изменений экстерьера и интерьера, эти

автомобили получили в последнее время и обновленные силовые агрегаты.

С 2008 года в России был введен экологический стандарт по токсичности отработавших газов

Евро 3. В связи с этим на автомобилях семейства LADA Samara-2 появился модернизированный

контроллер электронной системы управления двигателем, дополнительный датчик кислорода,

датчик неровной дороги, новые топливные шланги с низкой паропроницаемостью, новая пробка

бензобака с предохранительным клапаном и обязательным креплением к кузову.

**LADA Kalina**

В 2008 года продолжались работы по совершенствованию автомобилей LADA Kalina, в том

числе по выполнению перспективных требований по защите пешехода, улучшению виброакусти-

ки и ходовых свойств:

освоены и поставляются на экспорт четыре новые комплектации Евро 4 с двигателем объе-

мом 1,6 л;

начат товарный выпуск универсала LADA Kalina в исполнении «люкс»;

с апреля 2008 года начато серийное производство автомобилей семейства LADA Kalina

18 ноября 2008 года исполнилось четыре года с момента открытия в ОАО «АВТОВАЗ» ком-

плекса по производству автомобилей LADA Kalina. Для выпуска семейства LADA Kalina на пред-

приятии было создано три новых цеха, где производится сварка, окраска и сборка автомобилей.

В ноябре 2008 года c конвейера сошел 300-тысячный автомобиль LADA Kalina. В конце года

новый производственный комплекс LADA Kalina выведен на проектный режим работы (425 авто-

мобилей в смену) и способен производить 220 тысяч автомобилей в год.

**LADA Kalina Sport 1.4**

В июле 2008 года ОАО «АВТОВАЗ» начал отгрузку предприятиям фирменной сервисно-сбыто-

вой сети новой модели – LADA Kalina Sport 1.4 – 5-ти дверного хэтчбека. Эта модель отличается

рядом оригинальных деталей экстерьера и интерьера в комплектации «люкс»:

бамперы нового дизайна;

новые молдинги дверей и спойлер двери задка;

сиденья с развитой боковой поддержкой;

накладки спортивного типа на педалях;

колеса с низкопрофильными шинами и оригинальными литыми дисками.

**LADA Kalina Sport 1.6**

В III квартале 2008 года новая мелкосерийная модель ОАО «АВТОВАЗ» LADA Kalina Sport 1.6

получила одобрение типа транспортного средства, сертифицирована для продажи в России.

Автомобиль оснащен:

16-клапанным двигателем объемом 1,6 литра мощностью 98 л.с. с облегченной шатунно-

поршневой группой;

подвеска спортивного типа с оригинальными пружинами, стойками, амортизаторами, верх-

ними опорами передних стоек;

передние и задние тормоза LADA Kalina Sport 1.6 – дисковые, передние тормоза оснащены

дисками увеличенного диаметра.

**LADA Priora**

В 2008 году ОАО «АВТОВАЗ» начал поставки на внешние рынки автомобили LADA 2170/2172

(экспортное обозначение седана/хэтчбека семейства LADA Priora), выполняющих экологические

требования стандарта Евро 4. Накануне они успешно прошли процедуру омологации для прода-

жи в странах Евросоюза.

Проведены:

– сертификационные испытания автомобиля LADA Priora 21703 в комплектации «стандарт» и

получено одобрение типа транспортного средства;

– омологационные испытания автомобиля LADA Priora 21703 в комплектации «люкс» (с конди-

ционером, АБС и т.д.) во Франции.

В феврале производство автомобиля LADA Priora 21723 – хэтчбек вышло на проектную мощ-

ность. Уровень автомобиля по протоколу EuroNCAP № 4.1 соответствует верху 3-х звездной зоны.

Успешно завершены сертификационные испытания автомобиля LADA Priora 21723, получено

одобрение типа транспортного средства POCC RU.MT 02.E05475.

