

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы»

На правах рукописи

КАМБЕРДИЕВ БОГДАН АЛЕКСАНДРОВИЧ

**АДАПТИВНОЕ РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
АВТОПРОИЗВОДСТВОМ В РФ**

5.2.3. – Региональная и отраслевая экономика

5.2.6. – Менеджмент

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научные руководители:
Нежникова Екатерина Владимировна,
доктор экономических наук, доцент;
Гусов Аузби Захарович,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТИВНОГО РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ АВТОПРОИЗВОДСТВОМ.....	15
1.1. Сущность адаптивного развития системы управления автопроизводством в условиях волатильности макросреды.....	15
1.2. Теоретические подходы к обоснованию участия государства в управлении автопроизводством.....	35
1.3. Основы взаимодействия рыночных и государственных регуляторов русской автомобильной промышленности.....	49
ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ АДАПТИВНОГО РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РУССКИМ АВТОПРОИЗВОДСТВОМ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКИ.....	67
2.1. Тенденции в развитии автомобильной отрасли в РФ.....	67
2.2. Анализ деятельности флагманов русской автомобильной промышленности в условиях экономической нестабильности.....	98
2.3. Приоритетные направления адаптивного развития системы управления для стабилизации русской автомобильной промышленности	125
ГЛАВА 3. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА АДАПТИВНОГО РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ АВТОПРОИЗВОДСТВОМ В РФ.....	144
3.1. Трансформация вектора внешнеэкономических связей русской автомобильной отрасли	144
3.2. Экономический эффект от реализации мер адаптивного развития системы управления автомобильной отраслью на современном этапе.....	154
3.3. Совершенствование адаптивного развития управления русским автомобильным производством.....	167
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	181

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	189
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	214

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Одним из ключевых направлений в машиностроении традиционно считается автомобильная промышленность. Будучи «локомотивом экономики», она имеет значение стратегически важного для страны производства с высоким уровнем наукоемких технологических процессов.

В России автопроизводство является крупнейшей отраслью отечественного машиностроения. Большое количество капиталовложений в нашей стране вкладывается именно в автомобилестроение, объем государственных инвестиций в данную отрасль к 2035 году составит 3,9 трлн рублей.¹

В мировом рейтинге российская автомобильная отрасль входит ТОП-20.² В 2024 году автомобильная промышленность произвела примерно 30% продукции отечественного машиностроения. В ВВП РФ на нее приходится около 1,5%, а в поступлениях в госбюджет – свыше 5%. Более 70% автопроизводства в России – производство легковых автомобилей. Аналогичные показатели и в структуре продаж на отечественном авторынке, а именно 5,4 млн. автомобилей.³

Однако экономическую ситуацию в автомобильной отрасли нельзя назвать стабильной. Увеличивается скорость и расширяется спектр изменений, происходящих во внешней среде, что создает дополнительные сложности для своевременного и адекватного реагирования отрасли на них, а также ведет к существенному снижению ее адаптационных возможностей. Именно поэтому адаптивное развитие системы управления автопроизводством представляется особенно актуальным. Оно предполагает приспособление системы управления

¹ Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации до 2035 года. – Справочно-правовая система «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sudact.ru/law/rasporiazhenie-pravitelstva-rf-ot-28122022-n-4261-r/strategiia-razvitiia-avtomobilnoi-promyshlennosti-rossiiskoi/>.

² Take-profit.org [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://take-profit.org/statistics/car-production/>.

³ Аналитическое агентство Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/news/52051/>.

производством к выявленным противоречиям внешней среды, а также определение комплекса мероприятий по использованию производственных ресурсов для наращивания экономического потенциала.

Управление автопроизводством осуществляется на двух основных уровнях: административном (государственном и муниципальном) и локальном (уровне предприятия). Адаптивное развитие системы управления производственной структурой ориентировано на реализацию комплекса мер, который позволит предприятию успешно функционировать в условиях современной рыночной ситуации. Адаптация в развитии системы управления на административном уровне необходима для обеспечения отрасли эффективным правовым механизмом при принятии управленческих решений, соответствующих сложившимся социально-экономическим условиям и учитывающих как экономические ресурсы автопроизводства, так и его потенциальные возможности, а также наиболее вероятные варианты развития в будущем.

С началом эпохи экономической глобализации доля иностранного капитала в нашей стране увеличилась, в том числе и в автопроизводстве. Многие иностранные производители считали нецелесообразным вкладываться в собственные заводы на территории РФ, в связи с чем, ряд заводов, специализирующихся на сборке, функционировал на основе свободного капитала инвесторов. Причина этого – низкая конкурентоспособность отечественной продукции.

Для решения этого вопроса Правительство РФ приняло Стратегию развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 года и Стратегию развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2035 года, что позволило 17-ти отечественным автомобильным предприятиям к началу 2022 года производить легковые автомобили 21 бренда.

Отразилась на автомобильной отрасли и Пандемия COVID-19: были нарушены логистические цепочки, антиковидные мероприятия привели к вынужденной приостановке производства. Государство в лице Банка России

предоставило льготные кредиты и финансовую поддержку автопроизводителям. Эти меры позволили отечественной автомобильной отрасли уже в 2021 г. выйти из кризиса, объемы продаж новых легковых и легких коммерческих автомобилей в РФ выросли на 4,3% по сравнению с 2020г.

Процессы глобализации сегодня тесно связаны с локализацией и развитием новых экономических связей. Политическая реакция недружественных стран на Специальную военную операцию неблагоприятно отразилась на российской автомобильной промышленности. Поэтому сегодня наиболее актуальной представляется трансформация вектора экономических связей в рамках адаптивного развития системы управления, приобретающая особую востребованность в условиях нарушения прежних логистических цепочек.

Загрязнение окружающей среды сегодня является одной из глобальных проблем. Этому способствуют и выбросы выхлопных газов автомобилей. Решение экологической проблемы сегодня – одно из направлений адаптивного развития системы управления автопроизводством. Введение новых экологических стандартов способствует модернизации автоиндустрии. Производители автомобилей класса Евро-5 и Евро-6 обязаны устанавливать двигатели новых конфигураций, которые гораздо меньше предыдущих загрязняют окружающую среду. В современных реалиях многие автомобильные компании обращают свое внимание на электрокары. Развитие данного фронта положительно влияет и на динамику национального автопроизводства, изменяя потребительскую корзину российского автомобилиста и предоставляя новые рабочие места. Но инфраструктура для эксплуатации этого вида транспорта удовлетворительно развита только в Москве и Петербурге. В связи с чем, данному направлению необходимо уделять комплексное внимание.

Настоящее диссертационное исследование посвящено определению приоритетных направлений и совершенствованию мер адаптивного развития системы управления автомобильным производством в РФ, что позволит пополнить ряд разделов научных дисциплин, исследующих проблемы управления производственными системами. Практическая реализация адаптивного развития

управления автопроизводством в условиях волатильности внешней экономико-политической среды будет способствовать не только увеличению прибыли для собственников, но и росту ВВП России. Необходимость решения данных проблем обуславливает актуальность и значимость темы исследования.

Степень разработанности темы исследования. Основополагающей теоретической и методологической базой данного диссертационного исследования послужили труды специалистов в области теории предпринимательства (в частности адаптации производства к условиям волатильности внешней экономической среды), элементов развития системы управления и стабилизации производства.

Проблему целесообразности построения системы управления производственными системами исследовали Дж. М. Кейнс, М. Фридман, Р.Э. Лукас, Ф. Лист, Дж. Стиглер, Д. Гэлбрейт, Р.Е. Коул, Т. Якусидзи, П.Б. Струве, Д.Ю. Жмурко, Е.Г. Ревкова, О.Г. Тихомирова, И.В. Казьмина.

Определению роли автомобильной промышленности в экономике нашей страны, анализу базы, служащей основой для адаптивного развития системы управления отраслью, посвящены работы советских и российских ученых Д.А. Акимкиной, Н.В. Беликова, А.А. Закревской, А.А. Зубкова, М.Ю. Елсукова, Д.Ю. Иванова, А.П. Исаева, Н.Н. Калмыкова, В.Б. Кондратьева, С.Г. Наумова, Г.П. Оксютик, Е.Ю. Прокофьевой, Г. Руденко, Ю.Ю. Садовниковой, Ю.В. Трофименко, И.Ф. Фомина, Б.М. Шпотова.

Несмотря на несомненную научную и практическую значимость работ указанных авторов в современной исследовательской литературе не представлены основополагающие подходы к формированию комплекса приоритетных направлений в адаптивном развитии системы управления автопроизводством в РФ. Не систематизирован методический аппарат, с помощью которого возможно было бы провести объективное оценивание эффективности данной системы управления производством на различных уровнях ее внедрения. Недостаточно внимания уделяется анализу влияния на развитие российской автомобильной отрасли последствий пандемии COVID-19 и реакции со стороны

недружественных стран Запада в ответ на Специальную военную операцию. Недостаточно исследованы вопросы воздействия мер адаптивного развития системы управления автопроизводством на развитие общества. Обозначенные обстоятельства указывают на объективную необходимость развития теоретического и методического аспектов данной проблемы. Именно ими определены цель и задачи диссертационного исследования.

Объектом исследования являются предприятия российской автомобильной отрасли, в том числе АО «АвтоВАЗ», АО «Московский автомобильный завод «Москвич»», ООО «Моторинвест», ПАО «КАМАЗ», как субъекты реализации адаптивного развития системы управления автопроизводством.

Предмет исследования – комплекс организационно-экономических процессов, возникающих при формировании и реализации адаптивного развития системы управления автопроизводством.

Область исследования соответствует требованиям следующих пунктов Паспорта ВАК: по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: 2.1. Теоретико-методологические основы анализа проблем промышленного развития; 2.12. Государственно-частное партнерство в промышленности; 2.2. Вопросы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях и в отраслях промышленности; по специальности 5.2.6. Менеджмент: 4. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления изменениями в экономических системах. 6. Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам. 17. Управление операциями. Управление производственными системами. Управление операционной эффективностью предприятия и организации.

Цель и задачи диссертационного исследования. Цель исследования – выявление теоретической аргументации и разработка практических предложений по совершенствованию адаптивного развития системы управления на предприятиях российской автомобильной отрасли.

В соответствии с поставленной целью в диссертационном исследовании были определены следующие **задачи**:

- проанализировать и обобщить теоретические подходы к определению сущности адаптивного развития системы управления российским автопроизводством в условиях изменчивости экономической макросреды;
- раскрыть тенденции взаимодействия рыночных и государственных регуляторов в становлении и развитии автомобильной промышленности;
- выявить и оценить факторы, способствующие адаптации российских автопроизводителей к условиям экономической нестабильности;
- определить приоритетные направления адаптивного развития системы управления автопроизводством в РФ;
- выявить экономический эффект от реализации мер адаптивного развития управления автомобильной отраслью на современном этапе;
- разработать научно обоснованные рекомендации по оптимизации адаптивного развития системы управления автопроизводством в РФ.

Теоретическая значимость полученных результатов заключается в систематизации теоретических подходов к адаптивному развитию системы управления российской автомобильной отраслью, в определении основных векторов в реализации мер адаптивного развития системы управления автопредприятиями в РФ.

Практическая значимость исследования. Полученные теоретические и практические результаты могут быть использованы органами государственной власти при решении задач по повышению эффективности данной отрасли экономики, а также предприятиями при реализации мер адаптивного развития системы управления. Методика оценки экономического эффекта может быть внедрена в практику для координации мер по адаптации автопроизводства к условиям волатильности макросреды. Диссертационные материалы были использованы в учебном процессе ФГАОУ ВО РУДН им. Патриса Лумумбы при обучении бакалавров по направлению «Экономика».

Теоретические и методологические основы исследования.

Теоретической основой диссертационного исследования послужила интеграция нескольких направлений экономических исследований отечественных и зарубежных ученых по адаптивному развитию стратегии управления, моделированию и построению рациональных хозяйственных взаимодействий.

Методологической базой исследования послужили научные труды зарубежных и отечественных ученых по проблеме поиска путей адаптивного развития системы управления автомобильной отраслью.

В процессе научного исследования использовались методы анализа, синтеза, описания. Именно они имеют решающее значение в определении места автомобильной промышленности в экономике РФ. Анализ данных эмпирического характера проведен с использованием экономико-статистического и сравнительного методов исследования. При изучении научных трудов по данной проблеме и при определении собственной точки зрения, выводов и рекомендаций автором применялись метод монографического описания, абстрактно-логический метод и метод системного анализа. Обозначенные методы научного исследования дали возможность составить представление о развитии мировой и российской автомобильной отрасли в период глобальных кризисов 2008–2009 гг. и 2020г. С помощью данных методов были оценены последствия экономических кризисов для автопроизводства, выявлены западающие направления и риски развития российской автомобильной отрасли в контексте трансформационных процессов в мировой автомобильной промышленности. Для определения влияния последствий пандемии COVID-19 и экономических санкций на отечественный автомобильный рынок были применены сравнительный, проблемный и динамический методы. Оценка совокупного эффекта от реализации мер адаптивного развития системы управления автопроизводством была проведена на основе эконометрического анализа.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили российские нормативные правовые акты, принятые с целью развития автомобильной промышленности, материалы Федеральной Службы

Государственной Статистики, данные аналитических сайтов, периодические коммерческие и научные издания, размещенные в том числе в глобальной информационной сети Интернет. В диссертации также представлены результаты научно-исследовательских работ автора, либо выполненных с ним в соавторстве.

Научная новизна исследования состоит в разработке теоретических подходов и практических рекомендаций по адаптивному развитию системы управления высокотехнологичными предприятиями автомобильной промышленности в целях эффективного функционирования отрасли в долгосрочной перспективе. Основные результаты исследования, составляющие его научную новизну, заключаются в систематизации подходов по определению сущности адаптивного развития системы управления автопроизводством в условиях волатильности экономической среды; в сравнении основных точек зрения к обоснованию целесообразности участия государства в управлении автопроизводством; в проведении анализа деятельности российской автомобильной отрасли на современном этапе; в определении направлений по совершенствованию мониторинга деятельности предприятий отечественного автопрома; в выявлении экономического эффекта и формировании направлений совершенствования адаптивного развития системы управления автопроизводством в РФ.

Основные положения, выносимые на защиту и содержащие элементы научной новизны.

По специальности 5.2.3. (Региональная и отраслевая экономика):

1. Выявлены тенденции в развитии российской автомобильной отрасли.

Определяющими тенденциями являются: экономический дисбаланс между производством зарубежных брендов российской сборки и производством отечественных брендов, значительный процент иностранного капитала в производственных мощностях отрасли, зависимость от импорта в производстве автокомпонентов, адаптация к негативным последствиям глобализации, влияние политических вызовов на экономическую ситуацию.

2. Проведен анализ деятельности флагманов российской автомобильной промышленности в условиях экономической нестабильности. Выявлены факторы, позволяющие АО «АвтоВАЗ», АО «Московский автомобильный завод «Москвич»», ООО «Моторинвест», ПАО «КАМАЗ» занимать лидирующие позиции в отечественной автомобильной отрасли: участие в государственных программах по поддержке автомобильной промышленности; продвижение отечественного товара; обеспечение оптимального соотношения цена/качество по сравнению с импортными аналогами; ценовая политика, ориентированная на средний класс; обеспечение доступности послепродажного обслуживания, ориентация продукции на решение экологической проблемы (производство электрокаров); широкий диапазон производимой продукции; организация сотрудничества с иностранными производителями.
3. Проведена оценка экономического эффекта от реализации мер адаптивного развития системы управления автопроизводством. Разработаны рекомендации по их оптимизации: в перспективе отечественному автопроизводству необходимо постепенно переориентироваться с крупноузловой сборки к покупке технологий, а в дальнейшем и к разработке собственного технологического процесса; автопредприятиям необходимо провести исследования по возможному изменению модельного ряда продукции, реструктурировать производство, больше внимания уделить профессиональному развитию персонала.

По специальности 5.2.6. (Менеджмент):

1. Раскрыта сущность концепции адаптивного развития системы управления производством в условиях волатильности макросреды, как инструмента оптимизации управления. Определена специфика управления автомобильной отраслью на 2-х уровнях: административном (создание благоприятных условий для развития экономической

деятельности на территории страны и региона, привлечение капитала в отрасль, преодоление кризисных явлений экономико-политического характера) и локальном (выявление потенциальных возможностей и ресурсов предприятия, определение целей и задач его деятельности, разработка программы развития организации, адаптация к негативным воздействиям внешней макросреды).

2. Предложена авторская трактовка понятия «адаптивное развитие системы управления автопроизводством» как изменения системы управления, необходимого для оптимального приспособления предприятий автомобильной отрасли к волатильности окружающей среды в связи с экономической глобализацией, усугублением экологической проблемы, обострением политических вызовов, а также обеспечение наибольшей эффективности их функционирования.
3. Определены основные направления адаптивного развития системы управления российскими автопредприятиями; они нашли выражение в трех основных комплексах управленческих мероприятий: догоняющей стратегии, унификации автомобильной продукции и логистических цепочек и ориентации производства на опережение.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Научные результаты диссертационного исследования подтверждены данными, полученными в результате анализа достоверных теоретических источников. Основу исследования составляет корректная методика анализа статистической отчетности по производственной деятельности конкретных российских автопредприятий.

Основные результаты диссертационного исследования были представлены автором и получили положительную оценку на международных и всероссийских научных конференциях: XXII Международной научно-практической конференции «Теория и практика коммерческой деятельности. Глобальная цифровизация как инструмент трансформации» (ТРСА 2022, Красноярск), VII Всероссийской научно-практической конференции «Экономика отраслевых

рынков: формирование, практика и развитие» (2023, Москва), Всероссийской научной конференции «Молодежный научный форум» (2023, Санкт-Петербург), XXI международной научной конференции «Перспективные гуманитарные, социальные и экономические исследования» (2024, Мурманск).

Авторские материалы по оценке эффективности адаптивного развития системы управления автопредприятиями были использованы при чтении лекций по курсу «Бережливое производство» в ФГАОУВО РУДН им. Патриса Лумумбы.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 8 научных работ, общим объемом 5,24 п.л. (доля автора 3,19 п.л.), из них 4 работы, общим объемом 2,65 п.л. (доля автора 1,91 п.л.) в журналах из Перечня ВАК.

Структура и объем диссертации. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 225 наименований и 4 приложений. Текст диссертации изложен на 221 странице, содержит 36 рисунков, 14 таблиц.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТИВНОГО РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ АВТОПРОИЗВОДСТВОМ

1.1. Сущность адаптивного развития системы управления автопроизводством в условиях волатильности макросреды

Концепция адаптивного развития системы управления производством прошла долгий путь, формируясь буквально собирательным образом. Для научного обоснования дальнейшего исследования вопросов адаптивного развития системы управления автопроизводством представляется целесообразным изучить и систематизировать теоретические основы данной проблемы. Поскольку базовые положения концепции адаптивного развития управления автопроизводством, а также ее категориальный инструментарий все еще активно уточняются и дополняются в соответствии с современными реалиями общественного развития, то представляется обязательным углубиться в конкретику теоретико-методологической терминологии данного направления и провести ее систематизацию.

Так, неотъемлемым критерием функционирования системы является ее развитие. Данный постулат актуален и для экономики. Под развитием следует понимать высший тип движения и изменения в природе и обществе, связанный с переходом от одного качества, состояния к другому, от старого к новому.⁴ Совершенствование одного или нескольких параметров исследуемого объекта относительно его начального состояния можно считать его развитием в общепринятом понимании.

В.Т. Денисов, Н.А. Назарьева, О.В. Грищенко утверждают, что основу динамики развития определяет фундаментальный закон экономической науки –

⁴ Новая философская энциклопедия. [Электронный ресурс] - М., 2001. - Режим доступа: <http://philosophy.niv.ru/doc/encyclopedia/new-philosophical/articles/1196/razvitie.htm>.

закон ограниченности.⁵ Так как рост потребностей общества имеет объективный характер, на определенном этапе своего развития оно уже не в состоянии оптимально их удовлетворять, имея доступ к достаточно ограниченному количеству ресурсов. В связи с данной закономерностью, общество вынуждено создавать разнообразные новшества с целью рационального использования ограниченных ресурсов. Нельзя не согласиться с авторами в том, что основным фактором развития экономической системы является потребность. Волатильность общественных потребностей активизирует механизм развития производительных сил общества. В свою очередь совершенствование экономической деятельности оказывает воздействие на динамику потребностей.

Таким образом, стремление общества к максимально возможному удовлетворению его потребностей способствует адаптации к волатильности внешних условий.

Термин «адаптация» латинского происхождения (*adaptatio* — приспособление). Данное понятие находит применение в различных областях знания. Например, в словаре Центра гуманитарных технологий «адаптация» определяется как процесс, в ходе которого устанавливается или поддерживается функционирование системы (то есть поддержание её основных параметров) при изменении условий внешней и/или внутренней среды.⁶

Интернет-сервис «Академик.ру» адаптацию в экономике определяет, как возможность приспособления экономической системы и ее отдельных субъектов к изменяющимся условиям внешней среды.⁷

⁵ Денисов В.Т., Назарьева Н.А.Б Грищенко О.В. Адаптивное управление – основа успеха деятельности промышленного предприятия. // Вестник ОГУ. - 2006 г. - №8.- С.89.

⁶ Б. Г. Юдин. А. И. Симонов. Адаптация / Гуманитарный портал: Концепты // Центр гуманитарных технологий. – 2002–2022 (последняя редакция: 09.03.2022) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/concepts/7172>.

⁷ Словари и энциклопедии на «Академике» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dic.academic.ru/searchall.php?SWord=адаптация+экономической+системы&from=ru&to=xx&did=econ_dict&stype=0.

В формировании категории адаптивного развития важную роль сыграло исследование Е.Г. Ревковой, в котором адаптивное развитие определяется в качестве ориентации на изменения внешней среды с целью приспособления деятельности хозяйственного субъекта к ее изменяющимся условиям и сохранения этой способности на длительный период.⁸

Удерживание показателей экономической деятельности на необходимом обществу уровне возможно только при постоянных инновационных действиях, применение которых требует эффективного управления хозяйственными субъектами.

В свое время в процессе совершенствования теоретических основ управления экономическими структурами в научной литературе появились различные определения термина «управление», а его функции обозначались как управленческие действия по решению конкретных задач в процессе экономической деятельности для реализации поставленных целей.

Теория управления постоянно развивается, осуществляется адаптация ее концептуального аппарата к волатильным условиям современных реалий. Это активизирует формирование новых структурных разделов теории. В настоящий период времени одним из наиболее актуальных направлений является концепция адаптивного развития системы управления.

Так, Файоль Л. считал, что управлять – значит «предвидеть, организовывать, распределять, координировать, контролировать»⁹. Мы считаем, что именно это определение наиболее полно раскрывает сущность адаптивной составляющей в развитии системы управления производственной структурой.

⁸ Ревкова Е.Г. Адаптивное развитие организации как открытой динамичной системы //Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2014. – №4. – С.65-71.

⁹ Гармаева Д.Б. Теория А.Файоля. Планирование, организация, мотивация, контроль как основные функции менеджмента [Электронный ресурс] / Д.Б.Гармаева //Вопросы студенческой науки. – 2023. - № 7(83). – С. 187. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-a-fayolya-planirovanie-organizatsiya-motivatsiya-kontrol-kak-osnovnye-funktsii-menedzhmenta>.

Следовательно, адаптивное развитие управления представляет собой систему, составляющими элементами которой являются: положение объекта управления на первоначальном этапе, результаты производственной деятельности, реализации которых необходимо добиться в процессе управленческих мероприятий, стратегия достижения поставленных целей, комплекс мероприятий, позволяющий осуществить переход из начальной фазы в определяемую, мониторинг их результативности. При возможном отклонении от стратегической цели, определяются направления корректировки, причем не только в комплексе мероприятий, но и в системе тактических целей.

В 50-70-х гг. XX века многие теоретики склонялись к мнению, что поскольку параметры развития и сама производственная система отличаются достаточной долей неопределенности, необходимо уделить внимание адаптивному развитию системы управления производством. Так, Фельдбаум А.А. настаивал, что «управление имеет двойственную природу – с одной стороны оно позволяет изучать управляемую систему, а с другой – оптимизировать ее». Этот постулат был взят за основу при формировании концепции дуального управления.¹⁰

В свое время Беллман Р. предложил свой, названный им интуитивным, принцип управления изменчивой системой: «оптимальное поведение обладает тем свойством, что, каковы бы ни были первоначальное состояние и решение в начальный момент, последующие решения должны составлять оптимальное поведение относительно состояния, получающегося в результате первого решения»¹¹.

¹⁰ Лapidус В.А. Новое понимание качества для управления бизнес-системой [Электронный ресурс] / В.А.Лapidус //Методы менеджмента качества. – 2022. – №3. – С.12.– Режим доступа: <https://centr-prioritet.ru/publikatsii/134-smena-paradigmy-upravlencheskih-tehnologiy/4183-novoe-ponimanie-kachestva-dlya-upravleniya-biznes-sistemoj>.

¹¹ Беллман Р. Динамическое управление. [Электронный ресурс] / Беллман Р. // Научная электронная библиотека. – Режим доступа: <https://monographies.ru/en/book/section?id=9398>.

В 1970-х гг. такие ученые как Эгардт Б.Е.¹², Ионну П.А., Кокотович П.В.¹³, Резков И.Г.¹⁴ доказывали, что при активизации внешних воздействий система управления производством может терять свою устойчивость, что требует ее адаптации к ним.

В 90-х гг. XX в. концепция адаптивного развития системы управления производством совершенствуется на основе интеллектуальных методов. Их предложили в своей работе Окаясу Т., Матсуока Т., Ишида Ю.¹⁵

Ссылаясь на большой экономический словарь, предположим, что «управление с адаптацией» соответствует адаптивному развитию системы управления и его можно трактовать, как «управление в системе с неполной априорной информацией об управляемом процессе, которое изменяется по мере накопления информации и применяется с целью улучшения качества работы системы».¹⁶

В процессе проведения мероприятий по адаптивному развитию системы управления возникают определенные трудности, появление которых связано, прежде всего, с тем, что цель данного процесса в условиях волатильности внешней среды крайне неустойчива и способна трансформироваться под воздействием внешних факторов. Поэтому представляется необходимым постоянно проводить мониторинг и осуществлять прогнозирование ситуационных изменений как внутренней, так и внешней среды.

¹² Egardt B.E. Stability of Adaptive Controllers [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://link.springer.com/book/10.1007/BFb0005037>.

¹³ Ioannou P.A., Kokotovic P.V. Instability analysis and improvement of robustness os adaptive control // Automatica. – V.20, 1984. – P. 583-594.

¹⁴ Резков И.Г. Адаптивный регулятор для многорежимного объекта. // Автоматика и телемеханика. – 2013. – № 5. – С. 35-58.

¹⁵ Okayasu T., Matsuoka T., Ishida Y. Model Reference I-PD Controller Using Fuzzy Reasoning // Proc. of the Third IEEE Conf. on Fuzzy Systems. – Orlando, Florida, 1994. – P. 535-538.

¹⁶ Большой энциклопедический словарь. – М. Советская энциклопедия; СПб.: Ленинградская галерея, 2002. – 1628 с.

Адаптационные механизмы используются с целью обеспечения эффективности методов управления производством в условиях неопределенности экономической системы.

Эфендиев Б.А. в своем исследовании предположил, что адаптивная система управления является моделью, которая в процессе волатильности параметров внешней и внутренней среды осуществляет усовершенствование организационной структуры в целом, что позволяет обеспечить стабильное функционирование объекта управления.

В рамках доказательства своей гипотезы, ученый утверждает, что адаптивное управление – это «управление с обратной связью, которое имеет блок учета внешних факторов, анализируемых еще до того, как получен результат деятельности системы. При этом блок управления получает информацию об изменении значения фактора одновременно с управляемым объектом или, при наличии прогноза даже раньше, и вырабатывает и принимает меры по нейтрализации его влияния, либо согласовывает меры для увеличения его положительного эффекта».¹⁷ Такая система способна к управлению не только при непостоянстве характеристик хозяйственного объекта, но и при изменчивости целей экономической деятельности или волатильности внешней среды. Ей достаточно всего лишь изменить алгоритм управления, включив в него элементы новой программы действий или попытаться найти более оптимальное состояние для функционирования.

М.Х. Мескон настаивает, что основой современного управления является адаптивное развитие. Ученый доказывает, что успешное функционирование социально-экономических систем в изменчивых условиях внешней и внутренней среды возможно только при постоянной адаптации к изменяющимся экономическим факторам и условиям.

¹⁷Эфендиев Б.А. Разработка и функционирование адаптивных систем управления организацией. // Российское предпринимательство. –2008. – № 11-2 (122). – С. 24.

Именно М.Х. Мескону принадлежит общее определение понятия «управление» как «процесса планирования, организации, мотивации и контроля, необходимого для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации»,¹⁸ считающееся сегодня классическим.

Тихомирова О.Г., уделяя внимание адаптивному развитию системы управления, определяет его, как «форму и методы управления предпринимательскими структурами, предполагающие возможность и способность системы управления изменять параметры и структуру регулятора и управляющей подсистемы в целом в зависимости от изменения внутренних параметров объекта управления или внешней среды (возмущений), а также от изменений стратегических целей».¹⁹

Жмурко Д.Ю. в своем исследовании обосновывает, что «под адаптацией следует понимать процесс изменения не только параметров и структуры объекта, но и системы управления организацией на основе текущей информации с целью достижения оптимального ее состояния при начальной неопределенности и изменяющихся условиях работы».²⁰

Сендеров В.Л., Юрченко Т.И., Панфилова Е.Е., Ширяев Д.В. настаивают, что «развитие управления в первую очередь сказывается на субъекте и объекте управления, функции контроля и стратегии управления»²¹. Авторы утверждают, что развитие управления осуществляется в трех направлениях.

¹⁸Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента. – М., СПб.: Диалектика. - 2020. - С. 23.

¹⁹Тихомирова О.Г. Адаптивное управление предпринимательскими структурами как открытыми динамическими системами // Фундаментальные исследования. Экономические науки. – 2012. – №9. – С. 87.

²⁰ Жмурко Д.Ю. Понятие, сущность и классификация адаптивного управления системами с организационной сложностью // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. – 2013. – № 90. – С.820.

²¹ Сендеров В.Л., Юрченко Т.И., Панфилова Е.Е., Ширяев Д.В. Корпоративный менеджмент: управление интегрированными структурами промышленных организаций. Курс лекций. - М.: Наука, 2015. - С. 195.

Во-первых, это реализация управления в рамках обеспечения экстенсивного экономического развития для увеличения объемов производства посредством увеличения объемов используемых ресурсов при стагнации технологических процессов.

Во-вторых, это реализация управления в рамках обеспечения интенсивного развития для увеличения объемов производства посредством постепенного наращивание потенциала и использования внутренних резервов роста.

В-третьих, это реализация управления в рамках обеспечения инновационного развития для увеличения объемов производства посредством преодоления технологического разрыва и приобретения нового качества производственного потенциала.

Казьмина И.В., исследуя управление высокотехнологичными предприятиями, доказывает, что адаптивное развитие системы управления ими – это «непрерывный процесс эволюционного в сочетании с революционным переходом элементов системы управления из одного качественного состояния в другое, обусловленное волатильностью цифровой среды, основанное на преобразовании подсистем системы управления в соответствии с требованиями цифровой среды, являющееся необходимым условием долгосрочного и эффективного функционирования»²². На основании индуктивного метода позволим утверждение, что адаптивное развитие системы управления, подобное представленному, необходимо для большинства производственных предприятий в условиях волатильной макросреды.

Совершенствование концепции адаптивного развития системы управления производством осуществляется по настоящее время. Она содержит значительное количество методологических подходов к решению задач адаптивного развития системы управления. Вместе с тем, в результате обобщения рассмотренных выше

²² Казьмина И.В. Адаптивное развитие системы управления высокотехнологичными предприятиями: дис. ... док. экон. наук: 08.00.05 / Казьмина Ирина Владимировна. – Воронеж, 2021. - С. 37.

научных постулатов по обозначенной проблеме, считаем возможным определить следующие основы концепции.

Большинство исследователей определяют адаптивное развитие системы управления как стратегию, которая призвана оптимизировать реализацию основных функций управления, а именно анализ, планирование, прогнозирование, регулирование. Следовательно, адаптивное развитие системы управления производством – это стратегия воздействия. Воздействие определяется конкретными параметрами. Следовательно, необходима среда, в которой это воздействие осуществляется; средства, выполняющие роль адаптивного регулятора – инструментарий, с помощью которого управленец воздействует на объект; действия – этапы осуществления адаптационных изменений управления. При этом адаптация в данном контексте понимается, как направление и форма развития системы управления производством.

Итак, теоретические основы адаптивного развития системы управления производством базируются на конгломерате общих положений классической экономической теории, теорий управления и теории развития производственных систем. Следовательно, есть основания утверждать, что адаптивное развитие системы управления производством – это достаточно новая, быстро развивающаяся концепция, активно использующая уже проверенную методологию с одной стороны и доказывающая собственные гипотезы с другой.

При систематизации теоретико-методологических категорий концепции (таб.1) уделим внимание конкретизации понятий и развитию критериальных аспектов.

**Формирование понятийного аппарата адаптивного развития системы управления
в научной литературе**

Автор	Вклад ученого
Файоль Л.	Управление – совокупность прогнозирования, организации, распределения, координирования и контроля.
Фельдбаум А.А.	Двойственная природа управления : позволяет изучать управляемую систему и оптимизировать ее.
Эгардт Б.Е., Ионну П.А., Кокотович П.В., Резков И.Г	Адаптивное развитие системы управления необходимо, так как при активизации внешних воздействий система управления производством может терять свою устойчивость.
Окаясу Т., Матсуока Т., Ишида Ю.	Адаптивное развитие системы управления должно осуществляться на основе интеллектуальных методов.
Мескон М.Х.	Для определения и достижения целей организации в управлении необходимо объединить такие этапы как планирование, организация, мотивация и контроль.
Денисов В.Т., Назарьева Н.А., Грищенко О.В.	Развитие необходимо для преодоления ограниченности ресурсов.
Ревкова Е.Г. Казьмина И.В.	Адаптивное развитие ориентировано на приспособление деятельности организации к изменяющимся условиям внешней среды на длительный период.
Тихомирова О.Г.	Модель и методы при реализации адаптивного развития системы управления определяются в соответствии с изменениями, как внутренних параметров объекта, так и внешней среды, а также зависят от принятых стратегических целей.
Эфендиев Б.А.	Адаптивная система управления – это концепция, при реализации положений которой осуществляется унификация организационной структуры и системы управления с целью обеспечения функционирования объекта.
Жмурко Д.Ю	При реализации адаптивного развития системы управления необходимо использовать текущую информацию в целях достижения оптимизации в функционировании производства даже при неопределенности на начальном этапе и изменяющихся производственных условиях.
Сендеров В.Л., Юрченко Т.И.,	Адаптивное развитие системы управления ориентировано на функции контроля и стратегии

Панфилова Е.Е., Ширяев Д.В.	управления.
--------------------------------	-------------

Источник: Составлено автором.

Проведя анализ научного содержания компонентной базы, сделаем вывод, что общепринятое универсальное определение данного понятия в контексте автопроизводства, отсутствует. В связи с обозначенными причинами предложим авторскую трактовку, которая появилась в результате систематизации существующей терминологии с целью конкретизации основного понятия.

Адаптивное развитие системы управления автопроизводством – это изменение системы управления, необходимое для оптимального приспособления предприятий автомобильной отрасли к волатильности окружающей среды в связи с экономической глобализацией, усугублением экологической проблемы, обострением политических вызовов, а также обеспечение наибольшей эффективности их функционирования (рис. 1).



Рисунок 1. Содержательные аспекты понятия «адаптивное развитие системы управления автопроизводством».

Источник: Составлено автором

Для реализации адаптивного развития системы управления автопроизводством определяются наиболее приемлемые способы достижения

поставленной цели, в процессе реализации которых сохраняется константа стратегических целей, а текущие, краткосрочные и среднесрочные задачи при отклонении от намеченных планов могут быть скорректированы.

Система управления российского автомобильного производства, как очень значительного сектора отечественной экономики осуществляется на двух основных уровнях, что делает возможным дифференциацию методов управления в соответствии с типологией.

1-й уровень – административный (государственный и муниципальный). Органы управления государственного и муниципального уровня, играют основную роль в адаптивном развитии системы управления автопроизводством, поскольку каким бы прогрессивным и инновационным не был менеджмент организации, в неблагоприятных условиях внешней макросреды развитие автопредприятий крайне затруднено.

Отдельного Министерства автомобильной промышленности в управленческой системе РФ нет. Общее руководство осуществляет Министерство промышленности и торговли Российской Федерации (Минпромторг России), для которого автопроизводство является одним из управляемых секторов. Так как автомобильная промышленность имеет значение стратегически важного для страны производства, государство в лице Правительства осуществляет непосредственное управление отраслью.

Цель управления на административном уровне – создание благоприятных условий для развития экономической деятельности на территории страны и региона, привлечение капитала в отрасль, преодоление кризисных явлений экономико-политического характера. Меры, предпринимаемые со стороны государства, направлены на защиту внутреннего рынка, поддержку платежеспособного спроса на продукцию, произведенную в РФ, стабилизацию финансового состояния отечественных автопроизводителей.²³

²³ Садовникова Ю. Ю. Оценка используемых методов и моделей управления автомобильной промышленностью //Бизнес в законе. – 2012. – №2. – С. 242.

Нормативно-правовое регулирование со стороны государства осуществляется в регулярно обновляемых Стратегиях развития автомобильной промышленности (до 2025 г., до 2035 г.)²⁴. Адаптационные меры административного уровня находят свое выражение в соответствующих Федеральных законах²⁵, Постановлениях Правительства²⁶, Приказах Министерства экономического развития Российской Федерации, Министерства

²⁴ Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2020 года (2010). - Справочно-правовая система ГАРАНТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/71935572/>.

Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 года (2018). - Справочно-правовая система ГАРАНТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/EVXNIplqvAF2Ik5t6l6kWrEIH8fc9v.pdf>.

Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации до 2035 года. – Справочно-правовая система «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sudact.ru/law/rasporiazhenie-pravitelstva-rf-ot-28122022-n-4261-r/strategiia-razvitiia-avtomobilnoi-promyshlennosti-rossiiskoi/>.

²⁵ О государственной регистрации транспортных средств в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации. Федеральный закон от 03.08.2018 № 283-ФЗ С изменениями на 8 июля 2024 года. - Справочно-правовая система «Юрист компани» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.law.ru/npd/doc/docid/550835222/modid/99>.

О самоходных машинах и других видах техники. Федеральный закон от 02.07.2021 № 297-ФЗ. - Справочно-правовая система «Контур норматив» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=477719>.

²⁶ Об утверждении Правил применения обязательных требований в отношении отдельных колесных транспортных средств и проведения оценки их соответствия. Постановление Правительства РФ от 12 мая 2022 г. № 855. - Справочно-правовая система ГАРАНТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/404603783/>.

О мерах валютного контроля в условиях внешнего санкционного давления. Постановление Правительства РФ от 28.05.2022 № 977. - Справочно-правовая система «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_418016/.

О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 12 мая 2022 г. № 855. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 мая 2023 г. N 891. - Справочно-правовая система АЛТА-СОФТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.alta.ru/tamdoc/23ps0891/>.

Промышленности и торговли Российской Федерации.²⁷ Разработка, применение и оценка систем менеджмента качества организаций автомобильной промышленности осуществляется в соответствии с ГОСТ Р 58139²⁸, обновляемого Государством в лице Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии с соответствии с меняющимися условиями внешней макросреды.

2-й уровень – локальный (уровень предприятия).

Цель управления на локальном уровне – выявление потенциальных возможностей и ресурсов предприятия, определение целей и задач его деятельности, разработка программы развития организации, адаптация к негативным воздействиям внешней макросреды. Каждое предприятие выстраивает свою модель управления в зависимости от современных политических и экономических условий, включая в нее базовые принципы менеджмента, стратегические цели, тактические задачи, мониторинг текущей ситуации и мотивационную политику.

²⁷ О внесении изменений в порядок, определяющий понятие «промышленная сборка» моторных транспортных средств и устанавливающий применение данного понятия при ввозе на территорию Российской Федерации автокомпонентов для производства моторных транспортных средств товарных позиций 8701 - 8705 ТН ВЭД, их узлов и агрегатов. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации, Министерства Промышленности и торговли Российской Федерации, Министерства финансов Российской Федерации от 24 декабря 2010 г. № 678/1289/184 н - Справочно-правовая система ГАРАНТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/12182500/>.

Об утверждении плана мероприятий по импортозамещению в автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2024 года. Приказ Минпромторга России от 06.07.2021 № 2468 - Справочно-правовая система КОДИФИКАЦИЯ.РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minpromtorga-Rossii-ot-06.07.2021-N-2468/>.

²⁸ ГОСТ Р 58139-2018. Система менеджмента в автомобильной промышленности. - Справочно-правовая система ЕАСААUDIT [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eacaudit.ru/article/gost-r-518141-2009-isots-169492009-sistema-menedzhmenta-v-avtomobilnoj-promyshlennosti>.

ГОСТ Р 58139-2024. Система менеджмента в автомобильной промышленности. – Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1310664931>.

С целью выявления наиболее оптимальной модели управления производственной структурой проведем аналитическое исследование основных типов управленческих систем.

1. Так называемое, разомкнутое управление, определяет цель управления, вырабатывает систему мероприятий для ее достижения (рис. 2).

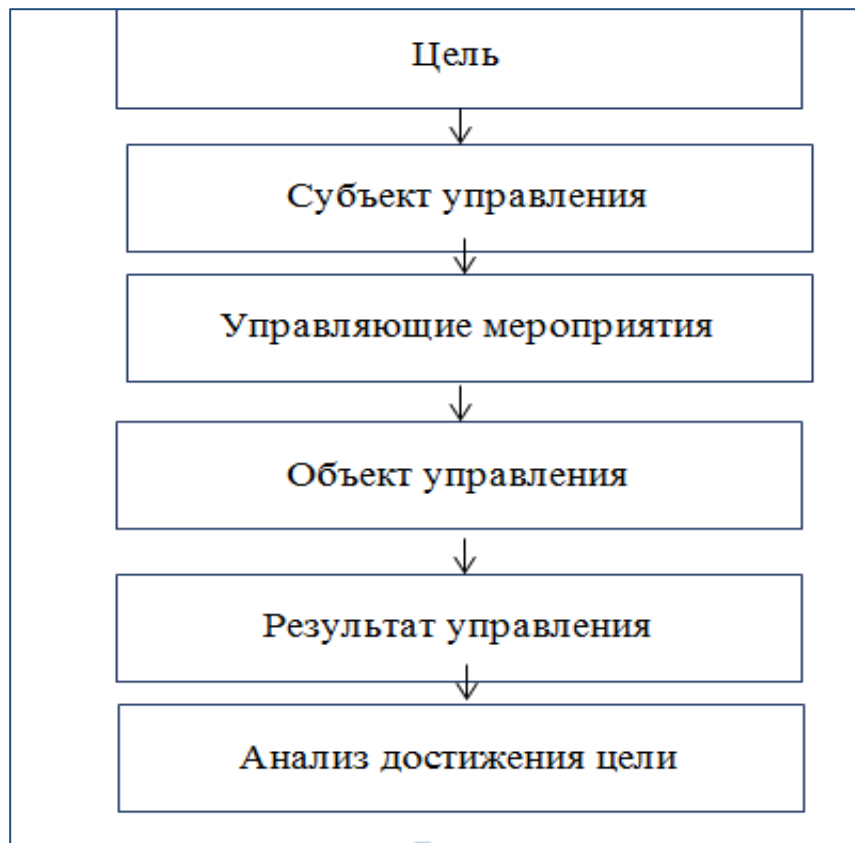


Рисунок 2. Разомкнутое управление.

Источник: составлено автором.

При возникновении отклонений от цели управляющая структура проводит анализ для выявления причин возникших отклонений. Корректировка отклонений не осуществляется.

2. Замкнутое управление (с обратной связью) также определяет цель управления, вырабатывает систему мероприятий для ее достижения (рис. 3).



Рисунок 3. Замкнутое управление (с обратной связью)

Источник: составлено автором.

В нем уже предусматривается корректировка управляющих мероприятий в зависимости от их результативности.

3. Адаптивное развитие управления производством представляет систему, составные элементы которой способны анализировать возможные результаты управления, т.е. осуществлять прогнозирование результативности управленческих мероприятий (рис. 4).



Рисунок 4. Адаптивное развитие системы управления

Источник: составлено автором по материалам²⁹

Адаптивное развитие управления предприятием представляет собой систему, которая в случае необходимости может изменить структуру самого регулятора, если системе управления необходимо кардинально быстро изменить реакцию объекта управления или его параметры в зависимости от изменения внешней среды, влияющей на него. Данная система способна реализовать симбиоз взаимосвязанных и взаимодействующих методов управления и может применяться даже в объектах управления с неполной изначальной информацией о процессе управления, изменяя свои параметры по мере накопления информативной базы.

²⁹ Карпов Л.Е., Юдин В.Н. Адаптивное управление по прецедентам, основанное на классификации состояний управляемых объектов // Труды Института системного программирования. - М., 2007. – Т. 13. – С. 37-57.

4. Идентификационные системы, соответствующие адаптивному развитию системы управления предприятием с косвенным вектором применения управленческих мероприятий (рис.5).



Рисунок 5. Идентификационная система адаптивного развития системы управления.

Источник: составлено автором по материалам³⁰

Для определения параметров регулятора проводится идентификация объекта управления, которому должен соответствовать регулятор.

Двухуровневая структура системы управления автомобильной отраслью обусловлена ее спецификой: реализация нормативно-правового регулирования со стороны государства, организация производства предпринимательской структурой, осуществление учета и контроля, как на государственном и муниципальном уровне, так и на уровне производства.

³⁰ Бобцов А.А., Пыркин А.А. Адаптивное и робастное управление с компенсацией неопределенностей./ Учебн. Пособие. – СПб.: ИТМО, 2013. – 135 с.

Поскольку адаптивное развитие системы управления автопроизводством является понятием интегрированным, то и совокупность методов, используемых при его реализации, является некой конгломерацией приемов, применяемых при реализации различных управленческих решений в соответствии с их целесообразностью.

Обозначим основные группы методов при реализации адаптивного развития системы управления автопроизводством:

1. Экономическая диагностика. Эти методы используются для осуществления внутреннего и внешнего мониторинга, оценки, анализа и контроля. Данный мониторинг проводится с целью изучения степени развития всей производственной отрасли или отдельного предприятия. С его помощью выявляется уровень зрелости системы управления, определяется потенциал конкурентных преимуществ, проводится исследование деятельности отдельных подразделений и организаций, а также успешности внутренних бизнес-процессов. Среди методов данной группы можно выделить методы стратегического анализа внешней среды производственной системы. Диагностика с помощью этих методов помогает определить отклонения в траектории развития фирмы или целой отрасли относительно общего состояния экономической системы, определить, какие показатели и в какой степени требуют корректировки.
2. Маркетинговая диагностика, применяется для мониторинга степени взаимодействия производственной структуры с внешней средой. Их используют при проведении маркетинговых исследований, анализируя и оценивая диапазон товарного ассортимента, тенденций его развития, послепродажного обслуживания, оптимизации ценообразования и системы скидок, увеличения объема продаж и проникновения на новые рынки.
3. Экономическое планирование и прогнозирование, используются для определения целей и задач в развитии хозяйственного объекта на будущую перспективу. Необходимо провести анализ возможных

способов реализации обозначенных целей и задач в сложившихся волатильных условиях внешней среды, определить объемы ресурсного обеспечения. Данная группа методов может быть реализована в процессе оптимизации управления производством.

При реализации адаптивных мероприятий обозначенные группы методов можно дополнить статистическими методами, в том числе, методами ранговой статистики на основе рейтинговых коэффициентов для формирования наиболее приоритетных направлений развития управления производственной структурой.

