Санкт-Петербургский государственный университет

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению 080100 – «Экономика»

 Особенности стратегических альянсов фирм-конкурентов в автомобильной промышленности

 **Выполнил:**

Обучающийся 4 курса, ЭФУИ-43 группы

Семионенко Андрей Николаевич

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /Подпись/

 **Научный руководитель:**

Доцент, кандидат экономических наук

Давыденко Елена Анатольевна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /Подпись/

Санкт – Петербург

2016

СОДЕРЖАНИЕ:

[Введение 2](#_Toc451341147)

[Глава 1 Понятие и виды стратегических альянсов 4](#_Toc451341148)

[1.1 Понятие стратегический альянс 4](#_Toc451341149)

[1.2 Виды стратегических альянсов 7](#_Toc451341150)

[Выводы по главе 1 15](#_Toc451341151)

[Глава 2. Основы создания успешного стратегического альянса между фирмами-конкурентами 16](#_Toc451341152)

[2.1 Экономические мотивы создания стратегических альянсов фирм-конкурентов 16](#_Toc451341153)

[2.2 Разновидности стратегических альянсов фирм-конкурентов 20](#_Toc451341154)

[2.3 Взаимоотношения в альянсе 27](#_Toc451341155)

[2.4 Недостатки стратегических альянсов с фирмами конкурентами 30](#_Toc451341156)

[Глава 3. Анализ деятельности стратегических альянсов фирм-конкурентов в автомобильной промышленности 32](#_Toc451341157)

[3.1 Анализ деятельности компании НПАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ» 32](#_Toc451341158)

[3.2 Анализ российского рынка автомобилей 35](#_Toc451341159)

[3.3 Сравнительный анализ баланса предприятия до и после образования стратегического альянса. 40](#_Toc451341160)

[3.4 Оценка конкурентоспособности НПАО «ФМК» до и после вступления в стратегический альянс 46](#_Toc451341161)

[Выводы по главе 3 56](#_Toc451341162)

[Заключение 57](#_Toc451341163)

[Список использованных источников 59](#_Toc451341164)

[Приложения 61](#_Toc451341165)

# Введение

Сталкиваясь с новыми видами жестокой конкуренции, многие компании, включая также и прямых конкурентов, объединяют свои ресурсы и ресурсы финансовых институтов с целью освоения новейших методов производственного процесса для создания продукции, достижения большей экономической эффективности и получения доступа к новым рынкам.

 Сегодня стратегические партнёрства в рамках создания и функционирования стратегических альянсов – одна из наиболее распространенных форм отношений между фирмами в различных отраслях.

 Период 80-х – 90-х годов ХХ века назван «десятилетием альянсов».[[1]](#footnote-1) В это время появилось много стратегических альянсов, многие из них уже прекратили свое существование, тем не менее, некоторые процветают и по сей день.

Популярность создания стратегических партнерств неуклонно возрастает. Чаще всего стратегические альянсы создаются в наукоемких сферах, таких как: автомобилестроение, авиастроение и сфере информационных технологий.

Невозможно представить, чтобы компания Boeingспроектировала, построила и обслуживала свои самолеты гражданской и военной авиации без вступления в стратегические альянсы с различными фирмами. Для создания некоторых воздушных судов «Boeing» даже вступила в альянс со своим прямым конкурентом – компанией «McDonnel Douglas». Результатом этого альянса является создание, наверное, самого известного в мире пассажирского самолета «Boeing-747».

В работе функционирование стратегических альянсов фирм-конкурентов рассматривается на примере автомобилестроения, так как эта отрасль является одной из ключевых в экономике многих промышленно развитых стран. Кроме того, автомобилестроение характеризуется сложным и наукоемким производством, ввиду чего долгосрочным конкурентным преимуществом отраслевых компаний являются как раз инновационные знания.

Все вышеперечисленные факторы и обусловили актуальность исследования стратегических альянсов фирм-конкурентов.

Целью данной выпускной квалификационной работы является выявление особенностей стратегических альянсов фирм-конкурентов по сравнению с другими способами укрепления позиций фирм на рынке на примере альянсов в автомобильной промышленности.

В соответствии с поставленной целью основные задачи этого исследования могут быть сформулированы следующим образом:

1. Определить понятие стратегического альянса;
2. Выявить преимущества стратегических альянсов над иными способами укрепления фирмами своих позиций на рынке;
3. Рассмотреть различные виды стратегических альянсов конкурирующих фирм на конкретных примерах;
4. Выявить особенности и недостатки образования стратегических альянсов фирм-конкурентов;
5. Исследовать основные аспекты деятельности компании ЗАО "ФОРД МОТОР КОМПАНИ";
6. Проанализировать финансовое состояние компании за последние пять лет;
7. Сравнить финансовые показатели предприятия до и после вступления в стратегический альянс, то есть в 2010 - 2012 годах;
8. Показать влияние структуры капитала на финансовую устойчивость стратегических альянсов в автомобилестроении на российском рынке.

Теоретическую основу исследования составили работы таких авторов как Бернард Гаррет и Пьер Дюссож , Гэри Хэмел, Ив До и К.К.Прахалад, Чернова Е.Г., А.О.Знаменский и Бобина. М.А., а также учебники и статьи других зарубежных и отечественных авторов, в которых рассматривается деятельность стратегических альянсов фирм-конкурентов в автомобильной промышленности.

Объектом практического исследования результативности стратегических альянсов выступает компания НПАО "ФОРД МОТОР КОМПАНИ" – крупный производитель автомобилей марки Ford в Ленинградской области.

В практической части исследования использован такой метод, как системный подход, инструментами исследования стали сравнительный анализ, финансовый анализ. А информационной базой является финансовая отчетность исследуемой компании.

Работа состоит из содержания, отражающего структуру работы, введения, трех основных глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

# Глава 1 Понятие и виды стратегических альянсов

В последние десятилетия ХХ века многие компании, включая прямых конкурентов, в различных отраслях бизнеса сталкиваются с новыми видами жестокой конкуренции, что подталкивает их к объединению свои ресурсов, знаний, материалов и финансовых институтов для достижения большей экономической эффективности, и получения доступа к новым рынкам и технологиям путем создания стратегических альянсов.

## 1.1 Понятие стратегический альянс

Активное развитие стратегических альянсов, которое происходит в последние 20-25 лет, является одной из наиболее характерных особенностей нынешней нестабильной рыночной ситуации.

Существуют несколько интерпретаций термина стратегический альянс. Стратегический альянс – это гибкий механизм сотрудничества между фирмами, позволяющий более эффективно использовать сильные стороны участников, решать поставленные стратегические задачи, укрепляя конкурентные преимущества каждой стороны и разделяя возникающие риски за счет совместного управления ресурсами.[[2]](#footnote-2) Однако также под стратегическими альянсами подразумевают объединение нескольких независимых предприятий, которые намерены заняться специфическим видом производства или хотят завершить проект, используя при этом знания, материалы и другие ресурсы друг друга, не разделяя ни с кем рисков и стараясь победить конкурентов или создать условия для слияния или присоединения компаний.[[3]](#footnote-3)

Чтобы оценить эффективность создания альянсов в различных сферах экономической деятельности и лучше разобраться в том, что они из себя представляют, сравним их с иными способами укрепления позиций фирм на рынке: работа внутри фирмы, приобретение другой фирмы и эпизодические сделки с другими фирмами.

Работа внутри фирмы должна быть направлена на совершенствование основного направления деятельности этой организации, которое определяет ценность продукции для покупателя.

Приобретение предполагает получение полного контроля над покупаемой фирмой, при этом купившая и купленная фирма должны быть технически и экономически связаны и действовать под единым управлением.

Эпизодические сделки тесно связаны с основным направлением фирмы и является наиболее распространенным методом сотрудничества в получении новых товаров и услуг. В этом случае первоначальное соглашение определяет все последующие. А результат зависит от того, что может предложить каждая из фирм и какие риски она готова в связи с этим понести.

Стратегические альянсы дают возможность фирмам как угодно комбинировать своими ресурсами, сотрудничать в любой сфере интересов, обеспечивать значительную гибкость их совместной деятельности, разделяя все риски между собой, что отвечает их совместным интересам.

Таблица 1 Сравнение способов укрепления позиций фирмы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Работа внутри фирмы** | **Приобретение** | **Эпизодические сделки** | **Стратегические альянсы** |
| *Направление деятельности* | Основное направление | Дополняется за счет купленной фирмы, не увеличивая конкурентоспособности | Тесно связано с основным направлением фирмы | Расширяется за счет партнеров при увеличении конкурентоспособности |
| *Контроль* | Полный | Полный | Определяется первоначальным соглашением | Полное взаимное регулирование деятельности |
| *Риск* | Рискует фирма | Рискует фирма-покупатель | Рискует каждая сторона отдельно | Рискуют партнеры сообща |
| *Степень влияния на конкурентоспособность* | Средняя | Существенная | Несущественная | Существенная |

*Источник:* Носов С. Стратегические альянсы как форма организации для продвижения инвестиционных проектов/ Н.Миронова // Инвестиции в России, - 2001. - №7(78). – С.41, Дополнена автором дипломной работы.

Таким образом, на основании данных этой таблицы становится понятно, что при наличии связи с партнерами, построенной на балансе конкуренции и сотрудничества, фирмы получают большое преимущество, если учитывают взаимные нужды и интересы, рискуют сообща, чтобы достичь совместных целей. Именно такие отношения и можно называть стратегическим альянсом.

При создании стратегических альянсов компании чаще всего преследуют следующие цели:

1) Достаточно быстро проникнуть на новые глобальные рынки

2) Создать необходимые условия для быстрого освоения и внедрения принципиально новых технологий

3) Обеспечить и развить конкурентные преимущества

Однако для руководителей компании стоит осознавать, что стратегический альянс – не всегда лучшее решение для повышения конкурентоспособности их предприятия, так как заключение стратегических альянсов может повлечь за собой и *отрицательные последствия*, такие как:

1) ослабление стратегической позиции фирмы на рынке

2) усиление своего прямого конкурента по отрасли

3) перенимание конкурентами уникальных технологий и производственных навыков данной фирмы

 Поэтому, надо понимать, к каким результатам может привести связь с партнерами в стратегическом альянсе. Если эти связи помогут вытеснить конкурентов вашей компании с рынка, уменьшат возможные риски или повысят конкурентные преимущества вашей компании, то такой альянс желателен. Но если связи с другими фирмами дадут незначительный эффект или же вовсе подорвут самостоятельность компании, то лучше ограничиться эпизодическими сделками.

Успешным альянс может считаться в том случае, если обе стороны добиваются своих стратегических целей, которые либо заданы перед созданием альянса или ставятся в процессе существования и развития партнерского соглашения, и самое главное, получают доход в размере равном или превосходящем стоимость их капитала за весь период существования подобного стратегического альянса.

В качестве особенностей стратегических альянсов можно назвать следующее:

- это соглашения о сотрудничестве между фирмами, имеющими совместные планы, отличающиеся от обычных торговых операций, но не приводящие к слиянию компаний;

- данный тип хозяйственного объединения основан на заключении среднесрочных или долгосрочных, двусторонних или многосторонних соглашений;

- в стратегический альянс могут вступать не только поставщики и клиенты (например, «Apple» закупает печатающие механизмы для лазерных принтеров у «Canon», «General Motors» приобретает машины и комплектующие детали у корейской компании «Daewoo»), но и конкуренты (к примеру, «Siemens» и «Philips» совместно разрабатывают полупроводники, французская фирма «Thomson» и японская «JVC» сообща производят видеомагнитофоны);

- в рамках стратегических союзов осуществляется совместная координация стратегического планирования и управления участниками деятельности, что позволяет им согласовать долгосрочные партнерские отношения с выгодой для каждого участника;

- стратегические альянсы создаются на основе горизонтальной межфирменной кооперации, а также между компаниями, занятыми в смежных сферах деятельности и обладающими взаимодополняющими технологиями и опытом;

- альянс, как правило, не является самостоятельным юридическим лицом;

- компании могут быть участниками множества стратегических альянсов;

- стратегические альянсы достаточно подвижны, свободны для партнеров, более ориентированы на будущее, уменьшают неясность и неопределенность в отношениях партнеров, увеличивают стабильность в обеспечении ресурсами и распределении продукции и услуг;

- альянсы создаются на определенный срок, они распадаются, когда необходимость в объединении отпадает

- альянсы оказывают влияние на конкуренцию: объединившиеся компании направляют усилия в большей степени против общих конкурентов, чем против друг друга;

- наименее ограничиваемые в законодательном порядке способы проникновения на рынок.[[4]](#footnote-4)

Таким образом, стратегическими альянсами называются соглашения о сотрудничестве между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния фирм. Альянс подразумевает проведение совместных исследований, обмен технологиями, совместное использование производственных мощностей, продвижение на рынок продукции друг друга или объединение усилий в производстве компонентов или сборке конечной продукции.[[5]](#footnote-5)

Разобравшись, что такое стратегический альянс, какие основные цели преследуют компании при его создании, надо понять, какие встречаются виды стратегических альянсов.

## 1.2 Виды стратегических альянсов

В условиях обостряющейся конкуренции и динамично - развивающейся рыночной ситуации с начала 1990-х годов в качестве перспективной формы международного производственного кооперирования и научно-технического сотрудничества компаний стали рассматриваться стратегические альянсы.

Таблица 2 Изменение количества стратегических альянсов за 25 лет

|  |  |
| --- | --- |
| Период времени(год) | Количество созданных стратегических альянсов (тыс.) |
| 1990 – 2000 | 69 - 80 |
| 2000 - 2010 | 180 |
| 2010 - 2015 | 105 |

*Источник:* Таблица составлена автором дипломной работы. Информация взята по данным, представленным Организацией экономического сотрудничества и развития.

По данным табл. 2 становится понятно, что с ростом количества стратегических альянсов увеличивались и их виды и отрасли, в которых они создавались.

*Диаграмма 1. Количество существующих альянсов по отраслям за 2010-2015 года[[6]](#footnote-6)*

Опираясь на данные представленной диаграммы, можно сказать, что стратегические альянсы в автомобильной промышленности занимают второе место по частоте формирования за последние 5 лет. Интенсивность и природа образования стратегических альянсов в большей степени зависят как от характеристик отдельной отрасли, так и от конкурентного потенциала самих фирм, вступающих в альянс.

Существует большое количество разного рода классификаций стратегических альянсов, но к рассмотрению будут представлены лишь основные виды. Прежде всего, стоит сказать, что классификация стратегических альянсов зависит от выбора критерия, в соответствии с которым группируются формы межфирменного сотрудничества.

По отраслям можно выделить:

- межотраслевые альянсы;

- внутриотраслевые альянсы.

В зависимости от характера взаимоотношений существуют:

- двусторонние альянсы;

- многосторонние альянсы.