Внедрены новые комплектации на главном конвейере автомобилей семейства LADA Priora:

21073, 21723:

АБС;

гидроусилитель;

начало товарного выпуска автомобилей в исполнении «люкс» – ЭУРУ, подушки безопасно-

сти, передние ремни безопасности с преднатягом, климатическая установка фирмы ИССС,

дополнительные плафоны освещения, обогрев передних и задних сидений, система безопасно-

сти парковки, новые ручки боковых дверей «люкс-экспорт».

В октябре 2008 года завершено внедрение на автомобилях семейства LADA Priora запланиро-

ванных конструктивных изменений, повышающих пассивную безопасность с учетом действую-

щих требований независимой программы EuroNCAP.

Продолжалась подготовка производства универсала LADA Priora, имеющего в своей кон-

струкции около 200 оригинальных деталей (в этом автомобиле применены новая панель крыши,

задние крылья, задняя откидная дверь, стекла боковин, задние фонари и бампер).

**LADA PRIORA CNG**

Основным топливом является сжатый природный газ (метан), а бензин используется в каче-

стве резервного горючего.

В 2008 году 10 автомобилей проходили комплекс лабораторных и дорожных испытаний на

устойчивость, управляемость, плавность хода, эффективность тормозной системы, ездовые

качества, пассивную безопасность, экологичность и потребительские свойства двухтопливного

автомобиля.

Проведен краш-тест по схеме «наезд сзади». По результатам испытаний была дана оценка

безопасности газовых баллонов, расположенных в задней части автомобиля.

**LADA 4х4**

Проведены работы по модернизации автомобиля:

для выполнения действующих и вступающих в силу в 2009-2010 годах перспективных тре-

бований безопасности;

по повышению технического уровня и надежности;

по улучшению потребительских свойств и обновлению дизайна элементов интерьера.

В результате проведенных работ LADA 4x4 отвечает европейским требованиям безопасности

автомобиля и соответствует нормам токсичности Евро 4. В зависимости от комплектации авто-

мобиль оснащается гидроусилителем рулевого управления. Для улучшения потребительских

свойств в автомобиле изменены:

– элементы интерьера;

– конструкция крючка замка капота;

– длина трассы прокладки трубки омывателя стекла задней откидной двери;

– скорректирована геометрия топливных трубок.

**LADA LOW COST**

В основе маркетинговой идеологии нового семейства Low Сost – необходимость вывода, в

первую очередь, на российский рынок новых доступных по цене автомобилей LADA для удовле-

творения запросов потребителей с невысокими доходами.

В IV квартале 2008 года одобрена концепция и разработан проект «Задания на ПРОЕКТ

«Семейства автомобилей LOW COST», который дал старт началу проектирования нового семей-

ства автомобилей.

Организация полного цикла работ выполняется в рамках многофункциональной команды

разработчиков ПРОЕКТА, основанной на принципах параллельного инжиниринга.

**LADA 2116 (C-L)**

**Проектирование и разработка конструкции**

Дизайн-проект

Проведена оценка дизайна экстерьера и интерьера автомобиля LADA 2116.

По результатам оценки проработаны несколько вариантов модернизации дизайна экстерье-

ра, проведён конкурс предложений, 2 варианта модернизации приняты для дальнейшей разра-

ботки.

Разработана поверхность класса А для экстерьера автомобиля LADA 2117, изготовлен макет

автомобиля в масштабе 1:1, проведена маркетинговая оценка предложенного варианта

экстерьера с положительной оценкой. Проведены виртуальные оценки. На основе утверждённой

поверхности класса А разработаны основные детали кузова.

Изготовлен макет автомобиля LADA 2118 в масштабе 1:1. Проведены аэродинамические

испытания и виртуальные оценки для достижения целевых параметров. По результатам аэроди-

намических испытаний произведена значительная корректировка макета. Дополнительно были

проработаны 2 варианта макетов.