Адаптивное развитие системы управления автопроизводством представляет собой симбиоз эволюционных и революционных преобразований, включающих изменения, как в автомобильной отрасли национальной экономики, так и на отдельном предприятии, которые обусловлены инновациями в правовой, социальной, экономической, экологической и технологической сферах.

Таким образом, адаптивное развитие системы управления автопроизводством представляет собой широкий диапазон мероприятий исследовательского и практического характера, осуществление которых определяется инновационным, экономическим, культурным прогрессом общества, что способствует развитию конкурентоспособности и повышению эффективности производства автомобильной отрасли национальной экономики. Участие административного фактора, высокая оперативность при принятии решений, оптимальное решение проблемных ситуаций, создание новых экономических возможностей становятся приоритетными в обеспечении адаптивного развития системы управления автопроизводством в РФ в условиях экономической нестабильности.

1.2. Теоретические подходы к обоснованию целесообразности участия государства в управлении автопроизводством

Автопроизводство считается одной из основных отраслей промышленности. Многие аналитики ее состояние принимают за критерий в оценивании

национальной экономики. Обладая мультипликативным эффектом, автомобильная отрасль способствует устойчивой динамике в развитии производств и технологических комплексов, предоставляющих ей сырье, оборудование, трудовые, научные и управленческие ресурсы. Одно рабочее место автомобильной промышленности дает возможность создания 7-8 рабочих мест в смежных отраслях, таких как дилерские услуги, автострахование, сервисное послепродажное обслуживание и даже утилизацию. Среднее значение мультипликативного показателя промышленности составляет 2,2, тогда как в автомобильной отрасли его значение поднялось до 3³¹.

Автомобильная отрасль на сегодняшний день является одним из приоритетных направлений в экономической политике многих государств.

Должно ли государство в условиях рыночной экономики вмешиваться в ее развитие? Однозначного ответа на этот вопрос сегодня не существует. Следовательно, необходимо проанализировать основополагающие концепции в этой сфере, особенно в автомобильной отрасли. Отметим, что вопросы, касающиеся вмешательства государственных структур в управление промышленным сектором, являются актуальными несколько столетий, а практика вмешательства государства в экономику имеет исторический характер.

Классическая буржуазная политэкономия, представленная трудами А.Смита, Д.Рикардо, Ж.-Б. Сэя, Дж.С.Милля, исследует сферу промышленного производства, доказывая, что именно оно является главной составляющей в определении национального богатства любой страны. Теоретики не допускали возможности вмешательства государства в экономику и настаивали на полной самостоятельности хозяйствующих субъектов.

³¹ Мультипликатор развития. Автомобильная промышленность демонстрирует рост [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://transportrussia.ru/razdely/obshchestvennye-slushaniya/21-economy/10805-multiplikator-razvitiya-avtomobilnaya-promyshlennost-demonstriruet-rost.html>.

Шотландский экономист А. Смит³² доказывал, что рыночная система не нуждается в регулировании со стороны государства, в основе ее единственного регулятора, созданного ей самой, находится «невидимая рука» – личный интерес, стремление к прибыли. В период кризиса именно «невидимая рука» способствует выводу производства из него, ориентируя на повышение конкурентоспособности и технологичности. А.Смит считал, что личному интересу и стремлению к прибыли должна быть предоставлена полная свобода. Ограничение «невидимой руки» не позволяет ей в полной мере преодолевать кризисные явления.

Какова, по мнению А.Смита роль государства в экономике? Государство должно реализовывать политику *Laissez faire*, то есть не вмешиваться в экономику. Однако А.Смит оправдывал финансирование государством так называемых общественных благ. Поскольку финансирование некоторых общественных благ может быть не выгодно частным инвесторам, государство берет его на себя. Таким образом, жизнь в таком государстве становится более доступной, а тезис «дешёвого государства», выдвинутый А.Смитом, был принят всеми последующими представителями классической буржуазной политической экономии.³³

Классическая экономическая теория отводила государственному вмешательству в экономику второстепенные роли в рамках «дешёвого государства», а основным вектором и катализатором экономического развития, по мнению ученых этого направления, являлся частный интерес.

Однако уже Д.Рикардо доказывал, что государство не может стоять в стороне от экономики, оно должно выработать особую экономическую политику,

³² Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов [Электронный ресурс] / Смит А. // Научная электронная библиотека. Режим доступа: https://f.lib.dipuni.uz/Iqtisodiyot/rus_bogatstvo_narodov_adam_smith.pdf.

³³ Elmslic Bruce. Adam Smith and Noneconomic Objectives // Review of International Economics. – 2004. – № 12 (4). – P.689-692.

которая поможет обществу в решении главной проблемы экономики, а именно в направлении роста производительных сил общества.³⁴

Ж.Б.Сэй доказывал, что именно государство должно профинансировать обеспечение общества необходимой инфраструктурой, материально простимулировать развитие образования и науки с целью ускорения научно-технического прогресса.³⁵ Реализация всех этих мероприятий будет влиять на развитие экономической системы. Таким образом государство окажет свое влияние на развитие экономики.

Являясь достаточно перспективной и относительно новой отраслью экономики, автопроизводство привлекает к себе внимание государства. Ф. Лист, немецкий экономист XIX в., представитель исторической экономической школы, в свое время доказывал гипотезу о «государственном покровительстве молодой промышленности» (infant industry). В своем труде Ф.Лист писал: «...при современных мировых отношениях молодая, необеспеченная покровительством, промышленность не в состоянии развиться при свободной конкуренции с промышленностью, давно уже окрепшею, покровительствуемой на своей собственной территории...»³⁶ Роль государства в экономике, по мнению Ф.Листа, в большей степени должна проявляться в протекционизме. Именно в поддержке национального производителя Ф.Лист видел помощь государства на начальном этапе развития отечественной промышленности. Реализация данной политики должна обеспечить стабильное развитие национальной экономики в будущем.

Российский общественный деятель и экономист П.Струве в начале XXв., давая оценку труду Ф.Листа писал, что «Теория Фр. Листа, служащая путеводительницей германской политики и в короткое время поднявшая Германию в политическом и экономическом отношении на невероятную высоту,

³⁴ Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения [Электронный ресурс] / Д. Рикардо // Публикации ВШЭ – М., 2016. – Режим доступа: <https://publications.hse.ru/books/204022063>.

³⁵ Сэй Ж.Б. Трактат по политической экономии. – М.: Наука, 2000. - 400 с.

³⁶ Лист Ф. Национальная система политической экономии. – М.: Наука, 2005.- С. 198.

должна быть принята к руководству всеми нациями и их правительствами, а в том числе и Россией, если она не желает снова подпасть под английское, германское и иное какое-нибудь чужеземное влияние».³⁷

Вопросом вмешательства государства в экономику занимался и Альфред Маршалл.³⁸ Он обозначил следующие векторы государственной экономической политики:

- 1) в целях снижения, как безработицы, так и дефицита рабочей силы, необходимо создание объединенного рынка для промышленных рабочих, что возможно при концентрации нескольких компаний на ограниченной территории;
- 2) поддержание межрегиональной и международной торговли в целях развития национального производства;
- 3) развитие информационного ресурса как источника дополнительной выгоды локализованным предприятиям.

Таким образом, государству отводится роль регулятора в определении дислокации промышленных предприятий, в том числе по производству автомобилей, на территории страны, организации международного и межрегионального сотрудничества, поддержание актуальных факторов производства.

В противовес идеологам классической буржуазной политэкономии Дж. М. Кейнс³⁹ в своем исследовании доказывает, что промышленность, как и рыночная экономика в целом, не может быть саморегулируемой. Для предотвращения экономического кризиса или вывода страны из него, по мнению Дж. М. Кейнса,

³⁷ Струве П. Критические заметки. К вопросу об экономическом развитии России [Электронный ресурс] – Струве П.// INTERNET ARCHIVE .СПб.,1894. - С. 123-124. Режим доступа: https://archive.org/details/kriticheskie_zametki_k_voprosu_ob_ekonomicheskom_razviti_rossii/page/n1/mode/2up.

³⁸ Маршалл А. Принципы экономической науки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elib.manas.edu.kg/book/8781-Marshall%20principi%20ekonomicheskoy%20nauki.pdf>.

³⁹ Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. – М.: АСТ, 2024. – С. 124.

государству необходимо вмешиваться в управление экономическими структурами с помощью сочетания следующих подходов:

- предоставление доступных кредитов при уменьшении процентных ставок, что оживляет предпринимательскую деятельность;
- вложение бюджетных денег в общественные работы, в том числе в усовершенствование инфраструктуры.⁴⁰

По мнению Дж. М. Кейнса, подобная политика не может вызвать рост цен, так как высокий уровень безработицы и инфляции несовместимы, а общественные работы хоть и косвенно, но вызовут рост объема выпускаемой продукции.⁴¹

Под влиянием кейнсианства большинство экономистов пришли к убеждению о полезности и необходимости проведения государством экономической политики в целях долгосрочного роста производства, предотвращения инфляции и рецессий.

Так, А. Хансен уделяет особое внимание механизмам антициклического регулирования экономики. Ими по мнению ученого являются:

- встроенные стабилизаторы,
- автоматически действующие контрмеры,
- управляемые программы.⁴²

В свою очередь Р. Харрод, дополняя теорию экономической динамики, доказывал, что роль государства в экономике не ограничивается выводом ее из кризиса и недопущением попадания в него. Государство в своих же собственных

⁴⁰ Рыжановская Л. Ю. Экономическая теория Дж. М. Кейнса / Л. Ю. Рыжановская // Финансы и кредит. - 2010. – № 27. - С. 14.

⁴¹ Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. – М.: АСТ, 2024. – С. 86.

⁴² Хансен А. Экономические циклы и национальный доход [Электронный ресурс] / Хансен А. Библиотека экономической и деловой литературы. – Режим доступа: <https://ek-lit.narod.ru/neoksod2.htm>.

интересах должно вести борьбу с безработицей и предпринимать меры по повышению занятости.⁴³

Однако Дж. М. Кейнс раскритиковала сама история. Два важных постулата кейнсианства о занятости: «меньше безработица – больше спрос – больше инфляция»; «больше безработица – меньше спрос – меньше инфляция»⁴⁴ – просто перестали работать. Во время кризиса 1970-х гг. в Соединённых Штатах проявились обе тенденции: высокая безработица и одновременно высокая инфляция. Данная ситуация ослабила доверие экономистов к кейнсианству.

Многие экономисты придерживаются мнения, что кейнсианский механизм управления экономическими структурами имеет смысл применять лишь во время кризиса. Так, президент США Ричард Никсон в 1971 г. писал: «Сегодня мы все — кейнсианцы»⁴⁵. А известный экономист, лауреат Нобелевской премии Роберт Лукас в 2008г. отметил: «Видимо, в условиях кризиса кейнсианцем становится каждый»⁴⁶.

Дж. Гелбрейт, настаивая на расширении роли государства в экономике, утверждал: «...Необходимость осуществления общего руководства экономикой значительно повысила роль государства в экономической системе»⁴⁷.

В. Ойкен считал, что государство может вмешиваться в рынок только с целью нивелирования его дефектов и недостатков, при этом «свободный выбор и конкуренция, выражающиеся в решениях о купле-продаже, часто имеют

⁴³ Харрод Р. К теории экономической динамики. – М.: Наука, 2007. – 175 с.

⁴⁴ Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. – М.: АСТ, 2024. – 544с.

⁴⁵ Рязанов В.Т. Кейнсианская экономическая теория и практика: возможности и ограничения на современном этапе// Вестник СПбГУ. – Сер. 5. Экономика. –2016. – Вып. 2. – С.4.

⁴⁶ Лукас Р. Э. Лекции по экономическому росту / Пер. с англ. Д. Шестакова. — М., АСТ, 2013. – 225 с.

⁴⁷ Гэлбрейт Дж. Экономические теории и цели общества [Электронный ресурс] / Дж.Гэлбрейт // Экономическая библиотека ЭКОНОМИКА 2000 – С. 26. - Режим доступа: <https://biblioteka.bafe.edu.kg/download/Economicheskaya%20teoriya/Гэлбрейт%20Д.К.%20Экономические%20теории%20и%20цели%20общества.%20Учебное%20пособие.pdf>.

примечательное свойство давать социальные результаты, которые нельзя улучшить вмешательством государства.»⁴⁸.

Шумпетер Й. настаивал, что эволюция механизма государственного участия в управлении производством будет зависеть от того, какие политические партии находятся у власти, интересы каких социальных слоев они защищают, и какую, следовательно, экономическую и социальную политику намерены проводить, какова степень развитости рыночных отношений хозяйствования, на сколько экономика способна обойтись без помощи государства.⁴⁹

Дж. Стиглер, высказывал точку зрения, что государство объясняет свое участие в управлении производством намерением помочь потребителю, так как оно осуществляет ценовую и инвестиционную политику в его интересах, но в действительности оно больше защищает интересы производителей, так как это ему более выгодно.⁵⁰

В свою очередь М.Портер определял роль государства в экономике в качестве важной переменной, которая однако всегда поддерживает своего производителя или отрасль в международной конкурентной борьбе. При этом данная протекция государства не всегда имеет положительный результат, зачастую нанося вред своему производству.

Государство в рыночной экономике не может регулировать развитие всех отраслей хозяйства, поэтому должно выбрать отрасли, приоритетные для себя.

⁴⁸ Макаров И. Н., Дробот Е. В., Хоменко Я. В. [и др.]. О необходимости формирования функциональной идеологической основы экономической политики как драйвера преодоления дисфункциональности отечественных институтов управления экономикой в контексте школы политической экономии фрайбургского неолиберализма: феноменологическо-морфологический анализ [Электронный ресурс] / Макаров И. Н., Дробот Е. В., Хоменко Я. В. [и др.] // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18. – № 12. – С. 407. – Режим доступа: <https://1economic.ru/lib/122323>.

⁴⁹ Шумпетер Й. История экономического анализа: В 3 т. Пер. с англ. / Под ред. В.С. Автономова. – Т. 1. – СПб.: Экономическая школа, 2004. – 496 с.

⁵⁰ Стиглер Джордж Дж. Теория экономического регулирования [Электронный ресурс] / Стиглер Джордж Дж.//ACADEMIA. - Режим доступа: https://www.academia.edu/112512379/George_J_Stigler_The_Theory_of_Economic_Regulation_#loss-work-container.

Так как на долю промышленности приходится большая часть ВВП страны и налоговых отчислений в бюджет, государству важно обеспечить господдержку именно промышленности.⁵¹

Представители неоклассической модели в отличие от своих предшественников считают, что государство не мешает, а помогает производству. Цели государственного управления определяются потребностями всего общества, поэтому они могут не брать во внимание кризисные явления, проявляющиеся на данном конкретном предприятии. Стратегической целью государства в экономике согласно воззрениям неоинституционалистов является максимальное содействие обеспечению экономического роста.

Абсолютной противоположностью кейнсианской экономической теории является концепция монетаризма. Исходные предпосылки этой концепции были сформулированы Милтоном Фридманом. Проанализировав роль денег в экономических циклах, в том числе, в период Великой депрессии, Фридман сделал вывод, что «... от темпов роста денежной массы зависит последующее наступление той или иной фазы делового цикла»⁵². Позже Фридман доказывал, что государство должно вообще отказаться от управления экономическими структурами с помощью последовательной денежно-кредитной политики, так как это не спасает от циклических колебаний в экономике. Правительство должно придерживаться тактики постоянного наращивания денежной массы. В целом, теория монетаризма Милтона Фридмана построена на количественной концепции денег и характеризуется следующими положениями:

- роль государства в экономике не предполагает участия в управлении производством, а ограничивается лишь контролем над денежным обращением;

⁵¹ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М: Наука, 2015. – 454 с.

⁵² Фридман М. Количественная теория денег [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rulit.me/books/kolichestvennaya-teoriya-deneg-read-606604-1.html>.

- рынок – саморегулируемая система, поэтому отрицательные явления рынка, такие как спад производства, инфляция и безработица, связаны с избыточным присутствием государства в экономике.

Сторонники монетаризма считают, что для оздоровления экономики государственное участие в управлении производством может ограничиться снижением налогов и предоставлением льгот корпорациям. Поскольку каждый индивид способен правильно адаптироваться в меняющемся мире, отпадает необходимость вмешательства государства в экономику. Однако экономический кризис 2008-2010 годов способствовал оживлению критики методологических предпосылок современного монетаризма.

Важный вклад в развитие экономической теории внес Пол Кругман. Его экономико-географическая модель «центр-периферия» является итогом исследования неравномерности развития регионов вследствие реализации стратегий размещения производственных объектов. Центр, обладая высоким уровнем финансовых возможностей, более развитой инфраструктурой, притягивает ресурсы из периферии, в том числе человеческие, финансовые, природные. Высокий ресурсный потенциал позволяет центру создавать инновации. Инновации, появившись в «центре», устремляются на «периферию» (теория «диффузии инноваций» Т. Хегерстранда⁵³). П.Кругман объясняет определение территории под производство близостью рынков сбыта продукции. При этом рядом с таким рынком оказывается рынок более дешевого сырья и более дешевой рабочей силы, так как освоение новых рынков проводится в стране с более низким экономическим уровнем. Таким странам нечего терять и они могут себе позволить риски внедрения новых технологий. Это ситуация, когда «последние становятся первыми».⁵⁴ Именно теория П.Кругмана объясняет современный рост автопроизводства в Китае и Корее.

⁵³Hagerstrand T. Diffusion of Innovation as The Arial Process [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1080/01426397.2020.1790506>.

⁵⁴ Захаренко Р.Л. Пол Кругман: нобелевский лауреат, теоретик международной торговли и экономической географии//Научная жизнь. Журнал ВШЭ. – 2009. - №1. – С.135.

Также П. Кругман указывает на две группы факторов, которые необходимо учитывать для выбора территорий. Факторы «первой природы»: объемы и качество ресурсов природного происхождения (полезные ископаемые, водные и земельные ресурсы, географическое положение), близость к торговым путям. Эти факторы не связаны с управленческим функционалом государства.

Факторы «второй природы» - продукты деятельности общества: крупные города, позволяющие экономить на масштабе, человеческий капитал (высокий уровень образования, организация здравоохранения, возможность высокой мобильности), инновационные технологии, современная инфраструктура.⁵⁵

Два типа регионов: регионы-лидеры и регионы-аутсайдеры, - сближаются и расходятся в период протекания различных фаз экономического цикла. Рост региональных диспропорций более активно выражен в период фазы экономического роста. Дисбаланс между этими странами сглаживается в период экономической рецессии.⁵⁶

Согласно теории Р.Солоу, определяющим фактором экономического роста являются технологии. Чем выше уровень технологического обеспечения, тем выше производительность труда и качество продукции, следовательно, выше заработная плата работника. Такой работник ценит не только качество товара, но и стремится повысить свой образовательный уровень, следит за здоровьем, то есть уровень человеческого капитала работника повышается.⁵⁷ Данные факторы способствуют повышению темпа сбалансированного роста.

Автопроизводство постоянно совершенствует и обновляет технологии, для реализации которых необходимо инновационное оборудование, современные

⁵⁵ Krugman P. *Geography and Trade*. – Cambridge, MA: MIT Press, 1991. – 247 p.

⁵⁶ Манаков А.Г. «Новая экономическая география» и оценка ее применимости в России. // Вестник Псковского университета. – 2012. – №1. – С. 84-90.

⁵⁷ Муллахмедова С.С., Шахпазова Р.Д., Саралинова Д.С., Омаров З.З. Модель экономического роста С.Солоу: генезис теории и методологии// Региональные проблемы преобразования экономики. – 2019. - № 12. – С.9.

экологичные материалы, компьютерные программы и обеспечение, высококвалифицированная рабочая сила и управляющий персонал.

В период постиндустриального общества в структуре ВВП все большее место занимает сфера услуг. Однако без развитой промышленности ее качество представляется сомнительным. Сегодня именно автопроизводство при условии адаптивного развития системы управления и поддержки со стороны государства способно в значительной степени обеспечить стране надежную базу для экономического роста, как в период кризиса, так и в долгосрочной перспективе.

Основатель автоконцерна «Ford» и создатель конвейерной системы сборки, кардинально изменившей индустрию XX века, Г.Форд в одной из своих книг⁵⁸ на ряде конкретных примеров, взятых из жизни и своей практики, делился применяемыми им методами управления автопроизводством и призывал предпринимателей не "почивать на лаврах", а постоянно развивать свой деловой кругозор и двигаться вперед.

Ли Якокка, бывший президент «Форд мотор компани», занявший после своего увольнения пост главы автомобильной компании «Крайслер», оказавшейся на тот момент на грани банкротства, в своем труде⁵⁹ обращает внимание на то, что для преодоления кризисных явлений автопредприятию необходим не только эффективный менеджмент с целью повышения конкурентоспособности, но и помощь со стороны государства.

Мероприятиями эффективного менеджмента автор определяет:

- сплоченность компании, чему способствует возможность карьерного роста, позволяющая впоследствии предъявлять к работнику более высокие требования;
- сокращение периода переоснащения оборудования на подготовку производства к выпуску новой модели с помощью компьютерных программ;

⁵⁸Форд. Г. Моя жизнь, мои достижения. – Москва: АСТ, 2020. - 349 с.

⁵⁹ Якокка Л. Карьера менеджера. – Минск: Попурри, 2022. – 278 с.

- сокращение издержек по гарантийному ремонту (устранение будущих неполадок уже при производстве автомобиля «Программа качества»);
- сокращение жалования административному персоналу (свое жалование Л. Якокка сократил до 1 \$ на год) и заработной платы рабочим (при ее выплатах в срок и наличии у рабочих достаточного пакета акций компании на «черный день»);
- сокращение транспортных издержек за счет более компактной загрузки автомобилей;
- конструирование новой модели автомобиля на базе существующей с целью снижения себестоимости, акцент на демографический фактор: «машина мечты»;
- механизм «плавающих скидок» при реализации продукции.

Ли Якокка указывает, что данные мероприятия спасают автопроизводителя от краха, но занять стабильную позицию на рынке, по крайней мере, во время экономического кризиса автомобильная компания сможет только при помощи со стороны государства. Государство предоставляет автопроизводству гарантированные займы и поддерживает отечественную автопродукцию на внешнем рынке. Данные мероприятия помогают не только производителю, но и выгодны самому государству.

Роберт Е. Коул и Тайдзо Якусидзи⁶⁰, анализируя ситуацию в автомобильной промышленности США и Японии, приходят к выводу, что «конкуренция является одной из движущих сил развития рынка, следовательно, автомобильная промышленность всегда должна развиваться в условиях, способствующих технологическим инновациям». Основным ресурсом, способствующим повышению конкурентоспособности автомобильной промышленности, по мнению исследователей, должно стать сокращение дефицита производственных затрат и улучшение качества продукции за счет

⁶⁰ Robert E. Cole and Taizo Yakushiji. The American and Japanese Auto Industries in Transition. – Tokyo: Technova Inc, 1984. – P.95.

укрепления связей с поставщиками запчастей и материалов. Авторы настаивают на том, что большое внимание должно уделяться разработке новых управленческих решений.

Современные западные ученые при обосновании целесообразности государственного участия в управлении автопроизводством обращают внимание на решение экологической проблемы (автомобили наносят вред природе, загрязняя окружающую среду при эксплуатации, производстве и даже утилизации), так называемый, феномен автомобиля⁶¹, усовершенствование модельного ряда⁶², зависимость социальных отношений от массового автопроизводства, влияние автомобилизации на динамику социокультурных процессов⁶³, все обостряющуюся проблему развития автомобилизации и в рамках городской инфраструктуры⁶⁴.

Таким образом, можно констатировать, что в теории имеет место обоснование целесообразности участия государства в управлении автопроизводством. На государственном уровне проводится существенная законотворческая работа, формируются организационно-институциональные

⁶¹Eckermann E. World History of the Automobile. – Warrendale, PA: SAE International, 2001. – 384 с.

⁶² Michael L.B. The Automobile in American History and Culture: A Reference Guide. – Westport: Greenwood, 2001. – 267 с.

Top 10 Most Powerful Auto Companies Revolutionizing the Industry, Automotive Technology, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.automotive-technology.com/articles/top-10-most-powerful-auto-companies>.

Big Data Analytics in Automotive: Unlocking Business Insights for a Competitive Edge, Automotive Technology, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.automotive-technology.com/articles/big-data-analytics-in-automotive>.

⁶³ Ling P. America and the Automobile: Technology, Reform and Social Change. – Manchester and New York: Manchester University Press, 1992.- 253 p.

The Automobile Industry Pocket Guide 2024/2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.acea.auto/publication/the-automobile-industry-pocket-guide-2024-2025/>.

⁶⁴Vokan V. Transportation for Livable Cities. – New York: Routledge, 2000. - 178 p.

основы для адаптивного развития систем управления автопроизводством, ведется активная работа по его реализации в сложившихся экономических условиях волатильности внешней среды.

Итак, на сегодняшний день представлено два теоретических подхода к определению целесообразности участия государства в экономических процессах:

- рыночная экономика должна быть ограждена от вмешательства государства;
- государство может иметь доступ к экономическим процессам.

Так как автомобильная отрасль играет роль локомотива экономики во многих странах, в том числе в России, вмешательство государства в управление автопроизводством не только возможно, но и необходимо с целью обеспечения экономического роста в отрасли. В краткосрочном периоде оно осуществляется посредством применения мер государственной политики (монетарной, фискальной, внешнеэкономической). В долгосрочном же периоде государство участвует в управлении автомобильной отраслью, создавая правовое обеспечение, реализуя мероприятия по полной занятости населения, развитию инновационных технологий.

1.3. Основы взаимодействия рыночных и государственных регуляторов российской автомобильной промышленности

Рассмотрим реализацию обоснованной на теоретическом уровне целесообразности участия государства в управлении автопроизводством в условиях развития автомобильной отрасли в нашей стране. С этой целью проведем мониторинг векторов и объемов государственного регулирования, форм и методов его реализации.

Отечественная автомобильная индустрия берёт свое начало с 1896 г. В ее развитии как самостоятельной отрасли можно выделить следующие этапы:

- 1) 1896-1924 гг. – производство автомобилей до ста штук в год;

- 2) 1924-1932 гг. – узкий модельный ряд, производство автомобилей небольшими партиями, самый высокий показатель – 4226 машин в 1931 г.;
- 3) 1932-1970 гг. – основной акцент был сделан на производство грузовых автомобилей, к 1970 г. их производство было доведено до 524507 шт., в то время как производство легковых автомобилей ограничивалось 334248 шт. в 1970 г.;
- 4) с 1970-х гг. – изменение приоритетов на производство легковых автомобилей, в 1982 г. их стали выпускать чаще, чем грузовые практически в 2 раза, 1307000 и 780 000 соответственно.⁶⁵ Причем миллионные автомобили были выпущены именно в легковой категории.

Научных трудов, исследующих методы и формы управления автомобильной отраслью в России в первые четыре десятилетия развития отечественного автопрома практически не было. Страна переживала непростые в своей истории этапы: революция 1905-1907 гг., участие в Первой мировой войне, Февральская и Октябрьская революции, Гражданская война, Сталинская модернизация экономики. Большое значение в раскрытии системы управления автопроизводством в этот период имеют нормативно-правовые акты.

В советской историографии они представлены официальными документами Коммунистической партии в контексте Программ РСДРП(б) и ВКП(б), общих директив по восстановлению и развитию производства в период НЭПа и Сталинской индустриализации, Постановлений Политбюро партии и ее Центрального Комитета, Приказов Совета народных комиссаров, иными нормативно-правовыми актами и решениями партийных съездов и номенклатурных органов, касающиеся вопросов создания транспортно-технической базы Советского государства. На основе их анализа можно сделать следующие выводы:

⁶⁵ Прокофьева Е.Ю. Отечественная автомобильная промышленность: этапы развития, структура и организация управления, научно-исследовательская база (1896-1991 гг.). — Самара: Волго-Вятское издательство, 2010. – 224 с.

- основополагающая роль в управлении автопроизводством отводилась государству,
- первоначально автомобилестроение в нашей стране было подчинено обеспечению нужд обороны и созданию материально-технической базы для проведения задач социалистической индустриализации, следовательно, приоритетным направлением в развитии автомобильной отрасли стало создание грузовых автомобилей и хозяйственной техники,
- производство легковых автомобилей признавалось второстепенной задачей, так как они предназначались для обеспечения нужд только руководителей государственных органов.

Труды по изучению управления автомобильным производством в СССР стали появляться в отечественной научной базе лишь после Великой Отечественной войны. В этих исследованиях автомобильная промышленность не рассматривается как самостоятельная отрасль советской индустрии. Основопологающими рычагами, повлиявшими на развитие отечественного автопрома, выявлены Сталинская модернизация СССР 1920-1930-х гг., перевод советской экономики на военные рельсы в годы Великой Отечественной войны, эвакуация предприятий из западных областей СССР в Поволжье, Сибирь, на Урал⁶⁶.

После Великой Отечественной войны, в рамках Восстановления экономики СССР, государство уделяло автомобильной промышленности приоритетное внимание. Высокими темпами стали увеличивать производство не только грузовых, но и легковых автомобилей.

⁶⁶Ореховский П.А., Букина И.С. Индустриализация в СССР 1923– 1960. Структуралистский подход // *Journal of Institutional Studies* . – 2025. - 17(1). – С. 30-49.

Попов А. В. Архивные параллели: документы по истории ди-пи в Гуверовском институте войны, революции и мира и Государственном архиве Российской Федерации // *Дипийцы: материалы и исследования*. — М., 2021. — С. 263-268.

В исследованиях системы управления автомобильной отраслью в 1950-1980-х гг. приводятся доказательства приоритета государственного регулирования в развитии отечественного автопрома.⁶⁷

Беликов Н.В. и Князькина О.В.⁶⁸ анализируют специфику автомобильного транспорта России и обращают внимание, что значительный вклад в его развитие был внесен именно благодаря государственному регулированию.

Ёмким вкладом в базу научных исследований развития системы управления автомобильной отраслью можно считать труды по изучению деятельности конкретных отечественного автопрома⁶⁹, а также исследования реализации мероприятий государственной политики в рамках социальной базы отдельных автопредприятий⁷⁰. Все они доказывают, что при решении задач адаптивного развития системы управления автопроизводством к историческим вызовам в нашей стране, важнейшее внимание уделялось именно государственному регулятору.

⁶⁷ Иванов Д.Ю. Отечественный опыт управления и регулирования автомобильной промышленности в XX веке // Проблемы местного самоуправления. – 2012. – № 49. – С. 48 –54.

⁶⁸Беликов Н.В. Князькина О.В. История развития российского автомобильного транспорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48691073>.

⁶⁹Атрашкин Г. 75 лет заводу-труженику: Очерк об истории ОАО «Шумерлинский завод специализированных автомобилей». – Чебоксары: Чувашское книжное издательство, 2004. – 169 с.

Кацман Б. Завод без компромиссов. Очерки истории Волжского ордена Трудового Красного Знамени автомобильного завода имени 50-летия СССР. 1966-1975 гг. – Тольятти: Вектор, 2005. – 385 с.

История Московского автомобильного завода имени И.А. Лихачева (АМО ЗИЛ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.amo-zil.ru/history>.

История Ульяновского автомобильного завода. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.uaz.ru/company/history>.

⁷⁰ Гордин А.А. Формирование представлений советских рабочих 30-х годов об общественно-политической жизни в странах Запада: на материалах Горьковского автомобильного завода: автореф. дис. ... на канд. ист. наук: 07.00.02/ Гордин Алексей Александрович - Н. Новгород, 2004. – 27 с.

Были сделаны попытки сближения советской экономической теории с кейнсианством ввиду отмечаемой Дж. М. Кейнсом важности государства в экономике и его критики капитализма.⁷¹ Однако кейнсианство не предполагало планово-административного управления и регулирования экономики вне рыночных отношений. А это не соответствовало экономической концепции СССР.

С распадом СССР объем производства автомобилей стал сокращаться. В научных исследованиях, опубликованных в период распада СССР и складывания новой Российской государственности на основе ставших доступными широкому исследованию архивных материалов и изменившемуся отношению к взаимодействию рыночных и государственных механизмов в регулировании экономических отношений представлен обновленный анализ эволюции промышленности в СССР, в том числе ее автомобильной отрасли. Ученые видят причины спада отечественного автопроизводства – в общей нестабильной политической и экономической ситуации. Так, И.П. Плеханов и В.М. Ямашев⁷² при анализе роли государственного регулирования в автомобилестроении Среднего Поволжья, представляют аргументы в пользу его эффективности.

А.С. Сенявский⁷³ доказывает, что в советское время предприятия автомобильной отрасли практически всегда играли роль градообразующих, а потому всегда пользовались поддержкой государства.

Наумов С.⁷⁴ также подчеркивает, что именно партийно-государственное управление автомобильной промышленностью в СССР позволило автопрому

⁷¹ Кейнс Д. Впечатления о Советской России. Должно ли государство управлять экономикой. — М.: Родина, 2022. — 224с.

⁷² Плеханов И.П., Ямашев В.М. Автомобильная промышленность Среднего Поволжья 1991-1998: кадровый потенциал. — Тольятти: НИКА, 2003. — 218 с.

⁷³ Сенявский А.С. Урбанизация России в XX веке. Роль в историческом процессе. — М.: Наука, 2004.- 117 с.

⁷⁴ Наумов С. Государственная промышленная политика в автопроме // Родина. Автопром-2007. — 2007. — С. 62.

сыграть важную роль в становлении и развитии советской индустрии. При переходе к рыночной экономике роль государства снизилась, что незамедлительно сказалось на ситуации в автопроизводстве.

Предприятия российской автомобильной промышленности в переходный период должны были решать вопросы адаптивного развития системы управления производством самостоятельно на локальном уровне при минимальном участии государства. А.А. Зубков⁷⁵ на основе анализа архивных документов по деятельности флагманов советского автопрома, таких как ЗИЛ, ГАЗ, ВАЗ, КамАЗ, приходит к выводу, что без государственного регулятора в управлении отечественным автопроизводством техническая база исследуемых предприятий не имела возможности самостоятельно решать вопросы, связанные с материальным обеспечением технико-технологического обновления станков и оборудования, развитием научного потенциала отрасли. При решении вопросов данного спектра автомобильная промышленность не может обходиться без помощи государства.

Трофименко Ю.В.⁷⁶ доказывает, что государство отводило автопрому достаточно существенную роль и всячески его поддерживало, так как автомобилизация способствовала подъему смежных производств (строительству дорог, обслуживанию автомобилей) и повышению социального уровня населения. Ученый подчеркивает важную роль автомобилизации в экономическом и социальном развитии нашей страны.

⁷⁵ Зубков А.А. Автомобильная промышленность России (1966-1980 гг.). – Н.Новгород: Вектор, 2000. – 124 с.

⁷⁶ Трофименко Ю. В. Влияние автомобилизации на социально-экономическое развитие России // Автомобильные дороги: безопасность, экологические проблемы, экономика. – М., 2002, С. 20-36.

Прокофьева Е.Ю.⁷⁷ считает, что развитие отечественной автомобильной промышленности нельзя назвать эволюционным. Ее функционирование было призвано обеспечивать решение основных политических вопросов в стране. В данном контексте автор определяет основные этапы в развитии отечественной автомобильной промышленности, анализирует базу, служащую основой для управления автопромом. Учитывая низкую конкурентоспособность отечественного автопрома, исследователь также уделяет особое внимание вопросу господдержки этого сектора. Прокофьева Е.Ю. отмечает, что поддержка со стороны государства поможет стабилизировать не только автопроизводство, но и авторынок.

Шпотов Б.М. обращает внимание на внешнеэкономическую составляющую отечественной автомобильной отрасли. Он отмечает, что в развитии советского автомобилестроения значительное внимание уделялось участию зарубежных компаний⁷⁸. Но при этом советский автопром был достаточно закрытой отраслью, что обуславливалось политическими составляющими. Командная экономика СССР по своей сути не допускала участия страны в мировых экономических кризисах. С распадом СССР и переходом к рынку экономические кризисы стали затрагивать и нашу страну.

В 1992 г. внутренний рынок России был открыт для зарубежных производителей. И стало очевидным, что отечественное автопроизводство не выдерживает конкуренции с иностранными брендами, поскольку весь советский автопром развивался локализовано, а в ряде случаев практически изолированно, обеспечивая внутреннее потребление и экспорт в развивающиеся страны Третьего мира, где конкуренция не имела места.

⁷⁷ Прокофьева Е.Ю. Отечественная автомобильная промышленность: этапы развития, структура и организация управления, научно-исследовательская база (1896-1991 гг.). – Самара: Волго-Вятское издательство, 2010. – 228 с.

⁷⁸ Шпотов Б.М. Компания Форда в Советском Союзе в 1920-е - 1930-е гг. // Экономическая история: ежегодник. 2007. – М.: Наука, 2008. - С. 267-284.

Количественный показатель по производству автомобилей в России с 1992 по 2024 гг. (рис.6) характеризуется нестабильной динамикой, причины которой в экономической и политической волатильности внешней среды.

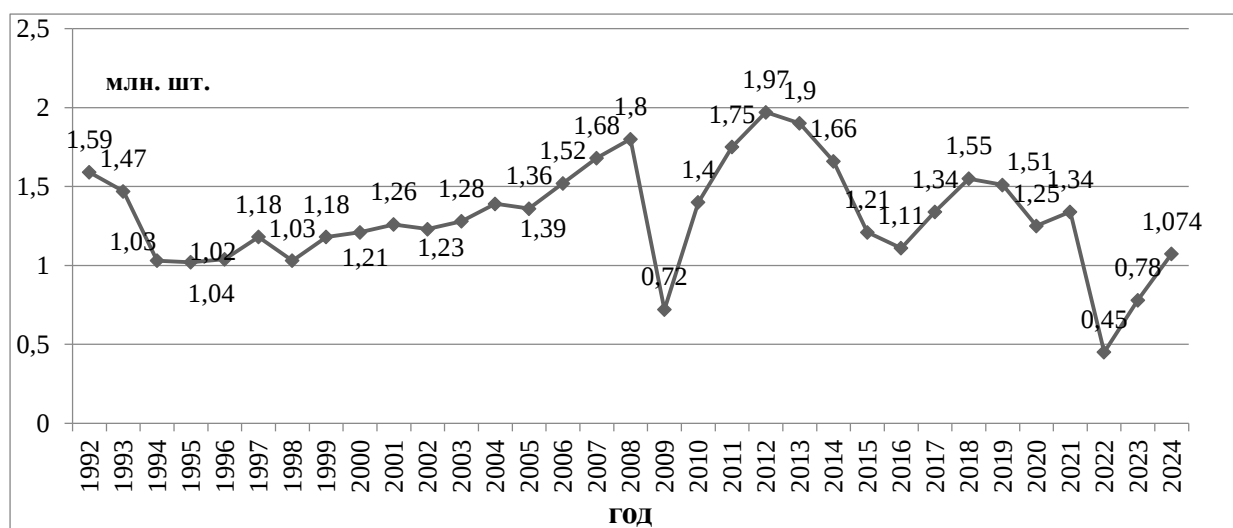


Рисунок 6. Производство автомобилей в России.

Источник: Составлено автором по данным Аналитического агентства Автостат [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.autostat.ru/>.

В 1992-1994 гг. объемы автопроизводства значительно сократились, положительная динамика вновь появляется только в 1995 году. Данные изменения можно объяснить распадом СССР, когда ряд предприятий остался за пределами России, и переходом к рыночным отношениям, когда автопроизводство практически было лишено господдержки.

Достаточно стабильный рост производства в автомобильной отрасли начался в 1999 г. Государство определило автомобильную отрасль, как одну из приоритетных в стране. Следующее падение показателя уровня автопроизводства приходится на начало мирового экономического кризиса в 2008 г. За период 1999-2008 гг. количество автомобилей, сошедших с российских конвейеров увеличилось почти в два раза.

Таким образом, рыночный механизм в приоритете не справился с реалиями конца XX в. Ахмедов Д.С.⁷⁹ и Егоров С.Л.⁸⁰ доказали, что для развития

⁷⁹ Ахмедов Д.С. Государственное регулирование автомобильной промышленности в условиях трансформации российской экономики: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/ Ахмедов Дмитрий Сардарович – М., 2006. – 177 с.

российской автоиндустрии необходимо взаимодействие как рыночных, так и государственных регуляторов. Это позволит российскому автопрому стать конкурентоспособным и обеспечит поддержку со стороны государства в периоды экономических кризисов.

Негативным последствием экономической глобализации является увеличение доли иностранного капитала, в том числе и в автопроизводстве. Российская автомобильная отрасль тесно взаимодействовала с иностранными инвесторами. Многие отечественные предприятия специализировались на крупноузловой сборке автомобилей зарубежных брендов. Из-за чего в кризисном 2009 году уровень отечественного автомобилестроения упал до уровня 1970-х гг.. (производство сократилось на 50%). Количество продаж в 2009 г. тоже сократилось на 50%, но уже по сравнению с 2008 г. Одной из причин была слабая конкурентоспособность отечественной автомобильной продукции. Кроме этого доходы потребителей резко снизились, в том числе из-за приостановки кредитования, что и стало причиной резкого падения внутреннего спроса на автомобили. Отечественный автопром оказался перед угрозой банкротства. Без вмешательства государственного регулятора отрасли было бы не под силу справиться с глобальными кризисными явлениями. Кабинетом Министров РФ был разработан и реализован комплекс мероприятий адаптивного развития системы управления автопроизводством, направленных на его активизацию и минимизацию отрицательных последствий реалий современной мировой экономики по отношению к российской автомобильной отрасли.

С ноября 2008 г. для Правительства России стали приоритетными именно меры антикризисной политики (Программа антикризисных мер Правительства Российской Федерации на 2009 год, План по реализации основных направлений

⁸⁰ Егоров С.А. Эффективность инвестирования в автомобильной промышленности и пути ее повышения: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Егоров Сергей Александрович – М., 2007.- 132 с.

антикризисных действий и политики модернизации российской экономики Правительства Российской Федерации на 2010 год)⁸¹.

В 2009 г. Правительство принимает решение о создании совместных с производителями мировых брендов в автомобильной отрасли предприятий на территории РФ. С целью проведения мероприятий протекционистского направления, государство регулировало степень локализации в сборке иностранных автомобилей.

Программа Правительства основывалась на неокейнсианской теории, которая находила последователей и в нашей стране. Так, Маневич В.Е. исследовал основные зависимости, формулируемые сторонниками Дж.М. Кейнса, такие как: эластичность спроса по проценту и доходу, зависимость экономического роста от внешних факторов.

В реалиях современности ученый обосновывает необходимость адаптации традиционных методов экономической политики, рекомендуемых в свое время кейнсианцами, к современным российским условиям. Исследователь критикует основные положения теории Дж.Кейнса о том, что «низкий уровень инвестиционной активности, очевидно, связан не с циклическим падением предельной эффективности капитала, а с системой распределения добавленной стоимости между отраслями ... При сохранении этой системы распределения проблема недостаточного инвестиционного спроса ... вряд ли может быть решена даже в результате активации государственных инвестиций...»⁸². Поэтому Маневич В.Е. основным инструментом государственной политики считает ее фискальное направление. Для его реализации государство применяет основные рычаги формирования бюджета – налогообложение и государственные расходы. Осуществляя льготное налогообложение, государство активизирует производство в приоритетных для него отраслях, способствует развитию важных для себя

⁸¹ Министерство Экономического развития РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/main>.

⁸² Маневич В. Е. Кейнсианская теория и российская экономика. – М.: Наука, 2008. - С. 52.

социальных процессов. Тем самым фискальная политика поддерживает стабильные темпы экономического роста, защищает интересы государства, общества в целом. В кризисных ситуациях государство увеличивает инвестиции в поддержание важных для себя предприятий и отраслей хозяйства, увеличивает объемы государственной закупки товаров и услуг, стимулируя производителей к развитию производства и сокращая безработицу.

Так, участие России в ВТО уменьшило спрос на продукцию отечественной локализованной автосборки.⁸³ Импортные автомобили стали более привлекательными по цене и качеству по сравнению с собранными в России. Для повышения спроса на продукцию отечественного автопроизводства государство ввело утилизационный сбор⁸⁴ и предоставляло дотации на покупку новой машины российской сборки автовладельцу.

Постулаты, выведенные Дж. Кейнсом в «Общей теории занятости, процента и денег» основывались на исследовании закрытой экономики. Но российская экономика начала XXI в. уже была интегрирована в мировую экономику. «... в 2000-х гг. зависимость денежного предложения в России от поступления иностранной валюты и профицит бюджета привели к тому, что обычные рычаги кредитно-денежной политики оказались малоэффективными».⁸⁵

В 2010-х гг. ситуация в российской экономике характеризовалась все еще значительной зависимостью российского автопрома от иностранных инвесторов. Согласимся с Оксютик Г.П.⁸⁶, что вложения иностранного капитала с одной стороны являются катализатором экономического роста в России. Но с другой

⁸³ Газета «Ведомости» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2022/01/13/904661-rossiiskii-avtorinok-vezzhaet>.

⁸⁴ Об отходах производства и потребления (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) Статья 24.1. Утилизационный сбор. Федеральный закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ (ред. от 02.07.2021). – Банк данных «Нормативно-правовые акты Федерального Собрания Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://duma.consultant.ru/documents/1102960>.

⁸⁵ Маневич В. Е. Кейнсианская теория и российская экономика. – М.: Наука. - 2008. - С. 161.

⁸⁶ Оксютик Г.П. Иностранные инвестиции в России. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2014. – 220 с.

стороны ограничивают производственную самостоятельность и технологический суверенитет российской автомобильной отрасли.

Поэтому российские аналитики, в том числе Маневич В.Е. пришли к выводу, что высокий уровень монополизма создает опасность инфляции издержек, преодолеть которую возможно через политику доходов и регулирования цен. Объективно цена отечественного автомобиля снижалась за счет выплаты государством утилизационного сбора. При этом государство поднимало уровень МРОТ, что способствовало доступности российской продукции.

На обеспечение адаптивного развития системы управления автопроизводством также направлена структурная политика государства. Механизмы структурной политики государства: финансирование общественных благ, поддержание свободной конкурентной среды, мероприятия в области антимонопольного законодательства. Государство берет на себя охрану окружающей среды, организывает и обеспечивает экономическую безопасность производственных отраслей, утверждает производственные стандарты, технологические нормативы, организует и проводит контроль за их соблюдением.

В рамках решения экологической проблемы загрязнения окружающей среды в соответствии с Постановлением Правительства РФ № 609 (ред. от 30.07.2014 г.) «Об утверждении Технического регламента «О требованиях к выбросам автомобильной техникой, выпускаемой в обращение на территории Российской Федерации, вредных (загрязняющих) веществ»⁸⁷ с 1 января 2016 года для автомобилей на территории РФ вводился экологический класс Евро-5. То есть все транспортные средства на территории России, в том числе произведенные российскими производителями, а также ввезенные в страну из-за

⁸⁷ Об утверждении Технического регламента «О требованиях к выбросам автомобильной техникой, выпускаемой в обращение на территории Российской Федерации, вредных (загрязняющих) веществ». Постановление Правительства РФ № 609 (ред. от 30.07.2014 г.). - Справочно-правовая система «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_56061/ .

границы, как новые, так и подержанные; как для личного использования, так и для эксплуатации в коммерческих целях.

При анализе научных основ экономической политики государства, ее особенностей в России, на значимый объем государственного участия в управлении российского промышленного производства обращает внимание и Тупчиенко В.А.⁸⁸. Согласимся с исследователем в том, что падение мировых цен на нефть и газ, остановка торговых, технологических и производственных отношений со странами Западной Европы и США, применивших к России санкции, рост инфляции в стране, все это отнюдь не укрепляет российскую экономику. Но в то же время обозначенные обстоятельства сыграли роль стимула для адаптивного развития системы управления российского производства и стимулирования экономического роста в условиях санкций⁸⁹. Отсюда вывод, что в условиях экономической волатильности активным мотиватором в использовании новых управленческих решений является формирование новой конкурентной сферы, что можно использовать и для развития российской автомобильной отрасли.