 По времени и продолжительности действия альянсы бывают:

- краткосрочные альянсы (до 2 лет)

- среднесрочные альянсы (от 2 до 5 лет)

- долгосрочные альянсы (более 5 лет)

В альянсах, как и в других видах предпринимательства, стратегия определяет структуру. Вид альянса зависит от целей, которые преследуют партнеры при его создании, способа достижения этих целей, объема и срока функционирования данного стратегического союза. Поэтому по структуре выделяют следующие категории:

1) Неформальные альянсы: создаются без всяких обязывающих соглашений и ограничений риска каждого из партнеров, потому что направлены лишь на увеличение дохода.

2) Контрактные альянсы: они предполагают реализацию одного проекта и могут содержать значительные риски при работе в условиях нестабильного рынка (например, рынка, который сформировался после кризиса 2008 года-2009 годов). Как правило, в таких альянсах ни один из партнеров не получает формального права влиять на политику другого партнера, хотя его неформальное воздействие может быть весьма существенным. Для вступления в контрактный альянс с клиентом фирма может проводить изменения в своей политике: например, может провести значительные изменения в своей системе оценки качества изготовляемой продукции и системе поставок.

3) Альянсы с участием в капитале партнера: упор делается на преимущественно сложные проекты, и они позволяют установить прочные связи на уровне формирования политики каждого из партнеров. Однако в данной категории альянсов ни одна из фирм не сливается с другой и не приобретает контрольный пакет другой компании. Такой альянс чаще всего образуется, когда инвестиции в большей своей части сконцентрированы на изделиях и рынках, затрагивающих стратегический интерес обоих партнеров, поэтому компания, осуществляющая капиталовложения, не может влиять на партнера только в своих интересах. Например, в стратегическом автомобилестроительном альянсе «Renault – Nissan» Renault владеет 43,4% акций Nissan, а тот в свою очередь имеет 15% акций Renault.

4) Альянсы в виде совместного предприятия, учрежденного партнерами, объединяют любые элементы их финансово-промышленного потенциала и интересов, а также представляют гораздо большее число возможностей для разделения рисков от текущей деятельности и совместного контроля над ходом деятельности, осуществляемой в рамках стратегического альянса.[[7]](#footnote-7)

Необходимо отметить, что создание партнерами альянса в виде совместного предприятия поможет обоим партнерам контролировать, какой информацией они друг с другом обмениваются, то есть выстраивается надежная защита для передовых технологий каждой из компаний. Особенно часто этот вид альянса используется фирмами-конкурентами. Например, фирма «IBM» строит специальный центр в Японии, где компания «Fujitsu» сможет знакомиться с выходящим программным обеспечением «IBM» для мейнфреймов, прежде чем принимать решение о его лицензировании. Таким образом, «IBM» сможет полностью контролировать, что узнала «Fujitsu» и какая именно информация выходит за пределы их совместного предприятия.

Основной упор в данной работе будет сделан на рассмотрение контрактных альянсов и альянсов в виде совместного производства.

Исходя из сферы деятельности, выделяют:

- технологические альянсы (которые возникают для проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, передачи технологий или введения нового продукта на рынок)

 - рыночные альянсы (которые создаются для совместной защиты от конкурентов в данной отрасли, получения доступа к дешевым ресурсам или совместного поиска эффективных маркетинговых ходов)[[8]](#footnote-8)

Иная классификация с точки зрения сфер деятельности предложена Бернардом Гарретом и Пьером Дюссожем в их книге «Стратегические альянсы». Авторы предлагают деление предприятий, объединённых на контрактной основе на альянсы по реализации проектов НИОКР, альянсы по организации совместного производства и альянсы по совместному освоению новых рынков.

Диаграмма 2. Деление стратегических альянсов с точки зрения сферы их деятельности.[[9]](#footnote-9)

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что наибольшее распространение получили альянсы, создаваемые в целях сотрудничества в сфере НИОКР.[[10]](#footnote-10) По данным на 2012 год к этой группе относится более половины всех стратегических союзов. Альянсы же по организации совместного производства получили большее распространение, чем альянсы по совместному освоению рынков, потому что при организации совместного производства конечный продукт совместного производства партнёров может быть использован в производственном цикле обеих фирм или попросту реализован на рынок независимо друг от друга.

 На основе сравнения двух классификаций можно сказать, что вторая более приближена к современным реалиям, точнее описывает природу альянсов, так как учитывает различные мотивы, которыми руководствуются главы компаний при принятии решений о создании стратегических альянсов.

Однако после изучения различных классификаций стратегических альянсов, становится понятным, что основные виды альянсов можно разделить на следующие две большие категории:

- ***партнерства не конкурирующих фирм;***

**- *альянсы фирм-конкурентов.***

Среди не конкурирующих друг с другом партнеров различают:[[11]](#footnote-11)

- транснациональные совместные предприятия;

- вертикальные партнерские отношения;

- межотраслевые соглашения.

Рассмотрим последнюю классификацию более детально, так как она позволит объяснить мотивы, которыми руководствуются владельцы компаний при создании стратегических альянсов.

**1. Транснациональные совместные предприятия**

В рамках транснациональных совместных предприятий партнерские отношения устанавливаются между двумя или более компаниями, которые находятся в разных странах. Как правило, один из партнеров разрабатывает какой-либо продукт и собирается реализовать его за рубежом, но для этого ему не хватает достаточного количества информации об этом зарубежном рынке. А второй партнер уже располагает привилегированным доступом к рынку выбранной страны. При такой ситуации, благодаря созданию стратегического альянса, иностранный партнер и его продукция могут открыть желаемый для себя рынок, а местному партнеру предоставляется продукт (будь то товар или услуга), который нужно реализовать.

Для иностранной компании транснациональное совместное предприятие является альтернативой как учреждению своего филиала в данной стране, так и обычному экспорту своей продукции. В свою очередь, для местной компании транснациональное совместное предприятие является альтернативой импорту иностранных товаров, услуг или созданию на своих производственных мощностях похожей продукции.

Иностранные предприятия при создании транснационального совместного предприятия исходят в первую очередь из того, что местные партнеры лучше ориентируются на своем национальном рынке. А данный фактор очень важен для успешного распространения любого рода зарубежной продукции.

К примеру, всемирно известная сеть ресторанов быстрого питания «KFC», используя формат своих магазинов и навыки ведения бизнеса, создала стратегический альянс с компанией, которая является лидером в Японии по операциям с недвижимостью и выборе мест под застройку. И как следствие в Японии была создана сеть «KFC», которая пользуется большой популярностью уже многие годы. Этот стратегический альянс функционирует до сих пор.

**2. Вертикальные партнерства.**

Вертикальные партнерские отношения между собой образуют компании, которые действуют в двух смежных секторах "цепочки производства". Говоря другими словами, они вступают между собой (или могут вступить) в отношения поставщика и покупателя.[[12]](#footnote-12)

Этот вид партнерских отношений должен рассматриваться в качестве альтернативы с одной стороны обыкновенным договорам о поставке между клиентом и поставщиком, а с другой стороны полной вертикальной иерархической интеграции. От классического субподряда вертикальные партнерства отличаются тем, что поставщик изготавливает продукцию в рамках производственной стадии, предшествующей основной операции заказчика, и заказчик полностью передает на ответственность своего поставщика отдельную производственную операцию. От полной вертикальной интеграции вертикальные партнёрства отличаются тем, что предприятие поставщика не переходит в полное распоряжение своего клиента.

Также стоит рассматривать вертикальные партнерские отношения в рамках классической стратегии "make or buy" - "производить или покупать". Иными словами, это означает, что руководство предприятия при отборе требующегося для производства сырья, комплекту близ и других поставок должно определиться, что оно в состоянии производить самостоятельно, а что нужно закупать у внешних поставщиков. [[13]](#footnote-13)

К примеру, альянс компаний «Aerospatiale» и «Thomson» можно рассматривать именно как установление вертикальных партнерских отношений. Компания «Thomson» специализировалась на производстве бортового электронного оборудования, которым «Aerospatiale» оснащала производимые ею самолеты и вертолеты. Перед компанией «Aerospatiale» встал выбор: либо закупать необходимое оборудование у того или иного предприятия, либо производить эти приборы собственными силами. И компания «Aerospatiale» предпочла следующий вариант: участие в разработке и производстве этого оборудования путем установления партнерских отношений с поставщиком «Thomson». Альянс оказался очень успешным, выгоду из него извлекли обе компании, и просуществовал много лет.

**3. Межотраслевые соглашения.**

Этот вид соглашений заключается между компаниями, которые относятся к разным секторам экономики и выпускают продукцию, никак не связанную «единой производственной цепочкой».[[14]](#footnote-14) Глядя со стороны, можно утверждать, что для установления тесных взаимоотношений между этими компаниями нет никаких причин, так как они не вступают друг с другом ни в какие отношения с экономической точки зрения: ни в конкурентные, ни в отношения «поставщика-клиента», и развиваются абсолютно абстрагировано друг от друга, в рамках своей производственной деятельности. Однако желание расширить свою производственную деятельность подталкивает эти компании на заключение межотраслевых соглашений.

Межотраслевые стратегические альянсы заключаются, прежде всего, с одной целью: один партнер хочет облегчить свое вхождение в производственную отрасль, в которой функционирует другой партнер. Поэтому такие альянсы рассматриваются, как альтернатива и диверсификации при развитии такого партнера, который является новичком в данной отрасли, и приобретения им компании, уже действующей в этой отрасли.

Обратимся к проблематике установления подобных межотраслевых соглашений. Разумеется, что партнер-новичок стремится быстро освоить новые технологии для успешного продвижения в данной производственной сфере, в то время как партнер-ветеран данной отрасли пытается как можно быстрее развивать используемые им технологии. В то время как первый заинтересован в постоянном сокращении разрыва между партнерами в области технологий с целью максимизации своей прибыли и занятия лидирующих позиций на данном рынке, второй заинтересован в сохранении подобного разрыва и в перспективе. Чтобы выгодная для него ситуация, которая возникла в начале их отношений, то есть зависимость первого от второго сохранялась как можно дольше. [[15]](#footnote-15)

Зная мотивы и проблемы, которые встают перед партнерами при образовании межотраслевых отношений, можно сформулировать причины, которыми руководствовалась компания «BMW» при входе в альянс с компанией «Rolls Royce» в области авиационных двигателей. Она стремилась облегчить свое вступление в новую для себя отрасль производства путем усвоения научно-технических разработок и коммерческого опыта одного из лидера отрасли по производству авиационных двигателей в мире – компании «Rolls Royce». Что же касалось самой компании «Rolls Royce», которая добилась возникновения еще одного конкурента, то таким образом она рассчитывала в долгосрочной перспективе осуществлять контроль и влиять на политику компании «BMW», а в ближайшем будущем – участвовать в прибылях и увеличить число моделей производимых ею двигателей, поскольку основное финансирование новых разработок можно было возложить на плечи партнера.

## Выводы по главе 1

Подводя итог первой главы, хочется отметить, что были выявлены такие важнейшие особенности стратегических альянсов как:

а) в стратегический альянс могут вступать как поставщики и клиенты, так и прямые конкуренты в одной отрасли;

б) компании могут быть участниками множественных стратегических альянсов;

в) альянсы создаются на определенный срок: они распадаются, когда необходимость в объединении отпадает;

г) стратегические альянсы достаточно подвижны, свободны для партнеров, более ориентированы на будущее, уменьшают неясность и неопределенность в отношениях партнеров, увеличивают стабильность в обеспечении ресурсами и распределении продукции и услуг.

В ходе изучения мирового опыта были выявлены следующие причины для построения долгосрочных партнерских стратегических отношений являются:

а) эффективная реализация долгосрочных стратегий развития;

б) снижение негативного влияния внешних факторов на функционирование компаний;

в) реализация совместных высокотехнологичных и как следствие затратных инвестиционных проектов

г) расширение своего представительства на интересующих компаний рынках;

д) улучшение имиджевой составляющей для каждого из партнёров.

Кроме того, мною было рассмотрено, что вступление в стратегический альянс положительно влияет на конкурентоспособность компании (увеличивает конкурентоспособность) по сравнению с другими способами укрепления позиций фирмы на рынке. Не стоит забывать, что вступление в стратегический альянс может повлечь за собою ослабление стратегической позиции фирмы на рынке. Однако, правильное использование преимуществ, которые влечет за собою создание стратегического альянса, обеспечивает фирмам существенное повышение конкурентоспособности.

Итак, мы рассмотрели и проанализировали различные виды альянсов, не конкурирующих между собой фирм. Теперь же предстоит рассмотреть более сложную проблематику создания и функционирования альянсов фирм-конкурентов. Классификация альянсов фирм-конкурентов поможет понять и научиться управлять такими сложными и отчасти парадоксальными ситуациями, к которым приводят соглашения о сотрудничестве фирм-конкурентов, потому что они неизбежно противостоят друг другу даже в рамках партнерских соглашений.

# Глава 2. Основы создания успешного стратегического альянса между фирмами-конкурентами

## 2.1 Экономические мотивы создания стратегических альянсов фирм-конкурентов

Прежде всего, стоит отметить тот факт, что само по себе создание альянсов фирм-конкурентов представляется парадоксальным: конкуренты должны соперничать друг с другом за лидирующие позиции в отраслях, а не вступать в альянсы. Однако это не помешало альянсам фирм-конкурентов получить столь широкое распространение в мировой практике. Например, Siemens и Philips совместно разрабатывают полупроводники; японская компания Canon, один из лидеров в области создания цифрового оборудования для использования в офисе и доме, поставляет копировальные аппараты для Kodak.

Диаграмма 3. Виды альянсов по сфере стратегических интересов их участников за 2014 год.[[16]](#footnote-16)

Успешный стратегический альянс фирм-конкурентов строится, в первую очередь, на балансе между конкуренцией и сотрудничеством, которому должен придерживаться каждый из партнеров. Стратегический альянс конкурирующих фирм направлен на укрепление обеих участвующих в нем компаний в противостоянии другим участникам рынка, даже если он ослабляет одного из партнеров по отношению к другому.

В целом, конкурирующие фирмы имеют побуждение к объединению в стратегический альянс, когда стоимость их скооперированных ресурсов и активов выше, чем стоимость их ресурсов и активов по отдельности. Это определение взаимодополняемости ресурсов компаний является частью экономии за счет оптимизации производства и существует так долго, как неравенство в следующем выражении:[[17]](#footnote-17)

Где,

NPV(A+B) – равен суммарной стоимости будущих доходов от совместной деятельности фирмы А и фирмы В на рассматриваемый период

NPV(A) – равен суммарной стоимости будущих доходов фирмы А в рассматриваемый период

NPV(B) – равен суммарной стоимости будущих доходов фирмы В в рассматриваемый период

В свою очередь, авторы статьи «Сотрудничайте и побеждайте» Гэри Хэмел, Ив До и К.К.Прахалад[[18]](#footnote-18) отмечают следующие два основных довода в пользу создания стратегических альянсов.