**Изготовление и испытания прототипов**

Проводились испытания прототипов автомобиля LADA 2116 серии 100А.

Результатами испытаний подтверждено соответствие основных параметров прототипа авто-

мобиля LADA 2116 серии 100А проектному уровню и каталогу целей. Проводилось изготовление

оснастки и деталей кузова 2117.

Проработана возможность использования силовых агрегатов ф. Renault и комплектующих

изделий с платформ Renault L90, B90 и L38. Подготовлены материалы для принятия решения по

платформе автомобилей класса «С».

## Анализ финансового состояния предприятия

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ И БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ

**1. Убыток**

Чистый убыток за 2008 год составил 6684 млн. руб. (2007 год: прибыль 3951 млн. руб.).

Получение убытка по сравнению с 2007 годом обусловлено увеличением операционных расходов по основной деятельности. Рентабельность продаж снизилась с 6,36% в 2007 году до 0,02% в 2008 году. Основным фактором снижения рентабельности продаж Общества является опережающий темп роста себестоимости и коммерческих расходов по реализованной продукции по сравнению с выручкой от продаж.

**2. Деловая активность**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели деловой активности | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | Изменения  (2008 г. к 2007 г.) |
| **Оборачиваемость запасов (дни)**  Показывает средний срок, за который все запасы Общества совершают полный оборот | 48 | 42 | 39 | 40 | 60 | 20 |
| **Оборачиваемость дебиторской задолженности (дни)**  Показывает средний срок оплаты дебиторской задолженности | 24 | 23 | 23 | 22 | 24 | 2 |
| **Оборачиваемость кредиторской задолженности (дни)**  Показывает средний срок погашения кредиторской задолженности | 67 | 65 | 62 | 70 | 84 | 14 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели деловой активности | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | Изменения  (2008 г. к 2007 г.) |
| **Коэффициент срочной ликвидности**  Показывает, какую часть краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств и реализации краткосрочных ценных бумаг.  *Рекомендуемое значение от 0,20 до 0,70* | 0,27 | 0,19 | 0,37 | 0,45 | 0,20 | -0,25 |
| **Коэффициент текущей ликвидности**  Показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства предприятия.  *Рекомендуемое значение от 1 до 2* | 1,06 | 1,00 | 1,03 | 0,96 | 0,78 | -0,18 |
| **Чистые оборотные активы (оборотный капитал), млн. руб.**  Отражает сумму капитала, участвующего и полностью расходуемого в течение одного производственного цикла | 2069 | 141 | 1199 | (2458) | (19263) | -16805 |
| **Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами**  Отражает долю, в которой оборотные активы финансируются за счет устойчивых источников финансирования (собственный капитал и долгосрочные заемные средства).  *Нормативное значение 0,1* | 0,06 | 0,004 | 0,03 | -0,05 | -0,28 | -0,23 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели деловой активности | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | Изменения  (2008 г. к 2007 г.) |
| **Коэффициент соотношения заемных и собственных средств**  Указывает, сколько заемных средств организация привлекла на 1 руб., вложенных в активы средств.  *Рекомендуемое значение < 1.* | 1,38 | 1,39 | 1,43 | 1,28 | 2,08 | 0,8 |
| **Коэффициент финансовой независимости**  Показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования.  *Рекомендуемое значение >0,5.* | 0,42 | 0,42 | 0,41 | 0,44 | 0,33 | -0,11 |
| **Коэффициент финансовой устойчивости**  Показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников (собственный капитал и долгосрочные займы).  *Рекомендуемое значение 0,8-0,9, «тревожное» ниже 0,75* | 0,68 | 0,69 | 0,65 | 0,58 | 0,41 | -0,17 |

## Анализ кадрового потенциала предприятия

Среднесписочная численность работников ОАО «АВТОВАЗ» в 2008 году составила 104 209 человек.