Значительный сектор в адаптивном развитии системы управления автомобильной отраслью со стороны государства формируют «Стратегии развития автомобильной промышленности Российской Федерации».

В результате реализации «Стратегии развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2020 года» потребности отечественного авторынка были полностью обеспечены за счет российского производства автомобилей. Страна перестала играть роль импортёра подержанной автомобильной техники и освоила производство с развитым сборочным циклом.

⁸⁸ Тупчиенко В. А. Государственная экономическая политика. – М.: Наука, 2017.- 663 с.

⁸⁹ Тупчиенко В. А. Актуальные проблемы социально-экономического развития России в условиях сохранения санкций. – М.: Научный консультант, 2024. – 172 с.

Показатели экспорта российской автопродукции имели достаточно низкие значения, так как она не соответствовала современным глобальным технологическим трендам развития отрасли. Для решения данной проблемы Правительство России в 2018 г. принимает «Стратегию развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 года»⁹⁰.

Анализ Стратегий развития автомобильной промышленности на период до 2020 и до 2025 года проводился многими аналитиками с целью определения оптимального направления в решении текущих проблем отрасли, в том числе по адаптивному развитию системы управления автопроизводством. Калмыков Н.Н., Исаев А.П., Елсуков М.Ю., Ходачек В.М., Фомин И.Ф. единогласны в определении значительной роли автомобильной промышленности в экономической системе России. Анализируя возможные направления адаптивного развития системы управления автопроизводством, ученые обращают внимание на направления инновационного характера, акцентируют внимание на государственной политике, как основном регуляторе в данной отрасли.⁹¹

В 2020 году свои коррективы в экономическую ситуацию внесла пандемия COVID-19. Из-за ограничительных мероприятий были нарушены не только логистические цепочки, многие промышленные предприятия на некоторое время были вынуждены приостановить производство.

В данной ситуации Правительство Российской Федерации в рамках бюджетной политики принимает ряд мер, направленных на поддержку автомобилестроения, машиностроения, агропромышленного комплекса, рыбного хозяйства, железнодорожных перевозок, оборонно-промышленного комплекса,

⁹⁰ Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 года (2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/EVXNIplqvhAfF2Ik5t6l6kWrEIH8fc9v.pdf> .

⁹¹ Калмыков Н.Н., Исаев А.П., Елсуков М.Ю., Ходачек В.М., Фомин И.Ф. О стратегии развития автомобильной промышленности на период до 2025 г.// Вопросы инновационной экономики. – 2019. – №9. – С. 515-530.

авиационного комплекса, лесного хозяйства, металлургического производства, сферы торговли, топливно-энергетического комплекса, транспорта, пищевой и легкой промышленности, фармацевтики, жилищного строительства⁹². В рамках мероприятий адаптивного развития системы управления автопроизводством в 2020 г. автомобильная отрасль была включена Банком России в список пострадавших от COVID-19 отраслей.⁹³ В связи с данным решением предприятия автопроизводства могли обращаться в банки по решению вопросов льготных кредитов и так называемых кредитных каникул. Также отраслям, внесенным в этот список, государство оказывало инвестиционную и социальную поддержку в первую очередь. Эти мероприятия достаточно активно заинтересовали как потребителей, так и локализованных производителей.

Мероприятия по государственной поддержке автопрома в период антиковидных ограничений, были высоко оценены большинством аналитиков, которые, в том числе и Закревская А.А., высказывали предположение, что последствия пандемии COVID-19 будут преодолены российской автомобильной отраслью в 2022 году⁹⁴. Но политические вызовы внесли свои коррективы. Политическая реакция США, стран Западной Европы, Японии и ряда других на Специальную Военную Операцию обернулась новыми вызовами для российской автомобильной промышленности. На территории РФ была приостановлена деятельность бывших партнеров по автопроизводству из так называемых недружественных стран, перестали существовать множество логистических цепочек. В данной ситуации государственный регулятор в адаптивном развитии управления автомобильной отраслью стал оказывать активную поддержку

⁹² Министерство Экономического развития РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/main>.

⁹³ Всероссийский автомобильный портал Drom.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.drom.ru/info/misc/40395.html>.

⁹⁴ Закревская Я. А. Автомобильная промышленность России на современном этапе. //Образование и право. – 2020. – № 7. – С. 178-184.

российской экономике в области валютных операций⁹⁵, что помогло стабилизировать как отечественное автопроизводство, так и потребительский рынок.⁹⁶

В связи с высокой волатильностью внешней среды в 2022 г. Правительством Российской Федерации была принята новая «Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации до 2035 года»⁹⁷ с целью максимального удовлетворения потребностей отечественного рынка российской автопродукцией и обеспечения технологического суверенитета отечественной автомобильной отрасли.

Основными задачами Стратегии были определены господдержка отрасли для стимулирования производства и спроса и создание автокомпонентных производств, преимущественно в области силовых агрегатов и систем активной и пассивной безопасности.

⁹⁵ О применении специальных экономических мер в связи с недружественными действиями Соединенных Штатов Америки и примкнувших к ним иностранных государств и международных организаций. Указ Президента РФ от 28.02.2022 № 79 (ред. от 09.06.2022, с изм. от 05.07.2022). - Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_410417/.

О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2022 г. № 79 «О применении специальных экономических мер в связи с недружественными действиями Соединенных Штатов Америки и примкнувших к ним иностранных государств и международных организаций». Указ Президента РФ от 23.05.2022 N 303. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/t3933/>.

О мерах валютного контроля в условиях внешнего санкционного давления. Постановление Правительства РФ от 28.05.2022 № 977. - Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_418016/.

⁹⁶ Newsruss [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://newsruss.ru>.

⁹⁷ Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации до 2035 года. – Справочно-правовая система «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sudact.ru/law/rasporiazhenie-pravitelstva-rf-ot-28122022-n-4261-r/strategiia-razvitiia-avtomobilnoi-promyshlennosti-rossiiskoi/>.

Два уровня государственной поддержки отражены в двух сценариях по развитию отрасли.

В анализе «Стратегии развития автомобильной промышленности Российской Федерации до 2035 года», согласимся с Лавровым О.С. который делает вывод, что «в связи со стратегической значимостью отрасли, повышенным уровнем ее влияния на социально-экономическую активность и вовлечением большого количества людей в производственные процессы в автомобильной отрасли и в смежных индустриях, становится понятно, что отрасль будет трансформироваться и продолжит свое развитие, но уже в изменившихся реалиях»⁹⁸.

Итак, при анализе теоретических основ и практических аспектов в исследовании автомобильной отрасли прослеживается взаимосвязь ее развития с другими процессами общественных изменений. Взаимодействие рыночных и государственных регуляторов в становлении и развитии отечественного автопроизводства связано с историческим развитием нашей страны.

Являясь молодой отраслью, на рубеже XIX-XX вв. автомобильная промышленность нуждалась в поддержке со стороны государства. С приходом к власти партии большевиков и становлением директивной экономической системы роль рыночных регуляторов была незначительной, что привело в итоге к локализации отечественного автопрома и его ориентации только на внутренний рынок.

В конце XX в. при переходе к рынку и после распада СССР автомобильная промышленность, как и вся отечественная экономика, не выдержала конкуренции со стороны иностранных производителей, что обусловило активизацию государственных регуляторов.

Сегодня, когда российская автомобильная отрасль должна функционировать в условиях экономических санкций недружественных стран, когда необходимо налаживать новые внешнеэкономические контакты,

⁹⁸ Лавров О.С. Развитие российской автомобильной промышленности в условиях санкций и новых вызовов//Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. - № 11. - С. 101.

необходимость участия государства в управлении автопроизводством обоснована. Только государственному регулятору под силу обеспечить минимизацию все увеличивающихся внешних рисков с одной стороны и поддерживать устойчивое развитие отрасли и экономики страны в целом – с другой.

Государственная экономическая политика способствует уверенности производства в завтрашнем дне, тем самым сдерживая процессы модернизации в отрасли. Поэтому многие аналитики считают ее вынужденной мерой в преодолении кризисных явлений.

В случае оптимизации мероприятий по адаптивному развитию системы управления автопроизводством в России, а также в связи с высоким показателем мультипликатора, автомобильная отрасль может взять на себя роль фактора, который поможет стране осуществить значительный качественный прорыв, как в экономическом, так и в социальном развитии.

Для преодоления современных вызовов, возникших перед автомобильной отраслью, требуется объединение усилий рыночного и государственного регулятора в управлении автопроизводством. От результативности совместных действий бизнеса и политики будут зависеть не только краткосрочная, но и среднесрочная перспективы отрасли. При этом, «используя рост доверия к отечественным товарам в нашей стране, государство помогает бизнесу запустить внутренний спрос».⁹⁹ Российские автопроизводители сегодня открывают для себя новых партнеров, восстанавливают и расширяют производство, осваивают новые технологические процессы, создают инновационные проекты. И с этой точки зрения можно считать, что санкции даже пошли на пользу российской автомобильной отрасли.

⁹⁹ Руденко Г. Российская экономика в условиях санкций: как это выглядит со стороны // Эффективное Антикризисное Управление. – 2016. – № 6. – С. 32.

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ АДАПТИВНОГО РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМ АВТОПРОИЗВОДСТВОМ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКИ

2.1. Тенденции в развитии автомобильной отрасли в РФ

Российская автомобильная промышленность представляет собой значительный сектор отечественной экономики. Вклад автомобильной отрасли в ВВП Российской Федерации в 2024 г. был порядка 1,5 % , а в доходах государственного бюджета около 5% ¹⁰⁰ (прил.1).

Являясь крупнейшей отраслью российского машиностроения, ее «локомотивом», автомобильная отрасль по объему производства в 2024 г. несмотря на сложную ситуацию из-за политической и экономической волатильности внешней среды в указанный период занимала позиции во второй десятке в мировом рейтинге, опережая аналогичные показатели Великобритании и Италии (рис.7).

¹⁰⁰ Аналитическое агентство Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/news/52051/>.

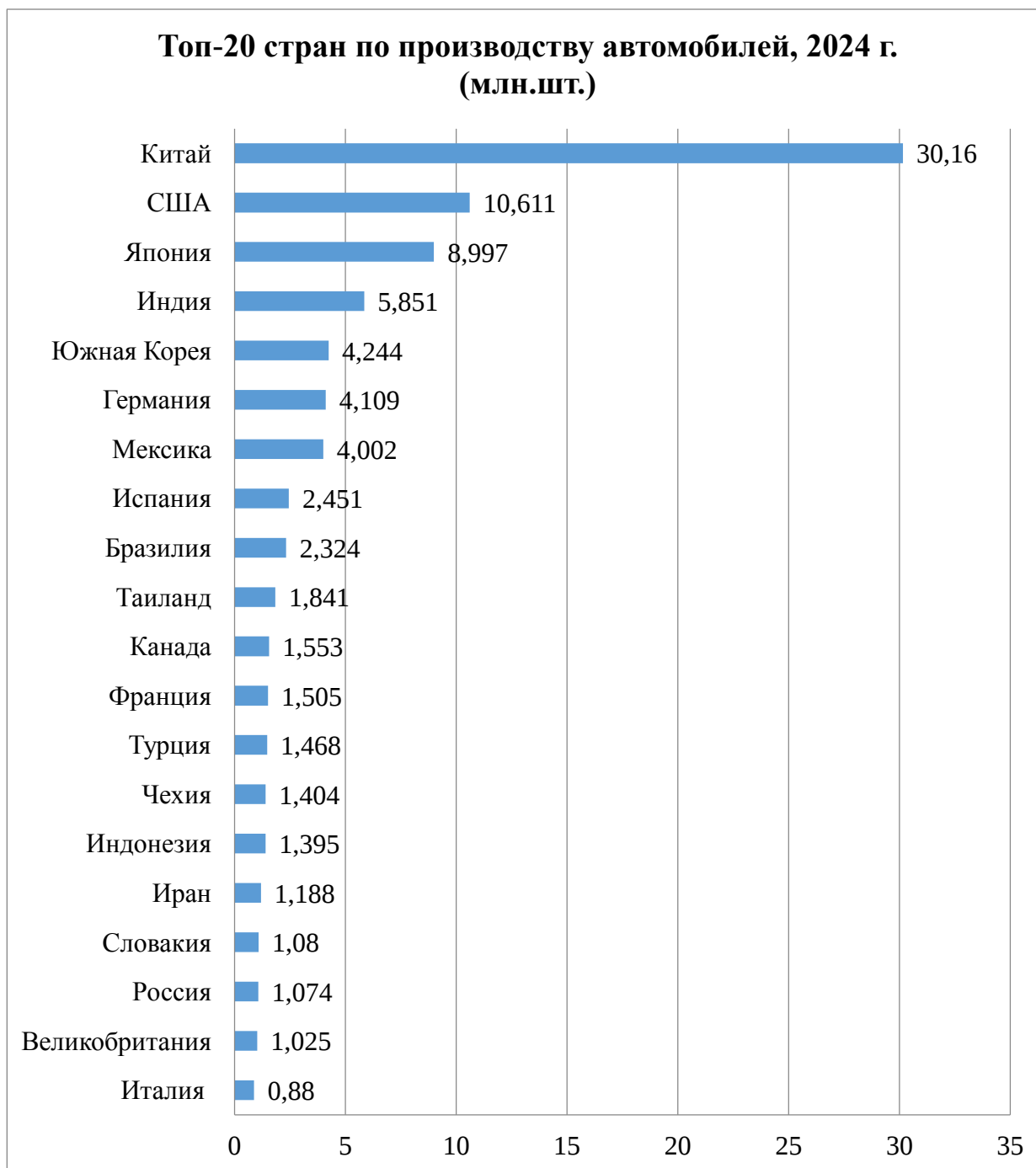


Рисунок 7. Рейтинг стран по производству автомобилей в 2024 г.

Источник: Составлено автором по материалам Take-profit.org [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://take-profit.org/statistics/car-production/>.

По итогам 2024 года Россия занимала 6 место среди стран Европы по количеству произведённых автомобилей (рис.8).



Рисунок 8. Рейтинг стран Европы по производству автомобилей в 2024 г.

Источник: Составлено автором по материалам auto.vercity [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://auto.vercity.ru/statistics/production/europe/2024/>.

Обладая мультипликативным эффектом, автомобильная отрасль способствует занятости в металлургической, химической, электротехнической, электронной, легкой и других отраслях, обеспечивая трудоустройство более 14,5 млн. человек.

Автомобильная отрасль стимулирует развитие прогрессивных инновационных технологий, являясь их потребителем. Развитие автомобильной отрасли – один из показателей уровня жизни населения. На основании этих положений можно констатировать ее социальную значимость для страны.

Несомненно, автомобильная отрасль является «барометром экономики». Поэтому в условиях экономической волатильности динамика развития автомобильной промышленности также достаточно нестабильна.

Для определения методики адаптивного развития системы управления автопроизводством в РФ необходимо провести анализ тенденций развития отечественного автопрома в первой четверти XXI в.

В развитии автомобильной отрасли РФ прослеживаются следующие тенденции:

1) Зависимость российского автопроизводства от кризисных явлений мировой экономики.

Российская автомобильная отрасль, будучи интегрированной в глобальную экономическую систему через достаточно сложные и взаимозависимые глобальные цепочки поставок, демонстрирует высокую зависимость не только от внешних макроэкономических факторов, но и от ведущих мировых автопроизводителей.

Взаимозависимость экономических процессов в мировой и отечественной автомобильной отраслях проявилась в сокращении автопроизводства в период экономического кризиса в 2008-2009 гг. Для вывода отрасли из сложившейся кризисной ситуации Правительство РФ предложило создание заводов разной степени локализации по сборке иностранных автомобилей. Автомобили мировых брендов стали производить непосредственно в России на совместных предприятиях локализованных производств.

На графике представлена ситуация в автомобильной отрасли в 2021 г., свидетельствующая о преодолении кризисных явлений. В стране производились автомобили более 11 марок. Первую позицию в рейтинге автомобильных компаний по объему выпуска продукции на внутреннем рынке занимал АО «АвтоВАЗ» (21,5%), вторую – ООО «Hyundai Rus» (15,5%), а на третьем месте – ООО «Volkswagen Group Rus» (12,9%)¹⁰¹ (рис. 9).

¹⁰¹ auto.vercity [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://auto.vercity.ru/statistics/production/europe/2024/>.

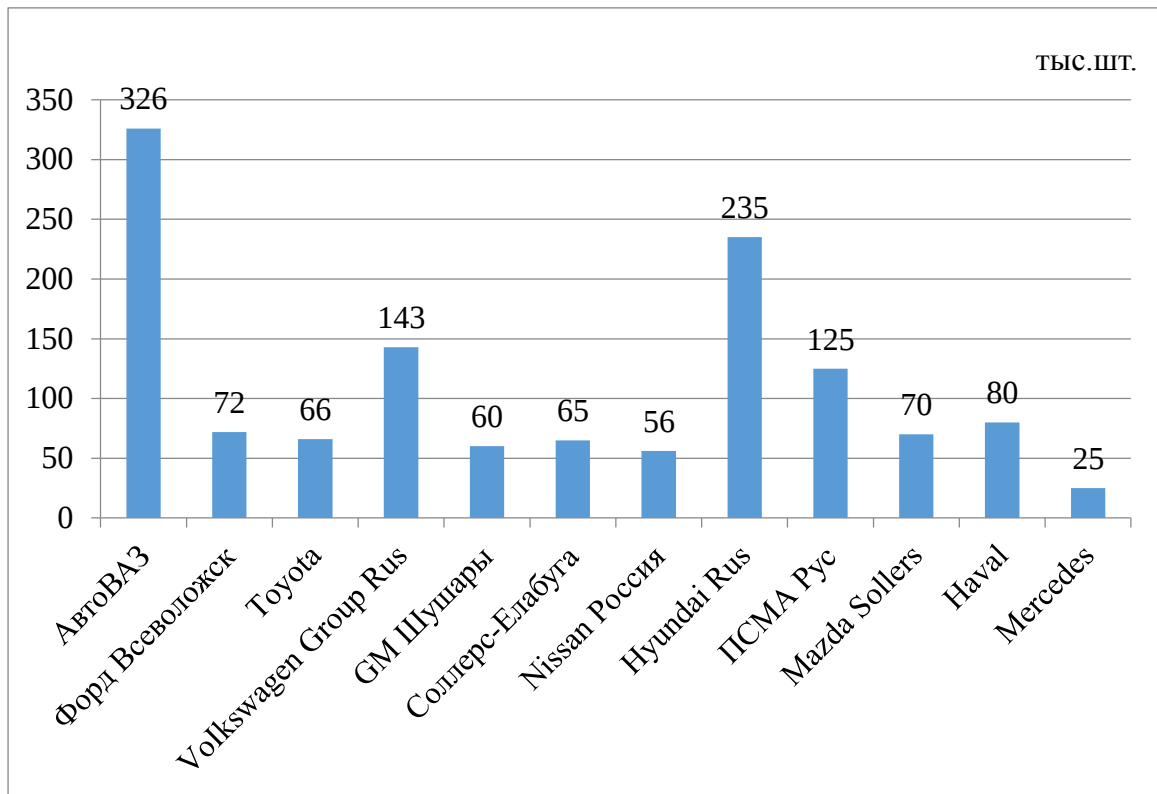


Рисунок 9. Объем продукции предприятий российского автопрома в 2021 г.
 Источник: Составлено автором по материалам Минпромторга России [Электронный ресурс]. –
 Режим доступа:
<https://web.archive.org/web/20111018095309/http://www.minprom.gov.ru/activity/auto>.

2) Интеграция страны в международные экономические организации.

В 2012 г. Россия вступила в ВТО. Данное обстоятельство позволило российской автомобильной отрасли выйти на новые для нее рынки. Однако централизованное принятие решений о размере пошлин на импорт товаров для стран, входящих во Всемирную торговую организацию привело к снижению пошлин на ввоз новых автомобилей с 30 до 25%. Данная экономическая ситуация снижала привлекательность «промышленной сборки» автомобилей в России.

Обозначенная экономическая тенденция, а также относительно невысокий уровень доходов российских потребителей, привели к росту спроса на автомобили с пробегом, произведенные за рубежом. Потребителя привлекала их более доступная цена. И собранные за границей из тех же, что и в России, комплектующих автомобили считались более надежными.

Чтобы ограничить все увеличивающийся рост импорта на российском рынке легковых и грузовых автомобилей и заинтересовать отечественных потребителей в покупке продукции российского автопрома, Правительство РФ меняет значение пошлин с 20 до 80% на ввоз импортных подержанных авто в зависимости от типа автомобиля и года его изготовления. Так, импортные автомобили, с года изготовления которых прошло менее пяти лет, облагались пошлиной 1,5-3,6 евро за 1 куб. см объема двигателя, в то время, как до принятия данного решения она определялась диапазоном от 0,85 до 1 евро. Пошлины на ввоз автомобилей иностранного производства, бывших в эксплуатации более 7 лет увеличивались с 1,4-3,2 евро до 2,5-5,8 евро за 1 куб. см.¹⁰²

Результатом данных решений государства стало значительное увеличение цен не только на импортные автомобили. Подорожали и автомобили, которые собирались на производствах крупноузловой сборки на территории России. Цены на данную продукцию увеличились от 5 до 20%: автомобили Opel подорожали на 5-10%, Volvo – на 10-15%, Great Wall, FAW – на 15-20%.

В 2019 году ВТО вновь принимает решение о понижении пошлин на новые импортируемые легковые автомобили теперь уже до 15%. Рынок стал предлагать более дешевые автомобили иностранного производства, качество которых российского покупателя устраивало больше, чем качество отечественного аналога. Это еще больше уменьшило привлекательность локализованной автосборки в России.¹⁰³ Как следствие, сокращается производство автомобилей (таб.2).

¹⁰² Вступают в силу новые ставки таможенных пошлин на ввоз иномарок: они выросли в среднем на треть [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.newsru.com/finance/12jan2009/poshliny.htm>.

¹⁰³ Газета «Ведомости» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2022/01/13/904661-rossiiskii-avtorinok-vezzhaet>.

Таблица 2

Производство наиболее популярных моделей российской автомобильной промышленности после снижения ВТО пошлин на импорт новых легковых автомобилей

Марка, модель	Май 2019, штук	Май 2020, штук	Динамика, %
Lada Granta	10374	6022	-42,0
Lada Vesta	8224	4761	-42,1
Kia Rio	6865	3893	-43,3
Hyundai Solaris	4446	2097	-52,8
Lada Largus	3320	2032	-38,8
Volkswagen Polo	4287	1969	-54,1
Renault Logan	2460	1301	-47,1
Lada Xrey	2288	1110	-51,5
Renault Sandero	2527	1086	-57,0
Skoda Rapid	2669	900	-66,3

Источник: Составлено автором по материалам Аналитического агентства Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/news/52051/>.

Продажи транспортных средств российского производства в обозначенный период также снизились (таб.3). Таким образом, участие в ВТО имело неоднозначные последствия в развитии российского автопроизводства.

Таблица 3

Объем продаж отечественных легковых автомобилей по типам кузова после снижения ВТО пошлин на ввоз новых легковых автомобилей.

№	Тип кузова	Количество, тыс. шт.	Доля рынка, %	Динамика к 2019 г., %
1.	Универсал	776,9	52,3	-5,7
2.	Седан	439,0	29,5	-12,4
3.	Хетчбек/лифтбек	258,7	17,4	-11,5
4.	Пикап	8,8	0,6	-16,4

5.	Купе/кабриолет/родстер	3,1	0,2	-23,8
Всего на рынке в 2020 г.		1486,5		-8,9

Источник: Составлено автором по материалам Аналитического агентства Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/news/52051/>.

С целью привлекательности покупки продукции российского производства Правительство РФ ввело налог, который производители и импортеры отчисляли в федеральный бюджет России сразу же при его продаже в качестве компенсирующих выплат за будущую утилизацию автомобиля.¹⁰⁴ В приоритетном порядке данная льгота предоставлялась прежде всего отечественному потребителю, который был заинтересован в покупке нового автомобиля именно российской сборки.

3) Обеспечение потребностей российского авторынка внутренним автопроизводством.

К 2019 г. Россия перестала играть роль импортера поддержанных автомобилей. В РФ стал функционировать развитый сборочный цикл автопроизводства. Но в целом потребности внутреннего рынка не были полностью обеспечены отечественными производителями, так как показатель общих продаж автомобилей на российском рынке не совпадает с показателем продаж автомобилей отечественного производства (рис.10).

¹⁰⁴ Об отходах производства и потребления (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) Статья 24.1. Утилизационный сбор. Федеральный закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ (ред. от 02.07.2021). - Банк данных «Нормативно-правовые акты Федерального Собрания Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://duma.consultant.ru/documents/1102960>.

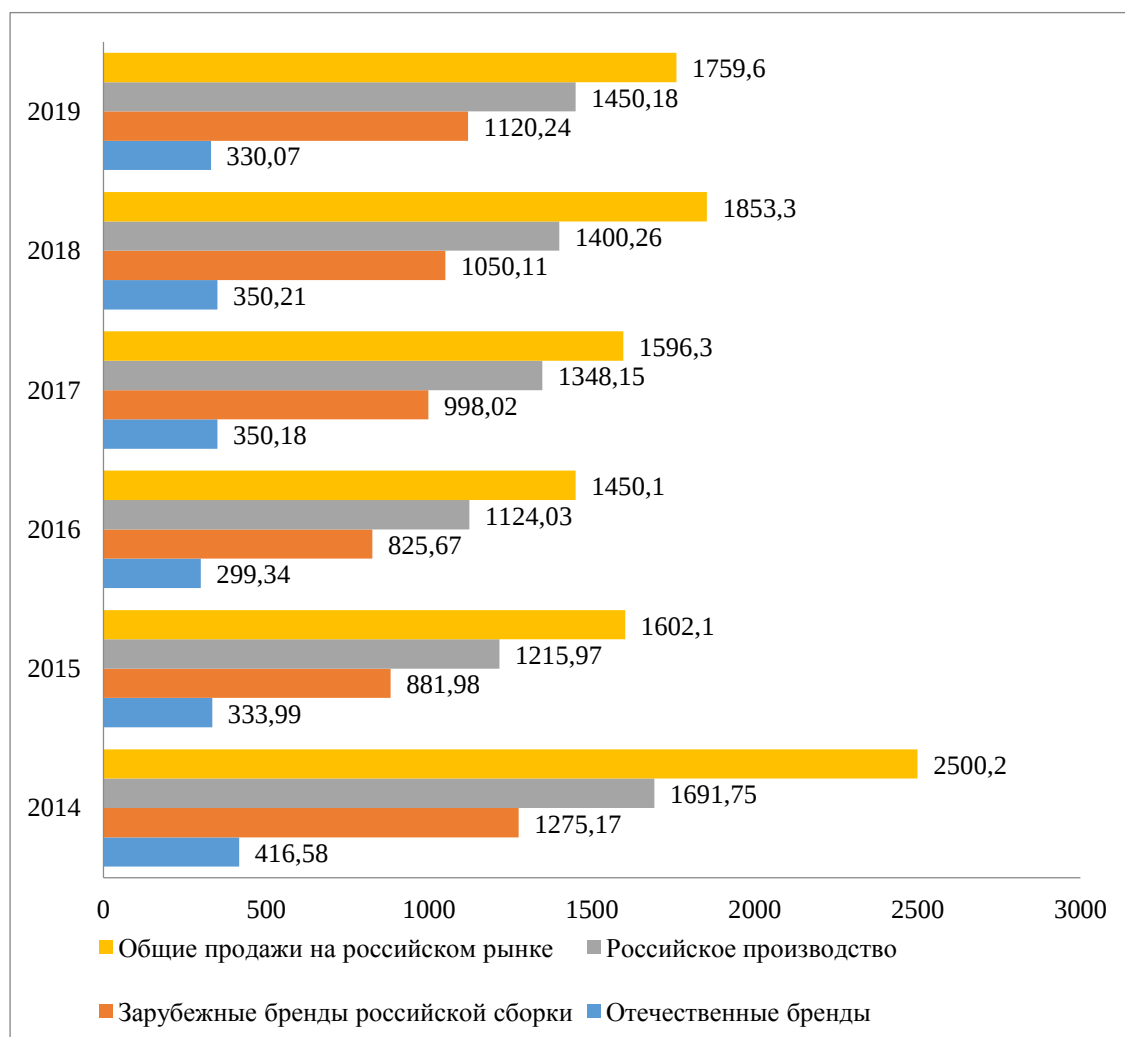


Рисунок 10. Производство и продажи легковых автомобилей в РФ (в тыс.шт.)
 Источник: Составлено автором по материалам АСМ-холдинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.asm-holding.ru/>.

4) Экономический дисбаланс между производством автомобилей зарубежных брендов российской сборки и производством автомобилей отечественных брендов.

При анализе производства в автомобильной отрасли в 2005-2019 гг. (от адаптации производства после вступления РФ в ВТО до пандемии COVID-19) можно констатировать отрицательную динамику в производстве отечественной автомобильной продукции: легковой, грузовой и автобусов. Причем, если количество отечественных грузовых автомобилей и автобусов в данный период

снизилось приблизительно на 20%, то количество легковых автомобилей снизилось сразу на 58% (рис.11).

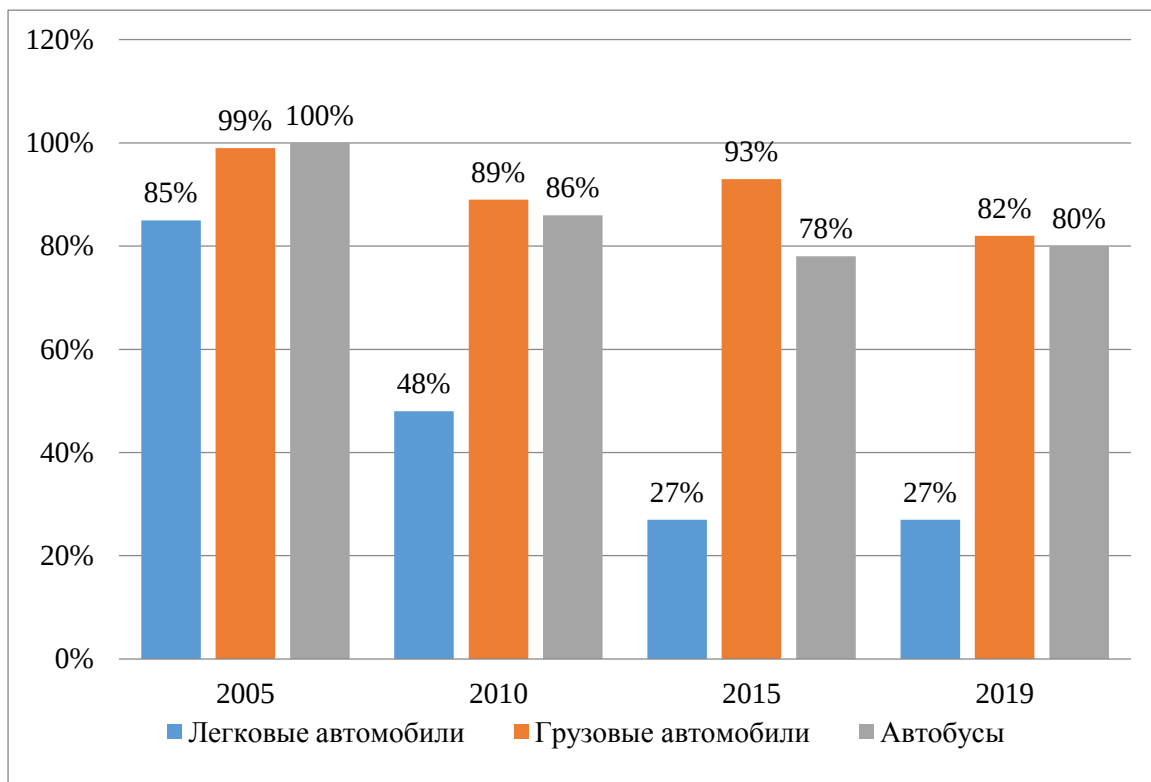


Рисунок 11. Доля отечественных автомобилей в объеме российского автопроизводства.

Источник: Составлено автором по материалам Аналитического агентства Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/news/52051/>.

Данная тенденция указывает на постепенное сокращение производственной самостоятельности российской автомобильной отрасли в легковом сегменте. Также определился большой объем избыточных автосборочных мощностей (уровень свободных мощностей автопроизводства в легковом сегменте увеличился с 32 % в 2005 г. до 44 % в 2019 г.)¹⁰⁵.

5) Значительный процент иностранного капитала в производственных мощностях российской автомобильной отрасли.

В процессе увеличения объемов иностранного капитала в российском автопроизводстве обозначилась тенденция сокращения необходимости

¹⁰⁵ Аналитическое агентство Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/articles/49827/>.

производства российских комплектующих, и как следствие снижение уровня локализации в легкой автомобильной отрасли в целом. На основе данных нормативно-правовой документации¹⁰⁶ проведем расчеты с целью определить среднегодовой уровень локализации автопроизводства:

$$L = \left(1 - \frac{V}{P}\right) \cdot 100\%.$$

Обозначим через L – среднегодовой уровень локализации производства, тогда V – показатель таможенной стоимости всех автомобильных комплектующих, которые были ввезены для производства легковых, грузовых автомобилей и автобусов, а P – общая стоимость всей автомобильной продукции и автобусов, произведенных в России в фактических отпускных ценах без учета НДС и акцизов.

Итоги расчетов позволили определить, что средний показатель локализации производства в 2000-2021 гг. составлял примерно 30%¹⁰⁷ (прил. 2).

Высокий показатель иностранного капитала в автомобильной отрасли и слабая локализация производства по основному ряду автокомпонентующих стали основанием для высокого коэффициента зависимости от внешних макроэкономических факторов.¹⁰⁸

6) Зависимость от импорта комплектующих в автопроизводстве.

Доля запчастей российского производства на предприятиях отечественной автомобильной отрасли не превышала 25%. Производители иномарок наладили в

¹⁰⁶ О внесении изменений в порядок, определяющий понятие «промышленная сборка» моторных транспортных средств и устанавливающий применение данного понятия при ввозе на территорию Российской Федерации автокомпонентов для производства моторных транспортных средств товарных позиций 8701 - 8705 ТН ВЭД, их узлов и агрегатов. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации, Министерства Промышленности и торговли Российской Федерации, Министерства финансов Российской Федерации от 24 декабря 2010 г. № 678/1289/184 н - Справочно-правовая система ГАРАНТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/12182500/>.

¹⁰⁷ Аналитическое агентство Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/articles/49827/>.

¹⁰⁸ Журова, Л.И., Краковская И.Н. Влияние глобальных экономических кризисов на развитие автомобильной промышленности России //Регионология. – 2021. – Т. 29. – № 3. – С.557.

нашей стране только локализацию панелей, сидений, колес, стекол, а технологии сложных узлов и агрегатов иностранные производители импортируют из-за рубежа.¹⁰⁹

Количество платформ, используемых для выпуска легковых и легких коммерческих автомобилей в РФ, в 2021 году равнялось 56. В это же время в Германии их было 40, в Италии – 21, в Польше – 20, в ЮАР – 17, во Франции – 15, в Турции – 14 платформ. Пять наиболее массовых российских платформ объединяли 46% производства.¹¹⁰ Такое значительное количество платформ иностранных производителей с импортируемыми ими технологиями для изготовления сложных автокомлекующих привело к демотивации в развитии локализованного производства автомобильных компонентов в России. Производственные мощности российского автопроизводства оказались недоиспользованы, что ухудшило финансовое положение предприятий и не позволило создать условия для производства сложных автокомпонентов.

Кроме того слабо выраженная динамика производства автокомпонентов в России отрицательно влияет на создание новых рабочих мест, снижает получение добавленной стоимости, что привело к недопоступлению значительных объемов платежей в бюджет страны.¹¹¹

7) Нестабильная динамика экспорта российской автомобильной продукции.

Можно констатировать, что российский экспорт в автомобильной отрасли в целом характеризуется нестабильной динамикой (рис.12).

¹⁰⁹ Акимкина Д.А. Проблемы Стратегии развития автомобильной промышленности и пути их решения// Экономика России: тенденции и перспективы. – 2014. - №7 (193). – С. 49.

¹¹⁰ Автопром – 2023 – фокус внимания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fokus-vnimaninya.com/avtoprom-2023/>.

¹¹¹ Трудные цели автопрома. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://automediapro.ru/trudnye-tseli-avtoproma/>.

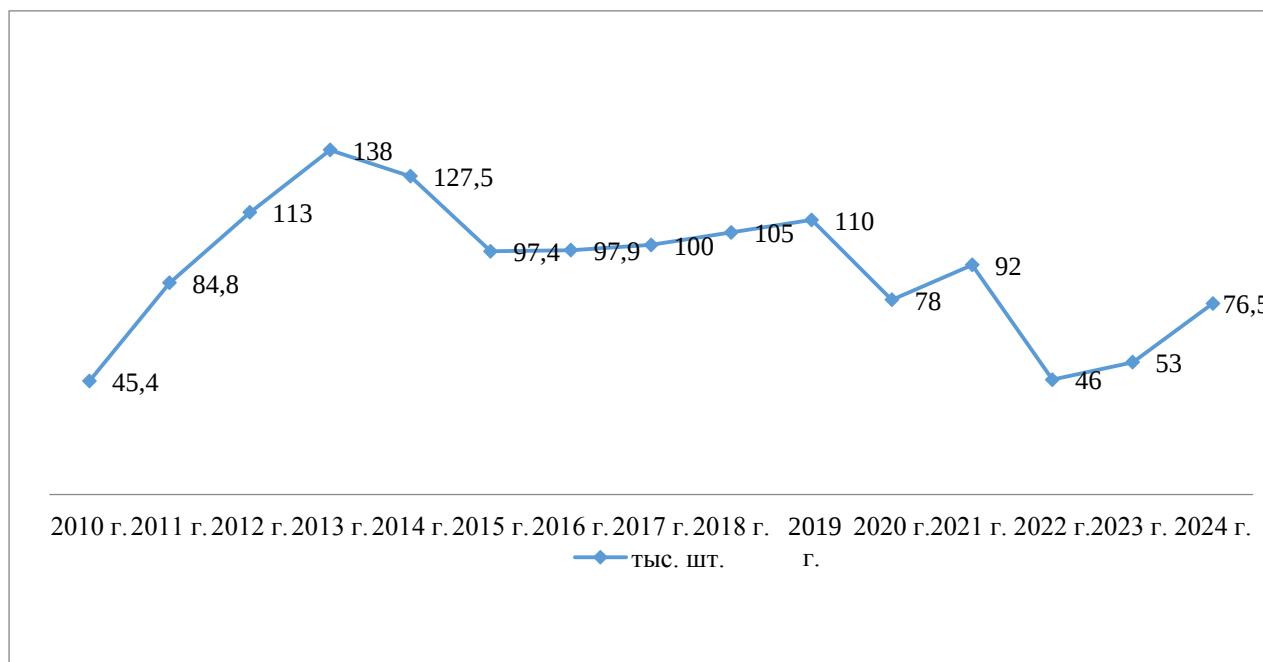


Рисунок 12. Экспорт легковых автомобилей российского производства. Источник: Составлено автором по материалам Аналитического агентства Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/research/product/413/>.

Количество стран, в которые экспортировались российские автомобили, сократилось с 113 в 2019 г. до 83 в 2024 г. Необходимо отметить, что основная доля отечественного экспорта автомобилей (свыше 60%) приходится на страны постсоветского пространства и бывшего социалистического лагеря. В основном российские автомобили импортировали Беларусь, Казахстан, Узбекистан, Азербайджан, Армения, Туркмения, Киргизия, Вьетнам, Эквадор, Алжир.

По данным Федеральной таможенной службы в 2024 г. объем экспорта легковых автомобилей сократился на 21,2 % и составил 26000 штук, грузовиков – на 8,7 % (80000 штук).¹¹² Одной из причин снижения объемов экспорта являются экономические санкции стран коллективного Запада из-за начала специальной военной операции.

¹¹² Всероссийский автомобильный портал Drom.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://news.drom.ru/83641.html>.

8) Унификация требований технических регламентов, стандартов и правил с международной практикой.

Находясь во взаимодействии в мировом пространстве с другими автопроизводителями и экспортерами, российская автомобильная отрасль должна руководствоваться нормативно-правовой базой, обеспечивающей соответствие международным стандартам. В рамках Постановления № 609 (ред. от 30.07.2014 г.) «Об утверждении Технического регламента «О требованиях к выбросам автомобильной техникой, выпускаемой в обращение на территории Российской Федерации, вредных (загрязняющих) веществ»»¹¹³ Правительство России с 1 января 2016 года ввело экологический класс Евро-5.

Данная программа привела к неоднозначным последствиям. Повышение уровня экологической безопасности повлекло за собой удорожание продукции и сокращение рынка из-за меньшего поступления импортных автомобилей, в том числе с пробегом.¹¹⁴

В 2018 г. от профессионального сообщества в Минпромторг России поступили предложения по переходу на «Евро-6». Принять соответствующие поправки планировалось в 2020 году, но этого не случилось из-за давления бизнеса.

Весной 2024 года было приостановлено и действие Технического регламента о Евро-5 в связи с необходимостью импортозамещения. На данный момент времени в России может выпускаться любая техника вплоть до стандарта «Евро-3».

¹¹³ Об утверждении Технического регламента «О требованиях к выбросам автомобильной техникой, выпускаемой в обращение на территории Российской Федерации, вредных (загрязняющих) веществ». Постановление Правительства РФ № 609 (ред. от 30.07.2014 г.) Справочно-правовая система «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_56061/.

¹¹⁴ Аналитическое агентство АВТОСТАТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/news/52051/>.

Между тем на 2025–2028 годы в России намечен переход на европейский экологический стандарт «Евро-6».¹¹⁵ Производство моторов, отвечающих строгим стандартам, возможно уже сейчас, но оно полностью зависит от иностранных комплектующих.

9) Предложение на авторынок новой продукции, потребительские характеристики которой соответствовали бы современным общемировым технологическим трендам развития отрасли.

Главное отличие современного автомобиля от предшественников 2-3-годовой давности – это его внутреннее содержание. Одним из основных трендов в мировой автоиндустрии становится увеличение доли автомобилей на электрической и гибридной тяге, «умных» автомобилей и автомобилей-беспилотников.

Российская компания «Моторинвест» сертифицировала свою первую модель под вновь созданной «электромобильной» маркой Evolute.¹¹⁶ Дебютным продуктом бренда стал компактный кроссовер i-Joy. Это первый городской электрический кроссовер. Оснащен Li-ионной батареей, обеспечивающей запас хода более 400 км. Главным преимуществом данного автомобиля является отсутствие вредных выбросов даже в активной фазе эксплуатации электрокроссовера, т.е. забота о природе и будущих поколениях. На автомобиль оформлено Одобрение Типа Транспортного Средства (ОТТС) – документ, который дает право на производство и продажу машин как в России, так и в других странах Евразийского Экономического Союза (ЕАЭС). Автомобиль производится в Липецке. В целях поддержки данного автомобиля государство предложило целую программу преференций: отсутствие транспортного налога, бесплатные парковки в центре крупных городов, сеть бесплатных станций для быстрой зарядки, отсутствие расходов на платных трассах.

¹¹⁵ ГАЗЕТА.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/auto/2022/07/21/15156404.shtml?updated>.

¹¹⁶ Evolute [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://evolute.ru/models/i-joy>.

10) *Адаптация к негативным последствиям глобализации.*

В 2020-2021 гг. негативную роль в развитии автомобильной отрасли сыграло приостановление производства в рамках ограничений, вызванных пандемией COVID-19. Сокращение экономической активности в стране, снижение покупательской способности привели к резкому падению спроса и, следовательно, к уменьшению объемов производства легковых и грузовых автомобилей, автобусов и электробусов.

В 2020 году Банк России формирует список пострадавших от антиковидных ограничений отраслей производства, в состав которого была включена автомобильная отрасль. В целях поддержки автопредприятия могли рассчитывать на кредитные каникулы и инвестиционную политику со стороны государства.

Благодаря поддержке государства отечественная автомобильная отрасль смогла достаточно быстро приспособиться к сложившимся условиям. Количество проданных новых легковых и легких коммерческих автомобилей в 2021 г. на внутреннем российском авторынке составило порядка 1,67 млн. штук, то есть на 4,3% больше, чем в 2020 г., однако на 5,1% меньше в сравнении с доковидным 2019 г. (рис.13).

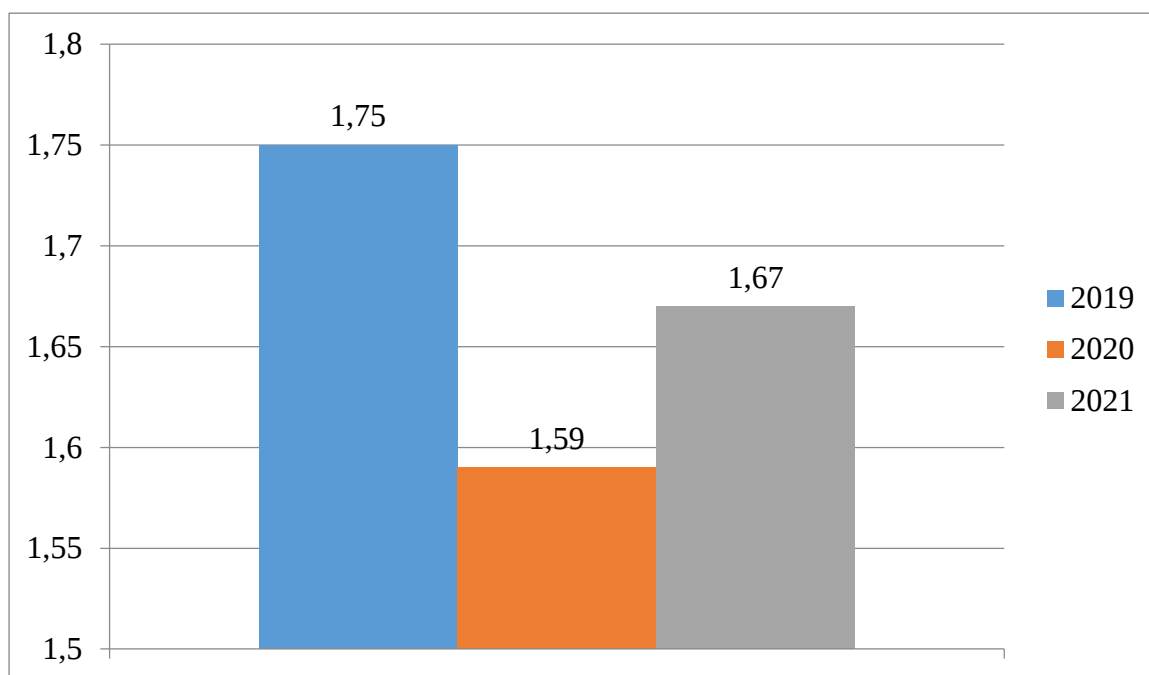


Рисунок 13. Количество продаж автомобилей отечественного производства на российском авторынке в 2019-2021 гг. (млн. шт).

Источник: Составлено автором по материалам Сайта Минпромторга России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.minprom.gov.ru/activity/auto>.

В соответствии со «Сводной стратегией развития обрабатывающей промышленности России» (2020) Правительство РФ к 2035 году определило увеличить плановые показатели по производству легковых автомобилей почти в три раза – порядка 4,22 млн. единиц в год.

Одной из проблем, связанных с нарушением логистических цепочек вследствие постковидных ограничений в мировой автомобильной отрасли стал «глобальный дефицит микросхем» в 2021 году.

В частности, российский концерн АвтоВАЗ вынужден был несколько раз приостанавливать выпуск автомобилей именно по этой причине.

11) Роботизация и информатизация в автомобильном производстве.