Первый – разработка новой продукции и проникновение на новые рынки обходятся настолько дорого, что лишь очень немногие компании в состоянии провести этот процесс полностью самостоятельно. Например, американская компания «Motorola», некогда лидер в отрасли по производству портативных сотовых телефонов, заключила партнерское соглашение с японской «Toshiba», чтобы использовать ее сбытовые возможности и прорваться на японский рынок проводников.

Другой критически важный фактор – это время. Альянсы могут обеспечить фирмам кратчайший путь в погоне за повышением эффективности производства и совершенствованием управлением качества продукции. Французская компания «Thomson» ведет свою деятельность в быстроменяющейся сфере по производству магнитофонов, где постоянно нужно идти в ногу с инновациями, иначе можно потерять свою нишу на рынке. Поэтому она вступила в стратегический альянс с японской компанией «JVC» с целью получения новейших разработок в изготовлении продукции и их применения.[[19]](#footnote-19)

Удачное соединение вышеперечисленных мотивов при создании стратегического партнёрства конкурирующих фирм отражено в высказывании старшего менеджера «Thomson» из ежегодного отчета компании за 1988 год: «Мы с компанией «JVC» отлично дополняем друг друга: у нас – возможности по сбыту и дистрибуции, у них – производственные навыки и опыт. По-моему, нет никакого смысла инвестировать средства в разработку и производство новой продукции, если мы можем найти ее надежный источник. Такие отношения очень удобны для нас».[[20]](#footnote-20)

Анализируя и оценивая процесс создания различных стратегических альянсов фирм-конкурентов, напрашивается очевидный вывод о том, что начальным мотивационным фактором для вступления в стратегический альянс выступает недостаток альтернатив, с которым сталкиваются руководители компаний, для достижения поставленных стратегических задач. Кроме того, можно выделить и ряд других мотивационных факторов, которые можно сгруппировать по следующим пяти основным областям:[[21]](#footnote-21)

1) возможности получения новых технологий и (или) производственных навыков

2) получение доступа к определённым интересующим рынкам

3) сокращение финансового риска

4) сокращение политического риска

1. Возможности получения новых технологий и (или) производственных навыков

 Стратегические альянсы, базирующиеся на данном мотивационном факторе стали возникать в 80-е годы ХХ века преимущественно в сферах производства компьютерной техники и телекоммуникационных сферах.

Например, компания NEC использовала целый ряд стратегических альянсов с конкурентами с 80-х годов и по настоящее время, чтобы расширить свои профессиональные навыки и перенять новые технологии. В конце ХХ века компания NEC тратила на исследования и разработки (в процентах от валового дохода) меньше, чем ее конкуренты Texas Instruments, Northern Telecom и L.M. Ericsson. Таким образом, в течение двух последних десятилетий благодаря стратегическим альянсам компания NEC укрепила свое собственное подразделение, занимающееся исследованиями и разработками. Об успехе этой компании говорит то, что по итогам 2013 года компания NEC занимает 295 место в списке Fortune Global 500.[[22]](#footnote-22)

2. Получение доступа к определенным интересующим рынкам.

 Такого рода стратегические альянсы образуются для получения компанией доступа к новым рынкам. Примером такого типа альянсов может служить альянс, образованный американской компанией Motorola с японской компанией Toshiba. Последний предусматривает постепенную передачу компанией Motorola технологии производства микропроцессоров по мере того, как компания Toshiba будет оказывать ей помощь в проникновении ее продукции на японский рынок.

 Первые два мотивационных фактора, которые мы рассмотрели, имеют наступательный характер и показывают стремление фирмы занять более выгодное положение на рынках. Следующие два фактора имеют оборонительный характер, с помощью формирования таких альянсов компании прежде всего стремятся предотвратить ослабление своих конкурентных преимуществ над другими компаниями.

3. Сокращение финансового риска

 Стратегические альянсы в целях сокращения финансового риска создаются тогда, когда существует высокая доля вероятности потерь для организации. Например, альянс компаний «The Boeing Company», «Pratt&Whitney» и «General Electric» был создан с целью разделения рисков при создании самолета «Boeing-747». В итоге, альянс оказался успешным, и все его участники получили огромные прибыли.

4. Сокращение политического риска

 В мировой практике в некоторых ситуациях стратегические альянсы рассматриваются руководством компании как единственная альтернатива осуществлению прямых вложений в экономику какой-либо страны. Стоит сказать, что даже давнее присутствие американских компаний на европейских рынках не оберегает их от риска понести убытки. По этой причине американские компании ищут партнёров среди европейских коллег и образуют с ними стратегические альянсы.

Другим примером является помощь компании Mitsubishi в рамках стратегического альянса с KFC для выхода последней на специфический рынок быстрого питания Японии.

Подводя итоги, необходимо отметить, что рассмотренные выше мотивационные факторы действуют либо независимо, либо во взаимодействии. Само собой разумеется, что чем больше существует мотивационных факторов для формирования альянса, тем больше вероятность заключения договора между организациями, который позволил бы им строить свои отношения друг с другом по типу стратегического альянса.

## 2.2 Разновидности стратегических альянсов фирм-конкурентов

На основании изучения различных классификаций можно сделать вывод о том, что именно данная классификация альянсов конкурирующих фирм, предложенная Бернардом Гарретом и Пьером Дюссожем[[23]](#footnote-23), лучше всего дифференцирует стратегические альянсы фирм-конкурентов для осознания причин создания стратегических альянсов фирм-конкурентов:

Эта классификационная схема была создана на основе двух важнейших критериев:

- какой вклад был внесен в альянс со стороны каждого партнера?

 Активы партнеров, которые вносятся в альянс

 Активы различного рода Однородные активы

- каких выгод и преимуществ добились партнеры в результате вступления в данный стратегический альянс?

Однородные активы

(по результаты деятельности бывают)

 Различная продукция разных партнеров Общая продукция партнеров

Также, проанализировав статьи Знаменского А.О. и Носова С., следует отметить факт того, что вопреки широко распространенному представлению юридическая структура альянса и распределение капитала в совместном предприятии являются второстепенными факторами и на основании такого рода информации представляется невозможным выделение основных категорий альянсов. Бернард Гарретт и Пьер Дюссож в их совместной книге также ссылаются на то, что юридические аспекты никак не являются дифференцирующим признаком в альянсах фирм-конкурентов.

Рассмотрим три основных типа этих союзов, предложенных в труде Бернарда Гаррета и Пьера Дюссожа «Стратегические альянсы»:[[24]](#footnote-24)

* Комплементарные альянсы
* Интеграционные альянсы
* Псевдо концентрационные альянсы

**1. Комплементарные альянсы.**

Комплементарными альянсами можно назвать те альянсы, входящие в которые компании привлекают различные по своей природе активы, научно-технические достижения, которые эффективно дополняют друг друга. Преимущественно, такие альянсы создаются в том случае, когда один из партнеров производит какую-либо продукцию, а коммерческая реализация этого продукта происходит через филиалы другого партнера.[[25]](#footnote-25)

Также стоит отметить, что комплементарный альянс может быть создан исключительно в том случае, если продукция, выпускаемая одним партнёром или же разрабатываемая на предприятиях обоих партнеров, не вступает в прямую конкуренцию с продуктами того или иного партнера. Однако бывают ситуации, когда рамками альянса предусмотрено вхождение своего непосредственного конкурента на свой рынок сбыта продукции.

 Примером, такого альянса является альянс между французской компанией Renault и компанией-разработчиком автомобиля «Espace» Matra-Automobile. В данном случае активы компаний взаимно дополняются, так как у компании Matra-Automobile нет собственной торговой сети или служб послепродажного сервиса. Компания Renault взялась за распространение автомобиля «Espace» посредством своих розничных точек только лишь потому, что эта машина не сопоставима ни с одной моделью из линейки Renault.

 Одним из важнейших преимуществ создания комплементарного альянса является упрощение трансакций при осуществлении совместной деятельности между партнёрами. Уже только с помощью этих трансакций можно извлечь прибыль из взаимодополняющих, что очень важно отметить, активов и научно-исследовательских разработок. А все потому, что при переходе от одной стадии производственного процесса к следующей стадии в цепи продукт переходит от одного из партнеров к другому, потому что тот располагает уникальными активами, которые должны быть задействованы на следующей стадии производственного процесса.

В рассматриваемом нами примере после сборки на заводах Matra-Automobile автомобиль «Espace» передается партнеру этой фирмы – компании Renault для того, чтобы та распространяла его через свою торговую сеть под своим брендом. Получается, что отношения между двумя партнерами в рамках комплементарного альянса могут быть проиллюстрированы следующей схемой:

 «Matra-Automobile»

 «Renault»

 Рисунок 1. Комплементарный альянс «Renault» и «Matra-Automobile».

То есть, глядя на рис. 1, цель образования комплементарного альянса может быть сформулирована следующим образом: компании стремятся к освоению дополнительных активов и научных разработок, чтобы не инвестировать в те сферы, которые уже достаточно развиты партнерскими предприятиями.

 Проанализировав деятельность компаний, образовавших комплементарный альянс, можно выделить следующие особенности этого типа альянсов фирм-конкурентов:

1) Комплементарные альянсы, в отличие от других типов альянсов конкурирующих фирм, чаще всего заключаются между двумя компаниями

2) Комплементарные альянсы чаще всего объединяют компании с довольно разными экономическими показателями

3) Как правило, комплементарные альянсы заключаются с целью коммерческого распространения продукции, и намного реже объектом непосредственной совместной деятельности двух партнеров становится само по себе производство

4) В большей степени комплементарные альянсы создаются в автомобильной промышленности и особенно в сфере телекоммуникаций (AT&T и компания Philips)

5) *Угрозой* для компаний, вступивших в комплементарный альянс, служит то, что довольно часто один из партнёров со временем осваивает все необходимые технологии и может самостоятельно проводить все операции альянса собственными силами, тем самым ослабив стратегические позиции другого партнёра

**2. Интеграционные альянсы.**

 В интеграционный альянс вступают те компании, которые ставят пред собою цель добиться эффекта масштаба производства при осуществлении определенной стадии производственного цикла или при изготовлении отдельной комплектующей. Позже произведенными элементами в рамках данного партнерского соглашения укомплектовываются собственные продукты каждой из компаний, и часто возникает ситуация, когда эти конечные продукты вступают в прямую конкуренцию между собой на рынке.[[26]](#footnote-26)

 Например, в 1988 – 1996 годах компании Volkswagen и Renault совместно производили автоматические коробки передач, которыми затем укомплектовывались различные модели из автомобильного ряда двух этих компаний. И автомобиль «Golf» компании Volkswagen, и модель «R19» марки Renault были оснащены одной и той же коробкой передач, хотя и являлись прямыми конкурентами на автомобильном рынке в то время.

 Таким образом, участники интеграционного альянса, отношения которых ограничиваются кооперацией для производства отдельного элемента, по-прежнему остаются конкурентами по отношению друг к другу.

 Также стоит сказать, что интеграционные альянсы характеризуются осуществлением трансакций между непосредственно производственным образованием, продукция которого послужила основой для создания партнерского соглашения, с одной стороны, и партнерами, с другой стороны.

 Суть интеграционного альянса на примере компаний «Volkswagen» и «Renault» может быть отражена на следующей схеме:

Volkswagen

Renault

Рисунок 2. Интеграционный альянс компаний «Volkswagen» и «Renault».

 Важной характеристикой группы интеграционных альянсов является то, что интеграционные альянсы создаются компаниями со схожими экономическими показателями. Данная ситуация обусловлена тем, что основной целью создания партнерских отношений этого типа является расчет на эффект масштаба в рамках отдельного производственного этапа или при производстве отдельной комплектующей.[[27]](#footnote-27)

 Кроме того, при более детальном изучении этого типа альянсов конкурирующих фирм, можно отметить следующие особенности:

1) Чаще всего интеграционные альянсы создаются с целью проведения совместных научно-исследовательских работ и совместного производства отдельных деталей

2) Партнеры в большинстве случаев в рамках научно-технического сотрудничества не создают совместных компаний

3) Если же перед альянсом ставится задача – совместное производство той или иной комплектующей, то основывается партнерское предприятие, где происходит обмен данными, полученными в ходе исследовательских работ в лабораториях

4) Такой тип альянса фирм-конкурентов присущ в большей степени компаниям в автомобилестроительной отрасли и сфере инновационных технологий (например, заключение стратегического альянса Renault-Nissan)

5) Партнёры по интеграционному альянсу крайне редко продлевают свои договоренности, так как в рамках этого альянса участники очень часто сталкиваются с различными *проблемами*, касающимися совместной разработки новых технологий и различных комплектующих, потому что их продукция изменяется со временем разными темпами

**3. Псевдо концентрационные альянсы**

 Псевдо концентрационный альянс чаще всего создается компаниями, которые совместно разрабатывают, производят и реализуют общую продукцию.

 Схожим образом с интеграционным альянсом компании этого типа партнёрского взаимодействия предоставляют в общее распоряжение альянса схожие активы, научно – технические исследования и их основной целью является достижение увеличение размера производства.

Однако главное отличие от интеграционных альянсов состоит в том, что на рынок выпускается общая продукция, которая принадлежит всем партнёрам, участвовавшим в производственном процессе. Это происходит из-за того, что отдельная реализация продукции привела бы только к колебаниям в цене (это единственное, чем могут отличаться продавцы абсолютно идентичного продукта). А, в свою очередь, ценовая война привела бы к убыткам всех партнёров.[[28]](#footnote-28)

 Следовательно, с позиции рынка псевдо концентрационные альянсы приводят к неизбежному устранению конкуренции между партнерами, потому что на рынке они представлены вместе. Но с другой стороны, нельзя не отметить, что в данной ситуации не исключено соперничество между партнерами внутри альянса, однако координация совместной работы в целях привлечения покупателей данного товара, делает это противостояние практически незаметным.

 Таким образом, схематично можно представить псевдо концентрационный альянс на примере известнейшего самолета гражданской авиации «Boeing-747» следующим образом:

The Boeing Company

Pratt&Whitney

General Electric

 Рисунок 3. Псевдо концентрационный альянс по производству «Boeing-747»

 Стоит отметить, что псевдо концентрационный альянс исполняет все основные функции, которые являются необходимыми при организации совместного производства: научно-исследовательские работы, само производство и коммерческое распространение готовой продукции. Преимущественно, работа в рамках такого типа альянсов организовывается на основе распределения обязанностей: один из партнеров занимается разработкой и производством одного какого-либо элемента готовой продукции, а другой партнёр отвечает за другую стадию производственного процесса.