В 2008 году было принято 13 063 человека, из них рабочих – 12 395, РСиС – 668, в т.ч. выпускников вузов – 102 человека, техникумов (колледжей) и базовых лицеев – 1410 человек, выпускников средних школ – 68 человек, военнослужащих, демобилизованных из рядов Российской Армии – 564 человека.

В составе вновь принятых рабочих 69,2% составляет молодежь в возрасте до 30 лет.

Текучесть рабочих кадров в отчетном году уменьшилась на 2,1% и составила 7,9%.

В течение 2008 года было обучено на курсах подготовки, переподготовки и повышения квалификации 46 120 человек, из них РСиС – 17 414 человек.

В ОАО «АВТОВАЗ» постоянно проводится политика усиления стимулирующей функции заработной платы в зависимости от количества и качества труда, конечных результатов работы предприятия.

В 2008 году проводилась индексация заработной платы в зависимости от результатов хозяйственной деятельности и изменения ценна потребительские товары и услуги.

Тарифные ставки и оклады с 1 января 2008 года были увеличены на 2,5%, с 1 февраля – на 2,0%, с 1 апреля – на 9,1% и с 1 июля – на 5,2%.

Средняя заработная плата всего персонала (включая промышленно-производственную группу) составила в декабре 2008 года – 18 142 руб.

Рост по сравнению с 2007 годом составил 15,66%.

В 2008 году в соответствии с условиями заключенного коллективного договора для работников предприятия предоставлялись социальные льготы и гарантии, реализовывался комплекс социальных программ.

Периодический медицинский осмотр прошли около 38 000 работающих.

Производственный травматизм на 1000 работающих в 2008 году составил 2,5.

Дальнейшее развитие получили программы добровольного медицинского страхования, которые осуществляются в основном за счет средств работников.

В 2008 году в программах добровольного медицинского страхования по принципу соучастия работника и предприятия в оплате стоимости полиса участвовало 47 326 человек.

В 2008 году улучшили свои жилищные условия 904 семьи работников ОАО «АВТОВАЗ».

Улучшение жилищных условий производилось, прежде всего, за счет собственных средств работников, а также средств, выделенных предприятием в объеме 127,8 млн. руб.

По программе дополнительного негосударственного пенсионного обеспечения, направленной на повышение социальной защищенности работников ОАО «АВТОВАЗ» после выхода на пенсию, в 2008 году было заключено 10 787 специальных индивидуальных пенсионных договоров и на 31.12.2008 количество участников НПФ ОАО «АВТОВАЗ» составило 62 908 человек.

ОАО «АВТОВАЗ» осуществляет поддержку материнства и детства. В 2008 году содержалось и воспитывалось в 48 детских садах (АНО ДО «Планета детства «Лада») 9065 детей работников ОАО «АВТОВАЗ». Количество пролечившихся детей в специализированных и санаторных группах составило 851 человек.

По программе санаторно-курортного лечения и отдыха за 2008 год отдохнули на базах отдыха и в детских оздоровительных лагерях и получили лечение в санаториях и профилакториях 38565 работников ОАО «АВТОВАЗ» и членов их семей.

## Анализ работы отдела маркетинга

## 2.6. Анализ производства

## 3. SWAT-анализ

SWOT-анализ является наиболее комплексной процедурой стратегического анализа предприятия.

Этап 1. Оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды предприятия

Таблица

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Возможности** | **Угрозы** | |
| 1. Увеличение доли рынка посредствам вы­теснения ближних конкурентов 2. Получение финансовой поддержки со стороны государства 3. Получение государственных заказов 4. Привлечение дополнительных средств за счет размещения ценных бумаг на фондо­вых биржах 5. Расширение географии продаж (страны СНГ и дальнего зарубежья) | 1. Снижение объема продаж 2. Рост количества конкурентов на рынке 3. Повышение издержек 4. Недостаток оборотных средств у диле­ров АвтоВАЗа 5. Низкий уровень пошлин на ввозимые ино­марки 6. Резкое снижение уровня дохода населе­ния вследствие экономического кризиса |