Автоматизация автомобильной промышленности превосходит аналогичный показатель в производстве электроники и бытовой техники, что обусловлено экономической целесообразностью процесса работы с автомобильными деталями, имеющими большие размеры. Автоматизированные решения дают возможность взаимодействовать со всеми комплектующими и системами, упрощают рутинные процессы, снижают затраты, повышают гибкость управления. Совместные роботы (коботы) могут работать в непосредственной близости от рабочих, заменять их на вредных производствах 24/7. Развитие такой роботизации на ПАО «КАМАЗ» направлено на создание автономной фабрики, с полностью самостоятельным автоматизированным производством.¹¹⁷

¹¹⁷ Промышленные роботы манипуляторы CRP. Автомобильная промышленность. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://crp-robot.ru/sfery-primeneniya/avtomobilnaya-promyshlennost>.

12) *Влияние политических вызовов на экономическую ситуацию.*

После начала специальной военной операции страны недружественного Запада предъявили Российской Федерации пакеты экономических санкций. Бывшие партнеры заявили о своем выходе с российского экономического пространства. Оказались нарушенными множество логистических цепочек. Негативные последствия экономического кризиса усугубились.¹¹⁸ «Сам по себе глобальный кризис не является следствием санкций, но санкции, безусловно, до предела обостряют и ускоряют нарастание всех кризисных явлений».¹¹⁹

Вследствие обозначенных причин в 2022 г. общий объем предложения на российском рынке новых легковых автомобилей (импортных и локализованной сборки) составил 626281 единицу. Это на 59% меньше, чем в 2021 г. Доля импорта составила 24,8%. Объем продаж новых импортных автомобилей – 155229 шт. Общая динамика рынка новых импортных автомобилей равнялась - 43%¹²⁰ (таб.4).

Таблица 4

Рынок новых импортных легковых автомобилей (2022 г.)

Отрицательная динамика			Положительная динамика		
Марка	Количество штук	%	Марка	Количество штук	%
Lexus	2942	-85%	Geely	26694	+8%
Volvo	1962	-79%	Great Wall	1476	+18%
BMW	7011	-79%	Tesla	991	+35%
Suzuki	2149	-76%	EXEED	12127	+354%
Mercedes-	5865	-75%	Hyundai	5042	+484%

¹¹⁸ Нежникова Е.В., Камбердиев Б.А. Российская автомобильная промышленность на современном этапе: реалии и перспективы. //Экономика и производство. - 2021. - №11 - С. 139.

¹¹⁹ Материалы Петербургского экономического форума – 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/20220618/krizis-1796397409.html>.

¹²⁰ Аналитическое агентство Автостат. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru>.

Benz					
Audi	4155	-75%	Kia	1203	+517%
Subaru	1598	-72%			
Land Rover	1776	-72%			
Porsche	1878	-69%			
Volkswagen	2417	-63%			
Chevrolet	2314	-60%			
Toyota	11469	-57%			
Mitsubishi	5713	-55%			
Infiniti	1002	-47%			
Changan	2550	-34%			
Jeep	1027	-34%			
FAW	1405	-31%			
JAC	1727	-3%			
Chery	39256	-2%			

Источник: Составлено автором по материалам сайта Аналитического агентства Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru>.

Положительной динамикой в 2022 г. характеризовался только рынок китайских автомобилей. Южнокорейские Hyundai и Kia также хорошо продавались на российском авторынке до решения вопроса о присутствии на нем их правообладателями.

Общая доля новых легковых автомобилей локальной сборки составила 75, 2%, объем продаж новых автомобилей локальной сборки составил 471052 единиц при общей отрицательной динамике -62% (таб.5).

Таблица 5

Рынок новых легковых автомобилей локальной сборки (2022 г.).

Отрицательная динамика			Положительная динамика		
Марка	Количество штук	%	Марка	Количество штук	%
Haval	32788	-11%	Aurus	31	+41%
Genesis	1999	-35%			
УАЗ	9446	-43%			
Mitsubishi	7735	-43%			
Citroen	567	-44%			

LADA	174688	-48%			
Peugeot	396	-53%			
Mazda	10035	-65%			
Nissan	15834	-67%			
Kia	64488	-68%			
Renault	40837	-69%			
Hyundai	48975	-69%			
Mercedes-Benz	4723	-72%			
Toyota	17127	-75%			
BMW	3424	-76%			
Skoda	19962	-77%			
Volkswagen	17197	-78%			

Источник: Составлено автором по материалам Аналитического агентства Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru>.

Сужение рынка по итогам 2022 года составило в среднем 80% (таб.6).

Таблица 6

Российский авторынок 2021/2022 гг..

Бренд	Продажи, штук		Динамика 2022/2021, %	Средневзвешенные цены, руб.		Динамика 2022/2021, %	Финансовая емкость, млн. руб.		Динамика 2022/2021, %
	2021	2022		2021	2022		2021	2022	
GAZ	28703	21330	-25,7	1557656	1738385	11,6	44709	37080	-17,1
UAZ	10634	7677	-27,8	1004529	1409176	40,3	10682	10818	1,3
FORD	9391	6816	-27,4	2401575	2877767	19,8	22553	19615	-13,0
LADA	7657	4561	-40,4	820781	1195071	45,6	6285	5451	-13,3
PEUGEOT	2322	1320	-42,9	2147374	2650760	23,4	4963	3499	-29,5
TOYOTA	1432	1268	-11,5	3128010	4435534	41,8	4479	5624	25,6
VOLKSWAGEN	13184	1268	-60,2	3919866	3799624	-3,1	12481	4818	-61,4
VIS	1370	826	-39,7	907097	1376649	51,8	1243	1137	-8,5
CITROEN	1263	769	-39,1	2278480	2763057	21,3	2878	2125	-26,2
MITSUBISHI	1151	739	-35,8	2802333	4651373	66,0	3225	3437	6,6

Источник: Составлено автором по материалам Национального Агентства Промышленной Информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://napinfo.ru/>.

Показателем стабильности производства является финансовая ёмкость рынка, которая определяет потенциально возможный объем продаж конкретного товара при относительно стабильном уровне цен в течение определенного периода времени.¹²¹

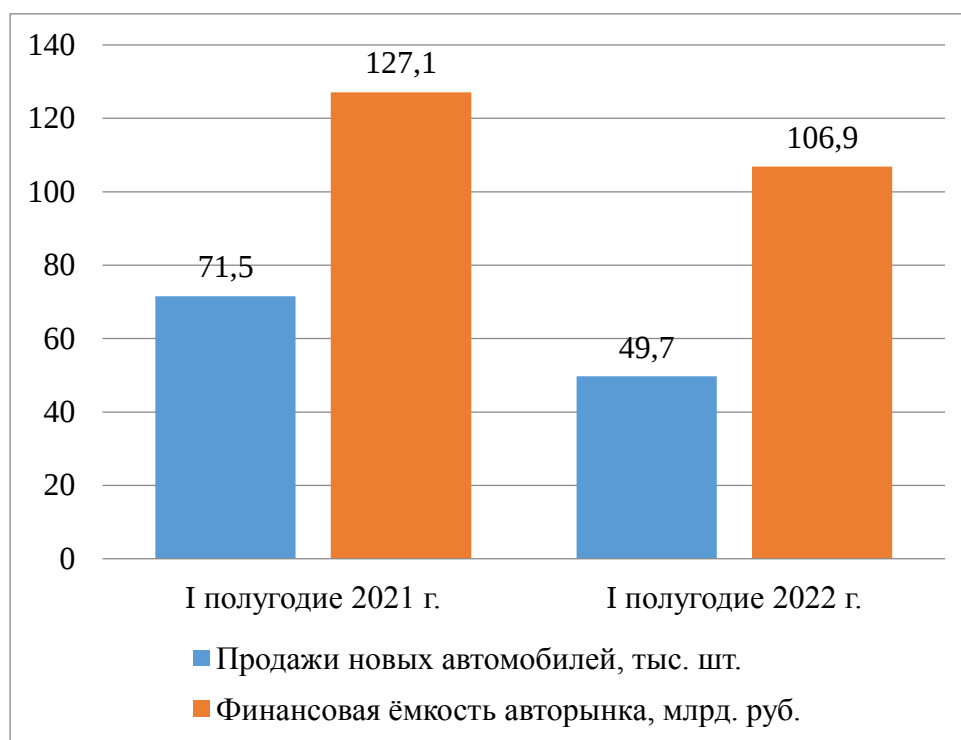
Финансовую ёмкость рынка¹²² автомобильной отрасли в первом полугодии 2021 и 2022 гг. рассчитаем по формуле:

$$E = K \times Ц,$$

где K – количественный показатель объема продаж автомобильной продукции,

$Ц$ – показатель равновесной цены автомобильной продукции.

В результате расчетов было определено, что в 2022 г. финансовая ёмкость отечественного рынка легковых и грузовых новых автомобилей российского производства сократилась на 21,8%. (рис.14).



¹²¹ Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2007. - С.125.

¹²² Волкова Л.А. Определение емкости рынка. Учебное пособие. – М.: ИТМО, 2010. - С. 67.

Рисунок 14. Российский авторынок 2021/2022 гг.

Источник: Составлено автором по материалам Национального Агентства Промышленной Информации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://napinfo.ru/>.

На основании анализа данных по реализации легковых автомобилей в России в 2022 г. (рис. 15) можно констатировать отрицательную динамику объема продаж автомобильной продукции после введения западных экономических санкций в конце февраля 2022 г.

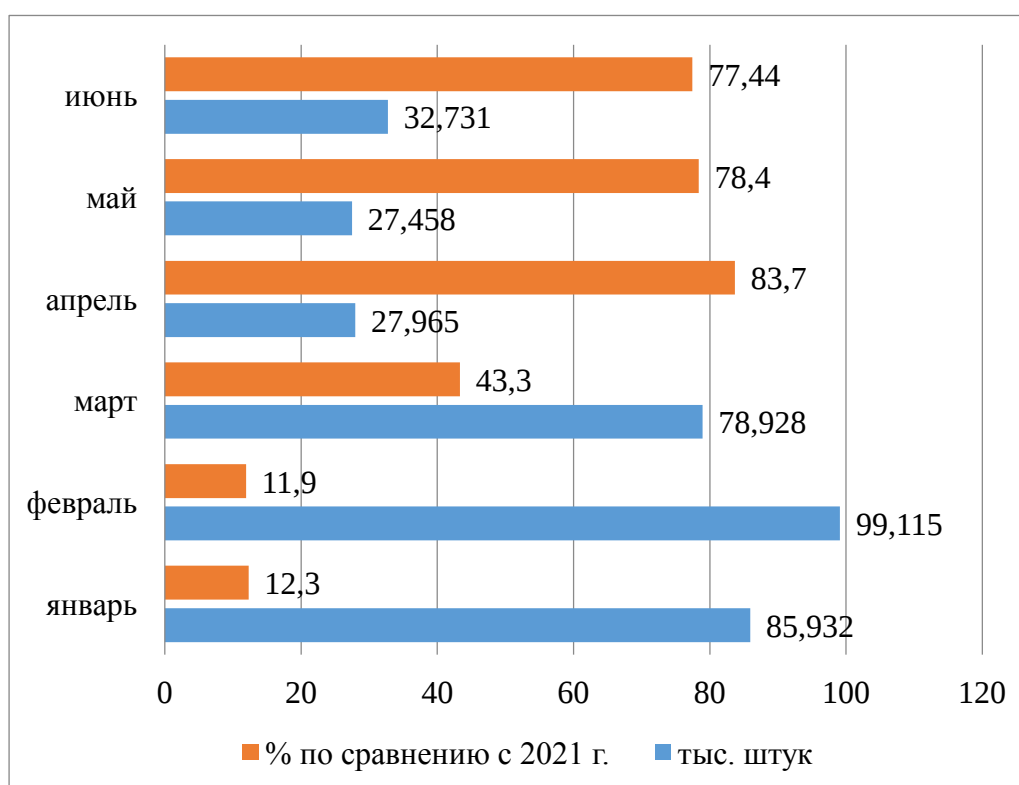


Рисунок 15. Итоги продаж на авторынке РФ за первое полугодие 2022г.

Источник: составлено автором по материалам Аналитического агентства Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/news/52051/>.

Причиной данной тенденции является не только рост цен, но и рост процентных ставок по кредитам, а также увеличение числа отказов со стороны банков.

В то же время определяется незначительное увеличение объема продаж в июне 2022 г. после начала реализации мер поддержки отечественной автомобильной отрасли со стороны Правительства РФ.

Российским производителям в 2022 г. (прил. 3) удалось сохранить средние показатели в автомобильной промышленности только по грузовым автомобилям и минимальные на предприятиях «Соллерс» (НАМИ, Елабуга) и Ульяновский автомобильный завод.

Так как промышленные мощности, принадлежавшие ушедшим экономическим партнерам, остались на территории России, их можно было бы включить в производство. Однако ситуация была осложнена проблемами с комплектующими¹²³:

- российские поставщики комплектующих не могли поставлять в срок и регулярно нужное количество деталей;
- параллельный импорт продукции был очень дорогостоящим;
- ориентация на замену комплектующих аналогами из Китая, Индии, Ирана, Тайланда была безуспешной по причине неполной совместимости и завышенных цен;
- новые поставщики требовали дополнительного финансирования за использование их технологий в российском производстве;
- новые поставщики не могли выдержать заданное качество, но цены на комплектующие были необоснованно завышенными;
- производители испытывали сложности с документооборотом;
- необходимость замены позиций комплектующих предопределило присутствие контрафакта (50-60%¹²⁴).

¹²³ Систематизировано автором по материалам Аналитического агентства Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/news/52051/>.

¹²⁴ Ассоциация дистрибьюторов автомобильных комплектующих [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.adak.ru>.

Согласно результатам исследования, проведенного аналитическим агентством BrandMonitor,¹²⁵ из-за наличия контрафактных запчастей в автомобиле ежегодно в мире получали травмы около 1,5 млн. человек, а около 36 тысяч человек погибали.

Проанализируем ситуацию с продажами автомобилей в России в течение года после остановки предприятий локализованной сборки (таб. 7).

Таблица 7

Топ-10 моделей на российском авторынке в феврале 2023 г.

№	Модель	Объем продаж в феврале 2022 г.	Объем продаж в феврале 2023 г.	Динамика по сравнению с февралем 2022 г.
1	Lada Granta	8140	15140	↑7000
2	Lada Niva Travel	4879	3513	↓1366
	Lada Niva Legend	3207	2373	↓829
3	Chery Tiggo 7 Pro	3129	2378	↓751
	Chery Tiggo 8 Pro Max	1140	1140	-
	Omoda C5	1822	1822	-
4	Haval F7X	1338	1177	↓141
5	Haval Jolion	3267	2254	↓1013
7	Geely Coolray	1052	1789	↑737
10	Geely Atlas Pro	1658	978	↓680
Всего		29632	56178	↑26546

Источник: Составлено автором по материалам Аналитического агентства Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/articles/49827/>.

Из десяти самых продаваемых в феврале 2023 г. машин в России семь были китайского производства. Более 90% продаж китайских автомобилей приходилось на продукцию трех китайских производителей: Chery (5,3 тыс. автомобилей), Haval (3,4 тыс. авто), Geely (2,8 тыс.). Оставшиеся примерно 10%

¹²⁵ Аналитическое агентство BrandMonitor [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://brandmonitor.ru>.

приходились на Changan, FAW, JAC, Dong Feng и GAC. Продажи автомобилей этих брендов в месяц составляли меньше 1000 штук.¹²⁶

Таким образом, российский авторынок после ухода западных партнеров стал пополняться продукцией китайского автопрома.

Для повышения наглядности рассчитаем, какую долю продукция из Поднебесной занимала в продажах на российском автомобильном рынке в период его активного освоения китайскими производителями. В 2021 году доля китайской продукции определялась показателем не более 5% от количества продаж всех новых машин в РФ, в январе–феврале 2022г. показатель увеличился до 10%, а после приостановки производства и поставок на рынок продукции предприятий из недружественных стран он определялся 36% от всего количества (56,1 тыс.) проданных в России новых автомобилей (рис.16).

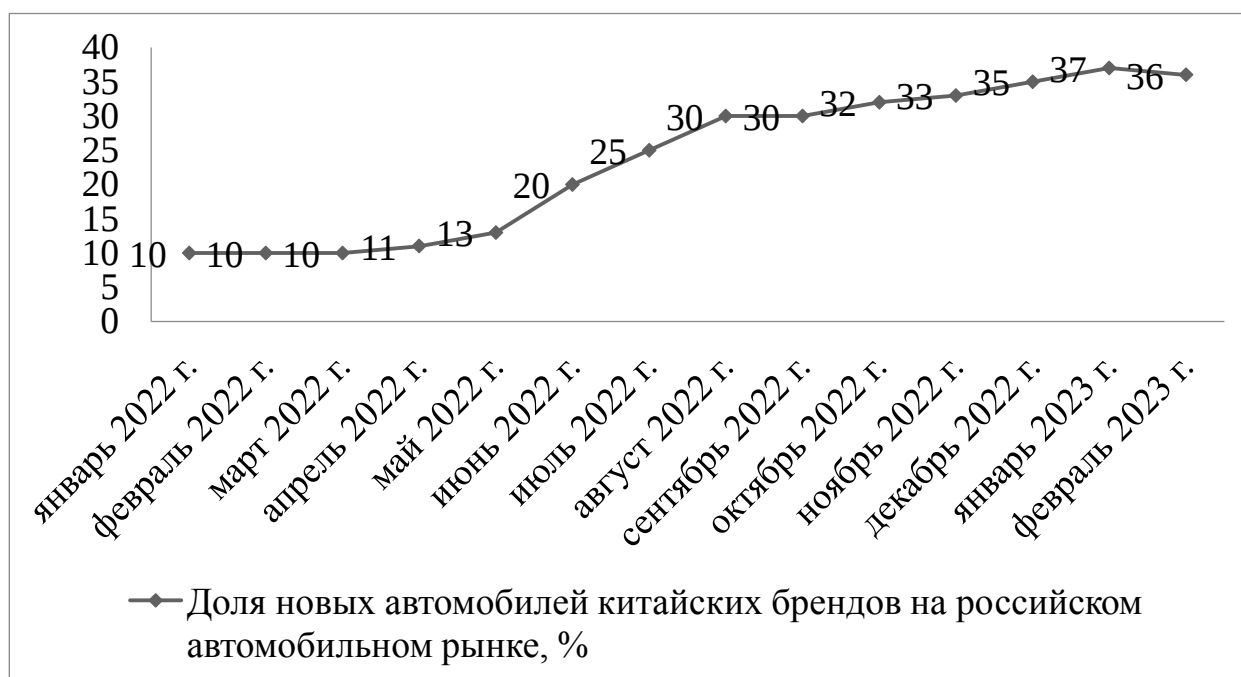


Рисунок 16. Динамика показателя продаж (%) в РФ новых автомобилей китайских брендов.

Источник: Составлено автором по материалам Аналитического агентства Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/articles/49827/>.

¹²⁶ Аналитическое агентство Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/articles/49827/>.

На основе анализа данных, представленных на графике, видна активная положительная динамика в освоении китайскими производителями освободившейся части российского рынка автомобилей.

В течение периода освоения китайскими автопроизводителями российского рынка продажи китайских автомобилей выросли более чем в 30 раз (рис.17).

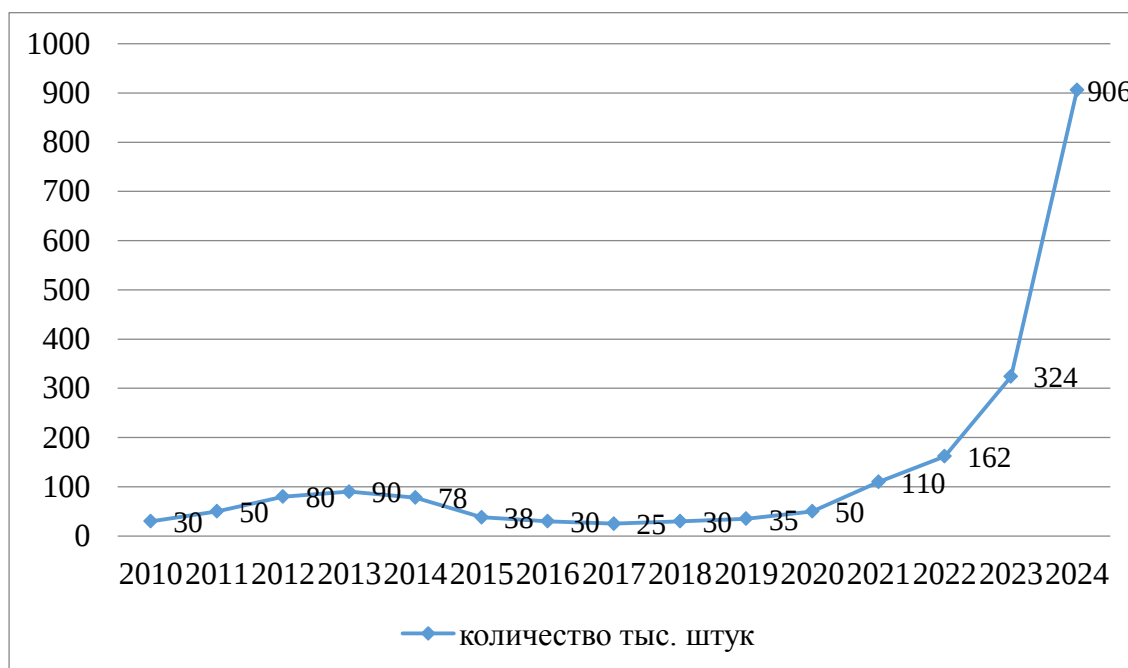


Рисунок 17. Динамика показателя объёма продаж китайских автомобилей в России в 2010-2024 гг..

Источник: Составлено автором по материалам Association of European Buinesses [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://aebrus.ru>.

На основе полученных данных можно сделать вывод, что российский рынок для китайских автопроизводителей достаточно привлекателен, но это мешает складыванию отечественных производственных цепочек, без которых возрождение российской автомобильной промышленности затруднено.¹²⁷

¹²⁷ Максимцев И.А., Костин К.Б., Онуфриева О.А., Ситов И.П., Кузнецов А.С. Перспективы развития отечественного автопрома в условиях экспансии китайского капитала // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14. – № 1. – С. 276.

Следует отметить, что китайские поставщики определяют цены на свои автомобили на российском рынке выше, чем в самом Китае в 2–2,5 раза.

Китайские проекты запущены на линиях многих крупных производственных мощностей в России:

1. Электромобиль Evolute – продукт китайского бренда Dong Feng, выпуск которого налажен на липецком заводе «Моторинвест».
2. Автомобиль «Москвич» - продукция бренда JAC, собираемая в Москве.
3. Легкие коммерческие автомобили «Атлант» и «Арго» - тоже продукция бренда JAC, но собранная на производственных мощностях российской компании «Соллерс» в Татарстане.
4. Завод «Автотор» в Калининграде, на котором производилась сборка корейских Kia и Hyundai сегодня выпускает легкие коммерческие автомобили под собственным брендом Ambertruck (Амбертрак), копирующий автомобиль китайского бренд Kaiyi, 49 % акций которого принадлежит компании Chery.

Таким образом, большая часть мощностей, оставленных западными партнерами, стала осваиваться для локализованной сборки китайских автомобилей. Однако данная тенденция представляется достаточно тревожной, так как при ее реализации есть опасность простого замещения западных брендов китайскими вместо возрождения отечественного автопроизводства через эффективное импортозамещение. Вывод на российский рынок большого количества китайских марок может привести, по мнению многих аналитиков, «если не к полной, то частичной деградации российского автопрома, что противоречит национальным интересам России»¹²⁸.

Выявленные тенденции в развитии российской автомобильной отрасли обращают внимание на необходимость ликвидации следующих проблем:

¹²⁸ Максимцев И.А., Костин К.Б., Онуфриева О.А., Ситов И.П., Кузнецов А.С. Перспективы развития отечественного автопрома в условиях экспансии китайского капитала // Вопросы инновационной экономики. –2024. – Т. 14. – № 1. – С. 272.

- значительный объем мощностей в отечественной автомобильной отрасли и низкий спрос на российские автомобили по сравнению с иномарками;
- российские автомобили не пользуются спросом на внешнем рынке;
- российская автомобильная отрасль не может организовать собственного производства по причине технологической и технической несамостоятельности.

Мировой экономический кризис 2008-2009 гг. и производственные ограничения в период пандемии COVID-19 в 2020-2021 гг., разрыв большого количества логистических цепочек, снижение занятости, и, как следствие, платежеспособности населения и спроса на продукцию автопроизводства, традиционно не относящуюся к товарам первой необходимости, способствовали сокращению объемов производства и банкротству многих предприятий отрасли. Однако в 2022 г., в период политической волатильности фокус производства в отрасли был перенесен практически на выживание.

Современная экономическая волатильность, в том числе в российской автомобильной промышленности, требует от предпринимателей постоянной адаптации к меняющимся условиям. Сильные и слабые стороны отечественного автопроизводства, возможности и угрозы развития представлены в SWOT-анализе отрасли (рис. 18).



Рисунок 18. SWOT-анализ автомобильной отрасли в РФ.

Источник: Составлено автором по материалам:
Evolute [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://evolute.ru/models/i-joy>;
LADA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lada.ru>;
Москвич [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moskvich-auto.ru/?ysclid=ll0g7nwlgg54704652>.

На основании расширенного SWOT-анализа отрасли (прил. 4), следует признать, что в условиях экономической нестабильности российская автомобильная отрасль не может самостоятельно решить накопленные проблемы.

Так как именно автопроизводство является индикатором развития экономики в стране, ее локомотивом, государство играет самую активную роль в его поддержке, уделяя внимание проблемам отрасли при реализации структурной и фискальной политики.

Вместе с тем в рамках реализации адаптивного развития системы управления автопроизводством в условиях волатильности внешней экономической и политической среды появляется необходимость формирования приоритетных направлений адаптивного развития, определения векторов взаимодействия обоих участников системы управления: государства и предприятия. Определение и формирование правил и принципов взаимодействия организационно-экономических структур, необходимость максимального обеспечения их интересов является методически важной проблемой, при решении которой необходимо охватить широкий диапазон не только теоретических, но и практических вопросов для повышения эффективности адаптивного развития системы управления автопроизводством в России.

2.2. Анализ деятельности флагманов российской автомобильной промышленности в условиях экономической нестабильности

На основе анализа данных аналитической компании «АСМ-холдинг»¹²⁹ по России за январь 2022 г. – декабрь 2024 г. можно констатировать, что стабильная положительная динамика в производстве легковых автомобилей наблюдается на предприятиях АО АвтоВАЗ (+173285 шт.), АО «Московский автомобильный завод «Москвич»» (+47728 шт.), ООО Моторинвест (Evolute) (+14112 шт.). Обновленные производства на МАЗ «Москвич» и Моторинвест (Evolute) начали свою работу в ноябре 2022 г. Также за обозначенный период МАЗ «Москвич» и Моторинвест (Evolute) выпустили 9822 электрокара.

Проведем сравнительный анализ факторов, способствующих сохранению и возобновлению обновленного производства легковых автомобилей в условиях сложной для страны экономической ситуации (табл.8).

Таблица 8

Анализ деятельности фирм-лидеров легкового автомобильного сектора экономики в целях сохранения стабильного положения на рынке

Показатели	Основные конкуренты		
	АО «АвтоВАЗ»	АО «Московский автомобильный завод «Москвич»»	ООО «Моторинвест»
Конкурентное положение	Высокий объем продаж. Доверительное отношение потребителя. Широкий спектр моделей. В 2018 в Топ-3 по	Из трех рассматриваемых предприятий имеет древнейшую историю. Компания пользуется широким спектром	Технологическое «ноу-хао». Положительная динамика разработки новых моделей. Ориентир на

¹²⁹ АСМ-холдинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.asm-holding.ru>.

	продажам в РФ вошли 2 автомобиля ВАЗ. Ранее компания входила в альянс Renault. Отсутствие конкурентов в ценовом сегменте. Акцент на надёжность и лёгкость в обслуживании.	мероприятий по поддержке со стороны государства. Имеет опыт работы с такими компаниями, как Ford Motor Company и Renault. Сохранение рабочих мест. Ориентир на экологичность.	экологичность и доступность. Новые рабочие места. Высокий темп роста производительности.
Стратегические намерения. Конкурентная стратегия	Компания внедряет разработку инновационного оборудования. Проводит реновацию производственных мощностей.	Компания перенимает опыт у китайской компании Jianghuai Automobile Co (JAC). Внедряет новый модельный ряд.	Компания вкладывает значительные средства в разработки в области защиты окружающей среды. При реализации производства осуществляется максимальное использование всех полезных компонентов.
Характер действий	Лидер по количеству продаж. В 2023 году было продано 188645 автомобилей Лада	Один из первых сборочных заводов в стране, выпускает автомобили с 1930 года.	Заявлены будущие инвестиции в локализацию производства: выпуск 10 тыс. электромобилей в год, создание 1900 рабочих мест. За время реализации проекта до 2033 года более

			242 тыс. электромобилей.
Рынок	Помимо локальной сборки российские производители также разрабатывают собственные технологии.		
Продукт	Соответствие запросам потребителей: непродолжительный период ожидания доставки продукции, динамичное расширение модельного ряда продукции. Ассортимент продукции: автомобили, запасные части и расходные материалы к автопродукции, сувениры. Жизненный цикл производства: I стадия – стадия поиска новых зарубежных партнеров; II стадия – стадия интенсивного освоения нового вектора автопроизводства; III стадия – стадия стабилизации цен; IV стадия – поздняя (завершающая) стадия сервисного и послепродажного обслуживания продукции. Конкурентные преимущества продукции: опыт пребывания на рынке, международное партнерство. Продуктовые инновации: экологичность, гибридные и электрические двигатели, цифровое оборудование. Качество продукции: соответствие международным стандартам. Частота обновления ассортимента: обновление ассортимента сдерживалось недостаточным объемом средств и отсутствием экономического инструментария для планирования эффективного обновления производственных мощностей у предприятий, в последнее время обновление ассортимента связано с ориентацией в партнерских отношениях на сотрудничество с китайскими производителями.		
Цены	Цены на новые модели между производителями значительно отличаются. ВАЗ позиционируют свои автомобили для бюджетного рынка, цена на автомобиль не превышает 1,6 млн. руб. Цена за «Москвич 3е» выше 4 млн. руб. (автомобиль предназначен для среднего класса). В ценовом сегменте перед «Москвичом» более бюджетно представлен Evolute со своей моделью i-Joy, цена за которую 3,5 млн. руб. (при этом эксперты отмечают конкурентные преимущества).		

	Вариативность цен на уже выпускаемые ранее или освоенные продукты.
Продвижение продуктов на рынке	Предпочитаемая реклама – массовая реклама в СМИ, промо-акции. Программы лояльности: «Первый автомобиль в семье», «Доступный автомобиль медицинскому работнику», утилизационный сбор, послепродажное сервисное обслуживание. При покупке электромобиля – льготный проезд по платной дороге и бесплатные общественные парковки, бесплатная зарядка.
Организация сбыта и распределение продукции на рынке	Расширение спектра каналов продаж и состава потребительских структур: страны Африки, Азии, Латинской Америки и Ближнего Зарубежья. Формы (методы) сбыта: прямые. Контроль за каналами сбыта: контроль со стороны государства: реализация полномочий Роспотребнадзора, Федеральной Антимонопольной Службы. Эффективность дистрибьюторской сети: положительная. Активная заинтересованность компаний-производителей.
Менеджмент предприятия	Организационная структура. Кадры – квалифицированный персонал, система регулярного повышения квалификации персонала. Эффективность производства неоднозначная, определяется волатильной динамикой спроса. Научно-исследовательский потенциал: исследование и апробация новых, в том числе иностранных технологий производства. Экономия на масштабе производства: создание крупных производственных структур. Система мотивации сотрудников: материальное стимулирование.
Финансы	Финансовые результаты деятельности. Операционная прибыль АО «АвтоВАЗ» в 2022 г. составила 2,4 млрд рублей, а чистая прибыль — 1,6 млрд рублей. В начале января 2024 г. президент "АвтоВАЗа" Максим Соколов сообщал, что компания завершила 2023 год с прибылью и остается финансово стабильной. ¹³⁰ Цифры компания не раскрывает, опасаясь усиления рисков и вызовов. Обозначено, что

¹³⁰ Информационное агентство Интерфакс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/russia/948190>.

	прибыль будет направлена на проекты дальнейшего развития. Инвестиционная программа на 2024 год составила 40 млрд. руб. АО «Московский автомобильный завод «Москвич» с начала продаж (то есть с ноября 2022 г.) продал 24,6 тыс. автомобилей и более 23 тыс. автомобилей отгружено дилерам. Дилерская сеть EVOLUTE охватывает 7 регионов России: это Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Казань, Воронеж, Краснодар, Симферополь, Сочи и Ростов-на-Дону. Совокупные продажи Evolute с момента старта продаж составили 14112 автомобилей. Инвестиционные возможности: финансовая поддержка со стороны государства. Возможности получения кредитов – через Центральный Банк, льготное кредитование предприятий отрасли, кредитные каникулы в сложные для страны периоды.
--	--

Источник: Составлено автором по материалам:

Evolute [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://evolute.ru/models/i-joy>;

LADA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lada.ru>;

Москвич [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moskvich-auto.ru/?ysclid=ll0g7nwlgg54704652>.

Представляется необходимым выявить приоритетные для каждого из указанных предприятий факторы в управлении производством, продемонстрировать их реализацию в процессе становления и развития анализируемых производителей.

АО «АвтоВАЗ» — лидер отечественной автомобильной промышленности в легковом сегменте по продажам и общей выручке. Доля концерна на российском авторынке 2023 году достигала 35%, с объемом продаж 352,57 тыс. автомобилей¹³¹.

Автомобильный завод с полным производственным циклом был запущен в г. Тольятти после подписания контракта с главой Fiat Джанни Аньелли 15.08.1966 г.

¹³¹ АвтоВАЗ на 70% увеличил производство в 2023 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6444631>.

24.03.1971 г. была введена в эксплуатацию первая очередь Волжского автозавода, мощностью 220 тыс. автомобилей в год. 16.07.1971 г. был произведен 100-тысячный автомобиль марки «ВАЗ». А 22.12.1973 г. был произведен миллионный автомобиль марки «ВАЗ».

Проектная мощность завода в 1970-х годах составляла 660 тысяч автомобилей в год, к началу 1990-х мощность достигла 740 тысяч. На 01.02.2012 г. проектная мощность завода составляла 900 тысяч автомобилей в год. В 2013 году продукция АвтоВАЗа по качеству не уступала партнёрам по альянсу — компаниями Renault и Nissan.

В 2015 году компания показала отрицательную валовую маржу. Общее падение продаж легковых машин составило 36% (269 тыс. автомобилей). Причина — введение первого пакета экономических санкций.

По итогам I квартала 2016 года убыток компании составил 8,589 млрд. руб., то есть в 47 раз больше, чем за аналогичный период 2015 года. Одновременно выручка АО «АвтоВАЗ» сократилась на 20,8 % (до 38,417 млрд. руб.).

В 2018 г. чистые убытки предприятия составили 286 тыс. руб.

В 2019г. выручка «АвтоВАЗ» составляла 292 млрд. руб., что равнялось показателю 2018 г. Чистая прибыль составляла 385,5 млн. руб. Это была первая положительная маржа с 2012 года. Себестоимость продаж компании в 2019 году равнялась 271,55 млрд. руб., больше чем в 2018 г. на 1,4%. Капитальные затраты компании составили 135 млн. евро.

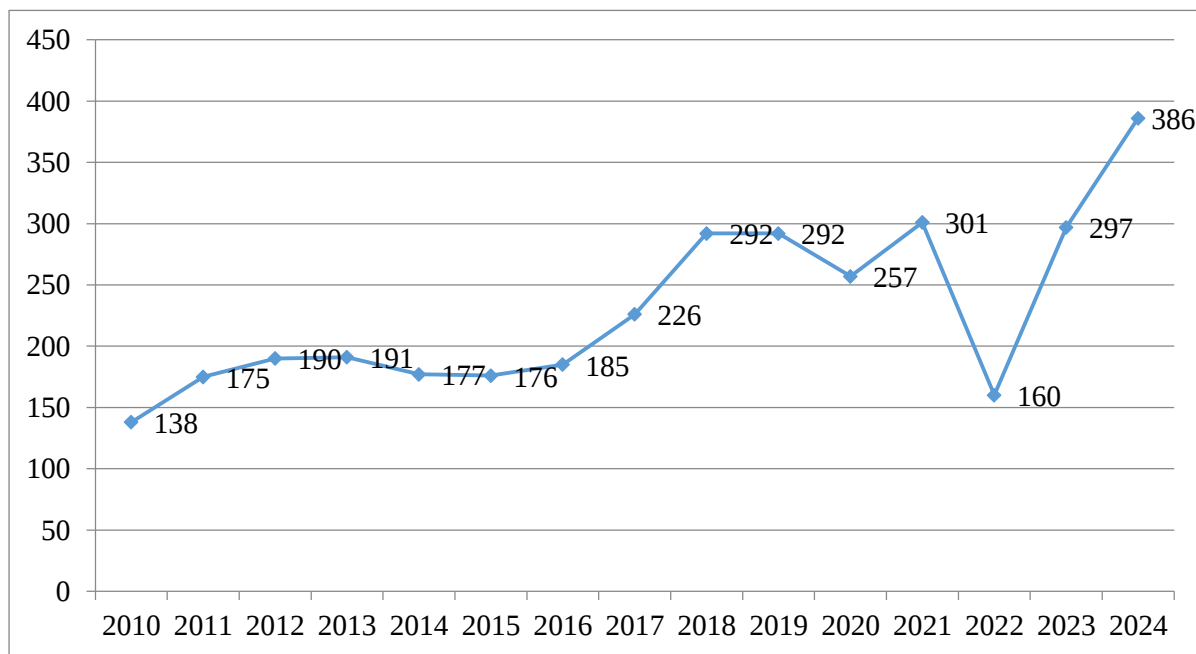
В 2020 г. «АвтоВАЗ» продал 393 806 автомобилей, в том числе за пределами России, что на 5% меньше, чем в 2019 г. Выручка «АвтоВАЗ» в 2020 г. составила 2,8 млрд. евро, чистый убыток по итогам 2020 г. равнялся 196 млн. евро. Прибыль предприятия в 2020 г. до вычета налогов увеличилась до 77 млн.

евро (в 3,6 раза). Капитальные затраты компании составили 172 млн. евро¹³², что привело к отрицательной динамике чистой прибыли.

В 2021 г. чистая прибыль увеличилась на 102% (с 741,09 млн. руб. в 2020 г. до 1497 млн. руб. в 2021г.), выручка увеличилась на 17% (с 257464,96 млн. руб. до 301234,00 млн. руб.), активы увеличились с 206540,73 млн. руб. до 210465 млн. руб. (на 1,9 %), а чистые активы увеличились в 1365,34млн. руб. до 23593,00 млн. руб. (на 1628%).¹³³

По официальной статистике за 2022 г. операционная прибыль АО «АвтоВАЗ» составила 2,4 млрд. руб., а чистая прибыль равнялась 1,6 млрд. руб.¹³⁴ В 2023 г. прибыль практически равнялась нулю, так как компания списывала дорогостоящие активы для моделей Renault и двигателей HR16, находящиеся на балансе предприятия.

Общая выручка АО «АВТОВАЗ» с 2010г. по 2024 г. увеличилась более чем в 2 раза (рис. 19).



¹³² Tadviser.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:АвтоВАЗ>.

¹³³ Tadviser.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:АвтоВАЗ>.

¹³⁴ АвтоВАЗ – итоги – 2022 – года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://autoreview.ru/news/avtovaz-itogi-2022-goda>.

Рисунок 19. Выручка АО «АвтоВАЗ» в 2010-2024 гг. (млрд.руб.)

Источник: составлено автором по материалам Tadvise.ru. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tadvise.ru/index.php/Компания:АвтоВАЗ>.

Спады в волатильности выручки наблюдались спады в 2014г. и в 2015 г. Основная причина данной ситуации – введение первого пакета западных экономических санкций, что ухудшило общую экономическую ситуацию в России. Показатели 2016-2018 гг. свидетельствуют о росте выручки.

В 2019-2020 гг. показатель выручки вновь устремился вниз, причина в вынужденной приостановке предприятия в рамках антиковидных мероприятий. В 2022 году производство было остановлено в начале марта из-за нехватки импортных комплектующих и вновь заработало только в начале июня. Завод смог наладить производство только трех моделей — Гранта, Нива Legend и Нива Travel, в урезанных комплектациях.

На заводе в Санкт-Петербурге в 2023 году выпустили около 10 000 автомобилей под брендом Lada в сегментах C и D. 9 июня 2023 года «АвтоВАЗ» объявил о начале продаж новой Lada Vesta NG. Производственный план «АвтоВАЗа» на 2024 год – не менее 400 тысяч автомобилей был реализован в несколько меньших показателях – 374,077 тыс.¹³⁵ В 2025–2027 годах планируется произвести до 50-70 тысяч автомобилей «АвтоВАЗа» на бывшей площадке Nissan.

Проанализируем категорию устойчивости предприятия АО «АвтоВАЗ» «Чистый долг/EBITDA», ее показатель в течение 10 лет (2014-2024 гг.) превышал нормативное значение (норма 3) в 4-12 раз. В 2014 году показатель увеличился сразу до значения 903, причиной данного экономического явления было снижение показателя EBITDA с 5,7 млрд. руб. до 105 млн. руб. В 2015-2017 гг. показатель устойчивости принимал отрицательное значение. С 2018 г. показатель устойчивости снова не соответствовал норме, но теперь динамика была

¹³⁵ АвтоВАЗ на 70% увеличил производство в 2023 году. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6444631>.

положительной, что является свидетельством существенной зависимости компания от заемного капитала. 10 апреля 2023 года «АвтоВАЗ» получил грант от Российского фонда развития информационных технологий (РФРИТ) в размере 496 млн. руб. на импортозамещение иностранного программного обеспечения в системе конструкторско-технологической подготовки производства, что не способствовало стабилизации показателя.

Виды собственности «АвтоВАЗ»: частная, определяется присутствие иностранного капитала. В сентябре 2021 года было зарегистрировано ООО «Лада Авто Холдинг» с уставным капиталом 16,472 млрд. руб.

С 16 мая 2022 г. предприятие передано ГНЦ РФ ФГУП «НАМИ» (Государственный научный центр Российской Федерации Федеральное государственное унитарное предприятие «Центральный научно-исследовательский автомобильный и автомоторный институт „НАМИ“»).¹³⁶

Конкурентами компании на внутреннем рынке были ООО «Хавейл Мотор Мануфэкчуриг Рус» (Тульская область), АО «АВТОТОР» (г.Калининград) и компания-производитель легковых автомобилей премиального класса ООО «МБМР» (г. Солнечногорск).

Продукция АвтоВАЗа экспортируется в страны СНГ и Африки. В 2022г. на зарубежных рынках было продано 17246 автомобилей Лада, тогда как в 2021 году на экспорт ушло 35,8 тысячи машин (падение на 52%). Экспорт машин Lada в 2023 году составил 6,5 тысяч автомобилей.

Количество стран, куда поставляются Лады, за 2024 год не уменьшилось: их по-прежнему 17. Однако, например, Казахстан отказался от автомобилей Лада упрощенной сборки, хотя это пока не означает полного прекращения экспорта в эту страну.

Отложенные перспективные рынки: Азербайджан, Белоруссия, страны Европы, Египет.

¹³⁶ LADA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lada.ru>.

Автомобили LADA конкурировали с Daewoo Nexia, Daewoo Matiz, BYD F3, Chery Kimo, Chery Bonus, Geely MK, Lifan Smily, Lifan Breez, Renault Logan, Renault Sandero, Tagaz C10, Bogdan 2110/2111, Chance и Vortex Corda. Эти модели представляли продукцию совместных сборочных производств на территории РФ.

В ценовом сегменте автомобили LADA конкурировали с Chevrolet Spark, Chevrolet Aveo, Chevrolet Lacetti, Geely MK, Geely Emgrand, Haima 3, Chery IndiS, Chery M11, Citroen C1, Fiat Albea, Fiat Grande Punto, Hyundai Accent, Hyundai Solaris, Kia Rio, Lifan Solano, Nissan Almera Classic, Opel Corsa, Peugeot 107, Skoda Fabia, Tagaz C10, Volkswagen Polo sedan и Vortex Estina.

Конкурентами автомобилей семейства LADA 4x4 были UAZ Hunter и Renault Duster.

Сегодня продукция АвтоВАЗа конкурирует с продукцией китайских производителей. Так конкурентом Лада Веста является китайский автомобиль Kaiyi E5.

При этом основной объем проданных в 2024 году автоконцерном автомобилей приходится на наиболее бюджетные Granta (206,116 тыс.) и Niva (92 тыс.). Объем продаж модели среднего массового сегмента Vesta, составил лишь 49,27 тыс. автомобилей.¹³⁷ В то же время бренды из Китая в основном продаются в более дорогих сегментах авторынка, прежде всего SUV.

АвтоВАЗ осуществляет модернизацию производственных процессов в следующих направлениях: контроль качества продукции, оптимизация производственных процессов, экономия средств, улучшение условий труда на производстве.¹³⁸

¹³⁷ LADA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lada.ru>.

¹³⁸ Тюкавкин Н.М., Подборнова Е.С. Энергосбережение и энергетическая эффективность автомобилестроения России (на примере ПАО «АВТОВАЗ») [Электронный ресурс] / Н.М.Тюкавкин, Е.С. Подборнова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. - 2020.- Т. 11.- № 2. - С. 78. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43138216>.

Основными направлениями адаптивного развития системы управления АО «АвтоВАЗ», позволяющей производителю занимать лидирующее положение в легковом сегменте автомобильной отрасли в России, можно определить:

- ценовую политику, ориентацию на средний класс;
- обеспечение доступности послепродажного обслуживания;
- систематическую модернизацию оборудования;
- попытки разработок собственных технологий;
- участие в государственных программах лояльности.

Основным видом деятельности АО «Московский автомобильный завод «Москвич»» является производство автотранспортных средств легкового сегмента.

Предприятие начало свою деятельность 06.11.1930 г. со сборки легковых и грузовых машин Ford из американских комплектующих. В 1933 году завод стал филиалом ГАЗ. В 1939 году завод стал называться «Московский автомобильный завод имени КИМ», став самостоятельной составляющей Глававтопрома. В мае 1945 года предприятие стало называться «Завод малолитражных автомобилей» (ЗМА), позднее – «Московский завод малолитражных автомобилей» (МЗМА). В 1947 году завод начал выпускать серию легковых автомобилей «Москвич-400», основой которого послужил немецкий «Opel Kadett» образца 1938 года. Данное производство было организовано на частично трофейном оборудовании. В мае 1967 года с конвейера сошёл миллионный автомобиль марки «Москвич». В начале 1990-х годов АЗЛК был одним из крупнейших советских автомобилестроительных предприятий. В 1998 г. было создано совместное автомобилестроительное предприятие правительства Москвы и Renault, («Автофрамос»).

В сентябре 2010 года завод обанкротился, выплатив все долги. ОАО «Москвич» было официально ликвидировано.

В 2011 году предприятие выкупил концерн «Рено Россия», расширив мощности своего производства с 75 000 до 160 000 автомобилей. До марта 2022 года производство выпускало автомобили Renault Duster, Renault Kaptur и Renault Arkana.

16 мая 2022 года все активы завода перешли в собственность правительства Москвы. 3 июня 2022 года вместо ЗАО «Рено Россия» де-юре был возрожден Московский автомобильный завод «Москвич», на производственных мощностях которого 23 ноября 2022 года началось производство городского кроссовера «Москвич 3». «Москвич 3» является отечественным продуктом крупноузловой сборки автомобиля Sehol X4 (JAC JS4) китайской компании JAC.

Планы производства на 2023 и 2024 гг. были определены – 50 тыс. и 100 тыс. автомобилей соответственно¹³⁹. По факту в 2024 году завод выпустил 40 тыс. автомобилей.¹⁴⁰

Выручка «Московский автомобильный завод «Москвич»» за период 2011-2024 годов была нестабильной (рис. 20).