 В нашем примере, компания Pratt&Whitney разработала уникальный турбовентиляторный двигатель с высокой степенью двухконтурности, аналогов которому в мире на тот момент не было; компания General Electric произвела турбины для самолета, а компания Boeing изготовила фюзеляж, кабину пилота и крылья будущего самолета.

 В вопросе коммерческой реализации в псевдо концентрационном альянсе есть два варианта развития событий:

1) распределение географических зон сбыта между партнёрами

2) сбыт продукции через общую структуру, созданную партнёрами специально с этой целью

 Как правило, псевдо концентрационные альянсы создаются в отраслях авиастроения или оборонной промышленности. На долю этих отраслей приходилось на момент 2012 года примерно 85% от общего числа альянсов этого типа. Этот вид альянсов фирм-конкурентов считается самым устойчивым, так как в результате него партнерские предприятия оказываются в состоянии взаимной зависимости по отношению друг к другу. Однако в то же время это является и *недостатком* псевдо концентрационных альянсов*.*

 *В заключение рассмотрения* различных типов стратегических альянсов фирм-конкурентов хотелось бы еще раз остановиться на воздействии на конкурентную борьбу каждого из видов стратегических альянсов с точки зрения рынка:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Комплементарный альянс** | **Интеграционный альянс** | **Псевдо концентрационный альянс** |
| **Воздействие на конкурентную борьбу** | Прямая конкуренция устраняется путем дифференциации продукции, параметры которой хоть в чем-либо сходятся с параметрами продуктов партнера-продавца | Конечная продукция по-прежнему вступает в прямую конкуренцию с продукцией партнера | Конкуренция между продукцией отсутствует |

## 2.3 Взаимоотношения в альянсе

 Чтобы альянс между фирмами конкурентами получился успешным, его участники должны соблюдать золотую середину между конкуренцией и сотрудничеством. Конечно, никто не говорит, что как только конкуренты вступили в стратегический альянс, они должны тут же прекратить соперничество и начать делиться всеми производственными тайнами друг с другом. Наоборот, смысл альянса для компании заключается в том, чтобы выйти из него более конкурентоспособной, чем при вступлении в альянс.

 Ошибочным является заблуждение многих о том, что один партнер должен давать больше, чем он получает, чтобы обеспечить существование альянса. Есть определенные условия, при которых обоюдная выгода возможна, пускай и на некоторое время.

1) Стратегические цели партнёров сближаются, в то время как их цели в конкурентной борьбе расходятся. Это означает, что каждый из партнёров принимает в расчет сохранение и процветание другого в их совместном бизнесе.

2) Размер и позиции на рынке обоих партнёров скромны по сравнению с лидерами отрасли. Этот факт заставляет обе стороны согласиться с тем, что их взаимозависимость и взаимодополняемость может продлиться долгие годы и принести им многие экономические выгоды. Долгосрочное сотрудничество может быть настолько важным для обоих партнеров, что ни один из них не рискнет оттолкнуть от себя другого и выйти на рынок с продукцией весьма сомнительным в конкурентоспособном плане.

3) Каждый партнер уверен, что сможет научиться у другого и при этом ограничить доступ к собственным позициям. Выше мы уже рассматривали пример с JVC и Thomson – обе фирмы производят видеомагнитофоны и сознают, что обмениваются навыками и сведениями. Но обе компании ищут очень разного в плане стратегических задач. Thomson нужен доступ к технологиям изготовления продукции и к мастерству их применения. JVC же нужно научиться преуспевать на европейском рынке, который имеет многие особенности. Обе стороны полагают, что у них равные шансы извлечь выгоды из своего союза.[[29]](#footnote-29)

 Однако стоит отметить, что если оба партнёра в равной степени намерены усвоить навыки другого, то возникает недоверие, которое может породить конфликты. А они, в свою очередь, могут подорвать такой альянс или даже поставить под угрозу само его существование.

Таким образом, партнерские альянсы протекают стабильнее, когда один партнёр намерен учиться, а другой стремится чего-то избежать – по сути дела, когда один партнёр готов войти в зависимость от другого.[[30]](#footnote-30)

Например, превосходство компании IBM над своим конкурентом Fujitsu в 1980-е годы составляла соотношение «пять к одному». Это означало, что на тот момент должно было пройти еще немало времени, прежде чем Fujitsu могла бы отколоться от своих иностранных партнёров и пойти своей дорогой. В итоге, компания Fujitsu попросту поменяла вектор своего развития и вышла из стратегического альянса с компанией IBM.

 Выделим, *основные правила*, которых придерживаются компании, которые извлекают из конкурентного сотрудничества максимум выгод:

**1) Сотрудничество – это та же конкуренция, только в иной форме.**

Успешные компании всегда помнят о том, что их новые партнеры имеют возможность и, возможно, могут их обезоружить. Компании вступают в альянсы и имеют перед собой четкие стратегические цели, которых они хотят достичь посредством участия в стратегическом альянсе. Высший менеджмент организации всегда должен осознавать, как достижение стратегических целей их партнерами в рамках альянса, может отразиться на экономическом положении их собственной фирмы.

**2) Гармония и согласие – не самые важные показатели успеха стратегического альянса.**

 Как не парадоксально это звучит, лучшим свидетельством взаимовыгодного сотрудничества могут служить конфликты, вспыхивающие время от времени между партнерами. На примерах рассмотренных выше, можно сказать, что крайне мало стратегических альянсов конкурирующих фирм оказываются в конечном итоге беспроигрышными для всех участников. Зачастую бывает так, что участник альянса доволен результатами сотрудничества и считает себя в выигрыше, не понимая при этом, что он передал свои ключевые навыки партнёру.

**3) У кооперации есть свои пределы. Компании не должны допускать уступок в конкурентной борьбе.**

Очень важно для руководства компании понимать, что любой стратегический альянс – это постоянно изменяющаяся сделка, реальные условия которой могут выходить за границы юридических соглашений и даже намерений высшего руководства. Нередко это приводит к тому, что инженеры и менеджеры сами решают, какой информацией обмениваться с партнерами. Поэтому успешные компании информируют своих сотрудников о том, какие технологии и производственные навыки категорически нельзя предоставить партнёру, и постоянно следят за тем, какую информацию запрашивает партнер о производственном цикле их предприятия.

Основная трудность же заключается в том, чтобы поделиться с партнером достаточным количеством своих навыков для того, чтобы создать преимущество перед компаниями, не входящими в альянс, и в то же время не допустить массовой передачи своих базовых знаний партнеру. Очень трудно балансировать между этими двумя состояниями.

Исходя из этого, наиболее оптимальным решением как раз и является отбор навыков и технологий, которые передаются партнеру, и разработка мер по предотвращению передачи нежелательной информации.

А вообще хочется отметить следующую особенность: азиатские компании нередко учатся большему у своих западных партнеров, а не наоборот. Это вызвано по большей части тем, что они привносят свои труднообъяснимые сильные стороны, тогда как вкладом западных компаний служат относительно легко копируемые технологии.

**4) Самое главное – это учиться у партнеров.**

Успешные корпорации рассматривают каждый стратегический альянс, как окошко, через которое они могут подсмотреть и постараться перенять обширные возможности своего партнера. Они используют альянсы, как средство создания навыков за пределами формальных соглашений и систематически распространяют новые знания по всей своей организации.

Таким образом, можно сделать предположение о том, что на рыночные позиции сильно влияет соотношение «ученик – учитель» в альянсе. И это предположение окажется верным. Как следствие, кампания, которая хорошо учится – и которая выстраивает структуру альянса таким образом, чтобы она могла получать доступы к знаниям и опыту своего партнера и усваивать их, - станет со временем менее зависимой от своего партнера по мере развития этого стратегического альянса.

Например, в начале 1960-х годов компьютерный бизнес компании NEC составлял лишь одну четверть от бизнеса своего конкурента Honeywall, с которым они вступили в стратегический альянс. Компания NEC сразу заняла позицию ученика в этом альянсе. Потребовалось всего два десятилетия, чтобы компания NEC превзошла по своим размерам Honeywall, которая, в конце концов, и продала компьютерный бизнес своему бывшему «ученику» NEC.

**5) Выкладывайте на стол свои отличительные качества.**

Когда каждая из компаний опирается на качества другой компании, а не старается своими силами заполнить пробелы в ключевых направлениях производственной деятельности или каналах сбыта продукции, то сильные стороны такого предприятия составляют нечто большее, чем простую сумму своих частей.

Примером этого является стратегический альянс компаний PepsiCo и Lipton, которые сочетали свои очень разные сильные стороны с целью производить и выводить на рынок холодный чай в банках. Компания Lipton привнесла свой опыт в чайном бизнесе, а PepsiCo со своей стороны предоставила доступ к отлаженным каналам дистрибуции напитков. В итоге получился сбалансированный стратегический альянс фирм-конкурентов, который выдержал испытание временем и процветает до сих пор. А все потому, что каждый контролирует «свою территорию» в рамках этого партнерского соглашения.

## 2.4 Недостатки стратегических альянсов с фирмами конкурентами

 Рассмотрев различные виды стратегических альянсов фирм – конкурентов и изучив отношения между партнёрами в альянсе, можно выделить следующие угрозы, которые может породить данный вид партнерских отношений.

 Прежде всего, как существуют побудительные причины к созданию стратегического альянса между фирмами-конкурентами, так есть и соблазн обмануть своего партнёра при создании или в рамках данного стратегического соглашения. Жульничество может проявляться в двух основных направлениях: [[31]](#footnote-31)

1) неблагоприятный отбор

2) моральный риск

 1) Потенциальные партнеры по стратегическому альянсу могут предоставлять ассиметричную информацию о своих навыках или других ресурсов, которые они могут предоставить в рамках партнёрского соглашения. Эта форма жульничества, названная неблагоприятным отбором, проявляется, когда партнёр по альянсу обещает привнести в альянс ресурсы, которыми он либо не владеет, либо они не достаточно развиты у него. К примеру, местная фирма, участвующая в неблагоприятном отборе, когда она обещает предоставить своим партнёрам по стратегическому альянсу свою розничную сеть для реализации их продукции, когда она толком не налажена и не рассчитана на большие объёмы продаж. Поэтому потенциальные участники альянса должны в первую очередь оценить приблизительное состояние компании, с которой они хотят вступить в партнёрские отношения, и выяснить, какими активами и возможностями она реально обладает.

 2) Партнёры по альянсу могут обладать ресурсами высокого качества и высокоуровневыми способностями на определенных этапах производства и реализации продукции, но предоставлять своим партнерам все совершенно иного уровня. Эта форма экономического жульничества называется моральным риском. Например, партнер может изначально согласиться послать в стратегический альянс по проектировке какого-либо элемента автомобиля исключительно лучших своих инженеров и проектировщиков, но потом передумать и отправить на совместное партнёрское предприятие инженеров специалистов более низкой квалификацией и рабочих с меньшим объёмом навыков.

 Все эти уловки партнёров по стратегическому альянсу ведут лишь к уменьшению эффективности стратегического альянса и преимуществ, которые каждый из партнёров мог бы получить, являйся он более открытым к сотрудничеству.

Также, опасностью при вступлении конкурирующих фирм в стратегический альянс может явиться то, что близость облегчает выявление контрольных показателей компании.

 Когда компании GM и Toyota создали совместное предприятие NUMMI, многие экономисты утверждали, что одним из мотивов компании Toyota, подтолкнувших ее на заключение партнерских соглашений, явилось желание оценить качество производственной технологии, используемой GM. Конечно, стоит отметить, что и высший производственный персонал компании GM получил возможность поближе взглянуть на производственный цикл Toyota, но в той же степени верное и обратное. Компания Toyota, по мнению аналитиков, выясняла, способен ли ее американский гигантский конкурент наверстать имеющееся между ними отставание в производительности труда.

 Помимо этого, сотрудничество с конкурентами позволяет предсказать: как поведет себя твой партнер, когда альянс распадется или исчерпает себя; как отреагирует бывший партнёр на изменение ценовой конъюнктуры рынка; как он готовится к запуску в производство новой продукции и выхода с ней на рынок; как партнёр оценивает работу своих высших руководителей и мотивирует свой персонал.[[32]](#footnote-32)

Таким образом, выявление благодаря сотрудничеству традиций и убеждений, принятых в высшем руководстве компании конкурента, может повысить шансы на успех в будущих открытых «столкновениях» на рынке, но в то же время является крайне нежелательным для каждого из бывших партнёров.

## Выводы по главе 2

Подводя итог второй главы, хочется отметить, что различные типы альянсов фирм-конкурентов в автомобильной промышленности по-разному воздействуют на рыночную среду:

а) При создании комплементарного альянса прямая конкуренция устраняется путем дифференциации продукции;

б) При образовании интеграционного альянса конечная продукция по-прежнему вступает в прямую конкуренцию с продукцией партнера, но обе фирмы улучшают свои конкурентные позиции по отношению к другим участникам данной отрасли;

в) При вступлении в псевдо концентрационный альянс конкуренция между продукцией обеих фирм отсутствует, что позволяет упрочить конкурентные преимущества над другими фирмами.

Также мною были выявлены важнейшие принципы поведения партнеров в рамках функционирования стратегических альянсов. Прежде всего, для достижения положительного результата от вступления в стратегический альянс, стоит быть достаточно открытым, но не выдавать свои ключевые показатели конкурирующему партнеру по альянсу, то есть партнёры не должны допускать уступок в конкурентной борьбе. А основой успеха любого стратегического альянса – является желание обоих партнеров учиться друг у друга

Однако стоит упомянуть, что при заключении соглашения о стратегическом сотрудничестве могут возникнуть некоторые трудности. Если мы говорим об интеграции международных компаний, действующих в разных странах, то препятствием могут стать конфликты, связанные с особенностями корпоративных культур и культурных ценностей, присущих различным нациям. Именно поэтому для достижения изначально поставленных целей от партнеров требуется концентрация усилий по формированию взаимовыгодных условий совместной деятельности.

# Глава 3. Анализ деятельности стратегических альянсов фирм-конкурентов в автомобильной промышленности

## 3.1 Анализ деятельности компании НПАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ»

§1 Наименование компании

**НПАО «Форд Мотор Компани»** принадлежит Ford Sollers Netherlands B.V. - совместному предприятию американской автомобилестроительной компании Ford Motor Company и российской автомобилестроительной компании ПАО «СОЛЛЕРС».

§2 Основные владельцы

В октябре 2011 года Ford Motor Company и ПАО «СОЛЛЕРС» объявляют о начале работы совместного предприятия Ford Sollers Netherlands B.V. с равным участием сторон: 50% / 50%.

На данный момент СП (совместному предприятию) принадлежат следующие компании:

* ООО «Форд Соллерс Холдинг» - располагается в Набережных Челнах и является официальным дистрибутором автомобилей брэнда Ford в России,
* НПАО «Форд Мотор Компани» - находится в Ленинградской области в городе Всеволожск и занимается производством легковых автомобилей;
* [ООО «Форд Соллерс Елабуга»](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%81-%D0%95%D0%BB%D0%B0%D0%B1%D1%83%D0%B3%D0%B0) - находится в республике Татарстан в Елабуге и производит в основном внедорожники.