**Анализ угроз со стороны конкурентных сил**

Таблица

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность реализации угроз | Последствия угроз | | |
| Разрушительные (Р) | Тяжелые (Т) | Легки (Л) |
| Высокая (В) | ВР   1. Рост количества конкурентов на рынке 2. Повышение издер­жек | ВТ   1. Снижение объема про­даж 2. Недостаток оборотных средств у дилеров Авто­ВАЗа | ВЛ |
| Средняя (С) | СР   1. Низкий уровень пошлин на ввозимые иномарки | СТ   1. Резкое снижение уровня дохода населения вследствие экономиче­ского кризиса | СЛ |
| Низкая (Н) | НР | НТ | НЛ |

**Анализ возможностей, предоставляемых рынком**

Таблица

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность реали­зации возможностей | Влияние возможностей | | |
| Сильное (С) | Умеренное (У) | Малое (М) |
| Высокая (В) | ВС   1. Получение финансо­вой поддержки со сто­роны государства | ВУ   1. Расширение гео­графии продаж (страны СНГ и дальнего зарубе­жья) | ВМ |
| Средняя (С) | СС   1. Получение государст­венных заказов 2. Расширение модель­ного ряда | СУ   1. Увеличение доли рынка по­средствам вытес­нения ближних конкурентов | СМ |
| Низкая (Н) | НС | НУ  1.Привлечение до­полнительных средств за счет размещения цен­ных бумаг на фон­довых биржах | НМ |

Таблица

|  |  |
| --- | --- |
| **Слабые стороны** | **Сильные стороны** |
| 1. Невысокое качество продукции 2. Старый модельный ряд 3. Устаревшие технологии производства продукции 4. Недостаточное кол-во финансовых средств | 1. Узнаваемость бренда 2. Значительная доля рынка 3. Невысокая стоимость продукции 4. Дешевизна в обслуживание и эксплуа­тации |

Общий SWAT-анализ

Таблица

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Описание | | **Сильная сторона** | | | | **Слабая сторона** | | | | |
| **Узнавае-мость бренда** | **Значи-тель-ная доля рынка** | **Невысо-кая стои-мость продук-ции** | **Дешевиз-на в об­служи-вание и эксплуата-ции** | **Невысо-кое качест-во про­дук-ции** | **Старый модель-ный ряд** | **Устарев-шие тех­ноло-гии произ-водства продук­ции** | **Недоста-точное кол-во финансо-вых средств** | |
| **Воз­мож­но­сти** | **Получение финн. под­держки со стороны государ­ства** | АвтоВАЗ - круп­нейшее автомоби­лестроительное предприятие страны, подобные субсидии в зару­бежных странах привели к поло­жительному ре­зультату | | При общем сниже­нии потребитель­ской способности, но оставшихся по­требностях, госу­дарство, таким об­разом даст возмож­ность населению страны приобрести автотранспорт | | Государство осознает важность финансовой поддержки АвтоВАЗа для обновления тех­нологий и модернизации оборудования | | | | |
| **Получение государст­венных заказов** |  |  | Государство окажет поддержку Авто­ВАЗу и снизит за­траты на приобре­тение нового авто­транспорта | |  | Государство осознает важность финансовой поддержки Авто­ВАЗа для обновления технологий и модернизации оборудования | | | |
| **Расшире-ние мо­дельного ряда** | Для закрепления позиций на рынке АвтоВАЗу необ­ходимо расширять модельный ряд | | Разработать усовершенствованную модель эконом класса, хорошего качества, путем применения новых технологий, позволяющих снизить издержки и повы­сить производительность труда | | | | | |  |
| **Расшире-ние гео­графии продаж (страны СНГ и дальнего зарубежья)** | У АвтоВАЗа есть все предпосылки для выхода на новые рынки:  Узнаваемость бренда;  Доступная цена;  Приемлемое качество ряда моделей | | | | Для выхода на новые рынки требуется модернизация про­изводства и обновление техно­логий, это позволит расширить модельный ряд и закрепить свои позиции | | | |  |

В таблице 8 наглядно показаны все сильные и слабые стороны «АвтоВАЗа» и как их можно использовать, реализуя наши возможности.