¹³⁹ Москвич [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moskvich-auto.ru/?ysclid=ll0g7nwlgg54704652>.

¹⁴⁰ Всероссийский автомобильный портал Drom.ru. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://news.drom.ru/96161.html>.

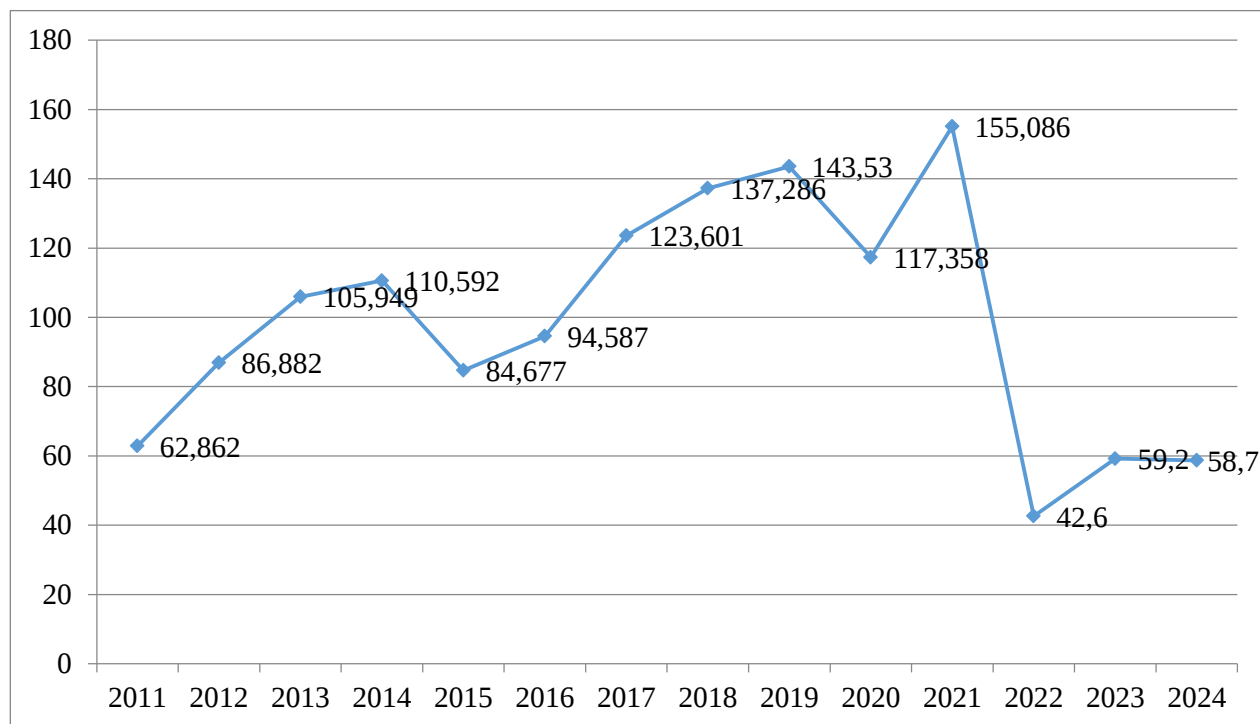


Рисунок 20. Динамика выручки АО «Московский автомобильный завод «Москвич» в 2011-2024 гг. (млрд.руб.)

Источник: составлено автором по материалам АО «Московский автомобильный завод «Москвич»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7709259743_ao-moskovskiy-avtomobilnyy-zavod-moskvich.

В течение этого периода ее рост наблюдался в 2011-2014 гг., когда предприятие было выкуплено «Рено Россия» и были расширены производственные мощности.

В 2015 г. наблюдалось резкое падение выручки в связи с объявлением первого пакета экономических санкций и ухудшением экономической ситуации в стране. В последующие годы наблюдался рост выручки.

В 2020 году наблюдается падение выручки, причина в вынужденной приостановке предприятия в рамках антиковидных мероприятий. 2021 г. характеризовался ростом выручки в результате запуска предприятия после приостановки.

В начале марта 2022 года производство было остановлено из-за ухода «Рено» с российского рынка. В ноябре 2022 года производство вновь заработало, начав сотрудничать китайской компании JAC.

Динамика чистой прибыли АО «Московский автомобильный завод «Москвич»» за 2011-2024 гг. (рис.21) несколько диссонирует с динамикой выручки.

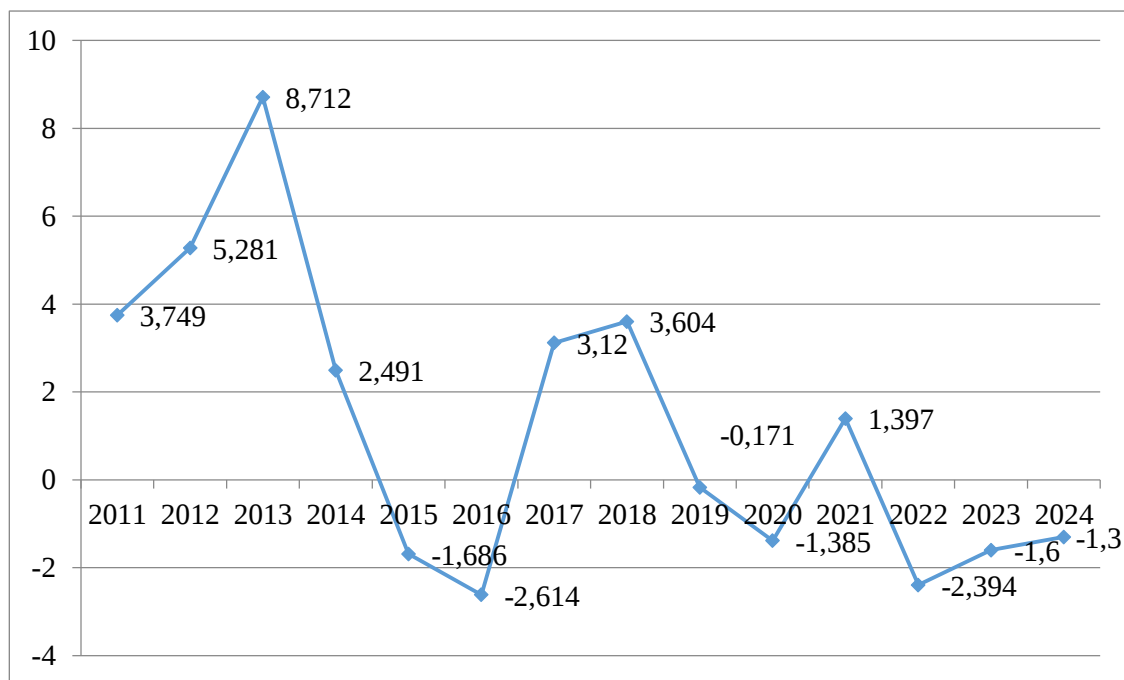


Рисунок 21. Динамика чистой прибыли АО «Московский автомобильный завод «Москвич»» в 2011 – 2024 гг. (млрд.руб.)

Источник: составлено автором составлено автором по материалам АО «Московский автомобильный завод «Москвич»»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. – Режим доступа:

https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7709259743_ao-moskovskiy-avtomobilnyy-zavod-moskvich.

Экономические санкции против России привели к росту курса иностранной валюты, и следовательно, к росту цен на комплектующие и увеличению себестоимости товара. Так чистая прибыль в 2013 г. упала по сравнению с 2011 г. более чем в 10 раз, в 2020 г. по сравнению с 2011г. более чем в 5 раз. Самый большой спад пришелся на период 2016 г. (период адаптации отечественного автопроизводства к первому пакету экономических санкций). После отмены

антиковидных ограничений в 2021 г. показатель чистой прибыли вырос в 3 раза, но в 2022 году после приостановки деятельности производств, принадлежащих брендам из недружественных стран, снизился в 3 раза. В 2023 г. прибыль выросла на 75% после организации на мощностях предприятия локализованной сборки китайского кроссовера JAC под товарным знаком «Москвич 3». В 2024 г. по сравнению с 2023 г. показатель прибыли увеличился незначительно, на 30%.

Показатель EBIT АО «Московский автомобильный завод «Москвич»» в течение всего исследуемого периода практически дублирует показатели чистой прибыли (рис.22).

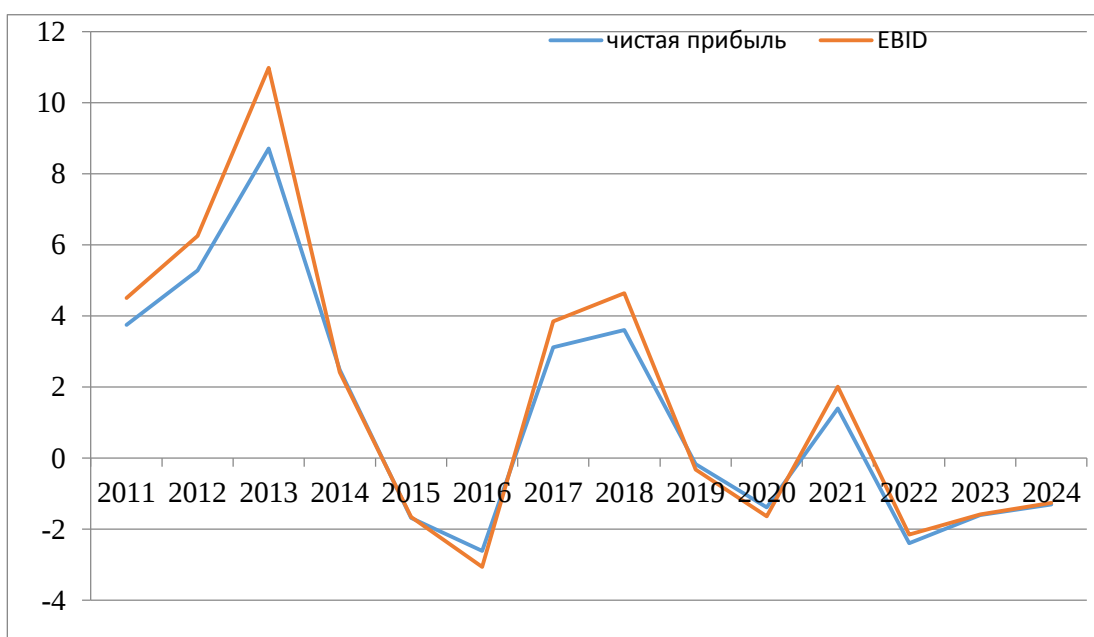


Рисунок 22. Динамика чистой прибыли и EBIT АО «Московский автомобильный завод «Москвич»» в 2011 – 2024 гг. (млрд.руб.)

Источник: составлено автором по материалам АО «Московский автомобильный завод «Москвич»»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7709259743_ao-moskovskiy-avtomobilnyy-zavod-moskvich.

Основным конкурентом «Москвича» традиционно считается АвтоВАЗ. Сегодня «Москвич» также конкурирует с китайскими и корейскими

производителями, которые предлагают новые модели, марки, выгодные программы по скидкам.

На современном российском авторынке дефицит автомобилей сегмента SUV B+составляет порядка 800 тыс. единиц. Это автомобили таких марок как Hyundai Creta, Renault Duster, Renault Kaptur. Модель «Москвич 3» несколько сокращает данный дефицит, в том числе из-за включения в государственную программу по льготному автокредитованию, дающую скидку в 20-25% в зависимости от региона.

Степень дифференциации продуктов (услуг) средняя. В 1977 году для работников завода был открыт ДК АЗЛК — дом культуры завода, его досуговый центр. ДК существует и сегодня – Культурный центр «Москвич».

Основными направлениями адаптивного развития системы управления АО «Московский автомобильный завод «Москвич»», позволяющими ему выдерживать конкуренцию на легковом автомобильном рынке и преодолевать кризисные явления, являются:

- реализация широкого спектра мероприятий по поддержке со стороны государства (льготное кредитование, программа лояльности);
- интеграция с иностранными партнерами: на предприятии налажена крупно-узловая сборка китайского кроссовера JAC;
- исследование новых (китайских) технологий производства;
- «Москвич» – достаточно дорогостоящий автомобиль, что дает возможность увеличить валовую прибыль производства.

ООО «Моторинвест». Вид деятельности: производство автотранспортных средств. Форма собственности: частная.

Предприятие было основано в 2010 г. как автосборочное для автомобилей китайских марок. В 2014 г. была запущена первая очередь завода по «отверточной» сборке внедорожника Great Wall Hover. С 2019 г. предприятие было законсервировано.

В октябре 2022 начата сборка седана i-PRO, в ноябре 2022 года начата сборка кроссовера i-JOY.

Выручка ООО «Моторинвест» за период 2013-2024 годов увеличилась почти в 33 раза (рис. 23).

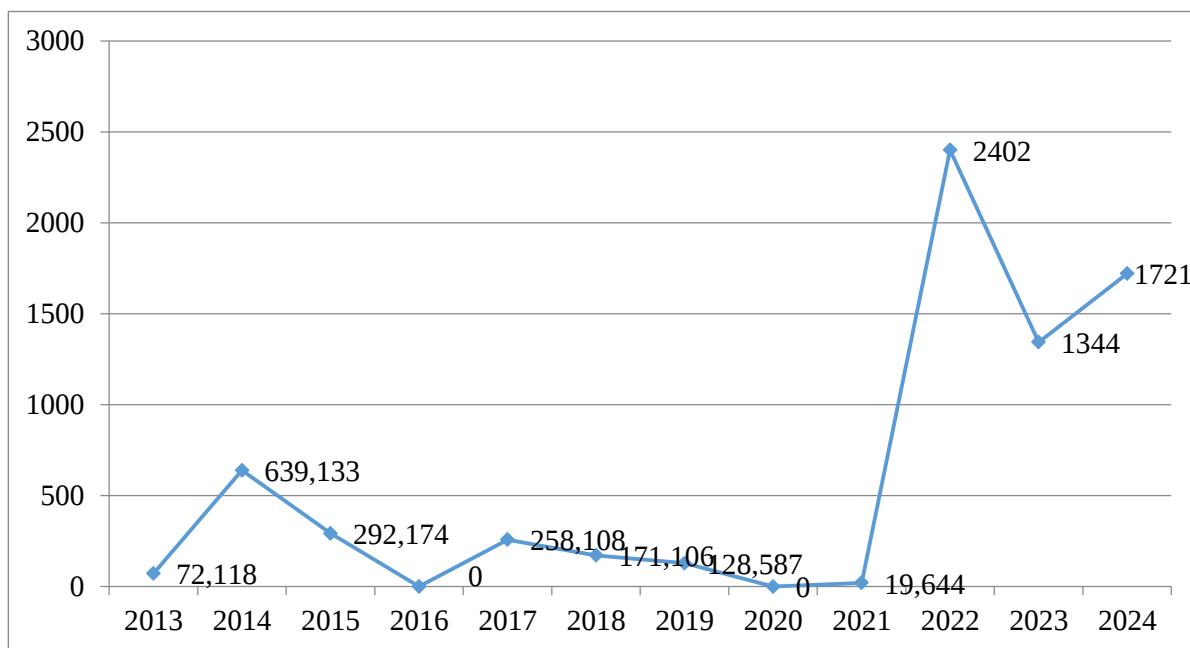


Рисунок 23. Динамика выручки ООО «Моторинвест» в 2013-2024 гг. (млн.руб.)

Источник: составлено автором по материалам ООО «Моторинвест»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/4810004427_ooo-motorinvest.

В течение анализируемого периода 2013-2024 гг. показатель выручки принимал минимальное значение в 2016 гг., так как решение об утилизационном сборе в декабре 2014 г. сделало линию нерентабельной и была остановлена.

В 2017-2019 гг. показатель выручки повышается, так завод возобновил производство и с конвейера сошло около 4 тыс. кроссоверов Changan CS35.

Можно констатировать падение выручки в 2020 году, причина в вынужденной остановке предприятия в рамках антиковидных мероприятий в период пандемии новой коронавирусной инфекции.

В марте 2022 г. «Моторинвест» заключил в Минпроторгом инвестиционный контракт на выпуск электромобилей «Эволют», что привело к росту выручки.

Однако российская инфраструктура еще не была готова к обслуживанию электромобилей, поэтому в 2023 г. объем общей выручки снизился почти на 1 млрд.руб. При увеличении количества электрозаправок и Программе лояльности государства объем обей выручки в 2024 г. увеличился.

В 2023 году было собрано 6 тыс. автомобилей, в 2024 году – 10 тыс., в 2025-м планируется собрать порядка 15-18 тыс.

Динамика чистой прибыли ООО «Моторинвест» за 2013-2024 гг. (рис.24) не совпадает с динамикой выручки.

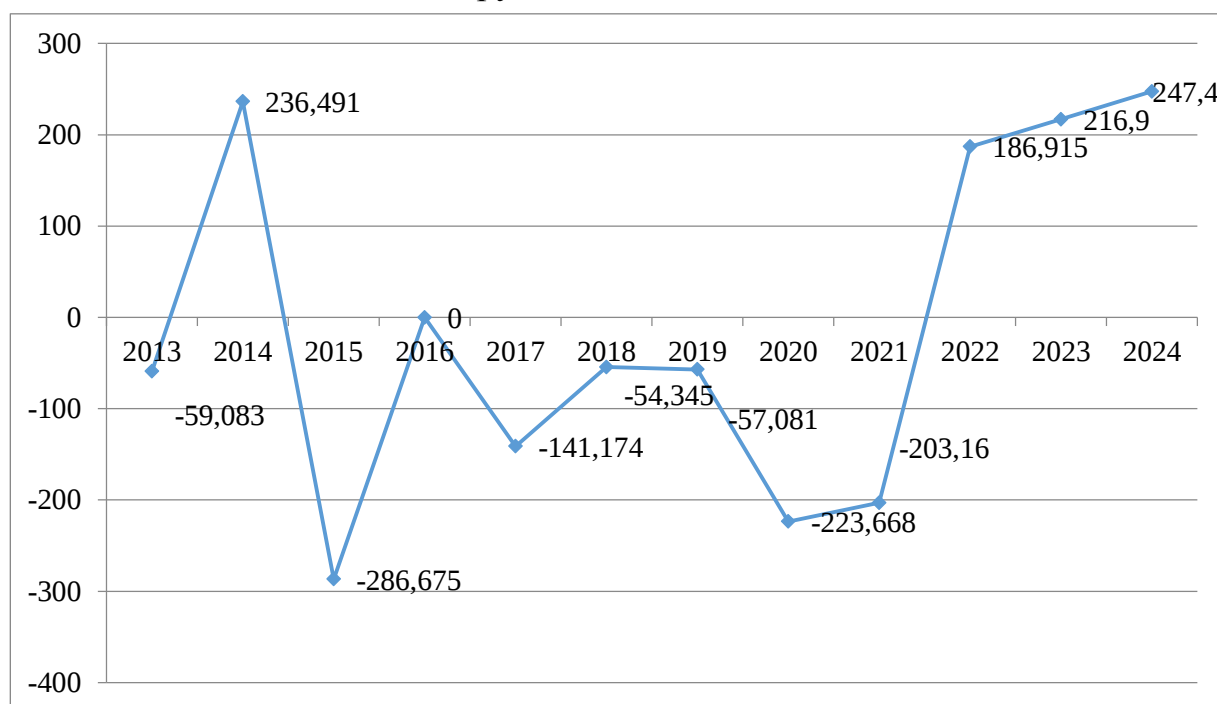


Рисунок 24. Динамика показателя чистой прибыли ООО «Моторинвест» в 2013-2024 гг. (млн.руб.)

Источник: составлено автором по материалам ООО «Моторинвест»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/4810004427_ooo-motorinvest.

Рост курса валют способствовал увеличению себестоимости продукции. Так чистая прибыль в 2024 г. была выше, чем в 2013 году более чем в 5 раз, но только за счет инвестиций государства. Самый большой спад пришелся на период 2015 г. (период ввода первого пакета экономических санкций).

Показатель EBIT ООО «Моторинвест» в 2013-2024 гг. намного выше показателя чистой прибыли (рис.25), что свидетельствует о большом объеме заемных средств.

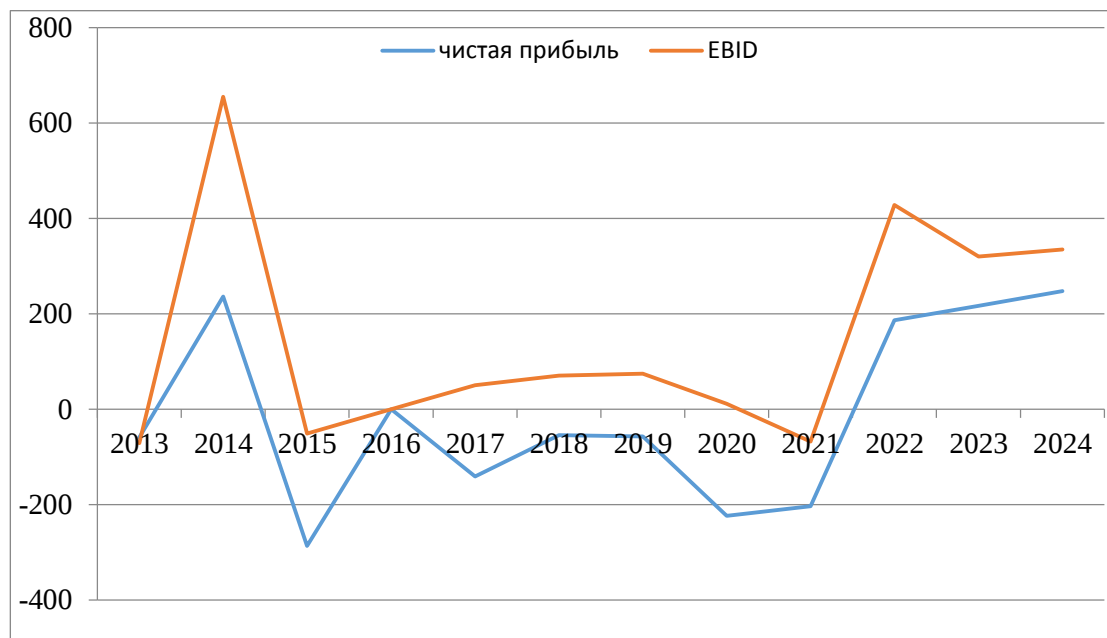


Рисунок 25. Динамика чистой прибыли и EBIT ООО «Моторинвест» в 2013-2024 гг. (млн.руб.)

Источник: составлено автором по материалам ООО «Моторинвест»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/4810004427_ooo-motorinvest.

Основными направлениями адаптивного развития системы управления ООО «Моторинвест», позволившей Evolute стать лидером рынка электрокаров в России в 2024 г., можно определить:

- обеспечение доступности цены по сравнению с импортными аналогами;
- ориентация продукции на решение экологической проблемы;
- участие предприятия в программе господдержки в виде инвестиционного контракта;
- реализация программы лояльности: льготный проезд по платной дороге, бесплатные общественные парковки, бесплатная зарядка;

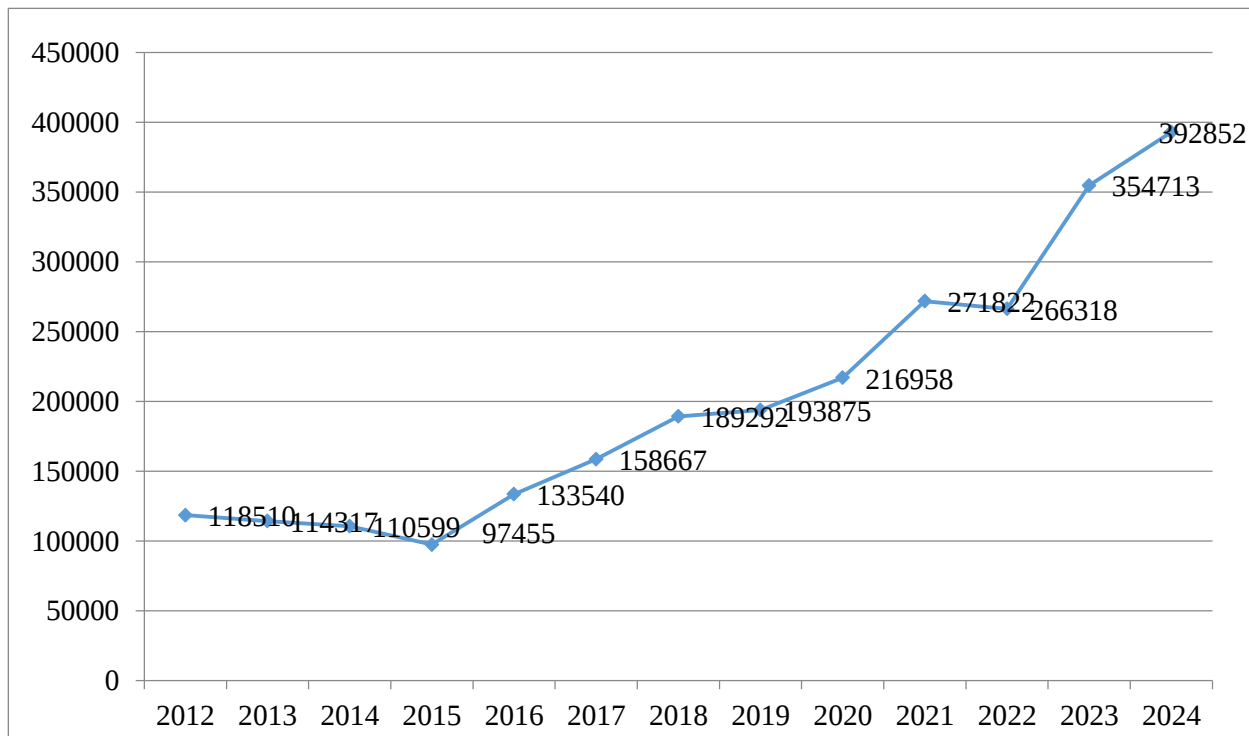
– освоение новых иностранных технологий производства.

Анализируя данные компании «АСМ-холдинг»¹⁴¹ по России за январь 2022 г. – декабрь 2024 г. можно утверждать, что стабильная положительная динамика в производстве грузовых автомобилей наблюдается только на предприятиях ПАО «КАМАЗ». Основная продукция ПАО «КАМАЗ» — дизельные грузовые автомобили и дизельные двигатели. Также компания выпускает автобусы, электробусы, тракторы, комбайны, электроагрегаты, тепловые мини-электростанции и комплектующие.

Предприятие основано в 1976 г. Основное производство расположено в городе Набережные Челны.

15 февраля 2012 года с конвейера «КАМАЗа» сошёл 2-миллионный грузовик — КамАЗ-6522.

Выручка ПАО «КАМАЗ» за период 2012-2024 гг. увеличилась почти в 2,3 раза (рис. 26).



¹⁴¹ АСМ-холдинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.asm-holding.ru>.

Рисунок 26. Динамика выручки ПАО «КАМАЗ» в 2012-2024 гг. (млн.руб.)

Источник: составлено автором по материалам ПАО «КАМАЗ»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://conomy.ru/investments/issuers/kamaz/financial-statements>.

Однако в течение 2013-2015 гг. наблюдался ее спад, так как в 2013 году «КАМАЗ» завершил прошлые договорённости по сделке с CNH Global NV в рамках стратегии избавления от непрофильных активов. В октябре 2014 года из состава акционеров ПАО «КАМАЗ» вышел Европейский банк реконструкции и развития.

С 2016 по 2024 г. выручка неуклонно растет. В 2016 году «КамАЗ» начинает производить каркасы кабин грузовиков в рамках совместного предприятия с компанией Daimler. Как определил генеральный директор «КАМАЗа» Сергей Когогин «это самый крупный проект со времён запуска самого «КАМАЗа»»¹⁴².

В результате реализации в Набережных Челнах крупного инвестиционного проекта "Модернизация прессово-рамного завода «КАМАЗ» в июне 2021 года было запущено производство рам для нового поколения грузовиков K5.

Динамика чистой прибыли ПАО «КАМАЗ» за 2012-2024 гг. (рис.27) не совпадает с динамикой выручки

¹⁴² Вести КАМАЗа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vestikamaza.ru/posts/zavod-karkasov-kabin-fakty-tsifry-i-plany/>.

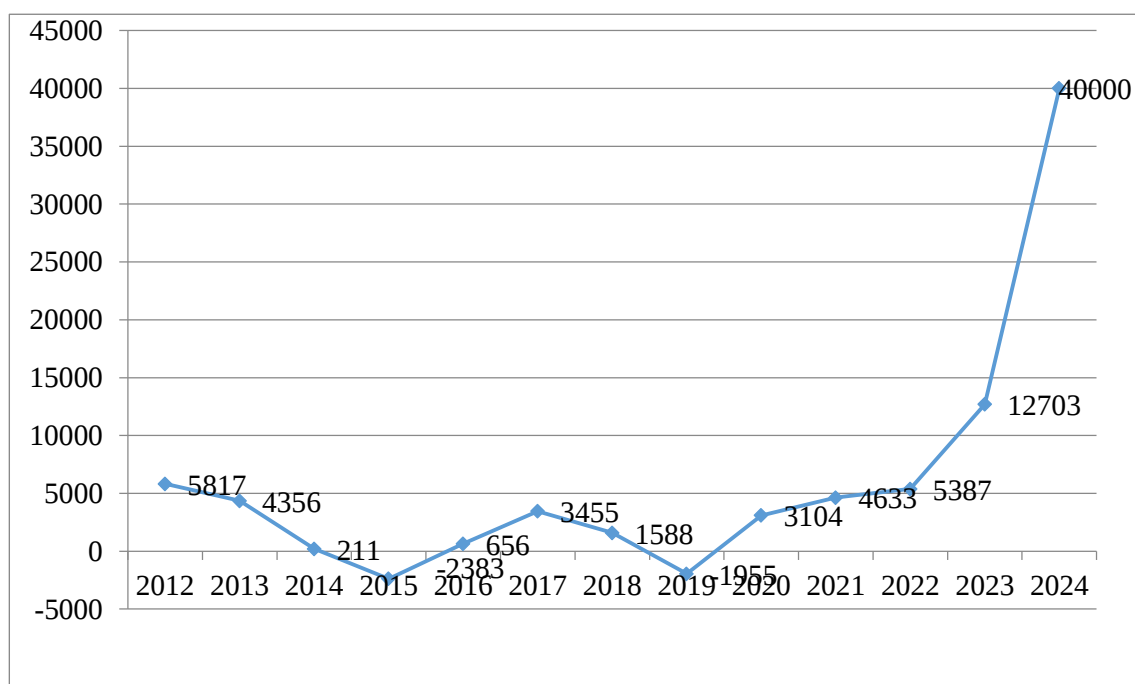


Рисунок 27. Динамика показателя чистой прибыли ПАО «КАМАЗ», 2012-2024 гг. (млн.руб.)

Источник: составлено автором по материалам ПАО «КАМАЗ»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://conomy.ru/investments/issuers/kamaz/financial-statements>.

Так чистая прибыль в 2024 г. была выше, чем в 2012 году. В 2012 г. «КАМАЗ» подписал лицензионное соглашение с Daimler Trucks, что способствовало относительно высокому уровню чистой прибыли. В 2013 г. ОАО «КАМАЗ» подписал Соглашение о сотрудничестве с концерном Palfinger AG, что позволило держать показатель чистой выручки приблизительно на том же уровне.

Самый большой спад пришелся на период 2015 г., компания во избежание попадания под санкции прекратила выпуск военной техники. В 2019 г. снизились темпы грузоперевозок, что незамедлительно сказалось на чистой прибыли ПАО «КАМАЗ».

2020-2024 гг. характеризуются ростом чистой прибыли.

Основными направлениями адаптивного развития системы управления ПАО «КАМАЗ», позволяющей компании сохранять высокий уровень конкурентоспособности на рынке, являются:

- мероприятия по обеспечению достаточно широкого диапазона производимой продукции (грузовые автомобили, автобусы, электробусы, тракторы, комбайны, электроагрегаты, тепловые мини-электростанции и комплектующие);
- обеспечение оптимального соотношения цена/качество по сравнению с импортными аналогами;
- участие в программе господдержки в виде льготного кредитования и госзаказов.

Однако при проведении анализа производственной деятельности капитала АО «АвтоВАЗ», АО «Московский автомобильный завод «Москвич»», ООО «Моторинвест», ПАО «КАМАЗ» было обращено внимание на то, что основные показатели статистической отчетности не отражают уровень самостоятельности производства. В связи с чем был проведен анализ динамики коэффициента автономии капитала, который рассчитывается как отношение собственных средств компании к ее активам ($K:k$), нормативный показатель $\geq 0,5$.

Коэффициент автономии капитала АО «АвтоВАЗ», АО «Московский автомобильный завод «Москвич»», ООО «Моторинвест», ПАО «КАМАЗ» (рис. 28) характеризуется крайней нестабильностью.

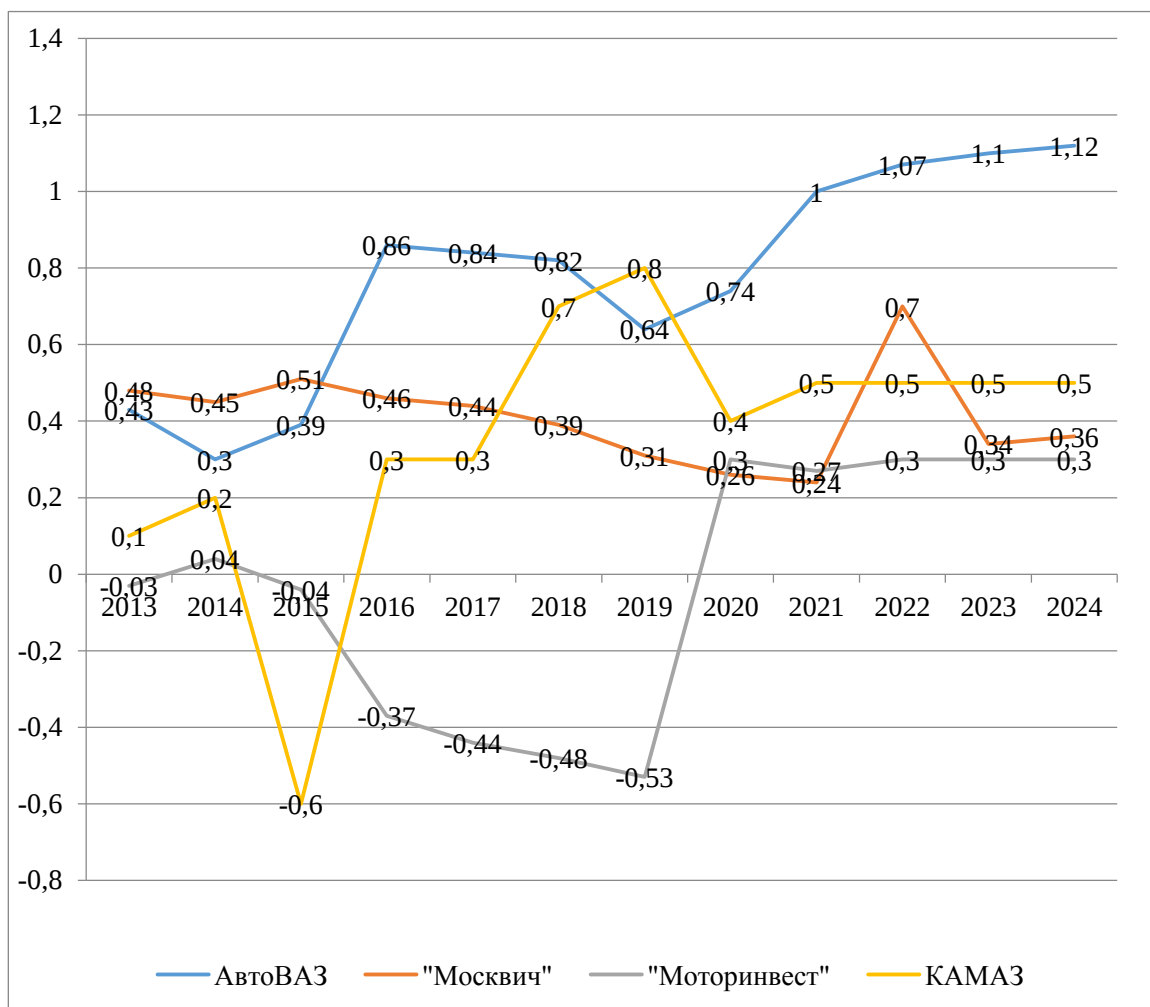


Рисунок 28. Показатель коэффициента автономии капитала на заводах российской автомобильной отрасли в 2013 – 2024 гг.

Источник: составлено автором по материалам:
 Tadviser.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:АвтоВАЗ;>
 АО «Московский автомобильный завод «Москвич»»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7709259743_ao-moskovskiy-avtomobilnyy-zavod-moskvich;
 ООО «Моторинвест»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
https://www.audit-it.ru/buh_otchet/4810004427_ooo-motorinvest;
 ПАО «КАМАЗ»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
[https://conomy.ru/investments/issuers/kamaz/financial-statements.](https://conomy.ru/investments/issuers/kamaz/financial-statements)

Показатель автономии капитала АО «АвтоВАЗ» характеризуется нестабильностью. С 2014 по 2015 гг. наблюдается повышение показателя, которое объясняется сужением возможностей внешних займов. В 2016 г.

показатель уменьшился более чем в 2 раза, после чего показатель снова повышается, так как основные долговые обязательства были урегулированы, частично они были конвертированы в акции автопроизводителя в ходе двух этапов докапитализации в 2016 и 2018 годах. С началом приостановки предприятия в рамках антиковидных ограничений в 2020-2021 гг. и с 2022 г. из-за отсутствия комплектующих после введения западных экономических показателей автономии капитала АО «АвтоВАЗ» неуклонно падает.

Коэффициент автономии капитала АО «Московский автомобильный завод «Москвич»» в 2024 г. ниже, чем в 2013 г. не стабилен за счет роста как долгосрочных (5 млрд.руб.) , так и краткосрочных (19,4 млрд.руб.) заемных средств. Годовые показатели 2013-2024 г. при норме 0,5 и выше, практически всегда были ниже. Это говорит о высокой степени зависимости от заемного капитала.

Коэффициент автономии капитала в 2024 г. на ООО «Моторинвест» увеличился по сравнению с показателем 2012 г. в 10 раз. Но годовые показатели 2012-2024 г. при норме 0,5 и выше, всегда были ниже. Это говорит о высокой степени зависимости от заемного капитала.

На предприятии практически отсутствует локализация. Используется только телематика от МТС и шины завода Pirelli (Россия).

По планам компании и условиям специального инвестиционного контракта (СПИК) заявлено достижение 5000 баллов локализации производства, в том числе: сварка и окраска кузовов — 900 баллов, установка российских батарей — 1000 баллов, инвертора — около 300 баллов, электродвигателей — 500 баллов, организация штамповочного производства из российской стали — 800 баллов.

Показатель автономии капитала ПАО «КАМАЗ» в 2013-2014 гг. был ниже нормы (0,1-0,2). В 2015 г., после объявления первого пакета экономических санкций, показатель был ниже 0. С 2016 г. показатель начинает превышать уровень, рекомендуемый для стабильного производства. В 2016-2017 гг.

погрешность превышения была незначительной, то в 2018-2019 гг. показатель превысил норму больше, чем в 2 раза. С 2021 г. ситуация стабилизировалась.

Более надежной предпосылкой для стабилизации положения предприятия в данном направлении может стать полное импортозамещение комплектующих. КАМАЗ несколько лет назад провел опытно-конструкторские работы по замещению системы Bosh на узлы APG. АБС и ESC заместить возможно, но для решения этого вопроса необходимо решить проблему с чипами. Временные затраты на реализацию данного проекта составят не менее года, а финансовые – миллиарды рублей. Министерство промышленности и торговли на эти цели запланировало направить 30 млрд. руб. из сборов на утилизацию автомобилей. Данной суммы явно недостаточно. В. Сорокин, считает, что эту программу возможно реализовать только при совместных усилиях государства и производителей, так как общий объем финансирования должен составить 200-240 млрд. руб. Он же предлагает разделить затраты на НИОКР поровну между производителями и государством.¹⁴³

На основании проведенного анализа деятельности наиболее конкурентоспособных предприятий автомобильной отрасли в России можно сделать вывод, что предприятия-флагманы российского автопроизводства смогли сохранить свое положение в отрасли, реализуя мероприятия по адаптивному развитию системы управления в условиях волатильности внешней среды. Определим основные векторы данного развития. Ими являются:

- участие в государственных программах по поддержке автомобильной промышленности;
- обеспечение оптимального соотношения цена/качество по сравнению с импортными аналогами;

¹⁴³ Материалы форума Иннопром-2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iz.ru/1035929/2020-07-15/mezhdunarodnyi-promyshlennyi-forum-innoprom-online-zavershen-sobytie-smotrel-i-zritel-i-iz-48-stran>.

- ценовая политика, ориентированная на средний класс;
- обеспечение доступности послепродажного обслуживания;
- продвижение отечественного товара;
- ориентация продукции на решение экологической проблемы (производство электрокаров);
- широкий диапазон производимой продукции;
- организация сотрудничества с иностранными производителями.

Для всех предприятий отечественного автопрома осуществляется государственный контроль со стороны Роспотребнадзора и ФАС. Реализуются инвестиционные программы со стороны государства.

Участие в государственных программах способствует поддержке отрасли в целом, но приводит к снижению самостоятельности отдельных производителей и, как результат, к возможному закрытию многих заводов отрасли в период кризиса.

Сотрудничество с иностранными производителями позволяет в случае необходимости достаточно быстро переориентировать производство с одного партнера на другого. Но вместе с тем не способствует повышению уровня производственной локализации, ограничивает производителя в случае невозможности продолжать сотрудничество с прежним деловым партнером. Именно по этой причине отечественный автопром после ухода с российского рынка западных производителей не смог наладить собственное конкурентоспособное производство.

Поэтому представляется необходимым уделить внимание формированию приоритетных направлений в адаптивном развитии системы управления автопроизводством в РФ.

2.3. Приоритетные направления адаптивного развития системы управления для стабилизации российской автомобильной промышленности

В сложившихся условиях хозяйствования российской автомобильной отрасли необходима новая методика адаптивного развития управления, в рамках которой автопроизводство будет иметь возможность оперативно и эффективно реагировать на волатильность условий внешней среды. Данная система должна рационально и максимально продуктивно использовать внутренние возможности производственной структуры, адаптировать их применение в соответствии с меняющимися внешними условиями. Реализация новой методики возможна при информационной прозрачности бизнеса. Решение ее задач обеспечивается гибкостью использования ресурсов, которые способны изменить вектор применения с выполнения ставших неактуальными планов развития на адекватные управленческие решения в соответствии с новыми целями развития предприятия и современными тенденциями изменения внешней среды.

Адаптивное развитие систем управления автопроизводством осуществляется с целью приспособления к волатильности внешней макросреды, которая предопределяется цикличностью развития как экономики в целом, так и отдельного предприятия.

Изначально экономические циклы являлись показателем экономической волатильности. Кроме того ряд элементов, составляющих экономическую систему как мирового, так и национального хозяйства, также нестабильны. Достижения экономического и технического прогресса носят противоречивый характер, определяя детерминированность развития общества.

Но именно в цикличности заложена прогрессивность развития. Экономический цикл состоит из фаз, последовательно сменяющих друг друга. Каждая предыдущая фаза играет роль основы для последующей, на достижениях

или противоречиях которой формируются предпосылки для поступательного развития общества. Каждая фаза имеет свои особенности. Определяя вектор адаптивного развития системы управления, каждая производственная структура приспосабливается к проявлению особенностей конкретной фазы экономического цикла, так как внутренний вектор в реализации управленческих мероприятий невозможно реализовать без стабилизации воздействия внешней среды.

Одной из тактических целей при реализации адаптивного развития системы управления предприятием является определение предпосылок, условий и методов по обеспечению функционирования предприятия в изменяющихся условиях.

Выделяя основные задачи по адаптивному развитию системы управления автопроизводством будем ориентироваться на мнение Казьминой И.В., Еланского Е.А., Банчикова Г.А.¹⁴⁴

Адаптивное развитие системы управления направлено на решение следующих основополагающих задач:

1. Необходимо обеспечить максимальный уровень рационально-логической последовательности мероприятий в процессе адаптивного развития системы управления производственными компаниями автомобильной отрасли. Решение данной задачи позволит минимизировать продолжительность времени, заложенного на адаптацию управления к изменчивым условиям внешней среды.
2. Минимизировать издержки, необходимые для реализации мероприятий по адаптивному развитию системы управления.
3. Необходимо оптимизировать взаимодействие всех участников адаптивного развития системы управления производством.

¹⁴⁴ Казьмина И.В., Еланский Е.А., Банчиков Г.А. Механизм адаптивного развития системы управления высокотехнологичными предприятиями в условиях волатильности цифровой среды // Организатор производства. – 2023. – Т.31. – №1. – С. 72.

Алгоритм реализации мероприятий по адаптивному развитию управления должен быть составлен с учетом того, что внешние факторы воздействуют на любое производство стихийно, без обеспечения условий готовности предприятия к ним. Но предприятие способно самостоятельно использовать факторы внутренней среды (структура предприятия, кадровый потенциал, управленческая многофункциональность) (рис.29).



Рисунок 29. Алгоритм определения мероприятий по адаптивному развитию управления автопроизводством.

Источник: составлено автором.

Мероприятия по адаптивному развитию управления автопроизводством должны быть обеспечены следующими ресурсами:

- кадровые ресурсы: функциональный контингент и IT-специалисты;
- информационные ресурсы: инновационные технологии, аналитические отчеты о реализации управленческих мероприятий и возможностей адаптивного развития управления предприятием;
- финансовые ресурсы для обеспечения реализации мероприятий по адаптивному развитию системы управления.

Методический инструментарий по реализации адаптивного развития системы управления производством позволяет реализовать поставленные стратегические цели для адекватной реакции на волатильность среды. Эффективность реализации мероприятий в области адаптивного развития системы управления автопроизводством напрямую зависит от видов обеспечения. При этом грамотный подход к ресурсному обеспечению со стороны руководства позволяет снизить риски, из-за которых поставленные цели могут быть не достигнуты.

Если предположить, что в определении стратегических целей каждое автопредприятие принимает решение самостоятельно, то его можно отнести к самоорганизующимся системам, которые при волатильности условий внешней среды способны самостоятельно реализовать адаптивное развитие системы управления производством и его функционирование.

Адаптивное развитие управления такой системой можно считать процессом преодоления проблем, возникающих по мере приспособления системы к ее прогрессивным изменениям. Поэтому положительный результат в управлении таким предприятием напрямую зависит от степени адаптивности развития системы управления, от «...принципов и методов системно-синергетического подхода, концентрирующегося на целостности, системности,

нелинейности и хаотичности поведения предпринимательских структур»¹⁴⁵ (рис.30).



Рисунок 30. Синергетический эффект в автомобильной отрасли.

Источник: составлено автором.

В управлении такой структурой можно выделить два основных направления: управление по отклонениям, то есть регулирование, и управление по целям. При реализации мероприятий первого направления изначально составляется производственный план, а управление предприятием направлено на минимизацию отклонений от этого плана. При реализации второго направления достигаемые результаты деятельности производственной структуры постоянно

¹⁴⁵ Тихомирова О.Г. Адаптивное управление предпринимательскими структурами как открытыми динамическими системами// Фундаментальные исследования. Экономические науки. – 2012. – №9. – С. 497.

сравниваются с ее целевыми показателями, и управление ориентировано на достижение поставленной цели.¹⁴⁶

Мероприятия первого направления реализуются с целью оперативной адаптации производства к волатильности, второе направление ориентировано на стратегическую перспективу. Основные задачи, решение которых руководство стремится обеспечить при реализации мероприятий обоих направлений, нацелены на определение отклонений в системе управления, выявление причин и создание условий по нивелированию данных отклонений. Благодаря решению указанных задач обеспечивается стабилизация механизма адаптивного развития системы управления автопредприятием, что позволяет ему приспособиться, а в большинстве случаев преодолеть негативное воздействие факторов внешней среды.