Всего в России Ford Sollers Netherlands B.V имеет производственные мощности в виде четырех заводов, где выпускаются автомобили брэнда Ford семи различных модификаций и с недавних пор двигатели.

Таблица 3 Описание заводов Ford Sollers Netherlands B.V в России

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Месторасположение | Производственная мощность, авт./год | Модели Ford |
| 1 | Всеволожск, Лен.Обл. | 160 000 | Focus и Mondeo |
| 2 | Елабуга, Татарстан | 75 000 | [Kuga](https://ru.wikipedia.org/wiki/Ford_Kuga), [Explorer](https://ru.wikipedia.org/wiki/Ford_Explorer) и [Transit](https://ru.wikipedia.org/wiki/Ford_Transit) |
| 3 | Набережные Челны, Татарстан | 110 000 | [EcoSport](https://ru.wikipedia.org/wiki/Ford_EcoSport) и [Fiesta](https://ru.wikipedia.org/wiki/Ford_Fiesta)  |
| 4 | Елабуга, Татарстан | 105 000 (возможность увеличения до 200 000) | Двигатели Duratec |

*Источник*: Официальный сайт FordSollers http://www.fordsollers.com

§3 Цели компании

Миссия[[33]](#footnote-33):

Добиваться удовлетворенности российских автолюбителей благодаря продаже качественных грузовых и легковых автомобилей Ford, а также благодаря разработке и внедрению в производство на рынок новых автомобилей, и благодаря постоянному совершенствованию производственных процессов на предприятии, построению системы партнерских отношений с сотрудниками предприятия, поставщиками, дилерами, партнерами.

При создании совместного предприятия в 2011 году Алан Мулалли, президент и CEO Ford Motor Company, заявил: «Совместное предприятие Ford Sollers поможет нам быстрее предложить российским клиентам весь модельный ряд наших автомобилей мирового уровня. Кроме того, это партнерство означает новый важный шаг в реализации нашей глобальной стратегии One Ford, направленной на стабильное развитие по всему миру».

Вадим Швецов, генеральный директор компании CОЛЛЕРС добавил: «Начало деятельности Ford Sollers — это историческое событие. В рамках нашей стратегии мы стремились к сотрудничеству с глобальным автопроизводителем, который мог бы предложить автомобили, подходящие для российского рынка. Ford — именно тот партнер, которого мы искали, чтобы реализовать этот план».

Фундамент успеха компании — базовые ценности[[34]](#footnote-34):

* ***Люди*.** Наши люди - источник нашей силы. Они обеспечивают наш корпоративный интеллект, определяют нашу репутацию и жизнеспособность. Увлеченность и коллективная работа - наши стержневые ценности.
* ***Продукция*.** Наша продукция является результатом наших усилий, и она может быть лучшей в обслуживании потребителей по всему миру. Чем ценны наши продукты, тем ценны мы.
* ***Потребители*.** Они в центре внимания всего, что мы делаем. Ра­бота организации должна быть сделана в расчете на потребителей. Результаты нашей работы должны упрощать жизнь наших потребителей.

§4 История развития предприятия НПАО «Форд Мотор Компани»

В качестве примера мы будем рассматривать в данной работе НПАО «Форд Мотор Компани», являющееся дочерним предприятием Ford Sollers Netherlands B.V. Производственная площадка находится в пригороде Санкт-Петербурга в городе Всеволожск.

Завод был запущен как дочерняя компания Ford Motor Company в [2002 году](https://ru.wikipedia.org/wiki/2002_%D0%B3%D0%BE%D0%B4). Причем, он был одним из первых автосборочных заводов зарубежных автогигантов в [России](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F).

В 2007 году было заявлено наращивании производственных мощностей завода с 72 000 до 125 000 автомобилей в год. Инвестиции в расширение составили порядка $100 млн.

Однако затем у предприятия начались сложности в связи с мировым финансовым кризисом.

Летом 2009 года завод переходил на четырёхдневную рабочую неделю, а с сентября того же года по апрель 2011 работал в две смены. Поддерживать функционирование завода в России становилось все труднее, а закрывать производство на перспективном российском рынке автомобилей не хотелось руководтву компании.

Поэтому Ford Motor Company пошло на изменения. И в феврале 2011 г. было объявлено о создании Ford Sollers — совместном предприятии [Ford](https://ru.wikipedia.org/wiki/Ford_Motor_Company) Motor Company и ПАО «СОЛЛЕРС».

В настоящее время на площади в 26 гектаров расположены цеха по сборке, сварке и окраски автомобилей, трек для проверки готовой продукции, склады и площадка хранения готовой продукции. Завод выпускает автомобили [Ford Focus](https://ru.wikipedia.org/wiki/Ford_Focus_3) во всех модификациях кузова и седаны [Ford Mondeo](https://ru.wikipedia.org/wiki/Ford_Mondeo).

В июле 2015 новый Ford Focus был запущен в производство на заводе Ford Sollers во Всеволожске.

В сентябре 2015 Ford Sollers запустила первый двигателестроительный завод иностранного бренда в России.

В феврале 2016 НПАО «ФМК» представила новый Focus на газу, произведенный на заводе во Всеволожске.

## 3.2 Анализ российского рынка автомобилей

В отрасли автомобилестроения, по данным ОЭСР, в период с 1998 по 2014 год по всему миру было создано около 8 тысяч стратегических альянсов. Примерно 75% из этих стратегических альянсов в автомобильной промышленности имеют форму производственных совместных предприятий. Например, таких как НПАО «Форд Мотор Компани». П.Кит в своем исследовании провел анализ 70 межфирменных стратегических альянсов автомобильных фирм и выявил следующую классификацию видов стратегических альянсов в автомобилестроении: дополняющие маркетинговые, дополняющие производствен­но-технические, масштабные вспомогательные и масштабные интеграционные.[[35]](#footnote-35)

В рамках *маркетинговых альянсов* зарубежный партнер помогает реализовывать на своем «домашнем» рынке автомобильную продукцию своего напарника по стратегическому альянсу. Обычно такое сотрудничество имеет смысл в тех случаях, когда автомобили производителей не находятся в прямой конкуренции друг с другом. Например, одна компания занимается производством легковых автомобилей, а другая – коммерческих автомобилей. Однако в последние два десятилетия в данный вид альянсов охотно вступают и прямые конкуренты одно ниши автомобильной отрасли. Следует отметить, что в международном автомобильном бизнесе этот тип альянсов наиболее распространен.

*Производственно-технологические альянсы* создаются, как правило, между лидерами в каком-либо компоненте отрасли автомобилестроения и компаниями из развивающихся стран. Партнер из развивающегося государства получает доступ к самым передовым технологиям и НИКОР мировых гигантов, а крупные автомобильные концер­ны с меньшими затратами проникают на интересующий рынок своего партнера.

*Масштабные вспомогательные альянсы* в проведенной П. Китом работе создаются партнерами в об­ласти разработки, производства и практического внедрения какого-либо автомобильного компонента. Этим совместно созданным компонентом впоследствии комплектуются модели каждого из партнеров по стратегическому альянсу. Для наилучшего синергического эффекта от сотрудничества данный вид стратегических альянсов в автомобильной промышленности предполагает взаимодействие лидеров отрасли, которые находятся на одном технологическом уровне.

*Комплексные стратегические альянсы* предполагают совместную разработку, производство и реализацию автомобилей, то есть сотрудничество по всем вопросам в разработке новых продуктов. Данный тип сотрудничества является альтернативой слияния и поглощения, то есть полной интегра­ции бизнесов двух компаний. Автомобилестроитель­ные компании выбирают данную независимую форму взаимодействия из-за строгих критериев антимонопольных законодательств по всему миру, а также в силу других политических и юридических факторов. Также данный вид стратегических альянсов может иметь место в силу обоюдного желания партнеров осуществлять совместную работу только по одному виду продукции (например, создание новой модели коммерческого автомобиля). Как и в случае с производственными альянсами, комплексный альянс имеет наибольшую эффективность только лишь между разнозначными партнерами. Наиболее ярким примером этого вида сотрудничества является стратегический альянс двух гигантов мировой ав­томобильной промышленности Renault и Nissan.

Учитывая, что российская автомобильная отрасль сильно отстает от мирового уровня, но в то же время является крайне перспективным рынком, наиболее разум­ным в ближайшее время видом сотрудничества для отечественных и зарубежных автомобильный компаний будут несомненно производственно-технологические альянсы и маркетинговые альянсы. Получение доступа к уникальным производственным процессам крупнейших автомобилестроительных фирм, изучение их методов функционирования и стратегического планирования значительно сократит временные и материальные затраты на самостоятель­ное технологическое развитие. Очевидно, что передаваемые взамен упрощенного проникновения на рынок технологии будут носить в большей степени достаточно устаревший характер. Однако это может быть эффективным решением перед переходом к самостоятельному или совместному освоению, разработке и внедре­нию самых новейших технологий и производственных процессов.

Автомобильный рынок России обладает большим потенциалом к росту, в прочем как и все автомобильные рынки стран БРИК в перспективе ближайших 10 лет.

Таблица 4 Крупнейшие рынки продаж легковых автомобилей в 2015 году и потенциал изменения позиции в рейтинге в течении следующих 10 лет.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Страны | Продажи 2015, млн шт | Потенциал роста в рейтинге до 2025 г. |
| 1 | Китай | 19,7 | Не изменится |
| 2 | США | 16,4 | Не изменится |
| 3 | Япония | 4,7 | Не изменится |
| 4 | Германия | 2,6 | Снизится |
| 5 | Бразилия | 2,1 | Возрастет |
| 6 | Индия | 2,0 | Возрастет |
| 7 | Великобритания | 2,0 | Снизится |
| 8 | Россия | 1,3 | Возрастет |

*Источник:* Исследование компании PwC: Автомобильный рынок России: результаты 2015 года и перспективы развития [электронный ресурс]-М.: 2015

Несмотря на замедление темпов роста в последние годы и драматическое падение объёмов продаж новых автомобилей в 2015 году, российский автомобильный рынок все еще является одним из ключевых для мировых альянсов автопроизводителей и будет оставаться таковым в ближайшие 10 лет. За счет снижения темпов роста рынков развитых стран, крупнейшие мировые автопроизводители будут концентрироваться на потребности покупателе в развивающихся странах.

В 2015 году на территории России продажи автомобилей потребителям сократились в рублевом эквиваленте на 33%, а продажи дилерам – на 23%.

На 2015 год восемь из десяти крупнейших автоальянсов (80% от общего числа) имеют в России собственное производство. Таким образом, полностью импортируются только автомобили брендов Honda и Suzuki. Отметим, что для нескольких автоальянсов рынок нашей страны становится одним из важнейших рынков сбыта. Например, в 2015 году на Россию пришлось 12% продаж автоконцерна Renault — Nissan (учтена продукция АвтоВАЗа) и более 5% KIA — Hyundai.

Таблица 5 Топ-10 стратегических альянсов в мире в 2015 году

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Альянс** | **Доля России, %** | **Обьем продаж в мире, млн.** | **Наличие производства в России** |
| *Renault-Nissan* | 12 | 8,5 | + |
| *KIA-Hyundai* | 5,3 | 7,2 | + |
| *Volkswagen* | 5,1 | 10,1 | + |
| *General Motors* | 2,7 | 9,9 | + |
| *Peugeot-Citroen* | 2,5 | 3 | + |
| *Ford* | 2,1 | 5,9 | + |
| *Toyota* | 1,9 | 10,2 | + |
| *Suzuki* | 1,2 | 1,7 | - |
| *Honda* | 0,6 | 4,3 | - |
| *Fiat-Chrysler* | 0,5 | 2,2 | + |

*Источник*: Отчет КПМГ: Глобальное исследование автомобильной отрасли за 2015 год [электронный ресурс]-М.:2015

Теперь же обсудим ситуацию на российском автомобильном рынке. По данным Комитета Автолюбителей в 2015 году в России продано 1,3 миллиона новых автомобилей, что на 44 % меньше чем за 2014 год (2,3 млн шт). Это вызвано затяжным экономическим спадом, который наблюдается в России и влияет на жизнь российских потребителей. Однако в декабре 2015 года и в январе 2015 на фоне стремительно обесценивающегося рубля в автосалонах скупали все автомобили. И как результат: рост продаж на 2,4 % по сравнению с этим же периодом 2014 года.

Тройка лидеров продаж автомобилей по концернам выглядит следующим образом: 1 место у Avtovaz – Renault –Nissan, далее расположились VW Group и GM Group.

Таблица 6 Топ-10 автомобилей в России по объёму продаж в 2015 году

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Место** | **Марка** | **2015 год** | **2014 год** | **Изменение, %** |
| 1 | Lada | 269 096 | 387 307 | -31 |
| 2 | KIA | 163 500 | 195 691 | -16 |
| 3 | Hyundai | 161 201 | 179 631 | -10 |
| 4 | Renault | 120 411 | 194 531 | -38 |
| 6 | Toyota | 98 149  | 161 954 | -39 |
| 5 | Nissan | 91 100 | 162 010 | -44 |
| 7 | Volkswagen | 78 390 | 128 071 | -39 |
| 9 | Skoda | 55 012 | 84 437 | -35 |
| 8 | Chevrolet | 49 765 | 123 175 | -60 |
| 11 | Ford | 48 739 | 65 966 | -26 |
| 10 | Mitsubishi | 35 909 | 80 134 | -55 |

*Источник:* Отчет Ассоциации европейского бизнеса АЕВ о российском автомобильном рынке [электронный ресурс]-М.: 2015

За 2014 год продажи автомобилей в количественном отношении уменьшились у всех автомобильных брендов. Самое значительное падение продаж у Chevrolet – на 60%.

Таблица 7 Рейтинг 10 самых продаваемых в России моделей новых автомобилей в 2015г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Место** | **Модель** | **2015 год** | **2014 год** | **Изменение, %** |
| 1 | Lada Granta | 120 182 | 152 810 | -21,4 |
| 2 | Hyundai Solaris | 115 868 | 114 644 | 1,1 |
| 3 | KIA New Rio | 97 097 | 93 648 | 3,7 |
| 8 | VW Polo | 45 390 | 58 953 | -23 |
| 4 | Renault Duster | 43 923 | 76 138 | -42,3 |
| 5 | Renault Logan | 41 311 | 60 434 | -31,6 |
| 6 | Lada Largus | 38 982 | 65 156 | -40,2 |
| 7 | Lada Kalina | 35 869 | 65 609 | -45,3 |
| 8 | Ford Focus | 29 018 | 28 573 | 1,5 |
| 9 | Renault Sandero | 30 221 | 36 849 | -18 |
| 10 | Toyota Camry | 30 136 | 34 117 | -11,7 |

*Источник:* Отчет Ассоциации европейского бизнеса АЕВ о российском автомобильном рынке [электронный ресурс]-М.: 2015

Лидером рейтинга традиционно является отечественная модель: Lada Granta. Наибольший же прирост за 2015 год наблюдался у таких моделей как Hyundai Solaris и KIA New Rio. Наиболее значительное падение в продажах наблюдается у Lada Kalina (на 45,3%) и Renault Duster (на 42,3%).