## 4. Анализ стратегических альтернатив

**Стратегические цели**

1. **Лидерство**

* Сохранение лидерства на российском автомобильном рынке.
* Активная интеграция в мировое автомобилестроение.
* Достижение передового уровня квалификации персонала.

1. **Эффективность**

* Эффективное управление ресурсами и затратами.
* Постоянное улучшение качества.
* Развитие корпоративной культуры, ориентированной на достижение результата.

1. **Гибкость**

* Внедрение передовых технологий автомобилей.
* Оперативное реагирование компании на требования рынка.
* Обеспечение потребителей автомобилями, соответствующими международным нормам безопасности и экологии.

ОАО «АВТОВАЗ» – крупнейший российский автопроизводитель, доля участия которого в ВВП (внутренний валовый продукт) России составляет около 1%.

Мы создаем для наших клиентов автомобили по самым доступным в России ценам, постоянно увеличиваем количество предлагаемых опций и ведем непрерывную работу по улучшению качества выпускаемой продукции и созданию новых моделей. Главным стратегическим рынком для ОАО «АВТОВАЗ» является Россия.

Мы своевременно и в полном объеме предоставляем сотрудникам и акционерам полную информацию о происходящих в компании изменениях, технологических, производственных, экономических или социальных программах, данные об обороте акций.

**1. Стратегические задачи ОАО «АВТОВАЗ»**

ОАО «АВТОВАЗ» расширяет сотрудничество с ведущими компаниями мировой автомобильной промышленности, включая производителей комплектующих, производителей и разработчиков автомобилей. В том числе увеличивается степень применения продукции и услуг таких компаний при создании и производстве автомобилей LADA.

29 февраля 2008 года ОАО «АВТОВАЗ» и Renault подписали документы, в соответствии с которыми компания Renault приобрела 25% акций ОАО «АВТОВАЗ». Решением годового общего собрания акционеров от 27.06.2008 представители Renault вошли в состав совета директоров и правления ОАО «АВТОВАЗ». Итогом совместной работы российских и французских менеджеров в 2008 году стала разработка новых стратегических документов: программы развития модельного ряда LADA до 2014 года, программы по улучшению качества автомобилей LADA и антикризисного плана компании.

ОАО «АВТОВАЗ» проводит непрерывное обучение и повышение квалификации своего персонала, воспринимая передовой опыт и знания мирового автомобилестроения.

Первоочередной задачей, стоящей перед ОАО «АВТОВАЗ» в настоящее время, является реализация антикризисного плана, подразумевающего:

1. Восстановление и создание дополнительного денежного потока посредством сокращения заводских запасов комплектующих и складских запасов автомобилей, внедрения программ по увеличению объемов реализации продукции и запуска собственных программ автокредитования, продажи непрофильных активов.

2. Восстановление рентабельности за счет снижения поставщиками к концу 2009 года цен на материалы и комплектующие изделия на 5%, сокращения административных и накладных расходов, вывода на аутсорсинг непрофильных видов деятельности, оптимизации логистики, внедрения программ по деконтентингу и реинжинирингу автомобилей действующего производства и т.д.

3. Приведение объемов производства в соответствие с прогнозируемыми объемами продаж на внутреннем и внешнем рынках.

4. Развитие бизнеса запасных частей за счет реформирования системы их распространения.

5. Проведение всех работ по подготовке персонала и производства к выпуску до 2014 года 9 новых моделей, модернизации базы поставщиков и выполнению плана по улучшению качества автомобилей LADA.