Рассмотрим реализацию мероприятий двух основных направлений в управлении предприятиями в условиях волатильности среды (табл.9).

Таблица 9

Основные направления в реализации мероприятий по управлению предприятиями в условиях изменчивости внешней среды

Основные направления	Содержание	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Управление по отклонениям (регулирование)	Применяется для решения тактических задач, когда стратегическая цель определена, но ее реализации мешает волатильность внешней среды. Работники выполняют свои обычные	Извне привлекаются сотрудники для реализации мероприятий по минимизации отклонений от принятого плана действий.	Решению текущих ежедневных задач уделяется практически всё время, решение стратегические задачи откладывается на неопределенный срок.

¹⁴⁶ Генеральный директор. Персональный журнал руководителя. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9469-metody-upravleniya-organizatsiey?pw=316&error=10&activityId=%7Bb2fd66ed-7b96-4d95-9164-93793a573c11%7D>.

	обязанности, но дополнительно участвуют в реализации управленческих программ по корректировке производственных мероприятий в соответствии со стратегической целью.		
Управление по целям	Организовано для реализации крупномасштабных изменений в короткие сроки, требует создания временной проектной структуры.	Определение новой цели производства имеет приоритет перед завершением предыдущих обязательств.	В случае возникновения непредусмотренной нестандартной ситуации нет возможности ее быстрого решения, предприятию грозит остановка.

Источник: составлено автором.

Мы согласны с мнением Ю.Ю. Садовниковой в том, что адаптивное развитие системы управления любым, в том числе автопроизводством, основано на базовых принципах менеджмента, стратегических целевых установках и тактических задачах. В процессе его реализации порядок взаимодействия составных элементов, организационная культура должны гибко изменяться в соответствии с результатами аналитического мониторинга контроля ситуации. Такое производство должно проявлять способность к саморазвитию и определению основных направлений мотивационной политики¹⁴⁷.

¹⁴⁷ Садовникова Ю. Ю. Оценка используемых методов и моделей управления автомобильной промышленностью //Бизнес в законе. - 2012. – № 2. – С. 148-151.

Адаптивное развитие системы управления в отечественной автомобильной промышленности в условиях неопределенности сегодня следует расценивать как необходимый фактор, так как в условиях изменчивости внешней среды одних мер оперативного характера по приспособлению производства к новым реалиям явно недостаточно. В этой связи адаптивное развитие системы управления должно быть направлено на достижение потенциального успеха автопроизводства.

В условиях волатильности политических и экономических реалий предприятия самостоятельно определяют приоритетные для себя направления в адаптивном развитии системы управления производством. На это указывают данные, полученные при анализе динамики показателей объемов производства, а также диапазон мероприятий, реализуемых предприятиями. Часть компаний перешла под покровительство крупных холдингов, другая – рассчитывает на инвестиционную политику государства. При этом предприятиями российского автопрома в обязательном порядке учитывается специфичность отечественного рынка, так как использовать зарубежные модели, пытаясь реализовать их системные методы на российском рынке, сегодня не имеет реальной перспективы.

Адаптивное развитие системы управления автомобильной промышленностью в условиях неопределенности по нашему мнению, должно включать следующие конкретные мероприятия:

- формирование целей предприятий автомобильной промышленности, которые позволят определить как направление, так и качественную характеристику адаптивного развития (стратегические цели предприятия, направленные на возобновление производства и тактические цели конкурентной стратегии, способные обеспечить реализацию отечественной автопродукции);
- определение возможностей предприятия для реализации адаптивного развития системы управления, а именно анализ

ресурсного обеспечения (количество и производительность трудовых ресурсов, степень разработанности информационных и инновационных технологий, качество природных ресурсов и финансовой обеспеченности), здесь важная роль должна отводиться уже созданным производственным мощностям, но приостановленным из-за санкций;

- анализ результативности деятельности персонала предприятий автомобильной отрасли (выявление способностей и возможности осуществления научно-исследовательской, производственной, управленческой, коммуникационной, предпринимательской деятельности);
- выявление степени реализации основных функций менеджмента на предприятии (планирование, организационная функция, мотивация и контроль), административный сектор, заинтересованный в развитии автопроизводства, может взять реализацию данных мероприятий на себя;
- выявление и анализ факторов, являющихся ограничителем или катализатором для реализации адаптивного развития системы управления автопредприятием: фактор профессиональной компетенции персонала, фактор динамики организационной культуры, фактор гибкости организационной структуры;
- мероприятия, обеспечивающие непрерывное развитие инновационной деятельности: изучение опыта и привлечение заинтересованных в развитии российского автопрома иностранных партнеров, например китайских;
- мероприятия, обеспечивающие формирование и совершенствование ключевых компетенций персонала автопроизводства;

- составление SWOT-анализа по производственной деятельности предприятий отрасли, что позволит выявить недостатки и определить наиболее эффективную методику выбираемой стратегии.

Реализация данных мероприятий позволит не только определить степень эффективности управления, но и выработать оптимальное решение для его корректировки.

Вместе с тем адаптивное развитие системы управления автопроизводством, необходимое в условиях современной российской действительности, должно представлять стабильный симбиоз основ национального опыта с теорией и практикой стратегий, созданных и положительно зарекомендовавших себя при решении аналогичных социально-экономических задач в передовых странах мира.

Основные производственные стратегии, реализуемые на предприятиях российской автомобильной отрасли, представлены в трех основных вариантах. Каждый вариант представляет реализацию своего специфического комплекса управленческих мероприятий:

- 1) догоняющая стратегия предусматривает мероприятия по приобретению технологий и компетенций у успешных иностранных производителей;
- 2) унификация автомобильной продукции и логистических цепочек предполагает финансирование научных разработок и исследований, кооперацию производителей, повышение серийности узлов и агрегатов
- 3) опережающая стратегия предусматривает разработку новых технологий и материалов, разработку перспективных концепций транспортных средств.

Для реализации догоняющей стратегии российской автомобильной промышленности необходимо воспринять технологии более успешных в данной отрасли стран, то есть повторить их опыт. Ее целью является обеспечение всё возрастающего уровня локализации производства. На это же направлена российская модель развития наукоемких производств, так как она обеспечивает лишь преемственность иностранных технологий, что способствует только

имитации адаптивности к российскому рынку.¹⁴⁸ Господдержка в реализации догоняющей стратегии проявляется в правовом обеспечении импорта оборудования и технологий, государственном инвестировании в создание совместных предприятий, в организации и финансировании обучения отечественных специалистов, как за рубежом, так и посредством приглашения специалистов иностранных автомобильных компаний в рамках сотрудничества по обмену опытом, формированию инфраструктуры для трансфера технологий. Примером реализации данной стратегии является освоение в СССР в 1930-е гг. массового производства грузовых автомобилей по заимствованным американским технологиям.

Однако догоняющая стратегия имеет свои риски: есть вероятность того, что в отрасли не будут разрабатываться новые модели, так как главным ориентиром является уже налаженное производство партнеров; импортозамещение пополняет внутренний рынок, но не гарантирует конкурентоспособности продукции на внешнем рынке.

Несмотря на вышеуказанные риски, именно догоняющая стратегия определена государством на данный момент, как основополагающая до 2035 г.¹⁴⁹

Переходной от догоняющей стратегии к стратегии опережающего развития является стратегия унификации автомобильной продукции и логистических цепочек. В ней осуществляется равноправное сотрудничество бизнеса и государства, когда бизнес определяет векторы прикладных исследований в

¹⁴⁸ Подборнова Е.С. Развитие инновационной активности предприятий автомобильной промышленности в целях повышения ресурсоэффективности [Электронный ресурс] / Е.С. Подборнова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. - 2021. - Т. 12. - № 4. - С. 67. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47490324>.

¹⁴⁹ Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации до 2035 года. – Справочно-правовая система «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sudact.ru/law/rasporiazhenie-pravitelstva-rf-ot-28122022-n-4261-r/strategiia-razvitiia-avtomobilnoi-promyshlennosti-rossiiskoi/>.

отрасли, осуществляет их применение, самостоятельно проводит кооперацию производителей, а государство финансирует разработку фундаментальных НИОКР в отрасли.¹⁵⁰ Данная стратегия призвана минимизировать риски предыдущей. В таком случае импортируемые технологии будут внедрены с учетом специфики отечественных условий, появится возможность внедрения собственных оригинальных технологий.

Опережающая стратегия основана на комплексе мероприятий по внедрению в производство новых технологий, в том числе инновационных IT-решений, силовых агрегатов нового поколения, перспективных концепций транспортных средств, автокомплектующих и расходных компонентов исходя из имеющихся и специально формируемых новых отечественных институтов.

Для успешной реализации данных стратегий представляется необходимым наличие следующих условий:

1. Определение приоритетных целей и задач адаптивного развития управления автопроизводством.
2. Создание программно-правовой и технико-технологической документации по адаптивному развитию управления производством.
3. Высокий уровень заинтересованности в необходимости реализации долгосрочной перспективы, в адаптации развития управления к изменениям внешней среды.
4. Определение источников ресурсного обеспечения.
5. Реализация контроля мероприятий по адаптивному развитию управления компетентными специалистами административного органа.
6. Предварительное планирование и обоснование результатов управленческих мероприятий.

¹⁵⁰ Журова, Л.И., Краковская И.Н. Влияние глобальных экономических кризисов на развитие автомобильной промышленности России //Регионология. – 2021. – Т. 29. – № 3. – С.557.

Отдельные производственные стратегии являются фокусом мероприятий по адаптивному развитию системы управления автомобильной отраслью (рис. 31).

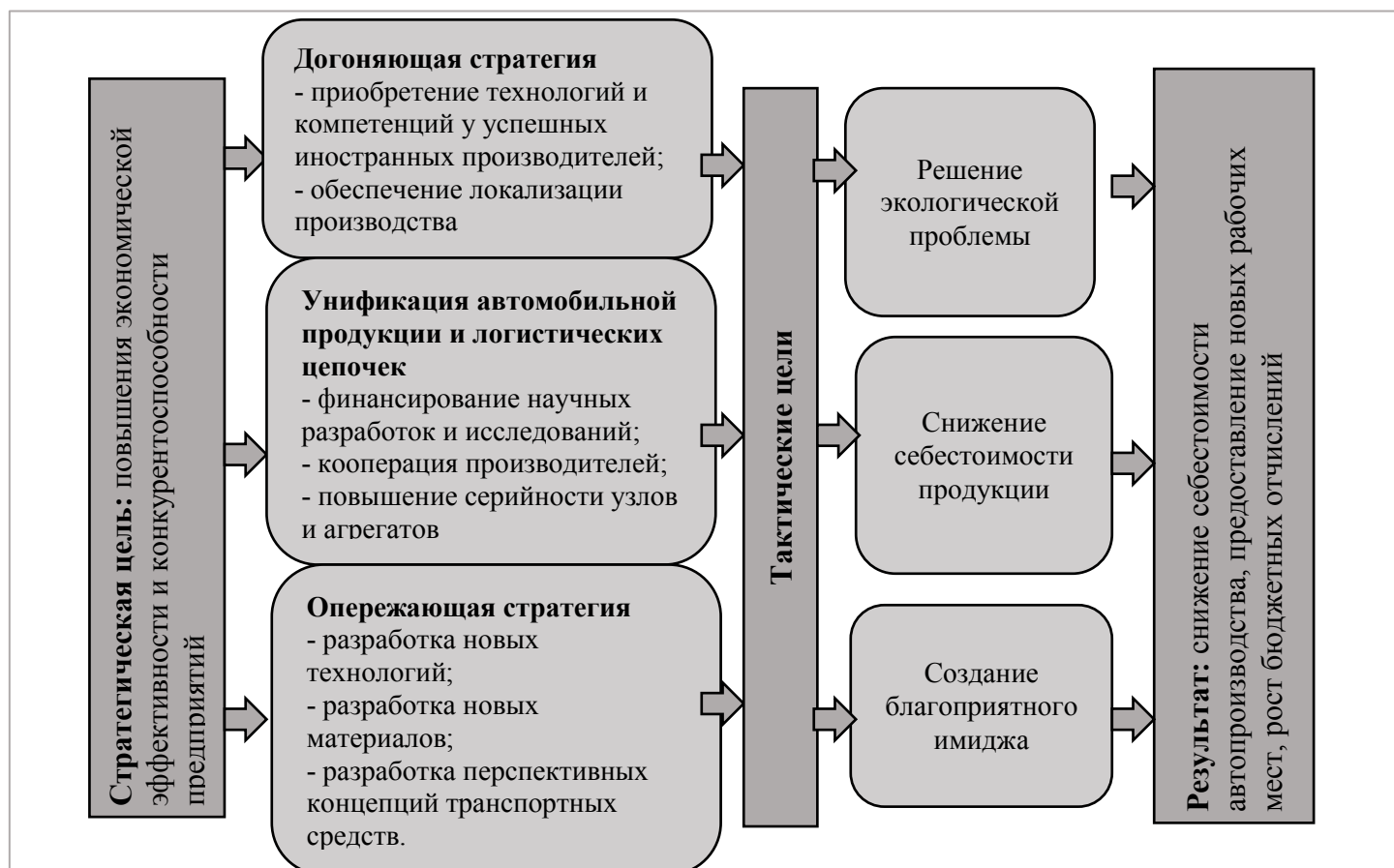


Рисунок 31. Мероприятия по адаптивному развитию системы управления автомобильной отраслью
Источник: составлено автором.

Реализация данного комплекса мероприятий – очень затратный процесс, осуществление которого возможно только при совместных усилиях производителей и государства. Государство в лице Правительства РФ основные направления своего участия в нем обозначило в «Стратегиях развития автомобильной промышленности Российской Федерации». При реализации мероприятий по достижению целей, определенных в «Стратегии развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2020

года»¹⁵¹, был выявлен ряд логистических сложностей, в связи с чем, в 2018г. Правительство России приняло «Стратегию развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 года».

Основное внимание в данной Стратегии было уделено вектору инновационного развития автомобилестроения в Российской Федерации. Мероприятия, обозначенные Стратегией в данном направлении, были ориентированы на повышение энергоэффективности продукции отрасли, развитие технологий по электрификации транспортных средств (производство электромобилей, автомобилей с гибридным типом двигателя), обеспечение автономизации и роботизации производства, внедрение интеллектуальных систем безопасности и управления, расширение диапазона применения информационных технологий. В целях реализации одного из приоритетных для страны направления – освоение Арктики и районов Крайнего Севера – Стратегия предусматривала мероприятия по разработке и производству соответствующей автомобильной техники. Диапазон мер Стратегии так же касался решения экологической проблемы, в том числе посредством производства альтернативных видов топлива, организации пассивной и активной экологической безопасности, оптимизации процесса утилизации автомобильной продукции и расходных материалов. Особое внимание было уделено инновациям в автомобильной отрасли: технологиям проектирования и моделирования транспортных средств, адаптивным производственным технологиям, новым конструкционным и эксплуатационным материалам, способствующих снижению массы транспортного средства.¹⁵²

¹⁵¹ Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2020 года (2010). - Справочно-правовая система ГАРАНТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/71935572/>.

¹⁵² Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 года (2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/EVXNIplqvAF2Ik5t6l6kWrEIH8fc9v.pdf>.

Для преодоления кризисного состояния российской автомобильной промышленности после объявления очередного пакета санкций со стороны недружественного Запада и ухода с российского автомобильного рынка многих производителей в декабре 2022 г. Правительство России в целях адаптации управления автопроизводством к изменившимся экономическим условиям утвердило Стратегию развития автомобильной промышленности Российской Федерации до 2035 г.¹⁵³. Основным вектором в экономической политике государства в данной отрасли Стратегия определяет преодоление кризисных явлений в развитии автопроизводства и повышение его конкурентоспособности.

В Стратегии обозначены цели развития автомобильной промышленности до 2035 года:

1. Обеспечить показатель локализации автомобильной продукции на уровне не менее 80%.
2. Добиться обеспечения технологического суверенитета автомобильной промышленности.
3. Обеспечить положительную динамику вклада автомобильной промышленности в российскую экономику (достижение плюсового сальдо торгового баланса автомобильной промышленности).
4. Обеспечить конкурентоспособность продукции российской автомобильной отрасли на мировом рынке с возможностью экспорта современных технологий из Российской Федерации.

¹⁵³ Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации до 2035 года. – Справочно-правовая система «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sudact.ru/law/rasporiazhenie-pravitelstva-rf-ot-28122022-n-4261-r/strategiia-razvitiia-avtomobilnoi-promyshlennosti-rossiiskoi/>.

Стратегия определила задачи по достижению целей развития автомобильной промышленности:

- обеспечение целей Стратегии за счет мер государственной поддержки;
- стимулирование создания российского производства компонентов;
- стимулирование разработок по созданию и совершенствованию российского программного обеспечения;
- увеличение доли финансовой помощи государства для реализации научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов;
- достижение положительной динамики в производстве автомобилей, технические характеристики которых соответствуют требованиям экологического регламента Таможенного союза «О безопасности колесных транспортных средств».

Разработаны два сценария развития отрасли автомобилестроения до 2035 года: целевой и базовый.

Первый сценарий основан на достижении основной цели – обеспечение технологического суверенитета отечественной автомобильной отрасли в короткий срок за счет государственных инвестиций в ее развитие. Реализация сценария сформирует достаточно жесткую защиту отечественного авторынка: сокращение на рынке количества иномарок и повышение уровня локализации автопроизводства.

Базовый сценарий оставляет защиту отечественного авторынка на существующем сегодня уровне. То есть, авторынок будет и дальше пополняться в существенном объеме новыми и поддержанными автомобилями импортного производства. Темпы продаж российских автомобилей не будут столь высокими, как при целевом сценарии, но и объемы инвестирования в развитие автопроизводства не будут такими значительными. Уровень локализации производства вероятно будет повышаться, но не столь быстро и значительно, как при целевом сценарии.

Мероприятия Стратегии разделены на 3 этапа реализации: краткосрочный (2022–2025 годы), среднесрочный (2026 – 2030 годы) и долгосрочный (2031 – 2035 годы).

В целом участие государства в реализации механизма адаптивного развития управления автопроизводством включает следующие меры:

1. В 2022 году Фонд развития промышленности (ФРП), контролируемый Минпромторгом, выделил 14 льготных займов, общая сумма которых равнялась 45,2 млрд. руб. (по ставкам 1-3% годовых) по направлению «Автокомпоненты».¹⁵⁴
2. В 2023-2025 гг. из федерального бюджета выделяется до 300 млрд. руб. для ускорения локализации производства автокомлекующих и ежегодно по 26 млрд. руб. для стимулирования спроса на продукцию автопрома.¹⁵⁵
3. Государственная программа льготного автокредитования поддерживает спрос на новые, прежде всего отечественные автомобили, что позволяет гражданам приобретать их со скидкой. Данная программа позволила Lada Granta в январе-феврале 2023 г. поставить своеобразный рекорд, обеспечив рынку боле 30% продаж и показав лучший результат за всю историю модели.
4. Принят пакет правовых документов, подтверждающих, что создание совместных предприятий (СП) с иностранными производителями возможно только при условии предоставления прав на технологии и разработку

¹⁵⁴ Министерство промышленности и торговли России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20111018095309/http://www.minprom.gov.ru/activity/auto>.

¹⁵⁵ Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 года (2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/EVXNIplqvAhF2Ik5t6l6kWrEIH8fc9v.pdf>.

модельного ряда российской стороне или при наличии контрольного пакета у российской стороны.¹⁵⁶

5. Определена 80-процентная локализация компонентов и материалов и интеграция по закупкам для иностранных производителей на глобальном уровне.¹⁵⁷ Данная мера призвана предотвратить произошедшую с российскими автопроизводителями ситуацию, при которой большинство СП лишились и интеллектуальной собственности, и программного обеспечения для заводского оборудования.
6. Финансирование НИОКР. В странах Запада на разработки и исследования тратится около 5% оборота, в России сегодня – 0,2-0,5%. Определено наращивание объемов до 1-2%.¹⁵⁸ Этого явно недостаточно, и сделает невозможной конкуренцию отечественных двигателей с двигателями наших сегодняшних конкурентов-партнеров китайцев, так как они покупают японские, датские и американские системы.
7. Минпромторг России предложил стимулировать инвестиции в производство автокомплектующих «высокими импортными пошлинами или иными барьерами для импорта».¹⁵⁹ Данная ситуация как минимум неоднозначна. Так как многие западные партнеры покинули российский

¹⁵⁶ Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 года (2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/EVXNIplqvhAfF2Ik5t6l6kWrEIH8fc9v.pdf>.

¹⁵⁷ Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 года (2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/EVXNIplqvhAfF2Ik5t6l6kWrEIH8fc9v.pdf>.

¹⁵⁸ Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 года (2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/EVXNIplqvhAfF2Ik5t6l6kWrEIH8fc9v.pdf>.

¹⁵⁹ Сайт Министерства промышленности и торговли России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20111018095309/http://www.minprom.gov.ru/activity/auto>.

рынок, китайские производители также могут последовать их примеру, чтобы не платить высокие пошлины, а затем вернуться, покрыв свои издержки.

Оценивая роль государства в современном развитии системы управления российским автопроизводством, можно сделать вывод о ее неоднозначности.

Являясь вынужденной мерой, государственная поддержка автомобильной отрасли сдерживает конструктивные возможности рыночной конкуренции. Ряд мероприятий фискальной политики, осуществляемые государством для стабилизации отечественного автопроизводства, могут вообще не касаться модернизации отрасли.

Однако помощь автомобильной промышленности со стороны государства жизненно необходима не только ей самой, но и всему обществу, так как автопроизводство обладает высоким мультипликатором и акселератором отрасли, что может способствовать значительному качественному прорыву нашей страны, как в экономическом, так и в социальном направлении.

Сегодня в условиях переходной экономики целесообразность участия государства в управлении автопроизводством более чем обоснована, так как оно обладает большим по сравнению с бизнесом диапазоном рычагов, способных минимизировать все увеличивающиеся внешние риски с одной стороны и обеспечить устойчивое развитие отрасли и экономики страны в целом – с другой. Поэтому только совместные усилия государства и производителей смогут вывести отечественный автопром из кризисной ситуации.

ГЛАВА 3. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА АДАПТИВНОГО РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ АВТОПРОИЗВОДСТВОМ В РФ

3.1. Трансформация вектора внешнеэкономических связей российской автомобильной отрасли

Выявив основные тенденции в российской автомобильной отрасли и проанализировав деятельность флагманов отечественного автопроизводства, можно сделать вывод, что к 2022 г. российская автомобильная промышленность смогла насытить рынок продукцией мелкоузловой и крупноузловой сборки моделей иностранных производителей.

Производство моделей отечественного автомобилестроения, как оказалось, не могло обходиться без импортируемых комплектующих. Поэтому после ухода с российского автомобильного рынка производителей из недружественных стран ситуация с отечественным автопроизводством оказалась в состоянии экономического коллапса.

Обладая мультипликативным эффектом, ситуация на автомобильном рынке незамедлительно сказалась на смежных отраслях. Широкий спектр российской экономики оказался в состоянии глубочайшего кризиса.

Реализация механизма адаптивного развития управления автопроизводством в РФ при невозможности освоения рынка собственными силами развернулась в сторону сотрудничества с Китаем не только из-за несомненного лидерства КНР в производстве автомобилей, но и из-за многолетних экономических отношений между нашими странами.

Зарождение и развитие китайской автомобильной отрасли еще в XX в. стало возможным при активной помощи со стороны советского государства. Начав производство с нуля, имея высокий уровень локализации производства,

китайская автомобильная отрасль сегодня оснащена самыми передовыми технологиями.

Вместе с тем китайской автомобильной промышленности свойственна зависимость от мировых тенденций в развитии производства. Антиковидные мероприятия крайне негативно отразились на автомобильной отрасли в Китае. Восстановление китайского авторынка шло достаточно медленными темпами.¹⁶⁰ Учитывая низкий уровень доходов в Китае, сделаем вывод о слабой положительной динамике потребительского спроса в этой отрасли китайского производства.

В 2022г. три компании (Volkswagen, Toyota и Honda) поставили и выпустили на китайский авторынок больше автомобилей, чем все китайские автокомпании – 5,7 млн. машин.¹⁶¹

Продукция китайских производителей, таких как Chery, Haval, Geely, JAC, Changan, FAW, Dongfeng, была представлена на российском рынке до 2022 г., но не выдерживала конкуренции с западными, японскими и южно-корейскими автомобилями по соотношению цены и качества. Ни одна китайская компания не получала преференции от Правительства России.

С уходом производителей из недружественных стран ситуация на российском автомобильном рынке резко изменилась.

Выгодным для китайцев российский рынок стал и по причине высочайшей конкуренции на самом китайском рынке. Кроме того весьма перспективным для китайских производителей российский рынок делают прогнозы Минпромторга РФ относительно его роста к 2025 г.¹⁶²

¹⁶⁰ OICA [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.oica.net/category/about-us/members/china/>.

¹⁶¹ Statista [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.statista.com>.

¹⁶² Министерство промышленности и торговли России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20111018095309/http://www.minprom.gov.ru/activity/auto>.

У китайцев много моделей, конкурирующих с российскими, но собирать их в России после объявления санкций не было возможности. Конкурент Лады Веста – Kaiyi E5. Конкурент УАЗ «Патриот» – BY212. Также китайские модели могут конкурировать с мини-электромобилем «Автотора». Положительным моментом является то, что российские и китайские модели расходятся в ценовом диапазоне, Лада традиционно считается достаточно доступным автомобилем с розничной ценой в пределах 1,5 млн руб., минимальный ценовой показатель китайских автомобилей от 2,5 – 3 млн руб.

Именно поэтому в сложившейся ситуации продукция китайского автопрома пользуется на современном российском рынке повышенным спросом в основном в премиальном сегменте российского авторынка¹⁶³.

Рассмотрим рост прибыли семи основных китайских производителей автомобилей от продаж в России (таб.10).

Таблица 10

Динамика прибыли китайских автопроизводителей от продаж на российском рынке

№	Производитель	Прибыль в 2021 г., млрд.р	Прибыль в 2022 г. млрд.р
1.	Chery	1,9	29,8
2.	Haval	-6,4 (убыток)	28
3.	Geely	-0,3 (убыток)	16,8
4.	JAC	0,1	2,1
5.	Changan	0,1	1,0
6.	FAW	0,4	0,9
7.	Dongfeng	0,02	0,3

¹⁶³ Грамматчиков А. Китайские авто: с претензией на премиальность //Эксперт. – 2022. – №45. – С.35.

Источник: Составлено автором по материалам: Семь автопроизводителей из Китая заработали в России рекордную прибыль в \$80 млрд. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes/496853-sem-avtoproizvoditelej-iz-kitaa-zarabotali-v-rossii-rekordnuu-pribyl-v-80-mlrd>.

Какие инструменты адаптивного развития управления автопроизводством задействованы китайскими производителями для осуществления положительной динамики в получении прибыли?

Стратегия автопроизводителей в КНР использует оптимальную комбинацию аутсорсинга от наиболее развитых стран с развитием собственного производства. Китайцы копируют модели автомобилей, наиболее успешно реализуемых на их внутреннем рынке, постепенно переходя к самостоятельной разработке идеи данной модели по более низкой цене с целью продвижения своей продукции на мировом рынке. Реализация данной стратегии позволяет китайцам обходить таможенные пошлины, что увеличивает их прибыль.

Китайское автопроизводство по большей части стандартно, так как ориентировано на создание большого количества недорогих автомобилей вследствие исторически сложившейся низкой покупательной способности среднестатистического китайского потребителя.

Внутренний рынок для китайских автопроизводителей достаточно предсказуем. Что касается российского рынка, «...он менее привлекателен для китайских автопроизводителей.»¹⁶⁴, так как пока не решены логистические вопросы, связанные с формированием дилерских сетей.

Огромные суммы в Китае вкладываются государством в ориентацию производства на экспорт, реализацию политики локализации при создании новых сборочных производств, что способствует усилению позиций китайских производителей благодаря их кооперации с ведущими автомобильными ТНК. Данные мероприятия способствуют расширению модельного ряда, росту качества продукции при сохранении невысоких цен.

¹⁶⁴ Грамматчиков А. Китайцы перешли в наступление // Эксперт. –2023. – №12. – С.65.

Китайские автопроизводители, используя поддержку государства, активно реализуют стратегию экспортной ориентации на основе копирования технологий ведущих автомобильных концернов. Данная стратегия по мнению китайских производителей позволяет укреплять качество, снижая затраты на разработку дизайна, компонентов и узлов. Продукция с более низкой итоговой ценой позволяет им занять определенный сегмент на мировом рынке.

При этом китайские системы не в состоянии заменить комплектующие большинства западных брендов, например, те же Bosh. Основная причина – сложности в копировании для китайских производителей. Китайские производители с успехом конкурируют только с производителями в развивающихся странах.¹⁶⁵

Китай большое внимание уделяет участию в слияниях и поглощениях, реализуя стратегии привлечения иностранных инвестиций. Примером такой сделки является покупка шведской компании Volvo Car Corporation в 2010 г. китайским холдингом Zhejiang Geely.

Китайские автопроизводители не заинтересованы в организации производственного процесса за пределами Поднебесной, так как низкая себестоимость китайской продукции обеспечивается очень дешевыми трудовыми ресурсами самого Китая. Поэтому действительно китайским производством можно назвать только завод по производству автомобилей бренда Great Wall под Тулой. Чтобы данное предприятие не стало убыточным, Правительство России включило его в Программу господдержки. В 2022 г. с конвейера предприятия сошло около 37 тыс. автомобилей.

Большинство китайских автопроизводителей в Россию не спешат также из-за того, что опасаются санкций второго ряда от стран Запада. Среди автозаводов

¹⁶⁵ Инновации в автомобилях из Китая - как китайские автопроизводители изменяют автоиндустрию [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://freshauto.ru/blog/obzory/innovatsii-v-avtomobilyakh-iz-kitaya-kak-kitayskie-avtoпроизводители-izmenyayut-avtoindustriyu/>.

Поднебесной немало совместных предприятий с компаниями из «недружественных России стран», например SAIG – GM – Wuiling.

При этом показатели самого китайского плана по производству автомобилей выполняются. Так компания Chery увеличила производство в 4 раза, до 200 тыс. штук в только 2023г.¹⁶⁶

Кроме того европейские рынки китайские автомобильные компании оценивают для себя более привлекательными по сравнению с российским. В таком случае сотрудничество китайцев с западными автоконcernами может пострадать из-за сближения с Россией.

При этом китайские автомобили по качеству, комфорту и безопасности уступают европейским, а задача «догнать и перегнать» западных производителей будет выполнена Китаем, в лучшем случае, может быть, лет через двадцать. Китайские автомобили на мировом рынке все еще не конкурентоспособны в полной мере. В России начались сложности с их ремонтом в связи с отсутствием внутриотраслевого ГОСТа¹⁶⁷:

- проблемы с кузовами;
- «мягкие стекла»;
- слабая подвеска;
- устаревшие коробки передач;
- китайская электроника не выдерживает низких температур;
- сложности с гарантийным обслуживанием.

Обратим внимание, что китайский менталитет рассматривает кризис как возможность создания и внедрения чего-то нового. Так компания Exeed вывела на российский рынок три модели: обновленную версию модели TXL,

¹⁶⁶ Chery [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.chery.ru>.

¹⁶⁷ Ржавеющие кузова и ненадежная электроника. Названы слабые места китайских авто [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.pnp.ru/economics/rzhaveyushhie-kuzova-i-nenadezhnaya-elektronika-nazvany-slabye-mesta-kitayskikh-avto.html>.

полноразмерный внедорожник VХ и компактный кроссовер LХ, отличающиеся не только броским передовым дизайном, но и качеством. По оценке компании Exeed доля клиентов, меняющих свой премиальный авто европейского, японского, американского бренда на китайский, приближается к 40% от общего количества покупателей¹⁶⁸. Также Exeed предлагает 7-летнюю гарантию, сервисную помощь в любой точке России, в том числе «Автоконсьерж». Причина - китайцы воспользовались непростой ситуацией с техническим обслуживанием немецких и японских премиальных брендов в России.

По ценовой политике китайцы для освоения рынка годами готовы работать в минус. Анализируя соотношение себестоимости китайских автомобилей с отпускными ценами, можно сделать вывод: даже снизив отпускные цен для дилеров на 30-40% китайские компании все равно будут получать прибыль.¹⁶⁹

Сегодня при учете кризисных составляющих в отечественной автомобильной отрасли автомобильная промышленность Китая может занять место локомотива в развитии российского авторынка. Однако насыщение российского авторынка большим количеством китайских автомобилей неоднозначно.

Бесспорно, дефицит продукции на автомобильном рынке снижается. Но многие автомобили только собираются на российских предприятиях из иностранных комплектующих, проводится процесс замещения технологий и элементной (компонентной) базы – переключение с европейских поставщиков на китайских.

Российская автомобильная отрасль сегодня переживает период смены внешних партнерских ориентиров на китайское направление. Эта смена экономических партнеров, как любой переходный этап сопровождается определенными сложностями:

¹⁶⁸ Exeed [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://exeed.ru>.

¹⁶⁹ Астапов А. Дом устарелых // Эксперт. - 2023. - №10.- С32.

- требуется значительный временной промежуток на переориентацию производственных линий на новый модельный ряд автомобилей и комплектующих;
- разница в этнической и культурной ментальности;
- необходимость создания новых логистических цепочек и схем;
- отсутствие доступа к контролю качества поставляемых из-за рубежа комплектующих;
- необоснованное выставление цены. Значительный процент китайских комплектующих с ценой ниже, чем у произведенной на западе продукции, обладает невысоким качеством. Качественные комплектующие поставляются по цене, значительно превышающей цену европейских аналогов;
- определенный сегмент китайского производства комплектующих для автопроизводства контролируется американскими правообладателями, а значит, эта продукция запрещена для ввоза в Россию.

Такая стратегия производства способствует формированию и укреплению зависимости российской автомобильной промышленности теперь уже от китайских производителей.

Чтобы этого не произошло, Правительство России провело национализацию активов ушедших автоконцернов, и китайские автопроизводители стали лишь партнерами российских компаний. В таком случае инвестирование в развитие автомобильного производства осуществляется только российскими контрагентами и государством.

Оба участника вправе приостановить партнерство. Именно поэтому производство китайских автомобилей в России осуществляется по технологии крупноузловой («отверточной») сборки. В случае недостаточного количества инвестиций автозаводы так и будут поддерживать производство на уровне простых сборочных операций теперь уже китайских автомобилей. Например,

новейшая Lada X-Cross 5 сделана по технологии китайской модели FAW Bestune T77. Поэтому российские автопроизводители должны не просто покупать комплектующие за границей, а перенимать технологии, запуская производство автомобилей в стране.

Вместе с тем возобновление производства по сборке автомобилей трех крупнейших китайских брендов на заводах в Санкт-Петербурге, Ижевске и Тольятти предоставит отрасли новые рабочие места и снизит долю импорта.

Итак, существующие санкционные риски и геополитическая волатильность внешней среды лишают российскую автомобильную отрасль возможности развивать полноценное производство транспортных средств. Для его осуществления необходимы бесперебойные логистические поставки оригинальных комплектующих и технологий, импортируемых в свое время из разных стран. Текущие индивидуальные и секторальные санкции даже при сотрудничестве российских автопроизводителей с КНР, откатывают российское автомобилестроение на десятилетия назад.¹⁷⁰

Так как сотрудничество с китайскими автопроизводителями является одним из направлений в реализации адаптивного развития управления российским автопроизводством, представляется целесообразным систематизировать итоги его реализации (таб. 11).

¹⁷⁰ Почему китаизация обедняет российское автомобилестроение. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://vpost-media.ru/opinions/pochemu-kitaizaciya-obednyaet-rossiyskoe-avtomobilestroenie>.

Таблица 11

Промежуточные итоги реализации мероприятий китайского вектора в механизме адаптивного развития управления российской автомобильной отраслью

«+»	«-»
Насыщение российского автомобильного рынка продукцией	Опасность простого замещения западных брендов китайскими
Возобновление деятельности отечественного автомобильного производства	Возрождение процесса крупноузловой сборки вместо организации отечественного автопроизводства через эффективное импортозамещение
Положительное решение проблемы занятости населения через предоставление новых рабочих мест	Опасность формирования зависимости российской автомобильной промышленности от китайских поставщиков комплектующих
Рост отчислений в бюджет	Низкое качество китайских автомобилей, сложности с ремонтом из-за отсутствия запасных частей
Взаимодействие с современными технологиями в автопроизводстве	Низкий уровень конкурентоспособности китайских автомобилей на мировой рынке
Постоянное обновление модельного ряда	Зависимость китайских партнеров от санкций второго уровня

Источник: Составлено автором.

Итак, трансформация внешнеэкономического вектора в реализации механизма адаптивного развития системы управления российского автопроизводства от стран-санкционеров в сторону Китая имеет неоднозначные последствия. С одной стороны решена задача с возобновлением производства на мощностях, покинутых прежними партнерами, следовательно, наполнением рынка автомобильной продукцией и занятостью населения. С другой стороны, остаются нерешенными задачи по локализации производства и эффективному импортозамещению.

3.2. Экономический эффект от реализации мер адаптивного развития управления автомобильной отраслью на современном этапе

Оценка совокупного эффекта от реализации мер адаптивного развития системы управления автопроизводством может быть проведена на основе анализа ряда экономических критериев в развитии отрасли (рис.32).

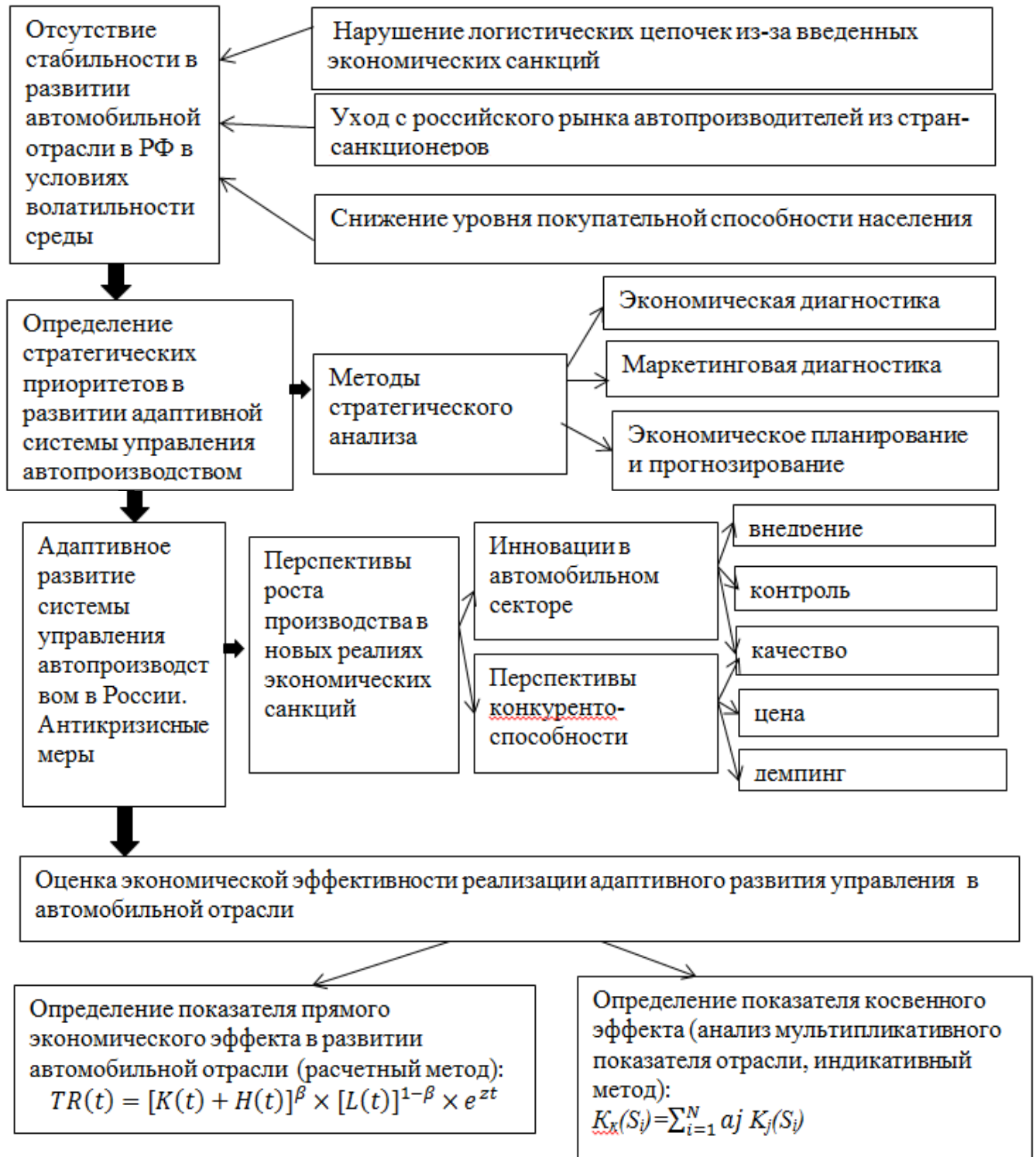


Рисунок 32. Алгоритм для определения совокупного эффекта от реализации мер адаптивного развития системы управления автопроизводством.

Источник: Составлено автором.

Совокупный эффект от реализации мер адаптивного развития системы управления автопроизводством можно разделить на два направления: прямой и косвенный.

Прямой эффект выявляется при анализе динамики промышленного производства и продаж автомобильной продукции на рынке.

Косвенный эффект определяется при анализе мультипликативного показателя отрасли (количество отчислений в бюджет, решение проблемы занятости населения, динамика экологической безопасности продукции и др.).

Оценка экономического эффекта от реализации мер адаптивного развития управления основана на результативности хозяйственной деятельности в автомобильной отрасли, достигнутой в рамках осуществления стратегии устойчивого развития.

Для определения прямого экономического эффекта проследим изменение совокупной выручки автомобильной отрасли в 2022-2024 гг. Так как зависимость от иностранного капитала в отрасли остается достаточно высокой, воспользуемся моделью экономического роста на базе производственных функций (модель Вельфенса-Джесински¹⁷¹ и ее модификации). Использование данной модели вполне оправдано в условиях неустойчивой ситуации в автомобильной промышленности, так как изначально она предназначалась для переходных экономик.

Производственная функция в данной модели имеет следующий вид:

¹⁷¹ Балацкий Е.В., Павличенко Р.В. Иностранные инвестиции и экономический рост: теория и практика исследования // «Мировая экономика и международные отношения». – №1. – 2002. – С.52–64.

$$TR(t) = [K(t) + H(t)]^{\beta} \times [L(t)]^{1-\beta} \times e^{zt},$$

где TR – совокупная выручка автомобильной отрасли,

K – основной внутренний капитал отрасли,

H – основной иностранный капитал отрасли,

L – количество работников, занятых в отрасли,

t – период времени, определенный для расчётов,

z – показатель темпа НТП,

β – статистически оцениваемый параметр.

На показатель темпа НТП – z – влияют 4 основных фактора:

- объем технологий и инноваций, применяемых на производстве;
- уровень квалификации персонала;
- отношение стоимости импортных комплектующих к совокупной стоимости всей выпускаемой продукции;
- величина экспорта.

В данной модели прямые иностранные инвестиции приравниваются к иностранному основному капиталу.

Однако заслуживает внимания тот факт, что на показателе z (темп НТП) сказываются незначительный объем инноваций, применяемых в автопроизводстве, дороговизна импортных комплектующих и отрицательная динамика в экспорте отечественной автомобильной продукции.

В 2022 г. совокупная выручка автомобильной отрасли составила 164,9 трл руб., в 2023 г. – 171,04 трл руб., в 2024 г. – 173,8 трл руб.

Так как на эффективность производства влияют прибыль и рентабельность, рассчитаем количество прибыли автомобильной отрасли по формуле

$$PT(t) = TR(t) - TC(t),$$

где TR(t) – общая выручка,

$TC(t)$ – общие издержки.

$PT(t)$ рассчитаем на основе ежегодно публикуемых данных финансовой отчетности.

Совокупная прибыль автомобильной отрасли в 2022 г. составила 10,6 трл руб., в 2023 г. – 10,9 трл руб., в 2024 г. – 11,07 трл руб.¹⁷²

На основании динамики показателей совокупной выручки и совокупной прибыли можно сделать вывод о положительном экономическом эффекте от адаптивного развития системы управления российской автомобильной отраслью.

Рентабельность продаж определяется формулой:

$$R=PT(t)/TC(t).$$

Формула максимальной прибыли, как и максимальной рентабельности, выглядит как формула производной данной величины по времени t :

$$dP(t)/dt=0 \text{ (формула максимальной прибыли),}$$

$$dR(t)/dt=0 \text{ (формула максимальной рентабельности продаж),}$$

где d – спрос.

В данном случае обе производные по времени равны нулю. То есть и прибыль, и рентабельность уже не растут, достигнув максимума.

Но условия получения максимальной прибыли и максимальной рентабельности не совпадают.

Поэтому для получения достоверной оценки эффективности производства в отрасли необходимо обратить внимание на динамику косвенного показателя экономического эффекта, который учитывает корреляцию занятости населения, налоговых отчислений, экологической безопасности и др. Так как оценка

¹⁷² Рассчитано автором по материалам Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Finans_2024.pdf .

косвенного экономического эффекта носит многокритериальный характер, она осуществляется на основе совокупности критериев.¹⁷³

$$K = \{K_i\}, \text{ где } i=\overline{1, n}$$

Критерий K_i является мультипликативным, так как может относиться как к экономическим, так и социальным, экологическим и др. показателям.

K_1 зависит от вектора приложения управленческих мероприятий:

$$X_i = \{X_{ij}\},$$

где $j=\overline{1, m}$, а X_{ij} – организационно-технологические мероприятия.

Зададим вектор управления

$$X_i^0 = \{X_{ij}^0\}, j=\overline{1, m}$$

Тогда максимальное значение экономического эффекта будет определяться показателями $\max_{x_1 \in X} K_1(x_1), \max_{x_2 \in X} K_2(x_2), \dots, \max_{x_n \in X} K_n(x_n)$.

Соответственно минимальное значение экономического эффекта будет определяться показателями $\min_{x_1 \in X} K_1(x_1), \min_{x_2 \in X} K_2(x_2), \dots, \min_{x_n \in X} K_n(x_n)$.

Оптимальным будет вариант, когда на выходе при реализации механизма показатели $\max_{x_n \in X} K_n(x_n) > \min_{x_n \in X} K_n(x_n)$.

Среди вариантов объединения критериев наиболее оптимальным представляется суммирование

$$K_\kappa(S_i) = \sum_{j=1}^N a_j K_j(S_i),$$

где K_κ – комплексный критерий эффективности,

a_j – коэффициент, принимаемый равным 1, если K_j нужно максимизировать и -1, если значение K_j необходимо минимизировать.

¹⁷³ Юрлов, Ф.Ф. Методы и модели в экономике и финансовой деятельности // Ф.Ф. Юрлов, А.Ф. Плеханова, К.И. Колесов, М.Ю. Маркитанов – Нижний Новгород: Нижегородский государственный технический университет им. Р. Е. Алексеева, 2021. - С.156.

Поскольку оптимальное значение любого K_j равно 0, а наихудшее: -1, K_k определяется как критерий минимума.

Экономический эффект по критерию налоговых поступлений (именно он является основополагающим среди социальных критериев) можно определить по следующей формуле:

$$K_{\text{НП}} = N_{\text{ПО}} + N_{\text{ДС}} + N_{\text{ДФЛ}} + N_{\text{ИО}} + T_{\text{Н}},$$

где $K_{\text{НП}}$ – критерий налоговых поступлений,

$N_{\text{ПО}}$ – налог на прибыль юридических лиц,

$N_{\text{ДС}}$ – налог на добавленную стоимость,

$N_{\text{ДФЛ}}$ – налог на доходы физических лиц,

$N_{\text{ИО}}$ – налог на имущество юридических лиц,

$T_{\text{Н}}$ – транспортный налог.