По данным аналитического агентства Автостат-Инфо Драйвером продаж автомобилей марки [Ford в России в 2015 году стала модель Ford Focus](http://www.motorpage.ru/Ford/Focus/last/). За весь прошлый год в России было продано 29 018 таких автомобилей, что на 1,5% больше, чем годом ранее – 28 573 автомобиля.

Самой распространенной иномаркой в России оказалась Toyota Corolla, автопарк насчитывает 685,2 тыс. автомобилей этого бренда. Вторую строчку занял Ford Focus – 670,8 тыс. автомобилей. Закрывает тройку лидеров Renault Logan — 576,5 тыс. машин, свидетельствуют материалы "[Автостата](http://autostat.ru/)" по данным на 1 января 2016 года

На НПАО "ФОРД МОТОР КОМПАНИ" как раз выпускаются Ford Focus всех моделей. А доля продаж Ford Focus российской сборки в 2015 году составила 91%, поэтому можно говорить о говорить о трудностях, которые испытывает НПАО "ФОРД МОТОР КОМПАНИ" в продаже выпускаемой продукции. В 2010 году Ford Focus был самой продаваемой легковой иномаркой в России, в 2013 году занял 7 место, а в 2015 году занял лишь 9 место. Поэтому давайте проанализируем деятельность НПАО "ФОРД МОТОР КОМПАНИ", которое является продуктом стратегического альянса между Ford Motor Company и ПАО «СОЛЛЕРС» в условиях падения спроса на автомобиле и снижения покупательской способности населения.

## 3.3 Сравнительный анализ баланса предприятия до и после образования стратегического альянса.

ЗАО "ФОРД МОТОР КОМПАНИ" перешел под управление стратегического альянса в начале 2010 года, поэтому рассматривать степень влияния деятельности стратегического альянса на финансовые результаты нужно по итогам 2010 и 2012 годах.

Проведя анализ по активам баланса предприятия НАО "ФОРД МОТОР КОМПАНИ", в первую очередь, хочется уделить внимание соотношению Внеоборотных и Оборотных активов. Внеоборотные активы увеличили свой удельный вес в балансе до 54% в 2012 году, при этом изменение произошло на 5% по сравнению с 2010 годом. В свою очередь удельный вес Оборотных активов уменьшился на 5% и составил на отчетный период 46%. Смотря на это мы видим, что Внеоборотные активы преобладают в балансе предприятия, а это значит, что балансом организация подтверждает свою деятельность — производство.

Диаграмма 4 Структура внеоборотных активов в 2010

Диаграмма 5 Структура внеоборотных активов в 2012

Увеличение Внеоборотных активов произошло из-за большого увеличения доли основных средств – почти на 30% (или 1 590 000 000 рублей в абсолютном выражении), правда их увеличение было скомпенсировано падением финансовых вложений на 1 705 000 000 в абсолютном выражении, поэтому совокупное изменение соотношений Внеоборотных и Оборотных активов произошло лишь на 5%.

Диаграмма 6 Структура оборотных активов в 2010

Диаграмма 7 Структура оборотных активов в 2012

Мы можем наблюдать повышение удельного веса денежных средств на 4,42%, что говорит нам о увеличении на визуальном уровне абсолютной платежеспособности организации. Однако мы наблюдаем существенный рост дебиторской задолженности: увеличение удельного веса дебиторской задолженности на 18,46%. Коэффициент промежуточной ликвидности по состоянию на 2010 год был равен 0,2, когда его нормативное значение для автомобилестроительной отрасли находится пределах от 0,7 до 1. В 2012 году ситуация изменилась, и этот коэффициент стал равен 0,71. Это говорит о несомненном выправлении ситуации и увеличении возможности НПАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ» погашения всех краткосрочных обязательств за счет наиболее ликвидных оборотных активов. Отрицательно характеризует предприятие тот факт, что на протяжении 3 анализируемых периодов: с 2010 по 2012 года организация имеет долгосрочную дебиторскую задолженность.

Диаграмма 8 Динамика дебиторской задолженности НПАО "ФОРД МОТОР КОМПАНИ".

Размер дебиторской задолженности за 2010-2012 период увеличился в 2 раза. А в ретроспективе: до 2014 года в 10,5 раз, что говорит о том, что были просчеты в выборе партнеров для совместной деятельности предприятия, которые в итоге оказались не в состоянии финансово отвечать по своим контрактным обязательствам.

Данная ситуация отрицательно сказывается на платежеспособности предприятия, даже не смотря на уменьшение удельного веса запасов примерно на 23%. Мы можем наблюдать превышение кредиторской задолженности в 2013 (отчетном году) над дебиторской, что может свидетельствовать о налаживании управления расчетами.

Анализируя три вышеупомянутые показатели, можно констатировать, что организация нацелена на развитие основного вида своей деятельности – производство автомобилей.

Пассивы баланса НПАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ»

Анализируя пассивы организации, следует начать с анализа Собственного капитала предприятия, его удельный вес в валюте баланса составляет 68% на 2012 год, данный показатель по сравнению с 2010 годом увеличился на 25%, поэтому можно говорить об относительном увеличении финансовой независимости предприятия. Хотя уставный, добавочный и резервный капиталы оставались на одинаковом уровне в абсолютном выражении: 1 372 000 000 рублей, 723 000 000 рублей и 206 000 000 рублей.

Диаграмма 9 Структура собственного капитала в 2010 году

Диаграмма 10 Структура собственного капитала в 2012 году

Нераспределенная прибыль организация в 2012 году выросла по сравнению с 2010 годом на 2 146 000 000 рублей, в процентном выражении на 68, 8%. Наряду с этим следует отметить, что предприятие имеет чистую прибыль на конец 2012 года в размере 1 753 000 000 рублей, но по сравнению с 2010 годом она снизилась в абсолютном выражении на 2 277 000 000 рублей или на 130%. Несмотря на снижении Чистой прибыли мы можем говорить об эффективной деятельности предприятия, хотя и со значительно снижающимися темпами.

Следует отметить, что предприятие в 2012 имеет собственный капитал в обороте, который составляет 1 584 000 000 рублей. Стоит отметить, что в 2010 году СКО не было у компании. Что свидетельствует о некотором налаживании финансового состояния предприятия.

В 2012 у НПАО "ФОРД МОТОР КОМПАНИ" появились краткосрочные и долгосрочные заемные средства в размере 2 и 74 млн рублей соответственно. Данная ситуация показывает, что менеджмент компании стал искать новые способы финансирования предприятия в условиях снижающегося спроса на продукцию.

Диаграмма 11 Кредиторская задолженность НПАО "ФОРД МОТОР КОМПАНИ"

 Стоит отметить двукратное уменьшение величины кредиторской задолженности предприятия в 2012 году. В 2010 кредиторская задолженность составляла 5 555 млн руб., а в 2012 – уже 2 500 млн руб.

Анализ пассивов баланса говорит о том, что благодаря образованию стратегического альянса и усилий менеджмента совместного предприятия, началась деятельность по улучшению и поиску новых видов финансирования данной компании.

Перейдем к экспресс-анализу основных финансовых результатов компании за 5 лет (с 2010 по 2015 годы): прибыли до налогообложения и выручке от продаж.

Диаграмма 12 Динамика выручки от продаж НПАО "ФОРД МОТОР КОМПАНИ".

Исходя из этой диаграммы становится очевидно, что выручка от продаж упала за 4 года более чем в три раза.

Диаграмма 13 Динамика прибыли до вычета налогов НПАО "ФОРД МОТОР КОМПАНИ".

Прибыль до налогообложения неуклонно падала на протяжении 4 лет и сократилась в общей сложности в 29 раз. Падение данных показателей в большей степени обусловлено кризисной ситуацией в российской экономике и как следствие снижением покупательской способности населения.

## 3.4 Оценка конкурентоспособности НПАО «ФМК» до и после вступления в стратегический альянс

Рассмотрим примеры того, как именно повысилась конкурентоспособность НПАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ» после образования стратегического альянса.

Прежде всего стоит отметить цели, которые перед собою ставили Ford Motor Company и ПАО «СОЛЛЕРС», вступая в альянс. В презентации, подготовленной для Минпромторга и Минэкономики в октябре 2011 года, были приведены прогноз развития авторынка и планы по развитию совместных предприятий в России. Предполагалось, что к 2016 году российский рынок легковых автомобилей и LCV удвоится — до 3,6 млн машин по сравнению с 2010 годом. Основной же целью совместного предприятия Ford Motor Company и ПАО «СОЛЛЕРС» должно было стать пропорциональное увеличение доли Ford в России с 4,7% в 2010 году до 9% в 2016 году. Основную часть финансирования планировалось (и было в итоге привлечено) привлечь с помощью государства: десятилетняя кредитная линия с субсидируемой (на две трети ставки ЦБ) процентной ставкой на сумму $1,2 млрд. Данное финансирование было привлечено из Внешэкономбанка. Однако начиная с 2012 года случилось значительное ухудшение макроэкономической конъюнктуры, что явилось одной из главных причин падения российского авторынка.

Диаграмма 14 Прогноз рынка новых легковых автомобилей в России 2016-2022 годах[[36]](#footnote-36)

Согласно мировым данным падение автомобильного рынка России в 2015 году было самым большим среди крупнейших рынков мира. По итогам 2015 года Российская Федерация заняла 5 место в Европе по продажам новых легковых автомобилей. Основываясь на данных Диаграммы 10 восстановление российского авторынка до уровня 2012 года возможно в перспективе 7 лет.

Из-за кардинального падения автомобильного рынка в России в 2015 году ориентироваться на целевые показатели 2016 года, как выручка от продаж автомобилей, EBITDA и рентабельность основной деятельности, которые были рассчитаны в 2010 году нецелесообразно. Так как финансовые показатели НПАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ» за рассматриваемый период ухудшились из-за влияния внешних факторов. Поэтому эффективность от вступления в стратегический альянс рассчитаем иными способами.

Для определения степени влияния на конкурентоспособность НПАО «ФМК» будем опираться на такой фактор как локализация производства. В узком смысле под уровнем локализации понимается доля комплектующих российского производства в автомобилях. В широком смысле при подсчёте локализации учитываются не только компоненты и запчасти, произведённые внутри России, но и все затраты, связанные с обеспечением производства автомобилей — вода, электричество, заработная плата рабочим и многое другое. В данной работе этот термин будет рассматриваться в узком смысле.

Диаграмма 15 Уровень локализации производства НПАО «ФМК»

Уровень локализации производства на НПАО «ФМК» вырос с 29% в 2010 году до 52% в 2015 году. Данный показатель практически соответствует докризисному плановому значению, установленному правительственными ведомствами России в 2010 году: предполагалось, что уровень локализации производимых в России автомобилей-иномарок должен возрасти до 60% к 2016 году. Средний показатель по автомобильной отрасли в России в 2015 году был на уровне 45%.

Таблица 8 Уровень локализации производства иномарок в России в 2015 году

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Наименование компании |
| **ПАО "АвтоВАЗ"** | **ООО "Хэндэ Мотор СНГ"** | **ООО "Киа Моторс Рус"** | **НПАО ФМК** |
| Год запуска первого предприятия | 2011 | 2010 | 2011 | 2002 |
| Расположение заводов | Тольятти | Каменка (Ленинградская область) | Каменка (Ленинградская область) | Всеволожск (Ленинградская область) |
| Уровень локализации производства, % | 61 | 38 | 46 | 52 |

*Источник*: Данные с сайтов АЕБ, Автостат

Как видно по таблице, уровень локализации производства Ford Focus и Ford Mondeo на НПАО «ФМК» занимает второе место среди иностранных производителей в России и уступает лишь производству ПАО «АвтоВАЗ».

Стоит отметить, что в начале 2016 года в Минпромторге заявляли, что [иностранные автопроизводители обязаны к 2018 году довести уровень локализации своего промышленного производства в Российской Федерации до 75%](http://www.zr.ru/content/news/639113-lokalizaciya-inomarok-v-rossii-k-2018-godu-dolzhna-dostich-75/).

Таблица 9 Важнейшие отечественные компоненты Ford Focus при сборке на НПАО «ФМК» на 2015 год.

|  |  |
| --- | --- |
| **Компоненты** | **Производитель** |
| Двигатель | Двигателестроительный завод в Елабуге |
| Автолист | ММК и «Северсталь» |
| Обшивка салона | ПХР (Самара) |
| Сиденья  | JCI (Санкт-Петербург) |
| Боковые стекла | Борский Стекольный Завод (Нижний Новгород) |
| Электропроводка | Lear (Московская область) |
| Шины | Nokian Tires (Санкт-Петербург) |
| Система выпуска | Tenneco Automotive Volga (Тольятти) |

*Источник*: Внутренние отчеты компании НПАО «ФМК»

Основной компонент, за счет которого удалось увеличить локализацию производства на НПАО «ФМК» за 2015 на 7%, это бензиновый двигатель Duratec, который производится на заводе в Елабуге с 2015 года.

В начале 2016 года первый вице-президент и исполнительный директор Ford Sollers Адиль Ширинов заявил, что предприятие планирует в течении 3-4 лет увеличить локализацию производства на заводе во Всеволожске до 85%. Менеджер отмечает, что ранее правительство РФ приняло постановление, которое предусматривает увеличение автопроизводителями локализации производства до уровня 60% к 2018 году. «Я считаю, что если идти такими неспешными шагами, то можно забыть о конкурентоспособности. 70% — это минимальная задача, которую нужно ставить. Сейчас уровень локализации производства по всей модельной линейке Ford Sollers находится на уровне порядка 43%», — подчеркнул Адиль Ширинов.[[37]](#footnote-37)

В 2015 году средняя стоимость нового легкового автомобиля в рублях выросла на 22%, по данным отчета PwC. Вполне очевидно, что при всеобщем повышении цен на авторынке наиболее выигрышно смотрятся иномарки с наибольшей степенью локализации. Так, к примеру, Hyundai Solaris и Kia Rio увеличивают свой отрыв от конкурентов, заняв [верхние строчки рейтинга продаж](http://www.zr.ru/preview/post/804920-hyundai-solaris-ustanovil-ocherednoj-rekord/).