Для максимальной концентрации на достижении своих целей ОАО «АВТОВАЗ» будет развивать в своем коллективе культуру, в которой:

– каждый работник четко понимает цели предприятия и то, как его работа влияет на их достижение;

– все работники мотивированы на то, чтобы своим трудом достичь общих и личных результатов.

Данное направление поддерживается, в том числе сохранением корпоративной истории, корпоративными и профессиональными праздниками.

Стратегия достижения гибкости производства на ОАО «АВТОВАЗ» предусматривает внедрение передовых технологий производства, которые позволят предприятию перестраиваться на выпуск разных семейств и моделей автомобилей за более короткое время и с меньшими инвестиционными затратами.

ОАО «АВТОВАЗ» сократит продолжительность времени разработки и постановки автомобилей на производство до уровня, сопоставимого с лидерами мирового автомобилестроения.

Для повышения потребительских свойств, разработки, производства и вывода автомобилей LADA на различные, в том числе зарубежные рынки, ОАО «АВТОВАЗ» учитывает и будет учитывать текущие и будущие изменения требований по безопасности и экологии.

***Описание основных факторов риска, связанных с деятельностью Общества***

ОАО «АВТОВАЗ» ведет систематический мониторинг возможных рисков, свойственных как основной операционной деятельности, так и процессу реализации инвестиционных проектов.

При этом применяются различные способы реагирования на риски:

* отказ от рискованных проектов;
* проведение превентивных мероприятий с целью либо полного устранения риска, либо снижения возможных убытков и уменьшения вероятности их наступления;
* заключение договоров о страховании рисков ущерба и создание резервов согласно законодательству Российской Федерации для покрытия убытков за счет собственных средств;
* заключение долгосрочных договоров с поставщиками сырья, комплектующих изделий и услуг с целью оптимизации затрат во времени.

В настоящий момент предприятия автомобильной промышленности наиболее остро ощутили последствия мирового финансового кризиса. Ещё недавно растущий спрос на автомобильном рынке, сменился спадом продаж. Существует риск снижения объема производства и продажи автомобилей в текущем году.

Существенную часть (около 70%) себестоимости продукции ОАО «АВТОВАЗ» составляют сырье и материалы, а также приобретенные комплектующие изделия, в результате чего Общество подвержено значительному влиянию риска повышения цен на них. Принимая во внимание, что большая часть материалов и комплектующих закупаются у российских производителей, то существует риск повышения цен на них как следствие роста уровня инфляции в России, повышения стоимости металлов, энергоресурсов и обслуживания внешних заимствований для промышленных предприятий.

Рост цен на автомобили марки LADA может привести к снижению заинтересованности потенциальных покупателей в приобретении продукции ОАО «АВТОВАЗ» при одновременном падении уровня их реального дохода и сокращении объемов выдаваемых кредитов (ужесточение условий выдачи) на покупку новых автомобилей банками в связи с финансовым кризисом и ростом инфляции в России.

Продолжающийся мировой финансовый кризис привел к нестабильности на рынках капитала, существенному ухудшению ликвидности в банковском секторе и ужесточению условий кредитования внутри России. Существует неопределенность относительно возможности доступа к источникам капитала, а также стоимости капитала для Общества и его контрагентов, что может повлиять на финансовое положение, результаты операций, объем инвестиций.

В условиях высокого уровня изменения процентных ставок на российском и международном финансовых рынках, вызванного мировым финансовым кризисом, Общество подвержено существенному риску увеличения стоимости обслуживания будущих внешних заимствований.

Все вышеприведенные риски (финансовые, отраслевые и т.д.) формируют риск ликвидности, а именно, возникновение нехватки денежных средств в требуемые сроки и, как следствие, неспособность Общества выполнить свои обязательства. Наступление такого рискового события может повлечь за собой штрафы, пени, ущерб деловой репутации и т.д.

Управление риском ликвидности осуществляется Обществом путем планирования денежных потоков, анализа планируемых и фактических денежных потоков.