При расчете данного критерия необходимо учесть, что $N_{\text{ПО}}$ и $N_{\text{ИО}}$ уплачивают не только автопроизводители, но и коммерческие банки, страховые и сервисные организации, участвующие в программах льготного кредитования, а также оказывающие услуги по автострахованию и сервисному обслуживанию.

$N_{\text{ИО}}$ рассчитывается на основании объема и качества основных производственных факторов предприятия по состоянию на начало и конец года. Частью $N_{\text{ИО}}$ является N_3 (налог на землю).

Данные по $N_{\text{ПО}}$ и $N_{\text{ДС}}$ указываются в отчете о финансовой деятельности предприятия. $N_{\text{ДФЛ}}$ рассчитываем по средней заработной плате работников, определяемой на основе численности работников предприятия, без учета получаемых работниками налоговых вычетов.

$K_{\text{НП}}$ рассчитаем на основе ежегодно публикуемых данных финансовой отчетности¹⁷⁴. Ежегодный объем налоговых поступлений от автомобильной

¹⁷⁴ Аналитическое агентство Автостат [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.autostat.ru/articles/49827/>.

отрасли в докризисном 2021 г. составлял 197 млрд. руб. За 2022 г. он составил около 102 млрд. руб., за 2023 г. – 136 млрд. руб.

Следовательно, на основании динамики налогового критерия можно сделать вывод о положительном экономическом эффекте от адаптивного развития системы управления российской автомобильной отраслью.

Среди социальных критериев важную роль играет критерий занятости населения. По данным Автостата сегодня непосредственно в автомобильной промышленности заняты 300 тыс. человек, в смежных отраслях занятость составляет 2,5 млн. человек.¹⁷⁵ Большая часть этих работников являются специалистами достаточно высокой квалификации.

Автомобильная отрасль обладает высоким уровнем мультипликатора. Легковой транспорт ввиду масштабов производства и широкого спектра комплектующих и материалов является технологической базой для грузового. Грузовой – способствует развитию производства строительной и сельскохозяйственной техники. Сегодня запросы автомобильного производства порождают инновации, что будет способствовать развитию связанным с автопроизводством отраслей.

Косвенный эффект в развитии отечественного автопроизводства также зависит от сотрудничества с иностранными фирмами, поскольку самостоятельно выйти из кризиса российской автомобильной отрасли не удалось. Уровень технологий иностранных фирм более передовой по сравнению с отечественным производством. Создание совместных предприятий позволяет использовать эти технологии в российском автопроизводстве. Так как зарубежные партнеры заинтересованы в рабочих с высокой квалификацией, осуществляющих сборку их продукции, они готовы передавать им новые технологии.

¹⁷⁵ Аналитическое агентство Автостат [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.autostat.ru/articles/49827/>.

В случае отклонения достигнутых показателей от предполагаемых проводится корректировка механизма адаптивного развития управления производством. Если запланированные результаты достигнуты, необходимо обеспечить поддержку функционирования данного механизма на достигнутом уровне.

Основные ресурсы, которые можно использовать для реализации мер адаптивного развития отечественного автопроизводства, представлены, как на производственном уровне, так и на государственном. Оптимальное использование ресурсов каждого уровня определяет рентабельность производства и положительную динамику импортозамещения, что позволяет оценить экономический эффект данного комплекса мероприятий на уровне всей отрасли (рис. 33).

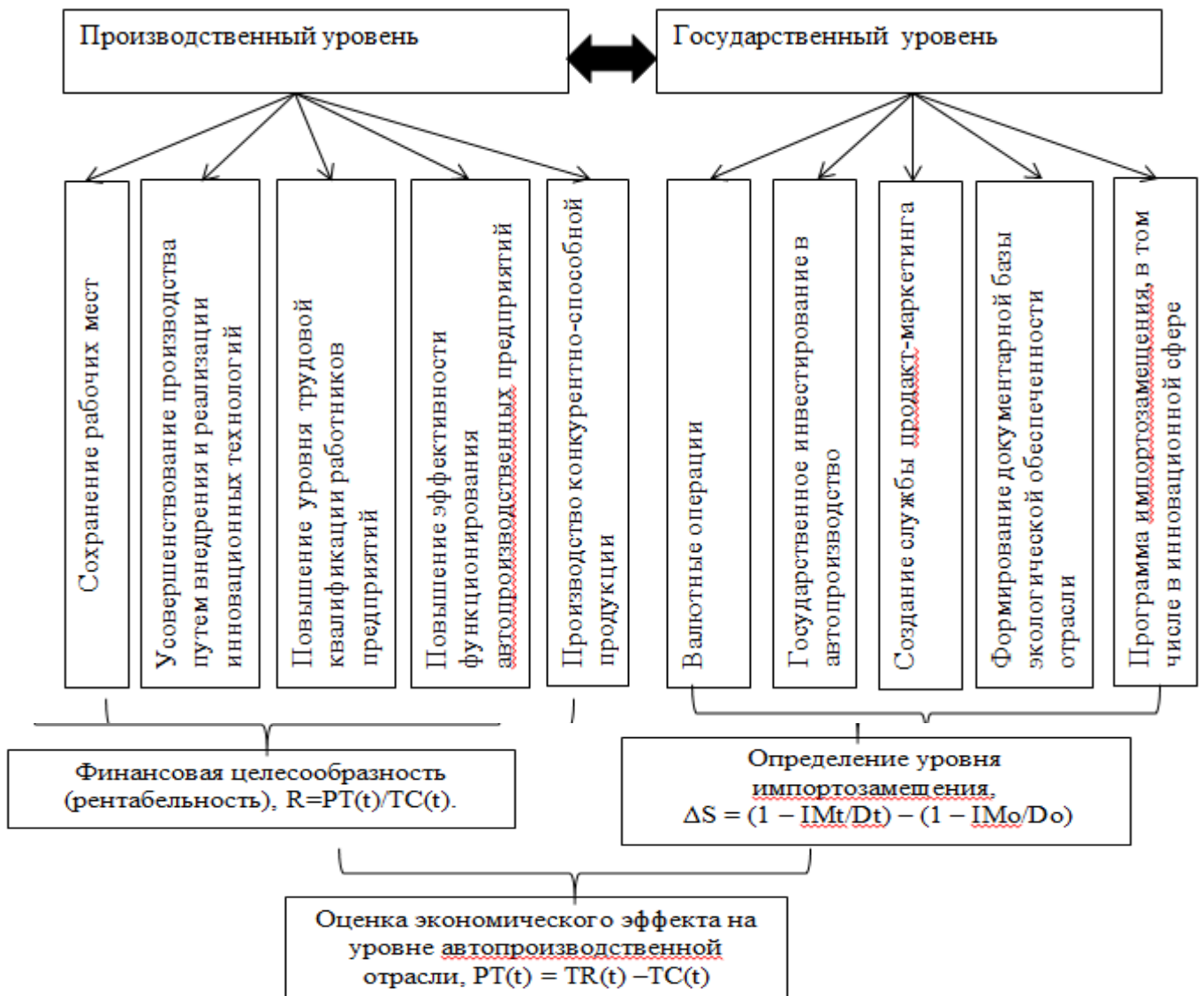


Рис. 33. Оценка экономического эффекта использования ресурсной базы при реализации мер адаптивного развития производства на отраслевом уровне.
Источник: Составлено автором.

Обладая высоким мультипликационным коэффициентом, автомобильная отрасль требует пристального внимания государства, так как государство является собственником мощностей и контрольных пакетов большинства отечественных автомобильных заводов, включая АвтоВАЗ, «Москвич» и Научный автомобильный институт (НАМИ).

Объединение большинства автозаводов под покровительством государства имело место в мировой истории, в том числе в Китае. Процессы укрупнения и кооперации в мировой автомобильной промышленности существуют и сегодня. В данном случае государство берет на себя полномочия по созданию полноценной службы продакт-маркетинга, практику исследования рынка до, а не после проектирования новинки. Подобные службы уже внедрены отдельными производителями и в России (служба клинических исследований группы ГАЗ, продуктовая команда «Москвича»). Государство в данном случае является интегрирующей силой данных структур, выполняющих свои функции фрагментарно.

Именно государство для вывода отрасли из кризиса стало активно проводить мероприятия, в том числе в радиусе валютных операций¹⁷⁶,

¹⁷⁶ О применении специальных экономических мер в связи с недружественными действиями Соединенных Штатов Америки и примкнувших к ним иностранных государств и международных организаций. Указ Президента РФ от 28.02.2022 № 79 (ред. от 09.06.2022, с изм. от 05.07.2022) - Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_410417/.

О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2022 г. № 79 «О применении специальных экономических мер в связи с недружественными действиями Соединенных Штатов Америки и примкнувших к ним иностранных государств и международных организаций». Указ Президента РФ от 23.05.2022 № 303 – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/t3933/>.

направленные на стабилизацию, как отечественного автопроизводства, так и потребительского рынка.¹⁷⁷

Во время объявления первого пакета экономических санкций, степень импортозависимости российской автомобильной промышленности составляла 55%¹⁷⁸. В связи с этим Минпромторг РФ в Программе импортозамещения присвоил автомобильной промышленности индекс по критерию отнесения к уровню приоритетности – 122 (из 150)¹⁷⁹ и планировал снизить импортозависимость до 40% в 2020г.¹⁸⁰

Несмотря на проведенные мероприятия локализация отрасли не была достигнута из-за правовой и технологической несостоятельности. После осложнения политической ситуации в 2022 г. помощь государства предприятиям автомобильной отрасли в импортозамещении составляет 206-240 млрд руб. в год.¹⁸¹ Однако подобные вложения хотя и приносят экономический эффект, но уровень развития отрасли еще не свидетельствует о ее экономическом суверенитете (рис.34).

¹⁷⁷ Newsruss.ru. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://newsruss.ru>.

¹⁷⁸ Livejournal [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://storm100.livejournal.com/10906131.html?replyto=47024659>.

¹⁷⁹ Доклад Сахаровой Н.В.: «Импортозамещение в кабельной отрасли: реальность и перспективы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mobile.ruscable.ru/article/1414/>.

¹⁸⁰ Шувалова М. Импортозамещение в промышленности: новые проекты и их финансирование. – Справочно-правовая система ГАРАНТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/news/1581704/>.

¹⁸¹ Астапов А. Автопром доехал до пропасти //Эксперт. –2022. – №24. – С.16.



Рисунок 34. Проблемы импортозамещения в российской автомобильной отрасли.

Источник: Составлено автором по материалам Национального Агентства Промышленной Информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://napinfo.ru/>.

Индикатором импортозамещения можно считать показатель ΔS – показатель доли отечественной продукции на внутреннем рынке (при учете отечественной и импортной продукции по фиксированному курсу доллара) в динамике продаж объемов российской автомобильной продукции на отечественном рынке. ΔS был определен по формуле:

$$\Delta S = (1 - IM_t/D_t) - (1 - IM_o/D_o),$$

где IM_t – сумма рыночных цен на импортную продукцию в исследуемый период t ;

IM_o – сумма рыночных цен на импортную продукцию в базовом периоде;

D_t – совокупный спрос на внутреннем рынке в исследуемый период t ;

D_o – совокупный спрос на внутреннем рынке в базовом периоде.

При $\Delta S < 0$ можно констатировать рост продаж на внутреннем рынке продукции импортного производства.

При $\Delta S > 0$ можно констатировать рост продаж на внутреннем рынке продукции отечественного производства.

Рассмотрим показатели продаж на российском автомобильном рынке в 2022, 2023 и 2024 гг. в контексте продукции импортного и отечественного производства на предмет импортозамещения (рис. 35).

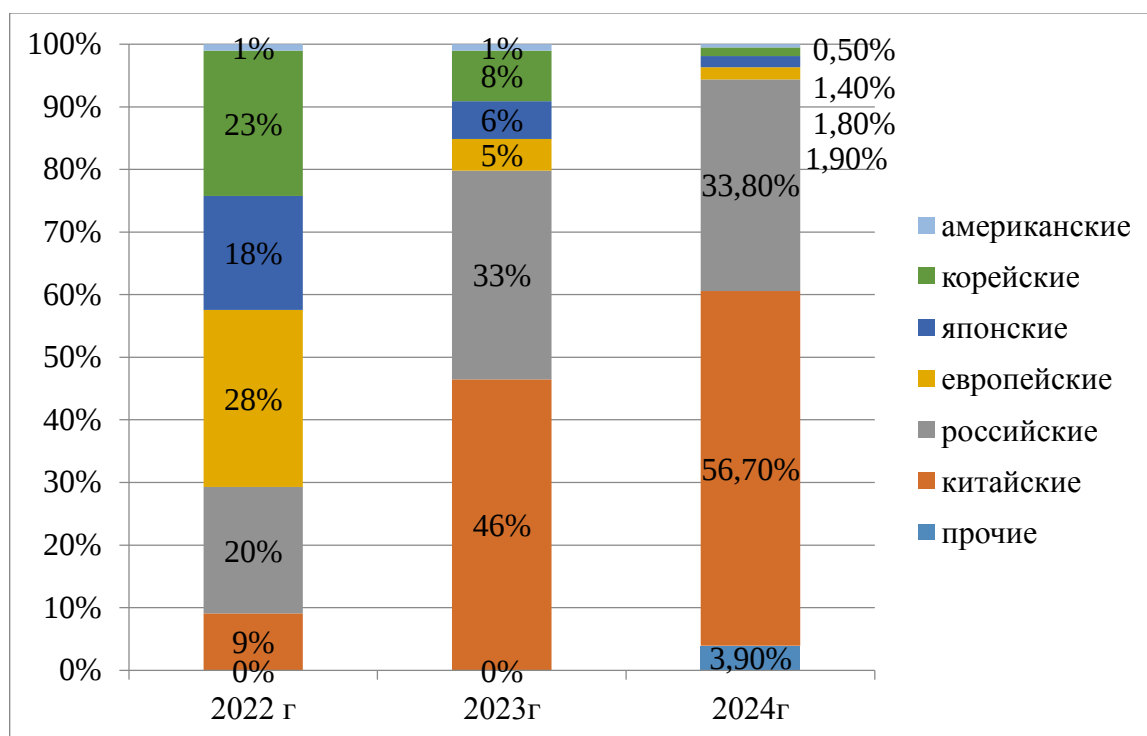


Рисунок 35. Рынок новых автомобилей в России.

Источник: Составлено автором по материалам Национального Агентства Промышленной Информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://napinfo.ru/>.

Рассчитав показатель ΔS в 2022, 2023 и 2024 гг.¹⁸², можно сделать вывод о его положительной динамике (0,1; 0,2 и 0,5 соответственно), что говорит о

¹⁸² Аналитическое агентство Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/infographics/57813/>.

позитивном эффекте от реализации адаптивного развития управления автопроизводством.

Завершение реализации Программы импортозамещения в российской автомобильной промышленности планируется на 2025-2026 гг.¹⁸³ В том числе благодаря внедрению новых российских разработок.

Экологическая безопасность является одним из важных компонентов в мультипликативном показателе развития автомобильной отрасли. В 2022 г. в связи с уходом ряда иностранных партнеров от сотрудничества в российской автомобильной отрасли экологический класс отечественной продукции был понижен практически до Евро-0. Но благодаря реализации механизма по адаптивному развитию управления автопроизводством с 01.02.2024 г. его удалось повысить до Евро-3. Для электромобилей он остается на уровне Евро-5¹⁸⁴. В рамках обеспечения положительной динамики данного компонента правительство приняло решение о постепенном переходе в 2025–2028 гг. к экологическому классу Евро-5 для всех автомобилей, производимых в России.

Итак, после периода кризиса, наступившего из-за экономических санкций, в развитии российской автомобильной отрасли наблюдается положительная динамика. Отметим рост общей выручки автомобильной промышленности и ее прибыли, положительную динамику занятости населения в данной и смежных отраслях, рост налоговых отчислений от субъектов автомобильного рынка, повышение коэффициента экологической безопасности отрасли. Данные тенденции подготовлены реализацией адаптивного развития управления автопроизводством.

¹⁸³ Астапов А. Дом устарелых // Эксперт. - 2023. - №10.- С.33.

¹⁸⁴ Об утверждении Правил применения обязательных требований в отношении отдельных колесных транспортных средств и проведения оценки их соответствия. Постановление Правительства РФ от 12 мая 2022 г. № 855. - Справочно-правовая система ГАРАНТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/404603783/>.

Однако следует отметить, что на данный момент предприятия автомобильной отрасли нуждаются в более значительном объеме инновационных технологий. Зависимость отечественного автопроизводства от иностранных партнеров все еще высока (произошла смена вектора сотрудничества с западного на восточный), что приводит к необоснованно завышенным ценам моделей, наиболее широко представленным российской автомобильной отраслью. Данная тенденция способствует сужению экспорта российского автопроизводства.

3.3. Совершенствование адаптивного развития системы управления российским автомобильным производством

При реализации механизма адаптивного развития управления российской автомобильной отраслью проявился ряд недостатков, так как основной целью отрасли стало только возобновление производства. Именно эта цель достигнута на многих предприятиях отечественного автомобильного производства.

По данным Минпромторга в России за 2024 г. было продано новых автомобилей 1,8 млн. шт. (+39 % к объему продаж 2023 г.). Из них легковых автомобилей 1 млн. 571 тыс. шт. (+47% к объему продаж 2023 г.). Автомобилей отечественного производства было выпущено 829 тыс. шт. (+28% относительно 2023 г.).¹⁸⁵

Каждое предприятие автомобильной отрасли самостоятельно выбирает оптимальную для себя стратегию в адаптивном развитии управления производством. Учитывается объем и качество производственных ресурсов, степень локализации производства, возможности для создания новых логистических схем.

¹⁸⁵ Аналитическое агенство Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/press-releases/59224/>.

Самыми продаваемыми моделями среди легковых автомобилей в 2024 г. стали автомобили Lada – 436155 т. (доля рынка 27,76 %), в том числе продажи Lada Granta — 201491 шт. (доля рынка 13 %); Lada Vesta — 123170 шт. (доля рынка 7,8%).¹⁸⁶

Среди причин высокого спроса именно на эти автомобили можно выделить следующие:

- Потребителей устраивает ценовой фактор (достаточно демократичная цена), тогда как автомобили, собранные на предприятиях узловой сборки из китайских комплектующих в разы дороже.
- Послепродажное обслуживание. Стабильный запас комплектующих и расходных материалов в сервисных центрах. В то время, как ремонт китайских автомобилей очень затруднителен, а часто и невозможен.
- Программа лояльности со стороны государства: льготное автокредитование для определенных категорий граждан.

С помощью матрицы Дж.Х.Вилсона проведем исследование возможностей для стабилизации и дальнейшего развития производства на АО «АвтоВАЗ» (таб.12).

Таблица 12

Анализ возможностей внешней среды для АО «АвтоВАЗ»

Вероятность Воздействие	Высокая	Средняя	Низкая
Сильное	Развитие технологического сектора по господдержке.	Внедрение инновационных технологий. Лояльная налоговая политика.	Расширение модельного ряда.

¹⁸⁶ Аналитическое агентство Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/press-releases/59224/>.

Умеренное	Модернизация производства. Запуск всех производственных мощностей АО «АвтоВАЗ».	Изменение вектора сотрудничества в китайском направлении. Определение будущих взаимовыгодных перспектив в развитии совместного производства. Увеличение конкурентоспособности.	Развитие собственного автономного производства. Локализация производства блоков ABS, ESP, рулевого механизма. Постоянный неэластичный спрос. Выход на конкурентный уровень цен.
Слабое	Снижение безработицы.	Невысокий уровень иностранных капиталовложений.	Достижение конкурентных преимуществ нерыночными способами.

Источник: Составлено автором по материалам LADA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lada.ru>.

АвтоВАЗ обладает наибольшими мощностями по сборке автомобилей в России. Роль главного драйвера в положительном эффекте от реализации механизма адаптивного развития управления на АвтоВАЗе сыграло государство. Мощности предприятия остаются в его собственности. В мае 2023 года Минпромторг стал единственным акционером «Лада авто холдинг», что дает полную свободу действий в управлении компанией де-юре.

Одним из направлений адаптивного развития управления, которому необходимо уделить больше внимания, является НИОКР. Спрос на «антикризисную» Lada Granta без ряда наукоемких компонентов был достаточно низким даже при Программе беспроцентного автокредитования.

Компании необходимо вести работу в этом направлении: своими силами разработать и наладить выпуск собственных новых двигателей и АКПП.¹⁸⁷ Пока же АвтоВАЗ использует АКПП китайского производства на Lada Vesta и старые АКПП, оставшиеся с докризисных времен на Lada Granta.¹⁸⁸

АвтоВАЗу удалось заменить более 200 компонентов (это полупроводники, электронные компоненты и другие детали, необходимых для сборки) благодаря российским поставщикам, но такая составляющая механизма адаптивного развития управления производством, как импортозамещение, здесь до конца не реализована. Если бы не данное обстоятельство, на АвтоВАЗе могли бы производить примерно на 60000 автомобилей больше.¹⁸⁹

Базовых целей локализации производства данное предприятие сможет добиться ко второму полугодю 2025 г., а синхронизировать цены с мировым уровнем только при выходе на объемы, обеспечиваемые совместно с экспортом¹⁹⁰.

Что касается адаптивного развития управления производством на АО «Московский автомобильный завод «Москвич»», оно полностью основано на российско-китайском сотрудничестве. Кузов автомобиля «Москвич 3» является лицензионной копией JAC JS4 и адаптирован под российские условия, электронное обеспечение также китайское. В марте 2023 г. региональный бизнес

¹⁸⁷ АВТОВАЗ рассказал про производство коробок передач на заводе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://лада.онлайн/auto-news/avtovaz/15246-avtovaz-rasskazal-proproizvodstvo-korobok-peredach-na-zavode.html>.

¹⁸⁸ АвтоВАЗ возвращает россиянам простую модель с АКПП [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dzen.ru/a/ZhRV_10eJkvmSl19.

¹⁸⁹ Лялькова Е. Е., Парнышков Г.К. Анализ деятельности организации «АвтоВАЗ» в период спада российской экономики [Электронный ресурс] / – Е.Е. Лялькова, Г.К. Парнышков// //Экономические науки. - Режим доступа <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-deyatelnosti-organizatsii-avtovaz-v-period-spada-rossiyskoy-ekonomiki/viewer>.

¹⁹⁰ Российским автозаводам в условиях санкций приходится искать альтернативных поставщиков, заново разрабатывать оборудование и проводить испытания. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2023/09/19/reg-cfo/razobratsia-s-komponentami.html>.

марки «Москвич» охватил помимо Москвы и Санкт-Петербурга более 20 городов.¹⁹¹

Проведем анализ реализации стратегий на АО «Московский автомобильный завод «Москвич»» с целью выявления направлений в механизме адаптивного развития управления производством, требующих более пристального внимания (таб. 13).

Таблица 13

Реализация базовых стратегий на АО «Московский автомобильный завод «Москвич»»

№ п/п	Наименование стратегии	Критерии	Комплекс мероприятий
1.	Стратегия концентрированного роста	Положительная динамика показателя объема продукции	Сотрудничество с концерном JAC, расширение модельного ряда от кроссовера «Москвич-3» до кроссовера «Москвич-6»
1.1.	Укрепление позиций на рынке	Увеличение продаж в уже освоенном сегменте рынка	Производство автомобилей под популярной в России торговой маркой «Москвич»
1.2.	Расширение рынка	Восстановление партнерских контактов для экспорта в страны постсоветского пространства и бывшего социалистического лагеря	Проведение рекламных акций в дружественных России странах Азии, Африки и Латинской Америки
1.3.	Развитие продукта	Расширение модельного ряда	Выпуск автомобиля с электрическим двигателем «Москвич-3Е»

¹⁹¹ RTVI. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rtvi.com/news/glava-renault-zayavil-cto-ukhod-kompanii-iz-rossii-stal-ochen-bolezennym-resheniem/>.

2.	Стратегии преимущественной кооперации	«Бесшовный» процесс технологического производства, объединяющий предприятия, производящие автокомпоненты со сборочным производством	Крупноузловая сборка автомобилей китайского бренда JAC
2.1	Обратная вертикальная интеграция	Контроль качества импортируемых китайских комплектующих	Контроль качества на уровне приемки, проведение 3D и ультразвукового тестирования компонентов и узлов при сборке автомобилей
2.2.	Прямая вертикальная интеграция	Контроль над реализацией системы продаж и послепродажного обслуживания	Нормативное обеспечение прав потребителя. Контроль со стороны Роспотребнадзора за их реализацией.
3.	Стратегии преимущественной специализации	Оптимизация производства под региональные условия	Копия модели JAC JS4, адаптированная под российские условия
3.1	Узкоспециализированные предприятия	Постоянство спроса	Использование мощностей АЗЛК
3.2.	Венчурное предпринимательство	Применение достижений НТП в производстве	Проведение 3D и ультразвукового тестирования комплектующих и узлов, компьютеризация и роботизация производства
4.	Стратегии целенаправленного сокращения	Гибкость управления производственными процессами для адаптации к волатильности внешней	Импортозамещение в производстве продукции в условиях экономических санкций

		экономической среды	
4.1.	Стратегия ликвидации	Дальнейшее ведение бизнеса бесперспективно	Ликвидация дилерских центром компании Reno
4.2.	Стратегия «сбора урожая»	Отказ от долгосрочных стратегий в пользу сегодняшнего момента	Отказ от производственной самостоятельности, предоставление рабочих мест насыщение рынка продукцией
4.3.	Стратегия сокращения расходов	Сокращение затрат	Использование отечественных мощностей предприятия АЗЛК.

Источник: Составлено автором по материалам:

Москвич [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moskvich-auto.ru/?ysclid=ll0g7nwlgg54704652>;

«Коммерсантъ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6364100>.

Возобновление производства на АО «Московский автомобильный завод «Москвич»» позволило нивелировать дефицит авторынка после ухода западных производителей. Так же предприятие успешно решает проблему занятости. Следующим шагом в развитии российско-китайского сотрудничества должен стать отказ от узловой сборки китайских автомобилей на российских предприятиях и перенос их производства в Россию, а также технологическая поддержка выпуска отечественных автомобилей с целью локализации производства. Это сделает их стоимость более приемлемой для российского рынка и будет способствовать развитию внутреннего производства.

Одним из векторов в адаптивном развитии управления автомобильной отраслью, которому уделяется на данный момент ненадлежащее внимание, является экологический фактор. По объективным причинам параметры экологичности двигателей автомобилей отечественного автопроизводства были

снижены до уровня Евро-3, что соответствует уровню 2016 г. Одним из вариантов решения экологической проблемы в сфере автомобильной отрасли может стать производство электромобилей.

Сегмент новых электромобилей в продажах первого квартала 2024 г. составил 6374 шт. (+265% относительно аналогичного периода 2023 г.).¹⁹². В процентном отношении ситуация обнадеживающая. Однако по сравнению с количеством проданных автомобилей с бензиновым двигателем показатель продаж электромобилей значительно отстает.

Следует отметить, что еще со времен СССР в нашей стране большое внимание уделялось развитию электромеханики и электрохимии, а значит, есть возможность массово производить литий-ионные аккумуляторы. Учитывая, что технология их производства была передовой в свое время, сегодня она все еще соответствует международным требованиям.

Расходы при эксплуатации электромобиля вполне экономичные: в ремонт такие автомобили попадают в 6 раз реже (электродвигатель состоит из менее сложных частей и имеет более простую конструкцию), чем машины с бензиновым двигателем, ниже расходы на топливо и техническое обслуживание.¹⁹³ Аккумулятор электромобиля имеет больший объем, так как располагается под днищем машины.

Однако по ценовому показателю электромобиль дороже обычного автомобиля, так как для его массового производства необходимо дорогостоящее оборудование.

Сегодня государство ввело так называемый нулевой транспортный налог на электрокары, но не во всех регионах России. Нулевая ставка действует в Москве,

¹⁹² Autonews [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autonews.ru/news/660bf8b09a7947a97315642e?from=copy>.

¹⁹³ Новые известия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://newizv.ru/news/2023-12-15/kogda-rossiyane-peresyadut-na-elektrokary-plyusy-i-minusy-elektromobiley-v-rossii-425194>.

Московской области, Санкт-Петербурге, Калужской, Липецкой, Курской, Тюменской, Иркутской, Амурской областях и в Кабардино-Балкарии.

Также определена программа лояльности при покупке электромобиля. На скидку в 35%, размер которой не может превышать 925 тысяч рублей, могут рассчитывать покупатели только тех электромобилей, производство которых налажено в России. Скидка распространяется на «Москвич Зе», «Амберавто А5», Evolute i-Pro, Evolute i-Joy, Evolute i-Sky и Evolute i-Jet.¹⁹⁴ Но это не обычная скидка, а субсидия, выделяемая банкам. 35% учитываются в качестве первого взноса по кредиту. Обязательством со стороны покупателя становится приобретение страхового полиса КАСКО.

Оба мероприятия способствуют не только активизации производства и продаж электромобилей, но и поддержке банковских и страховых структур, связанных с автомобильной отраслью.

Следует заметить, что в условиях эксплуатации данного сектора автомобилей в более приоритетном положении находятся центральные регионы, где представлены не только электрокары, но и электробусы. Это указывает на роль административного регулятора в управлении автопроизводством. В других регионах инфраструктура под этот вид транспорта не развита.

В сегменте грузовых автомобилей наиболее значительный показатель в продажах первого квартала 2024 г. занимают автомобили КАМАЗ и автомобили, произведенные на базе ПАО КАМАЗ (4 538 шт., + 16% относительно аналогичного периода прошлого года).¹⁹⁵ Это указывает, что на предприятии

¹⁹⁴ Как купить электромобиль со скидкой в 35% от государства? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://electrocars.ru/articles/kak-kupit-elektromobil-so-skidkoy-v-35-ot-gosudarstva/>.

¹⁹⁵ Autonews [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autonews.ru/news/660bf8b09a7947a97315642e?from=copy>.

активно реализуется механизм по адаптивному развитию управления производством.

Для определения в производстве ПАО КАМАЗ направлений, требующих совершенствования, составим матрицу И.Ансоффа (таб.14).

Таблица 14

Матрица И.Ансоффа для ПАО КАМАЗ

	Характеристики		
	Привычность событий	Темп изменений	Предсказуемость
Стабильность (0-2,0)	<i>В пределах экстраполяции</i> Высокий уровень конкурентоспособности продукции в грузовом сегменте	<i>Сравнимый с реакцией фирмы</i> Высокий показатель научно-технического потенциала	<i>Предсказуемые проблемы и новые возможности</i> Высокий уровень локализации производства оказывает положительное влияние на устойчивость компании, однако цены на такую продукцию, как правило, выше рыночных
Реакции на перемены (2,0- 3,0)	<i>События, не имеющие аналогов в прошлом</i> ПАО КАМАЗ прекратило выпуск военной техники с целью избежать санкций	<i>Медленнее реакции фирмы</i> Себестоимость продукции опережает мировые рыночные цены	<i>Путем экстраполяции</i> Производство грузовых автомобилей отрицательно влияет на экологическую ситуацию.
Предвидение (3,0-3,5)	<i>Неожиданные и новые события</i> Переориентация вектора сотрудничества в	<i>Сравнимые с реакцией фирмы</i> В условиях кризиса КАМАЗ производил	<i>Частичная или полная непредсказуемость</i> Отсутствие стабильности в

	восточном направлении поможет КАМАЗу восстановить докризисные объемы производства грузовиков	модернизированные грузовики советской сборки из-за ухода западных партнеров	интеграции с иностранными партнерами из-за политических противоречий
Исследования и творчество (3,5-5,0)	Привычная Мультипликативный эффект в развитии автомобильной отрасли	Быстрее, чем реакция фирмы КАМАЗ ведет работы в области импортозамещения, в частности системы Bosh на АРГ, но финансов компании не достаточно, нужна помощь со стороны государства	По аналогии с прошлым Достаточно широкий диапазон производимой продукции (грузовые автомобили, автобусы, электробусы, тракторы, комбайны, электроагрегаты, тепловые мини-электростанции и комплектующие)

Источник: Составлено автором по материалам ПАО КАМАЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kamaz.ru>.

В соответствии с полученными аналитическими данными сделаем вывод о необходимости расширения спектра мероприятий в области импортозамещения. С февраля 2023 г. на предприятии собирают модель КАМАЗ-54901, со степенью локализации 80%. Но используемые в производстве комплектующие китайского производства.

Итак, основные направления адаптивного развития системы управления автопроизводством реализуется предприятиями достаточно активно. Но в переходный период проявляются определенные несовершенства. Необходимо уделить внимание оптимизации механизма в следующих направлениях.

1. Предприятиям отрасли необходимо вести работу над созданием и реализацией собственных НИОКР, в том числе внедрение IT-проекта «Диспетчер» по контролю промышленного производства от ГК «Цифра». Система позволяет существенно сократить время получения информации о коэффициентах эффективности и о фактическом выполнении заданий с нескольких часов до нескольких минут.¹⁹⁶ После возрождения российской автомобильной отрасли именно инновационные технологии смогут обеспечить возможность ее дальнейшего развития.
2. Автопроизводителям нужно обеспечить переход от локализации производства к полному импортозамещению, что гарантирует российской автомобильной отрасли экономическую самостоятельность. Пока же перед автомобильной отраслью стоят более выполнимые цели о наращивании производства отечественных автомобилей до 1,3 млн. машин в год и 70% продаж на российском автомобильном рынке машин, выпущенных в России.¹⁹⁷
3. Необходимо больше внимания уделять Программам лояльности со стороны государства. С одной стороны они способствуют активизации положительной динамики в продажах отечественных автомобилей (например, Лада Гранта, электромобили среднего ценового сегмента). С другой стороны Программы ограничивают круг потенциальных покупателей определенными условиями, что не дает возможности всем

¹⁹⁶ В России создается ИТ-система управления технологическими процессами в автопроме [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cnews.ru/news/line/2023-01-26_v_rossii_sozdaetsya_it-sistema.

¹⁹⁷ Продажи китайских автомобилей в России. Проблемы и перспективы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://glavportal.com/materials/prodazhi-kitajskih-avtomobilej-v-rossii-problemy-i-perspektivy>.

желающим, попадающим под критерии Программ, стать потребителями данной продукции.

4. Административному ресурсу необходимо больше внимания уделять обеспечению синергетического эффекта автомобильной отрасли. Производство должно соответствовать экологическому стандарту ISO 14001, энергетическая эффективность – стандарту ISO 50001, социальная ответственность – стандарту ISO 26000, автомобильная продукция – стандарту Евро-6.¹⁹⁸
5. Дилерским центрам необходимо расширить спектр послепродажного обслуживания. Развитие сети сервисных центров, предоставление широкого спектра услуг автострахования способствует увеличению спроса на автомобили и росту поступлений в бюджет.

Система практических рекомендаций представлена на рис. 36.

¹⁹⁸ Тюрин И.В., Сысоева Е.А. Современные тенденции развития систем менеджмента качества в автомобилестроении [Электронный ресурс] / И.В. Тюрин, Е.А. Сысоева //Экономические теории и разработки. – Режим доступа: <http://edrj.ru/article/04-05-23>.



Рисунок 36. Практические рекомендации по оптимизации адаптивного развития управления автопроизводством в условиях волатильности внешней среды.

Источник: составлено автором.

Реализация данных мероприятий позволит автомобильной отрасли не только выйти из кризиса, но и занять вновь свое место «локомотива» экономик

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данного диссертационного исследования стала конкретизация теоретических и методологических положений по адаптивному развитию управления, а также разработка рекомендаций по его оптимизации в автомобильной отрасли в условиях волатильности внешней среды.

Основополагающий инструментарий концепции адаптивного развития управления производством и ее понятийный аппарат все еще активно развиваются и окончательно не сформированы. Большинство исследователей определяют адаптивное развитие системы управления, как инструмент, с помощью которого можно улучшить функции управления. Следует уточнить, что адаптивное развитие системы управления необходимо рассматривать, как изменение системы управления объектом, необходимое для его оптимального приспособления к волатильности окружающей среды, а также к обеспечению его функционирования в изменившихся условиях для наибольшей эффективности деятельности.

Автомобильная отрасль является одной из ключевых в экономике. Для ее бесперебойной работы необходимо функционирование целого спектра сопутствующих производств, которые обеспечивают ее сырьем, комплектующими, технологическим оборудованием, рабочей силой, научным и управленческим аппаратом. По функционированию автомобильной отрасли часто оценивается состояние экономики страны в целом. Являясь достаточно перспективной и относительно новой отраслью экономики, автопроизводство привлекает к себе внимание государства.

Учитывая сложность подбора административных ресурсов, необходимость оперативного решения возникающих проблемных ситуаций, формируемых как внешними, так и внутренними причинами, для обеспечения адаптивного развития системы управления автопроизводством в условиях экономической

нестабильности определены два основных уровня: административный (государственный и муниципальный) и локальный (уровень предприятия).

Роль государства в управлении автопроизводством обосновывается на теоретическом уровне. Аспекты, касающиеся целесообразности участия государства в управлении производством, привлекают исследователей несколько столетий.

На государственном уровне проводится существенная законотворческая работа, формируются организационно-институциональные основы для адаптивного развития систем управления автопроизводством, ведется активная работа по его реализации в условиях волатильности внешней среды. Реализация мероприятий монетарной, фискальной, внешнеэкономической политики используется государством для обеспечения стабильной положительной динамики в развитии автомобильной отрасли.

Эволюция механизма государственного участия в управлении автопроизводством основана на потребностях общества в технологическом и экономическом росте, связана с тем, какие политические силы находятся у власти и какую экономическую и социальную политику они проводят, а также какова степень развитости рыночной системы экономических отношений. Только государство сегодня может решать вопросы экологии, а именно вопросы загрязнения окружающей среды автомобилями, вопросы ограниченности энергетических ресурсов, вопросы влияния автомобилизации на процессы социокультурной динамики, взаимозависимости между автомобилизацией и проблемами городской агломерации.

На основе анализа периодизации в развитии отечественной автомобильной отрасли определено, что взаимодействие рыночных и государственных регуляторов в становлении и развитии отечественного автопроизводства связано с историческим развитием нашей страны. Активизация государственного управления производственными процессами в автопроизводстве необходима при

выводе отрасли из кризисов, свойственных рыночной экономике, а также обусловленных негативными глобальными процессами.

При проведении анализа деятельности автомобильной отрасли в России в первой четверти XXI в. выявлен ряд тенденций в ее развитии.

1. Зависимость российского автопроизводства от кризисных явлений мировой экономики.
2. Интеграция страны в международные экономические организации.
3. Обеспечение потребностей российского авторынка за счет внутреннего производства автомобилей.
4. Экономический дисбаланс между производством автомобилей зарубежных брендов российской сборки и производством автомобилей отечественных брендов.
5. Значительный процент иностранного капитала в производственных мощностях российской автомобильной отрасли.
6. Зависимость от импорта комплектующих в автопроизводстве.
7. Нестабильная динамика экспорта российской автомобильной продукции.
8. Унификация требований российских технических регламентов, стандартов и правил с международной практикой.
9. Обеспечение рынка новыми продуктами в соответствии с современными глобальными технологическими трендами развития отрасли.
10. Тенденции приспособления к негативным последствиям глобализации.
11. Роботизация и цифровизация в автомобильной отрасли.
12. Влияние политических вызовов на экономическую ситуацию.

Выявленные тенденции в развитии российской автомобильной отрасли обращают внимание на необходимость ликвидации следующих несовершенств:

- значительный объем мощностей в отечественной автомобильной отрасли и низкий спрос на российские автомобили по сравнению с иномарками;
- российские автомобили не пользуются спросом на внешнем рынке;
- российская автомобильная отрасль не может организовать собственного производства по причине технологической и технической несамостоятельности.

С целью выявления факторов, способствующих сохранению и возобновлению производства автомобилей в условиях сложной для страны экономической ситуации, был проведен анализ деятельности АвтоВАЗ, МАЗ «Москвич», Моторинвест (Evolute) и КАМАЗ. Представляется необходимым дополнить стандартные критерии анализа «коэффициентом автономии капитала».

Доля концерна АвтоВАЗ на российском авторынке 2024 году составляла 35%. Общая выручка за период 2010-2024 годов увеличилась более чем в 2 раза (с 138 до 386 млрд. руб.). Вместе с тем в динамике общей выручки прослеживаются тенденции спада в период антиковидных ограничений и объявления западных санкций, так как компания существенно зависит от заемного капитала (показатель «Чистый долг/EBITDA» всегда намного выше нормы). Основными направлениями адаптивного развития системы управления АО «АвтоВАЗ», позволяющей производителю занимать лидирующее положение в легковом сегменте автомобильной отрасли в России, можно определить: возможность поддерживать доступные цены на продукцию, широкий диапазон послепродажного обслуживания, участие в государственных программах лояльности.

Выручка «Московский автомобильный завод «Москвич»» за период 2011-2024 годов упала почти в 1,5 раза (62,8 – 58,7 млрд.руб), основная причина волатильности в динамике прибыли – низкий процент коэффициента автономии

капитала (при норме 0,5 и выше, показатели практически всегда были ниже: 0,36 в 2024 г.). Основными направлениями адаптивного развития системы управления АО «Московский автомобильный завод «Москвич»», позволяющими ему выдерживать конкуренцию на легковом автомобильном рынке и преодолевать кризисные явления, являются: широкий спектр мероприятий по поддержке со стороны государства (льготное кредитование, программа лояльности), интеграция с иностранными партнерами (на предприятии налажена крупно-узловая сборка китайского кроссовера JAC), доступ к новым (китайским) технологиям.

Динамика чистой прибыли ООО «Моторинвест» также не отличается стабильностью: в 2024 г. она стала выше, чем в 2013 году более чем в 5 раз, но только за счет инвестиций государства, о чем свидетельствует тот факт, что показатель EBIT ООО «Моторинвест» намного выше показателя чистой прибыли. Коэффициент автономии капитала достиг нормы только в 2023 г. Основными направлениями адаптивного развития системы управления ООО «Моторинвест», позволившей Evolute стать лидером рынка электрокаров в России в 2024 г., можно определить следующие: доступность цены по сравнению с импортными аналогами, ориентир на экологичность, господдержка в виде инвестиционного контракта, программа лояльности (льготный проезд по платной дороге, бесплатные общественные парковки, бесплатная зарядка), освоение новых иностранных технологий производства.

Стабильная положительная динамика в производстве грузовых автомобилей наблюдается только на предприятиях ПАО «КАМАЗ». Показатель общей выручки увеличился в 2012 – 2024 гг. почти в 2,3 раза (с 118510 до 392852 млн.руб.). Предприятие также имеет высокий коэффициент зависимости от заемного капитала (1,5 от нормы). Основными направлениями адаптивного развития системы управления ПАО «КАМАЗ», позволяющей компании сохранять высокий уровень конкурентоспособности на рынке, являются: достаточно широкий диапазон производимой продукции (грузовые автомобили, автобусы,

электробусы, тракторы, комбайны, электроагрегаты, тепловые мини-электростанции и комплектующие), поддержание оптимального соотношения цена/качество по сравнению с импортными аналогами, господдержка в виде льготного кредитования и госзаказов.

На основании проведенного исследования мы пришли к выводу, что данные компании в рамках адаптивного развития управления в основном участвовали в государственных программах по поддержке автомобильной промышленности и сотрудничестве с иностранными производителями.

При систематизации основных методов адаптивного развития управления производством было обращено внимание на следующие типы управления: открытое (разомкнутое) управление, замкнутое управление (с обратной связью), идентификационные системы, которые могут применяться без прямого воздействия на систему управления предприятием.

Мероприятия по адаптивному развитию управления автопроизводством должны быть обеспечены кадровыми, информационными и финансовыми ресурсами и осуществляются в трех основных направлениях: догоняющая стратегия, унификация автомобильной продукции и логистических цепочек, опережающая стратегия. Вкладом государства в организацию механизма являются Стратегии развития автомобильной промышленности Российской Федерации.

Реализация механизма адаптивного развития управления автопроизводством после ухода партнеров из недружественных стран при невозможности освоения рынка собственными силами развернулась в сторону сотрудничества с Китаем из-за несомненного лидерства КНР в автопроизводстве и стабильных политических отношений между нашими странами. Доля китайских автомобилей на российском авторынке за первый год достигла 36% от 56,1 тыс. проданных в России новых автомобилей.

Главная стратегия китайских автопроизводителей – это комбинация аутсорсинга моделей автомобилей от наиболее развитых стран на основе китайского производства. Данная стратегия по мнению китайских производителей позволяет укреплять качество, снижая затраты на разработку дизайна, компонентов и узлов. Так как низкая себестоимость китайской продукции обеспечивается очень дешевыми трудовыми ресурсами самого Китая, новые партнеры заинтересованы только в организации крупно-узловой сборки на российских производственных мощностях.

Положительными последствиями российско-китайского сотрудничества в автопроизводстве можно определить насыщение российского автомобильного рынка продукцией, возобновление деятельности отечественных производственных мощностей, предоставление новых рабочих мест, взаимодействие с современными технологиями в автопроизводстве, обновление модельного ряда. Вместе с тем назовем отрицательные последствия данного альянса: простое замещение западных брендов китайскими вместо возрождения российского автопроизводства через эффективное импортозамещение, формирование зависимости российской автомобильной промышленности от китайских поставщиков комплектующих, низкое качество китайских автомобилей, сложности с ремонтом из-за отсутствия запасных частей, низкий уровень конкурентоспособности китайских автомобилей на мировой рынке, зависимость китайских партнеров от санкций второго уровня.

Совокупный эффект от реализации мер адаптивного развития системы управления автопроизводством можно разделить на два вида: прямой (выявляется при анализе динамики промышленного производства и продаж автомобильной продукции на рынке) и косвенный (определяется при анализе мультипликативного показателя отрасли: бюджетные отчисления, занятость, экологическая безопасность). Расчет обоих показателей выявил определенный

положительный эффект при реализации механизма адаптивного развития управления автопроизводством.

Однако для достижения долгосрочных позитивных результатов в развитии системы управления автопроизводством необходимо уделить внимание совершенствованию ряда направлений.

1. Предприятия автомобильной отрасли должны больше внимания уделять формированию и внедрению собственных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), ориентированных на создание новых перспективных технологий, в том числе нанотехнологических производств.
2. Необходимо форсировать переход от локализации производства к импортозамещению через формирование стратегических альянсов, что обеспечит экономическую самостоятельность российской автомобильной отрасли.
3. Обозначить спектр участия государства комплексом мер по поддержанию рыночных условий развития автомобильного производства, финансовой поддержке инновационного развития отрасли, Программой лояльности.
4. Систематически проводить мониторинг синергетического эффекта автомобильной отрасли с целью преодоления негативного воздействия факторов внешней среды.

Выполнение данных рекомендаций позволит оптимально реализовать механизм адаптивного развития управления автопроизводством и обеспечит конкурентные преимущества российской автомобильной отрасли в перспективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. ГОСТ Р 58139-2018. Система менеджмента в автомобильной промышленности. – Справочно-правовая система ЕАСААUDIT [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eacaudit.ru/article/gost-r-518141-2009-isots-169492009-sistema-menedzhmenta-v-avtomobilnoj-promyshlennosti>.
2. ГОСТ Р 58139-2024. Система менеджмента в автомобильной промышленности. – Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1310664931>.
3. О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 12 мая 2022 г. № 855. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 мая 2023 г. № 891. – Справочно-правовая система АЛТА-СОФТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.alta.ru/tamdoc/23ps0891/>.
4. О внесении изменений в порядок, определяющий понятие «промышленная сборка» моторных транспортных средств и устанавливающий применение данного понятия при ввозе на территорию Российской Федерации автокомпонентов для производства моторных транспортных средств товарных позиций 8701 - 8705 ТН ВЭД, их узлов и агрегатов. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации, Министерства Промышленности и торговли Российской Федерации, Министерства финансов Российской Федерации от 24 декабря 2010 г. № 678/1289/184 н. – Справочно-правовая система ГАРАНТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/12182500/>.
5. О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2022 г. № 79 «О применении специальных экономических мер в связи с недружественными действиями Соединенных Штатов Америки и примкнувших

к ним иностранных государств и международных организаций». Указ Президента РФ от 23.05.2022 N 303 – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/t3933/>.