Локализация производства – важный параметр для автоконцернов, ведущих свою деятельность в России. Так невысокий уровень локализации (порядка 20%) стал одной из причин [ухода с российского рынка автогиганта **General Motors**](http://www.zr.ru/preview/post/784511-minpromtorg-nameren-uderzhat-inostrannye-avtokompanii-v-rf-posle-uxoda-gm/). Как рассказал директор по связям с общественностью GM Россия Сергей Лепнухов: «В планах компании было дальнейшее повышение локализации производства автомобилей. Однако сложная экономическая ситуация, резкое падение потребительского спроса и обвал курса рубля, который существенно повысил стоимость ведения бизнеса в России, стали главными причинами консервации завода и общей реструктуризации бизнеса компании в России». Основными моделями завода GM, находящегося в Петербурге, были Chevrolet Cruze и [Opel Astra](http://www.zr.ru/preview/post/787976-oficialno-2016-opel-astra-k/) — именно по ним и велась работа по повышению уровня локализации.

Стоит отметить, что сама по себе локализация не гарантирует снижение цены, ведь рост курсов валют влияет, в том числе, и на уровень цен автокомпонентов, произведенных в России, но, естественно, в гораздо меньших объёмах. Кроме того, компаниям, стремящимся к высокому уровню локализации производства, оказывают помощь государственные программы России. В 2015 году Форд Соллерс Холдинг стал вторым из автомобильных альянсов по объёму выделенных средств (после АвтоВАЗ) в рамках поддержки правительством России отечественного автомобильного рынка. В 2016 году продукция НПАО «ФМК»: седан, хетчбэк и универсал Focus, которые являются самыми популярными моделями брэнда Ford среди отечественных автолюбителей, снова вошли в государственную программу льготного автокредитования.[[38]](#footnote-38) Стоит отметить, что до вступления в стратегический альянс российской компании ПАО «Соллерс» такие преференции продукции завода Ford во Всеволожске не предоставлялись.

Диаграмма 16 Результаты гос. программы обновления автопарка 2015г.[[39]](#footnote-39)

Снижение курса рубля создало предпосылки для дальнейшей локализации производства автомобилей зарубежных концернов в России, что является одним из стратегических приоритетов в развитии российской автомобильной отрасли. Однако, решение инвесторов об инвестициях в производство в России будет в значительной степени зависеть от нескольких факторов:

1. Объема внутреннего рынка (очень многое зависит от результатов 2016 года: важно, чтобы спрос на покупку новых автомобилей со стороны населения увеличился)
2. Возможностей налаживания стабильного экспорта произведенной продукции (стоит учитывать политическую составляющую: взаимоотношение России с пограничными государствами);
3. Четкого понимания всеми участниками рынка (особенно зарубежными инвесторами) дальнейшей стратегии развития экономики России в целом и автомобилестроительной отрасли в частности.

Теперь же, давайте проведем сравнительный анализ структуры капитала стратегического альянса НПАО «ФМК» и других автопроизводителей на рынке России.

В связи с кризисом в мировой экономике в настоящее время возникает необходимость в решительном реагировании на кризисные ситуации и проведении стратегии по финансовому оздоровлению и недопущению банкротства российских компаний во всех отраслях. От резкого скачка валютных курсов, снижения покупательской способности населения, инфляции и замедления темпов роста показателей российской экономики (например, ВВП) автомобильная отрасль пострадала крайне серьезно

Исходя из этого в последние годы отечественными и зарубежными экономистами выделяется новый вид управления — управление финансовой устойчивостью для достижения долгосрочной финансовой стабильности предприятий. Предпосылкой к этому является тот факт, что финансовая устойчивость сильно зависит от эффективности управления финансовыми ресурсами, в свою очередь по динамике которых можно делать выводы о вероятности выживания компании в конкурентной рыночной борьбе и сохранении своих позиций на российском автомобильном рынке. Поэтому в данном случае мы изучим структуру капитала и проанализируем ее влияние на финансовую устойчивость компаний, ведущих свою деятельность на российском автомобильном рынке.

Большинство подразумевает, что структура капитала - это соотношение всех форм собственных и заемных финансовых средств, которые использует фирма в процессе хозяйственной деятельности на финансирование активов. Еще одно классическое определение, которое популярно среди отечественных и западных экономистов, определяет структуру капитала как соотношение акционерного и долгосрочного заемного капитала. [[40]](#footnote-40)

Другой подход, который появился позднее, в качестве структуры капитала рассматривает соотношение собственного капитала (сюда включаются привилегированные и обыкновенные акции) и заемного капитала, который представлен различными видами банковского кредита и у некоторых компаний облигационными займами.[[41]](#footnote-41) В своем труде З. Боди, Р. Мертон отмечают: «… не существует единого и применимого для всех фирм оптимального способа формирования структуры капитала за счет акций и долговых обязательств. Поиск оптимальной структуры капитала оказывается скорее связанным с принятием компромиссных решений, зависящих от конкретной законодательной среды и условий налогообложения, в которых находится данная корпорация».[[42]](#footnote-42)

В XXI веке появились тенденции рассматривать заемный капитал во всех формах его привлечения, включая товарный кредит и специальный вид лизинга: финансовый лизинг. Определение, от которого мы будем отталкиваться в ходе анализа структуры капитала НПАО «ФМК», дал Бланк И. А.: «Структура капитала — соотношение всех форм собственных и заемных финансовых средств, используемых корпорацией в процессе своей хозяйственной деятельности для финансирования активов». [[43]](#footnote-43)

Также в современной литературе многие экономисты связывают использование заемного и собственного капитала с эффектом финансового рычага. Для расчета эффекта финансового рычага используется следующая формула:

ЭФР= 2/3\*(ЭР-СРСП)\*ЗК/СК,[[44]](#footnote-44) где

СРСП – расчетная ставка процента по заёмному капиталу (в долях единицы),

ЭР – экономическая рентабельность,

ЗК – заемный капитал,

СК – собственный капитал,

ЗК/СК – плечо финансового рычага (ПФР).

С учетом эффекта финансового рычага формирование структуры капитала предполагает такое соотношение собственных и заемных средств, которое позволит стратегическим альянсам в автомобильной промышленности достичь наиболее эффективных финансовых результатов исходя из первоначально поставленных целей и задач. Поэтому под оптимальной структурой капитала понимается такое соотношение собственных и заемных средств, которое обеспечивает максимальную рыночную оценку всего капитала, и самого бизнеса в целом. Таким образом, планирование способа финансирования деятельности предприятия в целом (то есть оптимальной структуры капитала), осуществляется для достижения финансовой устойчивости компаний в автомобильной промышленности в долгосрочном и краткосрочном рассматриваемых периодах. [[45]](#footnote-45)

На российском автомобильном рынке можно выделить следующие особенности структуры капитала компаний:

1) Во-первых, главной особенностью корпоративного капитала автомобильных компаний, ведущих свою деятельность на российском рынке, является то, что в его составе явно выделяются такие кластеры, как: промышленный капитал (который отражает движение капитала в сфере производства автомобильной продукции) и финансовый капитал (обеспечивает бесперебойное финансирование воспроизводственных процессов замкнутой хозяйственной структуры и обслуживание денежного оборота в целом).

2) С другой стороны, для автомобильной отрасли России на 2015 год характерны следующие особенности формирования структуры капитала: преобладание заемных источников финансирования, достаточно высокая долговая нагрузка, а также рост задолженности компаний по кредитам на фоне отрицательной динамики продаж.

Согласно исследованию КПМГ (ежегодное глобальное исследование автомобильной отрасли), в отрасли отсутствует четкая система обращения и выпуска ценных бумаг, что не позволяет привлечь инвестиции частных вкладчиков в пределах страны.[[46]](#footnote-46) По прогнозу аналитиков PricewaterhouseCoopers (PwC), в 2016 году продажи снизятся на 20 % — до 1,25–1,3 млн. автомобилей.[[47]](#footnote-47) Также согласно исследованию компании Ernst & Young 57 % участников рынка имеют долговую нагрузку по показателю Долг/EBITDA на уровне от 3 до 5, а у 22 % опрошенных этот показатель превышает 5.[[48]](#footnote-48) В условиях роста долговой нагрузки больше половины компаний (57%) уже начали переговоры с кредиторами о реструктуризации долга. 48 % участников опроса намерены привлекать новое финансирование в ближайшей перспективе. При этом из общего числа респондентов 52 % направят новые привлеченные средства на снижение долговой нагрузки, а 26 % — на рефинансирование уже существующей задолженности. При этом 70 % анализируемых организаций в автомобильной промышленности считают долговое финансирование наиболее подходящим инструментом в текущих условиях, и только 30 % предпочитают акционерное финансирование.[[49]](#footnote-49) Поэтому возникает острая необходимость в правильном подходе к долгосрочному планированию структуры капитала компаний российского автомобильного рынка для достижения стабильного функционирования предприятия, его прибыльности и финансовой устойчивости.

Выясним, как именно структура капитала влияет на финансовую устойчивость автомобильных предприятий на российском рынке. Финансовая устойчивость является динамической характеристикой, определяющей способность предприятия сохранять хозяйственную самостоятельность и противостоять негативным внешним и внутренним факторам. Этот показатель описывает такое состояние финансовых ресурсов, при котором компания, может свободно распоряжаться денежными средствами и благодаря эффективному их использованию обеспечивать бесперебойный процесс производства и реализации продукции, а также покрыть затраты, связанные с расширением и обновлением.[[50]](#footnote-50) Следовательно, финансовая устойчивость поддерживается, прежде всего, равновесным состоянием структуры ее финансовых ресурсов, при котором минимизируются риски инвесторов и кредиторов. Таким образом, основной задачей является поиск такого соотношения между заемным и собственным капиталом (эффекта финансового рычага), которое смогло бы минимизировать средневзвешенную цену капитала и при этом создать необходимые условия для поддержания или увеличения финансовой устойчивости организации.[[51]](#footnote-51) Именно при соблюдении этих условий предприятие может обеспечить рост рентабельности собственного капитала. А этот показатель, как известно, описывает, насколько эффективна была деятельности компании и как это отразилось на ее финансово-экономическом состоянии.

РСК = 2/3 ЭР + ЭФР,[[52]](#footnote-52) где

РСК – рентабельность собственного капитала,

ЭР – экономическая рентабельность,

ЭФР – эффект финансового рычага.

Анализ и оценка финансовой устойчивости НПАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ» и других предприятий представляют собой комплексный анализ на основе расчета коэффициентов и показателей, характеризующих структуру капитала, обеспеченность собственными источниками финансирования и платежа. И, несмотря на различные точки зрения на оценку финансовой устойчивости предприятия у разных специалистов, все они сходятся во мнении, что особое внимание уделяется структуре капитала, т. е. источникам финансирования деятельности предприятия. Проанализируем стратегию финансирования компаний на примере крупных участников производственного процесса автомобильного рынка России и оценим структуру источников финансирования этих предприятий во взаимосвязи с коэффициентами финансовой устойчивости.

Таблица 10 Влияние структуры капитала на финансовую устойчивость предприятий стратегических альянсов в 2015 году.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Наименование компании |
| **ПАО "АвтоВАЗ"** | **ООО "Хендэ Мотор СНГ"** | **ООО "КИА Моторс Рус"** | **НПАО ФМК** |
| К-т автономии | 0,17 | 0,36 | 0,45 | 0,59 |
| К-т финансового левериджа | 4,8 | 1,74 | 1,23 | 0,79 |
| К-т обеспеченности собственными оборотными средствами | -1,7 | 0,36 | 0,4 | 0,47 |
| К-т покрытия инвестиций | 0,69 | 0,38 | 0,51 | 0,72 |
| К-т маневренности | -3,1 | 0,94 | 0,83 | 0,63 |
| К-т обеспеченности запасов | -3,2 | 0,69 | 0,94 | 10,1 |
| Структура капитала СК/ЗК, % | 29,37 | 57,5 | 81,5 | 144 |
| Рент-ть СК, % | 4,1 | 7 | 9,2 | 24,7 |

*Источник*: Официальные сайты компаний и анализ автора дипломной работы

 1) Коэффициент автономии:

Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Нормальное значение для отрасли автомобилестроения является от 0,4 и более (оптимальное же 0,5–0,7)[[53]](#footnote-53). По данным таблицы 4 видно, что ввиду недостатка собственного капитала (коэффициенты автономии ниже нормального уровня в 40 %) ПАО "АвтоВАЗ" и ООО "Хендэ Мотор СНГ" в значительной степени зависят от кредиторов. То есть подтверждается тенденция преобладания заемных источников для финансирования, высокая долговая нагрузка, а также рост задолженности компаний, ведь более чем на 50 % деятельность этих компаний зависит от заемного капитала. У НПАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ» коэффициент автономии находится на оптимальном уровне, что говорит о преобладании собственных источников финансирования, что в свою характеризует стратегический альянс с положительной стороны, так как две компании располагают большими финансовыми возможностями.

2) Коэффициент финансового левериджа (плечо финансового рычага)

Отношение заемного капитала к собственному. Нормальное значение для данной отрасли: 1,5 и менее (оптимальное находится в границе от 0,43 до 1). Этот показатель служит для определения того, насколько деятельность предприятия зависит от заемных средств. Чем ниже данный коэффициент, тем в большей степени предприятие осуществляет свою деятельность за счет собственных средств. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств по рассматриваемым компаниям был выше оптимального значения равного 1 у всех кроме НПАО ФМК. То есть у НПАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ» характеризуется положительное соотношение заемных и собственных средств.

3) Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами

Рассчитывается как отношение собственных оборотных средств к оборотным активам. Нормальное значение: не менее 0,1. Прежде всего, он указывает на достаточность собственных оборотных средств, влияющих на финансовую устойчивость. Соответственно, чем выше данный коэффициент, тем более обеспечено предприятие собственными оборотными средствами. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами был отрицательным, то есть ниже нормативного значения в 0.1 у компании ПАО «АвтоВАЗ», что свидетельствует о недостаточной обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами. Остальные рассмотренные компании демонстрировали вполне соответствующие норме значения.

4) Коэффициент покрытия инвестиций

Для его расчет берется отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала. Нормальное значение для данной отрасли: не менее 0,65. Он показывает долю собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме активов компании. Он был существенно ниже нормативного значения (0.65) у таких компаний, как ООО «Хендэ Мотор СНГ» и ООО «КИА Моторс Рус», что свидетельствует о неоптимальности структуры активов данных предприятий. У компаний: ПАО "АвтоВАЗ" и НПАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ» данный коэффициент в находится на оптимальном уровне, что говорит о грамотном ведении финансовой политики в разрезе значения данного коэффициента.

5) Коэффициент маневренности

Демонстрирует, какой удельный вес составляют наиболее мобильные активы в составе собственных средств. Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных средств. Нормальное значение для автомобилестроительной отрасли: не менее 0,35. НПАО «ФМК» подходит под этот критерий. При этом, чем выше данный показатель, тем большей маневренностью в плане использования средств обладает предприятие. Отрицательная величина данного коэффициента означает низкую финансовую устойчивость, так как средства вложены в медленно реализуемые активы, а оборотный капитал формировался за счет заемных средств.