С целью реструктуризации задолженности и оптимизации потоков денежных средств Общество в декабре 2008 года перешло на расчеты с кредиторами собственными и банковскими векселями в соотношении: 30% – оплата наличными средствами и 70% – собственными векселями.

Для снижения возможных потерь при возникновении кризиса банковской системы России денежные средства ОАО «АВТОВАЗ» хранятся в банках, имеющих высокую степень надежности, например, филиалы Акционерного коммерческого Сберегательного банка Российской Федерации, Государственная корпорация Банк развития и внешнеэкономической деятельности, Филиал Банка ВТБ.

ОАО «АВТОВАЗ» не осуществляет процедуры по хеджированию рисков изменения процентных ставок и курсов иностранных валют, в то же время не исключает возможности начала их использования, если будет вероятно их благоприятное влияние на сокращение влияния рисков.

Основными производственными рисками, которым подвержено ОАО «АВТОВАЗ», являются:

– риск непоставки комплектующих (в том числе энергоносителей);

– риск поставки некачественных комплектующих;

– риск приостановки деятельности при перепроизводстве;

– риск физического вмешательства (пожар, стихийные бедствия и т.д.);

– риск повреждения товарной продукции.

В целях снижения производственных рисков ОАО «АВТОВАЗ» проводит постоянную работу

по совершенствованию структуры поставщиков, системы качества, управления и безопасности.

Проводит комплекс мер по снижению возможных негативных последствий, связанных с деятельностью Общества, касающихся возможной гибели или повреждения имущества при транспортировке к месту назначения.

Дочерние и зависимые общества

На правах собственности открытое акционерное общество «АВТОВАЗ» по состоянию на 31 декабря 2008 года владеет акциями и долями в уставном капитале 121 общества, из них:

* 33 общества находятся за рубежом (из них, 26 обществ – в странах СНГ, Балтии и Грузии),

в том числе:

* 21 общество является дочерним по отношению к ОАО «АВТОВАЗ»;
* 88 обществ находятся на территории России, в том числе:
* 25 дочерних обществ со 100%-м капиталом ОАО «АВТОВАЗ»;
* 26 дочерних обществ, в которых ОАО «АВТОВАЗ» владеет более 50% акций (долей) в уставном капитале;
* 19 зависимых обществ, в которых ОАО «АВТОВАЗ» владеет более 20% акций (долей) в уставном капитале;
* 18 обществ с участием ОАО «АВТОВАЗ» (20% и менее в уставном капитале Общества).

Ежегодно ОАО «АВТОВАЗ» от деятельности дочерних и зависимых обществ получает доходы в виде дивидендов (прибыли). В 2008 году ОАО «АВТОВАЗ» перечислены дивиденды в сумме 470,4 млн. руб.

С целью повышения эффективности управления деятельностью дочерних и зависимых обществ сервисно-сбытовой сети ОАО «АВТОВАЗ» в соответствии с решениями совета директоров создано два дилерских холдинга:

ОАО «Лада-Сервис» – осуществляющее управление обществами сервисно-сбытовой сети на территории России. В оплату дополнительного выпуска акций ОАО «Лада-Сервис» были переданы акции (доли) 75 дочерних обществ;

**LADA INTERNATIONAL LIMITED** – осуществляющее управление обществами сервисно-сбытовой сети на территории СНГ и дальнего зарубежья, в оплату дополнительного выпуска акций которого в течение 2008 года были переданы акции и доли 8 дочерних обществ.

Для оптимизации инвестиционного портфеля ОАО «АВТОВАЗ» была создана комиссия по выводу непрофильных активов, решением которой определен перечень пакетов акций (долей) дочерних и зависимых обществ осуществляющих непрофильную деятельность (по отношению к деятельности ОАО «АВТОВАЗ»). В настоящее время идет подготовка к реализации указанных непрофильных активов.

## 5. Выбор и реализация стратегии

## 6. Выводы

## 7. Список использованной литературы