6. О государственной регистрации транспортных средств в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации. Федеральный закон от 03.08.2018 № 283-ФЗ с изменениями на 8 июля 2024 года. – Справочно-правовая система «Юрист компани» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.law.ru/npd/doc/docid/550835222/modid/99>.

7. О мерах валютного контроля в условиях внешнего санкционного давления. Постановление Правительства РФ от 28.05.2022 № 977. - Справочно-правовая система «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_418016/.

8. О применении специальных экономических мер в связи с недружественными действиями Соединенных Штатов Америки и примкнувших к ним иностранных государств и международных организаций. Указ Президента РФ от 28.02.2022 № 79 (ред. от 09.06.2022, с изм. о 05.07.2022). – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_410417/.

9. О самоходных машинах и других видах техники. Федеральный закон от 02.07.2021 № 297-ФЗ - Справочно-правовая система «Контур норматив» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=477719>.

10. Об отходах производства и потребления (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022). Статья 24.1. Утилизационный сбор. Федеральный закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ (ред. от 02.07.2021) – Банк данных «Нормативно-правовые акты

Федерального Собрания Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://duma.consultant.ru/documents/1102960>.

11. Об утверждении плана мероприятий по импортозамещению в автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2024 года. Приказ Минпромторга России от 06.07.2021 № 2468. – Справочно-правовая система КОДИФИКАЦИЯ.РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minpromtorga-Rossii-ot-06.07.2021-N-2468/>.

12. Об утверждении Правил применения обязательных требований в отношении отдельных колесных транспортных средств и проведения оценки их соответствия. Постановление Правительства РФ от 12 мая 2022 г. № 855 – Справочно-правовая система ГАРАНТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/404603783/>.

13. Об утверждении Технического регламента «О требованиях к выбросам автомобильной техникой, выпускаемой в обращение на территории Российской Федерации, вредных (загрязняющих) веществ». Постановление Правительства РФ № 609 (ред. от 30.07.2014 г.). – Справочно-правовая система «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_56061/.

14. Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2020 года (2010). – Справочно-правовая система ГАРАНТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/71935572/>.

15. Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2025 года (2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/EVXNIplqvhAfF2Ik5t6l6kWrEIH8fc9v.pdf>.

16. Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации до 2035 года. – Справочно-правовая система «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sudact.ru/law/rasporiazhenie->

pravitelstva-rf-ot-28122022-n-4261-r/strategiia-razvitiia-avtomobilnoi-promyshlennosti-rossiiskoi/.

Монографии и статьи на русском языке

17. Адфельдт Н. В., Баевский Д. А., Бачило И. Л. и др.. История Московского автозавода им. И. А. Лихачева – Москва: Мысль, 1966. – 648 с.
18. Акимкина Д.А. Проблемы Стратегии развития автомобильной промышленности и пути их решения// Экономика России: тенденции и перспективы. – 2014. – №7 (193). – С.44-54.
19. Антонова Н.А. Совершенствование инструментов оценки и мониторинга воспринимаемого потребителями качества автомобилей в эксплуатации: дис. ... канд. эк. наук: 2.5.22/ Антонова Наталья Алексеевна. – Самара, 2024. – 137 с.
20. Астапов А. Автопром доехал до пропасти // Эксперт. – 2022. – №24. – С.13-17.
21. Астапов А. Дом устарелых // Эксперт. – 2023. – №10. – С.30-33.
22. Атрашкин Г. 75 лет заводу-труженику: Очерк об истории ОАО «Шумерлинский завод специализированных автомобилей». – Чебоксары: Чувашское книжное издательство, 2004. – 169 с.
23. Ахмедов Д.С. Государственное регулирование автомобильной промышленности в условиях трансформации российской экономики: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/ Ахмедов Дмитрий Сардарович – М., 2006. – 177 с.
24. Балацкий Е.В., Павличенко Р.В. Иностранные инвестиции и экономический рост: теория и практика исследования// «Мировая экономика и международные отношения». – 2002. – №1. – С.52-64.
25. Баронина Ю.А. Современные производственные стратегии европейских автомобильных ТНК / Ю.А. Баронина // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2019. – № 1. – С. 159-174.

26. Баронина Ю.А. Современные стратегии европейских транспортных корпораций: дис. ... канд. эк. наук: 08.00.14 / Баронина Юлия Алексеевна – М, 2019. – 200 с.
27. Батяева А.Е., Егоров А.С. Трансформация автомобильной промышленности: кризис, смена лидеров и перспективы развития отрасли в России // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15. – № 1. – С. 377-396.
28. Бобцов А.А., Пыркин А.А. Адаптивное и робастное управление с компенсацией неопределенностей./ Учебн. Пособие. – СПб.: НИУ ИТМО, 2013. – 135 с.
29. Большой энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия; СПб.: Ленинградская галерея, 2002. – 1628 с.
30. Васильченко А.Д. Эволюция международных производственных сетей автомобилестроения Европы на рубеже XX –XXI вв.: дис. ... канд. эк. наук: 5.2.5 / Васильченко Александр Дмитриевич . – Ярославль, 2025. – 227 с.
31. Волгина Н.А., Луговская Е.М. Китайские автомобильные компании на российском рынке: особенности проникновения и закрепления // Вестник РУДН. Серия: экономика. – 2024. – Т. 32. – № 2. – С. 303-323.
32. Волкова Л.А. Определение емкости рынка. Учебное пособие. – М.: ИТМО, 2010. –145 с.
33. Гордин А.А. Формирование представлений советских рабочих 30-х годов об общественно-политической жизни в странах Запада: на материалах Горьковского автомобильного завода: автореф. дис. ... на канд. ист. наук: 07.00.02/ Гордин Алексей Александрович. – Н. Новгород, 2004. – 27 с.
34. Грамматчиков А. Китайские авто: с претензией на премиальность //Эксперт. – 2022. – №45. – С.32-35.
35. Грамматчиков А. Китайцы перешли в наступление//Эксперт. –2023. – №12. –С.64-66.

36. Денисов В.Т., Назарьева Н.А.Б Грищенко О.В. Адаптивное управление – основа успеха деятельности промышленного предприятия. // Вестник ОГУ. – 2006 г. – №8. – С.89-95.
37. Догузов Г.Т. Анализ мирового рынка и производства легковых автомобилей в современных условиях // Московский экономический журнал. – 2021. – № 7. – С. 379-387.
38. Егоров С.А. Эффективность инвестирования в автомобильной промышленности и пути ее повышения: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Егоров Сергей Александрович – М., 2007. – 132 с.
39. Жмурко Д.Ю. Понятие, сущность и классификация адаптивного управления системами с организационной сложностью. // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. – 2013. – № 90. – С.818-836.
40. Журова, Л.И., Краковская И.Н. Влияние глобальных экономических кризисов на развитие автомобильной промышленности России //Регионология. – 2021. – Т. 29. – № 3. – С.541-561.
41. Журова Л.Н., Краковская И.Н. Глобальные вызовы и формирование стратегии устойчивого развития автомобильной промышленности России // Мировая экономика и международные отношения. – 2021. – Т. 65. – № 10. – С. 45-53.
42. Закревская Я. А. Автомобильная промышленность России на современном этапе.// Образование и право. – 2020. – № 7. – С.178-184.
43. Захаренко Р.Л. Пол Кругман: нобелевский лауреат, теоретик международной торговли и экономической географии // Научная жизнь. Журнал ВШЭ. – 2009. - №1. – С.130-137.
44. Зубков А.А. Автомобильная промышленность России (1966-1980 гг.). – Н.Новгород: Вектор, 2000. – 124 с.

45. Иванов Д.Ю. Отечественный опыт управления и регулирования автомобильной промышленности в XX веке // Проблемы местного самоуправления. – 2012. – № 49. – С. 48–54.
46. Казьмина И.В. Адаптивное развитие системы управления высокотехнологичными предприятиями: дис. ... док. экон. наук: 08.00.05 / Казьмина Ирина Владимировна. – Воронеж, 2021. – С. 380.
47. Казьмина И.В., Еланский Е.А., Банчиков Г.А. Механизм адаптивного развития системы управления высокотехнологичными предприятиями в условиях волатильности цифровой среды // Организатор производства. – 2023. – Т.31. – №1. – С. 67-84.
48. Калмыков Н.Н., Исаев А.П., Елсуков М.Ю., Ходачек В.М., Фомин И.Ф. О стратегии развития автомобильной промышленности на период до 2025 г. //Вопросы инновационной экономики. –2019. – №9. – С. 515-530.
49. Камбердиев Б.А. Анализ Стратегии развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2023 года и инструменты государственного регулирования российского автопрома с учетом опыта зарубежных стран //Инновационная экономика. – 2023. – № 1(34). – С. 65-81.
50. Камбердиев Б.А. Реализация механизма адаптивного развития управления производством на АО «АвтоВАЗ»./Иновации и инвестиции. – 2024. – №9. – С. 208-211.
51. Камбердиев Б.А. Фронтиры развития автопроизводства в РФ в условиях адаптации к новым вызовам.// Научные исследования и разработки. Экономика. – 2024. – №5. – С. 9-13.
52. Карпов Л.Е., Юдин В.Н. Адаптивное управление по прецедентам, основанное на классификации состояний управляемых объектов // Труды Института системного программирования. - М., 2007. – Т. 13. – С. 37-57.

53. Кацман Б. Завод без компромиссов. Очерки истории Волжского ордена Трудового Красного Знамени автомобильного завода имени 50-летия СССР. 1966-1975 гг. – Тольятти: Вектор, 2005. – 385 с.

54. Кейнс Д. Впечатления о Советской России. Должно ли государство управлять экономикой. — М.: Родина, 2022. – 224с.

55. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. – М.: АСТ, 2024. – 544 с.

56. Кирюхина С.Е., Михешкина Е.Е. Китайский рынок автомобилестроения: современное состояние и перспективы // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2023. – № 4. – с. 723–739.

57. Классики кейнсианства: в 2т. / ред. З.А. Басырова. т.1, К теории экономической динамики / Р. Харрод. Экономические циклы и национальный доход. ч.1-2 / Э. Хансен. – М.: Наука, 2008. – 287 с.

58. Классики кейнсианства: в 2т / ред. З.А. Басырова; т.2, Экономические циклы и национальный доход. ч.3-4 / Э. Хансен. – М.: Наука, 2008. – 300 с.

59. Краковская И.Н. Разработка теории и методологии управления инвестициями в человеческий капитал в условиях инновационного развития организации: дис. ... док. эк. наук: 08.00.05 / Краковская Ирина Николаевна. – М., 2011. – 368 с.

60. Лавров О.С. Развитие российской автомобильной промышленности в условиях санкций и новых вызовов//Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – №11. – С. 88-104.

61. Лист Ф. Национальная система политической экономии. – М.: Наука, 2005. – 185 с.

62. Лобан Н.В. Методы преодоления кризисных явлений в компаниях автомобильной индустрии // Инновации и инвестиции. – 2021. – №12. – С.219-224.

63. Лукас Р. Э. Лекции по экономическому росту / Пер. с англ. Д. Шестакова. – М.: АСТ, 2013. – 225 с.
64. Максимцев И.А., Костин К.Б., Онуфриева О.А., Ситов И.П., Кузнецов А.С. Перспективы развития отечественного автопрома в условиях экспансии китайского капитала // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14. – №1. – С. 56-68.
65. Манаков А.Г. «Новая экономическая география» и оценка ее применимости в России. // Вестник Псковского университета. – 2012. – №1. – С. 84-90.
66. Маневич В. Е. Кейнсианская теория и российская экономика – М.: Наука, 2008. – 220 с.
67. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента. – М., Спб.: Диалектика, 2020. – 665 с.
68. Муллахмедова С.С., Шахпазова Р.Д., Саралинова Д.С., Омаров З.З. Модель экономического роста С.Солоу: генезис теории и методологии// Региональные проблемы преобразования экономики. – 2019. – № 12. – С.7-15.
69. Наумов С. Государственная промышленная политика в автопроме // Родина. Автопром – 2007. – С. 2-3.
70. Нежникова Е.В., Камбердиев Б.А. Адаптивное развитие системы управления предприятиями российской автомобильной промышленности в условиях экономической неопределенности//Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. – 2023. – №1. – С.9-16.
71. Нежникова Е.В., Камбердиев Б.А. Российская автомобильная промышленность на современном этапе: реалии и перспективы//Экономика и предпринимательство. – 2021. – №11 (136). – С.137-141.
72. Никифоров В.О., Слита О.В., Ушаков А.В. Интеллектуальное управление в условиях неопределенности / учебное пособие. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. – 126 с.

73. Оксютик Г.П. Иностранные инвестиции в России. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2014. – 220 с.
74. Ореховский П.А., Букина И.С. Индустриализация в СССР 1923– 1960. Структуралистский подход // *Journal of Institutional Studies* . – 2025. – 17(1). – С. 30-49.
75. Пилясов А.Н. Новая экономическая география: предпосылки, идейные основы и применимость моделей // *Изв. РАН. Сер. геогр.* – 2011. – № 4. – С. 7-17.
76. Плеханов И.П., Ямашев В.М. Автомобильная промышленность Среднего Поволжья 1991-1998: кадровый потенциал. – Тольятти: НИКА, 2003. – 218 с.
77. Подборнова Е.С. Организационно-экономические направления развития конкурентоспособности промышленных предприятий: на примере автомобилестроения: дис. ... канд. эк. наук: 08.00.05 / Подборнова Екатерина Сергеевна. – Самара, 2012. – 171 с.
78. Попов А. В. Архивные параллели: документы по истории ди-пи в Гугеровском институте войны, революции и мира и Государственном архиве Российской Федерации // *Дипийцы: материалы и исследования.* — М., 2021. — С. 263-268.
79. Попова Л.В., Воронин В.А., Сизых Е.Ю. Прямые инвестиции КНР в российский автопромышленный сектор в рамках глобальной стратегии китайских автопроизводителей // *Российско-китайские исследования.* – 2023. – Т.7. – № 4. – С. 354-366.
80. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Наука, 2015. – 454 с.
81. Прокофьева Е.Ю. Отечественная автомобильная промышленность: этапы развития, структура и организация управления, научно-исследовательская база (1896-1991 гг.). – Самара: Волго-Вятское издательство, 2010. – 224 с.

82. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. – М: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
83. Ревкова Е.Г. Адаптивное развитие организации как открытой динамичной системы //Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2014. – №4. – С.65-71.
84. Резков И.Г. Адаптивный регулятор для многорежимного объекта. // Автоматика и телемеханика. – 2013. – № 5. – С. 35-58.
85. Розмаинский И. Посткейнсианская макроэкономика: основные аспекты // Вопросы экономики. – 2009. – № 5. – С. 19-30.
86. Ростовский Й.-К. Оценка влияния рынков электромобилей на перспективы развития отраслей российской промышленности: дис. ... канд. эк. наук: 5.2.3. / Ростовский Йоханнес-Корнелиус . М., 2024. – 174с.
87. Руденко Г. Российская экономика в условиях санкций: как это выглядит со стороны // Эффективное Антикризисное Управление. – 2016. – № 6. – С. 58-72.
88. Рыжановская Л. Ю. Экономическая теория Дж. М. Кейнса // Финансы и кредит. – 2010. – № 27. – С. 12-21.
89. Рязанов В.Т. Кейнсианская экономическая теория и практика: возможности и ограничения на современном этапе// Вестник СПбГУ. – Сер. 5. Экономика. –2016. – Вып. 2 – С.3-26.
90. Садовникова Ю. Ю. Оценка используемых методов и моделей управления автомобильной промышленностью //Бизнес в законе. – 2012. – №2. – С. 242-244.
91. Сендеров В.Л., Юрченко Т.И., Панфилова Е.Е., Ширяев Д.В. Корпоративный менеджмент: управление интегрированными структурами промышленных организаций. Курс лекций. – М.: Наука, 2015. – 226 с.
92. Сенявский А.С. Урбанизация России в XX веке. Роль в историческом процессе. – М.: АСТ, 2004. – 182 с.

93. Сигиневич Д.А. Нефтегазохимическая отрасль в условиях пандемии COVID-19. //Иновации и инвестиции. – 2020. – №7. – С.234-238.
94. Сорокина Г.П. Развитие системы управления конкурентоспособностью в автомобильной промышленности: дис. ... док. экон. наук: 08.00.05/ Сорокина Галина Петровна. – М, 2012. – 348 с.
95. Сэй Ж.Б. Трактат по политической экономии. – М.: Наука, 2000. – 400с.
96. Титов В.В. Разработка методов и методик анализа эффективности хозяйственной деятельности предприятий по производству автокомпонентов: дис. ... канд. эк. наук: 5.2.3. / Титов Виктор Владимирович. – Нижний Новгород, 2023. – 158 с.
97. Тихомирова О.Г. Адаптивное управление предпринимательскими структурами как открытыми динамическими системами // Фундаментальные исследования. Экономические науки. – 2012. – №9. – С. 495-499.
98. Трофименко Ю.В. Влияние автомобилизации на социально-экономическое развитие России // Автомобильные дороги: безопасность, экологические проблемы, экономика. – 2002. – С. 20-36.
99. Тупчиенко В. А. Государственная экономическая политика. – М.: Наука, 2017. – 663 с.
100. Тупчиенко В. А. Актуальные проблемы социально-экономического развития России в условиях сохранения санкций. – М.: Научный консультант, 2024. – 172 с.
101. Фельдбаум А.А. Теория дуального управления. – М.: Наука, 1960. – 128 с.
102. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. – Москва: АСТ, 2020. – 349 с.
103. Харрод Р. К теории экономической динамики. – Москва: Наука, 2007. – 175 с.

104. Шпотов Б.М. Компания Форда в Советском Союзе в 1920-е - 1930-е гг. // Экономическая история: ежегодник. 2007. – М: Наука, 2008. – С. 267-284.

105. Шумпетер Й. История экономического анализа: В 3 т. Пер. с англ. / Под ред. В.С. Автономова. Т. 1. – СПб.: Экономическая школа, 2004. – 496 с.

106. Эфендиев Б.А. Разработка и функционирование адаптивных систем управления организацией // Российское предпринимательство. 2008. – № 11-2 (122). – С. 21-25.

107. Юрлов Ф.Ф., Плеханова А.Ф., Колесов К.И., Марвританов М.Ю. Методы и модели в экономике и финансовой деятельности. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, 2021. –198 с.

108. Якокка Л. Карьера менеджера. – Минск: Попурри, 2022. – 278 с.

109. Е.Г. Ясин. Российская экономика. В 2 кн. — Кн. 1. Истоки и панорама рыночных реформ. – М.: Наука, 2019. – 324 с.

Монографии и статьи на английском языке

110. Auto Editors of consumer guide. Cars Of The Sizzling 60's: A Decade Of Great Rides And Good Vibration. – Publications International, 2001. – 416 p.

111. Gartman D. Auto Opium: A Social History of American Automobile Design. –London: Routledge, 1994. – 280 p.

112. Eckermann E. World History of the Automobile. Warrendale, PA: SAE International, 2001. – 384 p.

113. Elmslic Bruce. Adam Smith and Noneconomic Objectives // Review of International Economics. –2004. – № 12 (4). – P.689-692.

114. Ioannou P.A., Kokotovic P.V. Instability analysis and improvement of robustness os adaptive control // Automatica. – V.20, 1984. – P. 583-594.

115. Jefferson N.C., Šuman-Hreblay Marián. Automobile Manufacturers Worldwide Registry. – North Carolina: McFarland , 2000. – 278 p.

116. Krugman P. Geography and Trade. – Cambridge, MA: MIT Press, 1991.– 247 p.
117. Ling P. America and the Automobile: Technology, Reform and Social Change. – Manchester and New York: Manchester University Press, 1992. –253 p.
118. Michael L.B. The Automobile in American History and Culture: A Reference Guide. Westport: Greenwood, 2001. – 267 p.
119. Nieuwenhuis P. Wells P. Motor Vehicles in the Environment: Principles and Practice. – New York: Wiley, 1994. – 241 p.
120. Okayasu T., Matsuoka T., Ishida Y. Model Reference I-PD Controller Using Fuzzy Reasoning // Proc. of the Third IEEE Conf. on Fuzzy Systems. – Orlando, Florida, 1994. – P. 535-538.
121. Robert E. Cole and Taizo Yakushiji. The American and Japanese Auto Industries in Transition. – Tokyo: Technova Inc, 1984. – 251 p.
122. Vokan V. Transportation for Livable Cities. – New York: Routledge, 2000.–178 p.

Интернет-ресурсы на русском языке

123. АвтоВАЗ возвращает россиянам простую модель с АКПП [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dzen.ru/a/ZhRV_10eJkvmSl19.
124. АвтоВАЗ – итоги – 2022 – года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://autoreview.ru/news/avtovaz-itogi-2022-goda>.
125. АвтоВАЗ на 70% увеличил производство в 2023 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6444631>.
126. АвтоВАЗ рассказал про производство коробок передач на заводе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://лада.онлайн/auto-news/autovaz/15246-avtovaz-rasskazal-proproizvodstvo-korobok-peredach-na-zavode.html>.
127. Автопром – 2023 – фокус внимания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fokus-vnimaninya.com/avtoprom-2023/>.

128. Аналитическое агентство Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/news/52051/>.

129. Аналитическое агентство BrandMonitor [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://brandmonitor.ru>.

130. АО «Московский автомобильный завод «Москвич»»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7709259743_ao-moskovskiy-avtomobilnyy-zavod-moskvich.

131. Арисова М.Б., Подборнова Е.С., Тюкавкин Н.М. Инновационные процессы в автомобилестроении России [Электронный ресурс]. – Самара: Изд-во Самар. ун-та, 2020. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42996016>.

132. АСМ-холдинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.asm-holding.ru>.

133. Ассоциация дистрибьюторов автомобильных комплектующих [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.adak.ru>.

134. Association of European Buinesses [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://aebrus.ru>.

135. AVTO-RUSSIA.RU. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://avto-russia.ru/autos/evolute/>.

136. Audit-it.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6321280103_ooo-avtovaz-proo.

137. Aurusmotors [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://aurusmotors.com>.

138. Autonews [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autonews.ru/news/6597e0cf9a7947432c6e99f2?from=copy>.

139. Auto.vercity [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://auto.vercity.ru/statistics/production/europe/2024/>.

140. Показатели мирового развития. Банк данных // Группа Всемирного банка, 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=NY.GDP.МКТР.KD.ZG&country=RUS>.

141. Беликов Н.В. Князькина О.В. История развития российского автомобильного транспорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48691073>.

142. Беллман Р. Динамическое управление. [Электронный ресурс] / Беллман Р. // Научная электронная библиотека. Режим доступа: <https://monographies.ru/en/book/section?id=9398>.

143. Chery [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.chery.ru>.

144. Вести КАМАЗа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vestikamaza.ru/posts/zavod-karkasov-kabin-fakty-tsifry-i-plany/>.

145. В России создается ИТ-система управления технологическими процессами в автопроме [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cnews.ru/news/line/2023-01-26_v_rossii_sozdaetsya_it-sistema.

146. Воздействие пандемии COVID-19 на промышленность и экологию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/Covid-19-prom.pdf>.

147. Всероссийский автомобильный портал Drom.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://news.drom.ru/83641.html>.

148. Вступают в силу новые ставки таможенных пошлин на ввоз иномарок: они выросли в среднем на треть [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.newsru.com/finance/12jan2009/poshliny.htm>.

149. Газета «Ведомости» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2022/01/13/904661-rossiiskii-avtorinok-vezzhaet>.

150. ГАЗЕТА.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/auto/2022/07/21/15156404.shtml?updated>.

151. Гармаева Д.Б. Теория А.Файоля. Планирование, организация, мотивация, контроль как основные функции менеджмента [Электронный ресурс] /Д.Б.Гармаева //Вопросы студенческой науки. – 2023. – № 7(83). – С. 184-188. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-a-fayolya-planirovanie-organizatsiya-motivatsiya-kontrol-kak-osnovnye-funktsii-menedzhmenta>.

152. Генеральный директор. Персональный журнал руководителя [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9469-metody-upravleniya-organizatsiey?pw=316&error=10&activityId=%7Bb2fd66ed-7b96-4d95-9164-93793a573c11%7D>.

153. Годовой отчет 2021 //Volkswagen AG 2021[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://annualreport2020.volkswagenag.com/groupmanagementreport/business-development/newmodels.html>.

154. Государственный автомобильный завод им. В.М. Молотова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gorky.vercel.app/gaz>.

155. Гэлбрейт Дж. Экономические теории и цели общества [Электронный ресурс] / Дж.Гэлбрейт // Экономическая библиотека ЭКОНОМИКА 2000 . – Режим доступа: <https://biblioteka.bafe.edu.kg/download/Economicheskaya%20teoriya/Гэлбрейт%20Д.К.%20Экономические%20теории%20и%20цели%20общества.%20Учебное%20пособие.pdf>.

156. Доклад Сахаровой Н.В.: «Импортозамещение в кабельной отрасли: реальность и перспективы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mobile.ruscable.ru/article/1414/>.

157. Evolute [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://evolute.ru/models/i-joy>

158. Exeed [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://exeed.ru>.

159. FAVORIT MOTORS [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://favorit-motors.ru/about/smi/370364/>.

160. Haval в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://haval.ru/about/development/>.

161. Инновации в автомобилях из Китая – как китайские автопроизводители изменяют автоиндустрию. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://freshauto.ru/blog/obzory/innovatsii-v-avtomobilyakh-iz-kitaya-kak-kitayskie-avtoproizvoditeli-izmenyayut-avtoindustriyu/>.

162. Информационное агентство Интерфакс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/russia/948190>.

163. Информационное Агентство РБК. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/>.

164. История Московского автомобильного завода имени И.А. Лихачева (АМО ЗИЛ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.amo-zil.ru/history>.

165. История Ульяновского автомобильного завода [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.uaz.ru/company/history>.

166. Как в Евросоюзе: в России могут ввести нормы выброса «Евро-6» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/auto/2022/07/21/15156404.shtml?updated>.

167. Как купить электромобиль со скидкой в 35% от государства? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://electrocars.ru/articles/kak-kupit-elektromobil-so-skidkoy-v-35-ot-gosudarstva/>.

168. КАМАЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kamaz.ru>.

169. Коммерсантъ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5326785>.

170. Кондратьев В.Б. Автомобильная промышленность: перспективы развития после кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://www.perspectivy.info/oykumena/ekdom/avtomobilnaja_promyshlennost_perspektivy_ra.

171. LADA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lada.ru>.

172. Лapidус В.А. Новое понимание качества для управления бизнес-системой [Электронный ресурс] / В.А.Лapidус //Методы менеджмента качества. – 2022. – №3. – С.12.– Режим доступа: <https://centr-prioritet.ru/publikatsii/134-smena-paradigmy-upravlencheskih-tehnologiy/4183-novoe-ponimanie-kachestva-dlya-upravleniya-biznes-sistemoj>.

173. Лялькова Е. Е., Парнышков Г.К. Анализ деятельности организации «АвтоВАЗ» в период спада российской экономики [Электронный ресурс] / – Е.Е. Лялькова, Г.К. Парнышков //Экономические науки. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-deyatelnosti-organizatsii-avtovaz-v-period-spada-rossiyskoy-ekonomiki/viewer>.

174. Макаров И. Н., Дробот Е. В., Хоменко Я. В. [и др.]. О необходимости формирования функциональной идеологической основы экономической политики как драйвера преодоления дисфункциональности отечественных институтов управления экономикой в контексте школы политической экономии фрайбургского неолиберализма: феноменологическо-морфологический анализ [Электронный ресурс] / Макаров И. Н., Дробот Е. В., Хоменко Я. В. [и др.] // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18. –№ 12. – С. 407. – Режим доступа: <https://1economic.ru/lib/122323>

175. Маршалл А. Принципы экономической науки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elib.manas.edu.kg/book/8781-Marshal%20prinsipi%20ekonomicheskoy%20nauki.pdf>.

176. Материалы Петербургского экономического форума-2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/20220618/krizis-1796397409.html> .

177. Материалы форума Иннопром-2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iz.ru/1035929/2020-07-15/mezhdunarodnyi-promyshlennyy-forum-innoprom-online-zavershen-sobytie-smotrel-i-zriteli-iz-48-stran>.

178. Министерство Экономического развития РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/mines/main>.

179. Министерство промышленности и торговли России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20111018095309/http://www.minprom.gov.ru/activity/auto>

180. Москвич [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moskvich-auto.ru/?ysclid=ll0g7nwlgg54704652>.

181. Мультипликатор развития. Автомобильная промышленность демонстрирует рост. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://transportrussia.ru/razdely/obshchestvennye-slushaniya/21-economy/10805-multiplikator-razvitiya-avtomobilnaya-promyshlennost-demonstriruet-rost.html>.

182. Национальное Агентство Промышленной Информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://napinfo.ru/>.

183. Newsruss.ru. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://newsruss.ru>.

184. Новая философская энциклопедия. [Электронный ресурс] - М., 2001. - Режим доступа: <http://philosophy.niv.ru/doc/encyclopedia/new-philosophical/articles/1196/razvitie.htm>.

185. Новые известия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://newizv.ru/news/2023-12-15/kogda-rossiyane-peresyadut-na-elektrokary-plyusy-i-minusy-elektromobiley-v-rossii-425194>.

186. ООО «Моторинвест»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/4810004427_ooo-motorinvest.

187. ПАО «КАМАЗ»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://conomy.ru/investments/issuers/kamaz/financial-statements>.

188. Подборнова Е.С. Развитие инновационной активности предприятий автомобильной промышленности в целях повышения ресурсоэффективности [Электронный ресурс] / Е.С. Подборнова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2021. – Т. 12. – № 4. – С. 67. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47490324>.

189. Почему китаизация обедняет российское автомобилестроение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vpost-media.ru/opinions/pochemu-kitaizaciya-obednyaet-rossiyskoe-avtomobilestroenie>.

190. Продажи китайских автомобилей в России. Проблемы и перспективы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://glavportal.com/materials/prodazhi-kitajskih-avtomobilej-v-rossii-problemy-i-perspektivy>.

191. Промышленные роботы манипуляторы CRP. Автомобильная промышленность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://crp-robot.ru/sfery-primeneniya/avtomobilnaya-promyshlennost>.

192. Ржавеющие кузова и ненадежная электроника. Названы слабые места китайских авто [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pnp.ru/economics/rzhaveyushhie-kuzova-i-nenadezhnaya-elektronika-nazvany-slabye-mesta-kitayskikh-avto.html>.

193. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения [Электронный ресурс] / Д. Рикардо // Публикации ВШЭ – М., 2016. – Режим доступа: <https://publications.hse.ru/books/204022063>.

194. Российская газета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2024/01/05/minpromtorg-prodazhi-avto-v-2023-godu-vyrosli-na-60.html>,

195. Российским автозаводам в условиях санкций приходится искать альтернативных поставщиков, заново разрабатывать оборудование и проводить испытания. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2023/09/19/reg-cfo/razobratsia-s-komponentami.html>.

196. RTVI. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rtvi.com/news/glava-renault-zayavil-chto-ukhod-kompanii-iz-rossii-stal-ochen-boleznennym-resheniem/>.

197. Семь автопроизводителей из Китая заработали в России рекордную прибыль в \$80 млрд. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes/496853-sem-avtoproizvoditelej-iz-kitaa-zarabotali-v-rossii-rekordnuu-pribyl-v-80-mlrd>.

198. Словари и энциклопедии на «Академике» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dic.academic.ru/searchall.php?SWord=адаптация+экономической+системы&from=ru&to=xx&did=econ_dict&stype=0.

199. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов [Электронный ресурс] / Смит А. // Научная электронная библиотека. – Режим доступа: https://f.lib.dipuni.uz/Iqtisodiyot/rus_bogatstvo_narodov_adam_smith.pdf.

200. Стиглер Джордж Дж. Теория экономического регулирования [Электронный ресурс] / Стиглер Джордж Дж.//ACADEMIA. – Режим доступа: https://www.academia.edu/112512379/George_J_Stigler_The_Theory_of_Economic_Regulation_#loswp-work-container,

201. Струве П. Критические заметки. К вопросу об экономическом развитии России [Электронный ресурс] – Струве П.// INTERNET ARCHIVE. – СПб.,1894. – С. 123-124. – Режим доступа: https://archive.org/details/kriticheskie_zametki_k_voprosu_ob_ekonomicheskom_razviti_rossii/page/n1/mode/2up.

202. Tadviser.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:АвтоВАЗ>.
203. Take-profit.org [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://take-profit.org/statistics/car-production/>.
204. Трудные цели автопрома. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://automediapro.ru/trudnye-tseli-avtoproma/>.
205. Трудные цели автопрома [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://automediapro.ru/trudnye-tseli-avtoproma/>.
206. Тюкавкин Н.М., Подборнова Е.С. Энергосбережение и энергетическая эффективность автомобилестроения России (на примере ПАО «АВТОВАЗ») [Электронный ресурс] / Н.М.Тюкавкин, Е.С. Подборнова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2020. – Т. 11. – № 2. – С. 78. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43138216>.
207. Тюрин И.В., Сысоева Е.А. Современные тенденции развития систем менеджмента качества в автомобилестроении [Электронный ресурс] / И.В. Тюрин, Е.А. Сысоева //Экономические теории и разработки. – Режим доступа: <http://edrv.ru/article/04-05-23>.
208. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Finans_2024.pdf.
209. Фридман М. Количественная теория денег [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rulit.me/books/kolichestvennaya-teoriya-deneg-read-606604-1.html>.
210. Хансен А. Экономические циклы и национальный доход [Электронный ресурс] / Хансен А. Библиотека экономической и деловой литературы. – Режим доступа: <https://ek-lit.narod.ru/neoksod2.htm>.
211. Шувалова М. Импортзамещение в промышленности: новые проекты и их финансирование. – Справочно-правовая система ГАРАНТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/news/1581704/>.

212. Экономическая теория on-line. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economictheory.narod.ru/index.htm>.

213. Б. Г. Юдин. А. И. Симонов. Адаптация / Гуманитарный портал: Концепты // Центр гуманитарных технологий. – 2002–2022 (последняя редакция: 09.03.2022) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/concepts/7172>.

Интернет-ресурсы на английском языке

214. Big Data Analytics in Automotive: Unlocking Business Insights for a Competitive Edge, Automotive Technology, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.automotive-technology.com/articles/big-data-analytics-in-automotive>.

215. Global Automotive Supplier Study 2025, Roland Berger 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/Global-Automotive-Supplier-Study-2025.html>.

216. Egardt B.E. Stability of Adaptive Controllers [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://link.springer.com/book/10.1007/BFb0005037>.

217. Hagerstrand T. Diffusion of Innovation as The Arial Process. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1080/01426397.2020.1790506>.

218. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oica.net/category/about-us/members/china/>.

219. Livejournal [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://storm100.livejournal.com/10906131.html?replyto=47024659>.

220. OICA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oica.net/category/about-us/members/china/>.

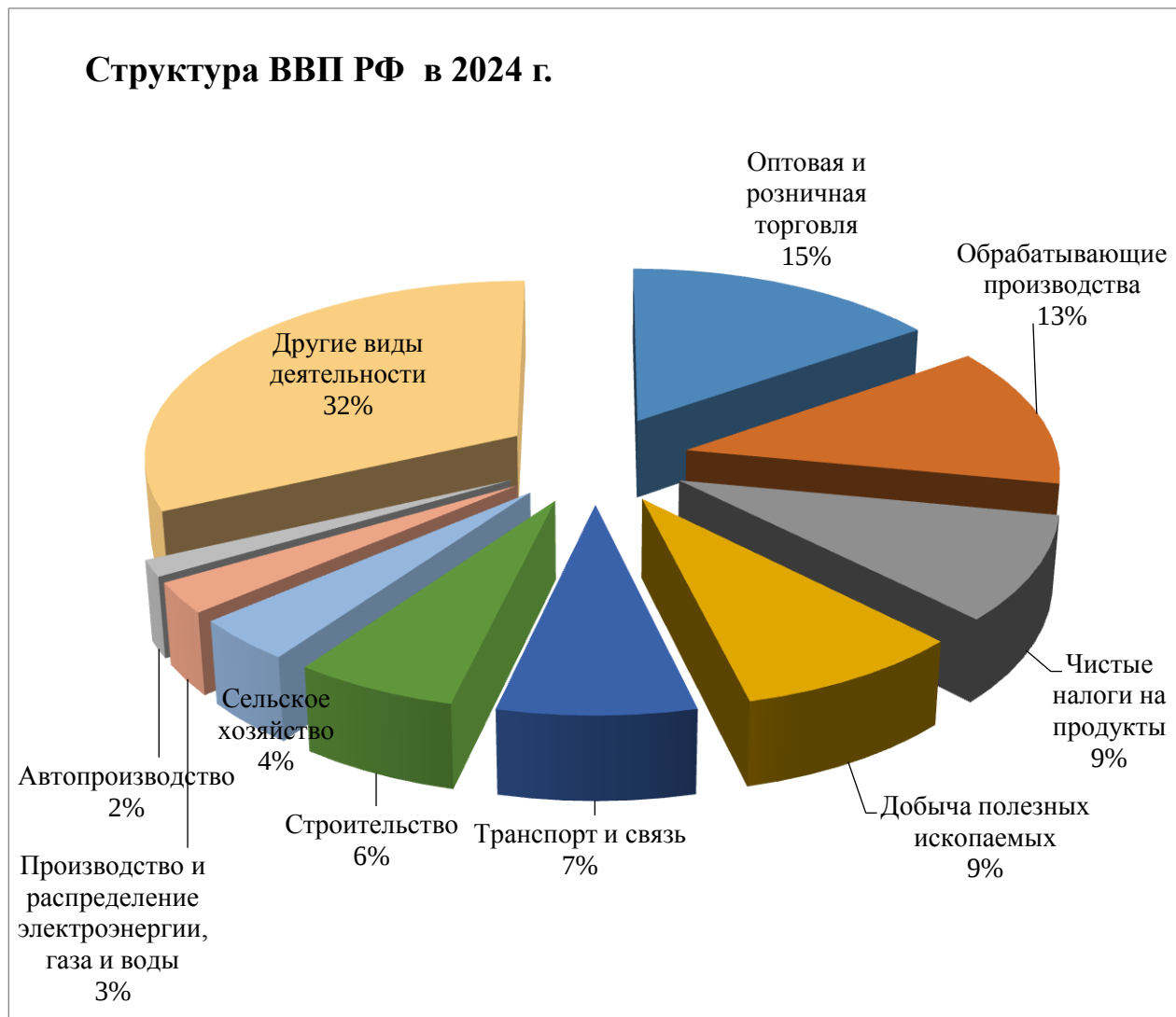
221. Statista [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com>.

222. Subaru, Toyota, Mercedes-Benz, and Tesla in a Tight Race for Automobile Supremacy, While Hybrid Drivers Are Most Satisfied Customers, ACSI Data Show [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://theacsi.org/news-and-resources/press-releases/2024/08/20/press-release-automobile-study-2024/>.

223. The Automobile Industry Pocket Guide 2024/2025. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.acea.auto/publication/the-automobile-industry-pocket-guide-2024-2025/>.

224. The Boston Consulting Group. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bcg.com>.

225. Top 10 Most Powerful Auto Companies Revolutionizing the Industry, Automotive Technology, 2025. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.automotive-technology.com/articles/top-10-most-powerful-auto-companies>.



Источник: Составлено автором по материалам Минэкономразвития РФ [Электронный ресурс].
– Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/>.

Доля иностранных инвестиций в российской автомобильной промышленности в 2000-2021 гг.

Инвестор	Заказчик	Объем инвестиций	Тип инвестиций	Уровень локализации
Дервейс	г. Черкесск	250 млн. евро	SKD-сборка Lifan, Chery, Geely, Brilliance, Jac, DFL, Hawtai	10%
Автотор	Калининградская обл.	50 млн. евро в 2014 г.	SKD-сборка для KIA	10-15%
		350 млн. евро в 2012 г.	SKD-сборка для BMW	
		80 млн. евро	SKD-сборка для GM	
ГК «Соллерс»	г. Владивосток	900 млн. дол.	СП с ScangYong, SKD-сборка	10%
			СП с Mazda, SKD-сборка	
			СП Toyota, SKD-сборка	
Лифан	Липецкая обл.	300 млн. евро	«Гринфилд»	10%
Тойота Мотор	г. Санкт-Петербург	16 млрд. руб.	SKD-сборка	15%
ТагАЗ	г. Таганрог	320 млн. дол.	CKD-сборка для Chery Hyundai	20%
Дженерал Моторс	г. Санкт-Петербург	300 млн. долл.	SKD-сборка	25%
Группа PSA	г. Калуга	550 млн. евро	СП с Mitsubishi Motors-Corporation, CKD-сборка	29%
Форд	Ленинградская обл.	1,5 млрд. долл.	СП с «Соллерс», CKD-сборка	35%
	г. Елабуга			
	г. Набережные Челны			
Фольксваген Групп Рус	г. Калуга	570 млн. евро	CKD-сборка	49%
	г. Нижний	300 млн. евро	СП с «ГАЗ», CKD-сборка	28%

	Новгород			
Дженерал Моторс	г. Тольятти	332 млн. дол.	СП с «АвтоВАЗ», производство Niva Chevrolet	47%
Хёндай Мотор Групп – КИА	г. Санкт-Петербург	800 млн. дол.	CKD-сборка	47%
Ниссан	г. Санкт-Петербург	167 млн. дол.	CKD-сборка	20-75%
	г. Тольятти	400 млн. евро	СП «АвтоВАЗ», CKD-сборка	
	г. Ижевск	15 млрд. руб.	CKD-сборка	
Альянс Рено-Ниссан	г. Тольятти	750 млн. дол.	СП «АвтоВАЗ»	50-73%
Рено	г. Москва	480 млн. евро	СП с АЗЛК	75%

Источник: Составлено автором по материалам Аналитического агентства Автостат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/news/52051/>.

Влияние экономических санкций на автопроизводство в России

№	Предприятие	Модель	Показатели 2022 г.
Легковой сегмент			
1.	Автоваз (Тольятти)	Гранта	Мотор «Евро-2», без АВС, нет подушек безопасности, нет преднатяжителей, нет ремней безопасности и ГЛОНАСС.
2.	ЧеченАвто и «Лада-Спорт»	Гранта Драйв Актив	Снижение производства до 452 единиц
3.	Лада (Ижевск)	Веста	Возможна ликвидация и перенос мощностей в Тольятти.
4.	АО «Московский автомобильный завод «Москвич»»	Москвич	Часть мощностей перевели в Тольятти. В проекте кроссоверы от Renault.
5.	Ульяновский автомобильный завод	УАЗ (Патриот)	Производство функционирует, но объем в 2022 г. сократился до 41%. Объем УАЗ-452 практически не сократился.
6.	VW (Калуга)		Не хватает 30 позиций комплектующих. Производство остановлено.
7.	Тульский сборочный завод	HAVAL Dargo	Сборка кроссоверов.
8.	Автотор (Калининград)	Модельный ряд Hyundai Kia	Сборка в неудокомплектованном варианте (200 машин в день вместо 500).

		Модельный ряд VW	Сборка остановлена.
		Электрокары	Обещание начать производство в 2023 г.
9.	Заводы по сборке в Санкт-Петербурге	Модельный ряд Hyundai Kia Nissan	Производство остановлено.
10.	Завод по сборке Мазда-Соллерс (Владивосток)	Модельный ряд Мазда	Производство остановлено.
11.	Завод по сборке ПСМА-Рус Volvo Trucks (Калуга)	Модельный ряд Peugeot Opel Citroën Mitsubishi	Производство остановлено.
12.	Завод по сборке «Форд-Соллерс» (Елабуга)	Модельный ряд Форд	Производство остановлено.
13.	«Соллерс» (НАМИ, Елабуга)	Аурус	Производство функционирует. Степень локализации 60%. Пресс-служба заявляет о ее росте.
Грузовой сегмент			
1.	Группа ГАЗ	Газель, Соболь	Под санкциями, программа импортозамещения, ориентация на восточных поставщиков. 1890 автомобилей в мае 2022г. против 4381 – в мае 2021г.
2.	КАМАЗ (Набережные Челны)	КЗ	Выпуск модернизированных машин советской разработки. За 2022 г. – 25,2 тыс. автомобилей (в 2021 г. – 28 тыс.)

3.	Завод УРАЛ (Миасс)	Самосвалы УРАЛ	Модель еще более старая, чем КАМАЗ, в основе конструкция 1959г. (6590 автомобилей в 2022 г. против 12192 в 2021 г.)
----	--------------------	----------------	---

Источник: составлено автором по материалам Астапов А. Автопром доехал до пропасти //Эксперт. - 2022. - №24. - С.13-17.

Направления развития предприятий российской автомобильной отрасли на основе проведенного анализа SWOT
(действия компаний, сочетание факторов)

Сильные стороны	СИБ (сильные стороны и возможности)	СИУ (сильные стороны и угрозы)
а) узнаваемость брендов; б) значительная доля внутреннего рынка; в) невысокая стоимость продукции; г) большое количество сервисных и дилерских центров; д) дешевизна в обслуживании и эксплуатации; е) высокая динамика обновления модельного ряда; ж) модернизация производственных мощностей.	1) государственные инвестиции; 2) возможность получения льготных кредитов на интересующие государство проекты; 3) реализация собственных ценных бумаг предприятий на фондовых рынках; 4) экспорт продукции в страны БРИКС; 5) кооперация с китайскими компаниями.	1) рост количества конкурентов на рынке; 2) необходимость придерживаться общих положений, в том числе и по снижению таможенных пошлин на импорт подержанных иномарок после вступления России в ВТО; 3) рост производственных издержек вследствие инфляции и нарушения логистических цепочек; 4) изменение вектора прямой технологической зависимости с запада на восток; 5) ценовая политика, ориентированная на средний класс.
Слабые стороны	СЛВ (слабые стороны и возможности)	СЛУ (слабые стороны и угрозы)
а) качество продукции, не соответствующее требованиям потребителя; б) отсутствие высокотехнологичного	1) рост спроса на относительно недорогую подержанную импортную продукцию; 2) модельный ряд обновляется в основном за счет	1) иностранное партнерство ограничено экономическими санкциями; 2) отсутствие новых технологий может сказаться на ассортименте продукции; 3) сотрудничество с китайскими

производства продукции; в) ограниченное количество инвестируемых средств; г) слабый уровень менеджмента.	инвестируемых средств; 3) программы по улучшению качества продукции, обновление производственных мощностей за счет инвестируемых средств; 4) увеличение количества конфигураций моделей; 5) рост темпа выпуска ресталинговой продукции.	автопроизводителями содержит сложности логистики; 4) невозможность непосредственного контроля качества китайских комплектующих; 5) необоснованно высокие цены.
ССС (сильные и слабые стороны)		ВУ (возможности и угрозы)
1) приобретение технологий; 2) усиление административного контроля управления автопроизводством; 3) обеспечение оптимального соотношения цена/качество по сравнению с импортными аналогами; 4) развитие производства литий-ионных аккумуляторов и инфраструктуры для электрокаров; 5) невысокий уровень технического оснащения отечественной автомобильной продукции.		1) расширение спектра дилерских услуг; 2) ориентация продукции на решение экологической проблемы (в том числе, производство электрокаров); 3) расширение сотрудничества с новыми иностранными производителями; 4) государственные субсидии для владельцев электрокаров; 5) предложение социальных программ при покупке отечественного автомобиля.

Источник: Составлено автором по материалам:

Evolute [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://evolute.ru/models/i-joy>.

LADA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lada.ru>.

Москвич [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moskvich-auto.ru/?ysclid=ll0g7nwlgg54704652>.

КАМАЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kamaz.ru>.