6) Коэффициент обеспеченности запасов

Это отношение собственных оборотных средств к стоимости запасов. Нормальным является значение не менее 0,5. Показывает, в какой степени материальные запасы обеспечиваются собственными источниками, а предприятие не испытывает потребности в привлечении заемных средств. Низкий к-т у компании ПАО «АвтоВАЗ» объясняется зависимостью предприятия от заемных источников при формировании материальных запасов. У остальных рассматриваемых компаний данный показатель выше нормы, что говорит об их положительной финансовой устойчивости. Однако у НПАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ» показатель в 20 раз превышает минимальный порог значения, что говорит о небольших запасах на производственном предприятии и падении спроса на продукцию компании.

Оптимальное значение ЭФР (эффекта финансового рычага) находится в интервале от 1/2 ЭР до 2/3 ЭР.[[54]](#footnote-54) На 2014 год данный показатель у НПАО «ФМК» равнялся 10,7 и находился в промежутке от 10,5 до 14. Данное значение эффекта финансового рычага создает такое условие, что привлечение дополнительного заменого капитала повышает рентабельность собственного. Также можно утверждать, что высокая доля собственных источников финансирования в структуре НПАО «ФМК», позволит компании в перспективе снизить риск финансовых затруднений и постепенно уменьшать зависимость от внешних кредиторов.

## Выводы по главе 3

Подводя итог главы, хочется отметить, что управление финансовой устойчивостью является основополагающей и важнейшей частью процесса управления финансовыми ресурсами организации в целях решения стоящих перед нею стратегических задач.

В ходе, анализа деятельности компании, динамики изменения ее позиции на рынке и финансового анализа, мною было определено, что эффективное управление финансовой деятельностью предприятия и повышение уровня локализации производства за 5 лет с 29% до 52% являются основными результатами деятельности по повышению уровня конкурентоспособности НПАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ» как совместного предприятия, созданного в рамках стратегического альянса Ford Motor Company и ПАО «СОЛЛЕРС». НПАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ» как стратегический альянс фирм-конкурентов в автомобилестроении, свободно манипулируя денежными средствами, путем эффективного их использования обеспечивает бесперебойный процесс производства и реализации продукции, минимизирует затраты на его расширение и обновление, а также проводит эффективную политику повышения уровня локализации производства флагманских моделей Ford Focus и Ford Mondeo.

Анализ результатов деятельности данного стратегического альянса на территории России на примере НПАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ» наглядно демонстрирует эффективность активного стратегического партнерства в условиях возрастания новых видов жесткой конкуренции и стагнации российской экономики. Достигнутые успехи в реализации намеченных стратегий, которые были обозначены перед вступлением в стратегический альянс, являются итогом правильных взаимоотношений, сформировавшихся в ходе альянса, которые учитывают взаимные интересы и потребности. Несомненно, стратегический альянс Ford Motor Company и ПАО «СОЛЛЕРС» сыграл значительную роль в решении многих технологических и социальных проблем, увеличении уровня локализации и как следствие повышении конкурентоспособности автомобилей Ford на российском рынке.

# Заключение

Изучив и проанализировав научную литературу по теме «стратегические альянсы» мы пришли к следующим выводам.

Во-первых, на основе анализа определения термина «стратегический альянс», используемого в экономической литературе, было предложено следующее определение. Стратегический альянс - соглашение о сотрудничестве между фирмами, идущее дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния фирм, и позволяющее укрепить конкурентные преимущества каждой из сторон.

Во-вторых, рассмотрев различные классификации стратегических альянсов, мы пришли к выводу, что не существует правильной единой классификации, а есть различные классификации, отвечающие определенным целям, которые ставятся при исследовании стратегических альянсов.

В-третьих, сравнив стратегический альянс с другими способами фирмы укрепления своих позиций на рынке, был сделан вывод о том, что компании чаще всего получают большее преимущество, если учитывают взаимные интересы друг друга, рискуют сообща, чтобы достичь поставленных стратегических целей.

В-четвертых, проанализировав на конкретных примерах три вида стратегических альянсов фирм-конкурентов: интеграционные альянсы, комплементарные альянсы и псевдо концентрационные альянсы, мы выяснили, в какой ситуации компании вступают в тот или иной стратегический альянс, и какие нежелательные последствия могут возникнуть в результате объединения в стратегический альянс конкурирующих фирм.

В-пятых, на основе анализа особенностей развития стратегических альянсов в автомобильной промышленности, можно сделать вывод о том, что данная форма партнерства является одной из наиболее перспективных направлений интеграции российских автомобильных предприятий. Крупные стратегические альянсы могут стать основой качественного улучшения отечественного автопрома.

В-шестых, на практике был проведен анализ бухгалтерской отчетности НПАО "ФОРД МОТОР КОМПАНИ" с целью определения финансового состояния предприятия до и после вступления в стратегический альянс. Данный анализ позволил установить основные мотивы, которыми руководствовался менеджмент компаний при данном решении. Среди ключевых были выделены необходимость увеличения доли собственного капитала в общем капитале компании, а также возможность безболезненного запуска производства новых модификаций автомобилей Ford Focus и Ford Mondeo.

В-седьмых, было установлено, что в условиях ухудшения экономической ситуации в автомобильной промышленности происходит, а именно: снижение объёма инвестиций в эту отрасль и повышение неопределённости и риска, НПАО "ФОРД МОТОР КОМПАНИ" увеличивало инвестиции в основные средства предприятия с 2010 по 2012 год.

В-восьмых, в ходе анализа было выявлено, что не смотря на падении выручки от продаж компании в 3 раза с 2010 по 2014 год, у компании все равно есть чистая прибыль в размере 126 миллионов рублей в 2014 году, даже при отрицательной валовой прибыли в 333 миллиона рублей. Это говорит о грамотной работе менеджмента в сфере финансового обеспечения деятельности предприятия в нынешних сложных условиях для отрасли в целом.

В-девятых, на примере рассмотрения структуры капитала НПАО "ФОРД МОТОР КОМПАНИ" и сравнения его с другими автопроизводителями на территории России, которые не вошли образовали стратегические альянсы, был сделан вывод, что при всех существующих проблемах, связанных с формированием и развитием стратегических альянсов, партнеры получают несравненно большие выгоды от сотрудничества, нежели отдельные автомобилестроительные компании.

В-десятых, в ходе анализа было выявлено, что за счет повышения уровня локализации производства автомобилей на заводе НПАО "ФОРД МОТОР КОМПАНИ" компания укрепила свои конкурентные позиции в России и создала плацдарм для дальнейшего роста продаж новых автомобилей на перспективном российском рынке.

В настоящее время, все нарастающее объединение мирового рынка и технологическая эволюция являются одними из главных проблем, с которыми сталкиваются руководители крупных компаний, потому что заниматься освоением только «профильного» рынка силами только своей компании означает поставить под угрозу само существование компании. В этих условиях все чаще возникают стратегические альянсы неконкурирующих компаний или стратегические альянсы фирм-конкурентов.

 В условиях экономического кризиса компании, участвующие в стратегическом альянсе по созданию совместной продукции более гибко реагируют на потрясения рынка. Ведь через альянсы партнёры менее рискованно и быстрее получают доступ к ресурсам, минимизируют издержки, объединяют усилия по защите своих рыночных позиций и совместно ищут пути для выхода из кризисных ситуаций, как НПАО "ФОРД МОТОР КОМПАНИ".

# Список использованных источников

1. Б. Гаррет, П. Дюссож. Стратегические альянсы. – М.: ИНФА-М, 2002.
2. Бобина. М.А. Международный бизнес: стратегия альянсов/М.А.Бобина.- М. :Издательство Дело и Сервис,2006
3. Боди З., Мертон Р. Финансы. пер. с англ. / З. Боди, Р. Мертон // М.: Вильямс, 2007.
4. Бланк И. А. Управление активами и капиталом предприятия / И. А. Бланк // К.: Ника-Центр, 2010.
5. Бойко И.П. Лекции по курсу «Экономика предприятия и предпринимательства». – СПб.: ЭФ СПбГУ, 2013. – 21с.
6. Васильев А.С. Альянсы европейских ТНК в фармацевтической̆ промышленности / А.Васильев // МЭ и МО, - 2010. - No 1(62)
7. Гэри Хэмел, Ив До и К.К.Прахалад. Сотрудничайте с конкурентами и побеждайте//Harvard Business Review. Идеи, которые работают. Стратегические альянсы. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008
8. Джоуэл Блейки, Дэвид Эрнст. А не окажется ли ваш стратегический альянс продажей компании? // Harvard Business Review. Идеи, которые работают. Стратегические альянсы. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008
9. Знаменский А.О. Стратегические альянсы как международные объединения корпораций / А.О.Знаменский //Мировая экономика, - 2008. - №4
10. Ивашкоская И. В. От финансового рычага к оптимизации структуры капитала/ И. В. Ивашковская // Управление компанией. 2014. № 11.
11. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент. / /В. В. Ковалев / М.: Финансы и статистика, 2007.
12. Кит П.П. Формы межфирменных стратегических альянсов в автомобильной промышленности /П.П.Кит // Автомобильная промышленность. — 2006. — №12. С.36-37
13. Носов С. Стратегические альянсы как форма организации для продвижения инвестиционных проектов/ Н.Миронова // Инвестиции в России, - 2001. - №7(78)
14. Росс С., Основы корпоративных финансов / С. Росс, Р. Вестерфилд, Б. Джордан // М.: Лаборатория базовых знаний, 2013.
15. Рудык Н. Б. Структура капитала корпорации: теория и практика / Н. Б. Рудык // М.: Дело, 2013.
16. Чернова Е.Г., Давыденко Е.А. Финансы предприятия: Учебно-методическое пособие. – СПб.: ЭФ СПбГУ, 2010. – 63с.
17. Чернова Е.Г. Современные формы и методы интеграции хозяйственных образований в условиях глобализации. - СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2010.
18. Яценко Н. Н. Фактор качества государственной поддержки развития автопрома России [Текст] / Н. Н. Яценко // Стандарты и качество. ­ 2008. ­ N 5. ­
19. BARNEY, J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 2nd ed., New Jersey: Prentice Hall, 2002
20. Dussauge, P., Alliances et cooperations dans les industries Aerospatiale et de l’armement; une etude empirique des comportements strategiques et des choix d’organisation, Doctorat en Sciences de Gestion, Universite de Paris-IX-Dauphine, 1992
21. Gillis, R.D. Strategic Alliances with Question Mark. Modern Management, n. 12, 2000, p.4-6
22. K.R. Harrigan.”Strategic Alliances and Partner Assymmetries”. Lexington Books, 1988
23. K.D.Brouthers, L.E.Brouthers and T.J. Wilkinson, Strategic alliances: choose your partners// Long Range Planning 28(3), 18-25(1995)
24. T.M. Collins, T.L. Doorley. Strategic Flliances, Inter Editions, 1999
25. Исследование компании PwC: Автомобильный рынок России: результаты 2015 года и перспективы развития [электронный ресурс]-М.: 2015 // Режим доступа: http://www.pwc.ru/ru/automotive/publications/assets/auto-market-feb-16l.pdf
26. Исследование компании PwC: Чаяния российского бизнеса//2015 <http://www.pwc.ru/ru/ceo-survey/assets/ceo-survey-2016/19th-CEO-survey-ru.pdf>
27. Обзор EY Россия: Автомобильная отрасль России за 2015 год [электронный ресурс]-М.: 2015 // Режим доступа: <http://www.ey.com/RU/ru/Industries/Automotive>
28. Отчет Ассоциации европейского бизнеса АЕВ о российском автомобильном рынке [электронный ресурс]-М.: 2015 // Режим доступа: <http://aebrus.ru/en/aeb-publications>
29. Отчет КПМГ: Глобальное исследование автомобильной отрасли за 2015 год [электронный ресурс]-М.:2015 // Режим доступа: <http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Pages/GAES-Global-report-2015.aspx>.
30. Официальный сайт ПАО «АвтоВАЗ» http://www.lada.ru/
31. Официальный сайт ООО "Хендэ Мотор СНГ" http://www.hyundai.ru/
32. Официальный сайт ООО "КИА Моторс Рус" https://www.kia.ru/
33. Официальный сайт FordSollers http://www.fordsollers.com

# Приложения

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** |
| **АКТИВ** |  |
| **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |
| Нематериальные активы | 1110 | 10 000 000 | 9 000 000 | 8 000 000 | 7 000 000 | 7 000 000 |
| Результаты исследований и разработок | 1120 |  |  |  |  |  |
| Основные средства | 1130 | 4 182 000 000 | 6 198 000 000 | 5 772 000 000 | 4 887 000 000 | 3 015 000 000 |
| Доходные вложения в материальныеценности | 1140 |  |  |  |  |  |
| Финансовые вложения | 1150 | 1 905 000 000 | 180 000 000 | 197 000 000 | 115 000 000 | 90 000 000 |
| Отложенные налоговые активы | 1160 |  |  |  |  |  |
| Прочие внеоборотные активы | 1170 | 70 000 000 | 3 000 000 | 4 000 000 | 11 000 000 | 17 000 000 |
| Итого по разделу I | 1100 | 6 167 000 000 | 6 390 000 000 | 5 981 000 000 | 5 020 000 000 | 3 129 000 000 |
| **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |  |
| Запасы | 1210 | 4 972 000 000 | 2 690 000 000 | 2 855 000 000 | 1 820 000 000 | 522 000 000 |
| Налог на добавленную стоимость поприобретенным ценностям | 1220 | 140 000 000 | 60 000 000 | 8 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 962 000 000 | 2 752 000 000 | 1 847 000 000 | 4 635 000 000 | 10 063 000 000 |
| Финансовые вложения | 1240 |  |  |  |  |  |
| Денежные средства | 1250 | 285 000 000 | 217 000 000 | 451 000 000 | 34 000 000 | 579 000 000 |
| Прочие оборотные активы | 1260 |  | 2 000 000 |  | 2 000 000 | 1 000 000 |
| Итого по разделу II | 1200 | 6 359 000 000 | 5 721 000 000 | 5 161 000 000 | 6 492 000 000 | 11 166 000 000 |
| **БАЛАНС** | 1600 | 12 526 000 000 | 12 111 000 000 | 11 142 000 000 | 11 512 000 000 | 14 295 000 000 |

Приложение 1.1 Актив баланса НПАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ» за 2010-2015 гг

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** |
| **ПАССИВ** |  |
| **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ** |
| Уставный капитал | 1310 | 1 372 000 000 | 1 372 000 000 | 1 372 000 000 | 1 372 000 000 | 1 372 000 000 |
| Собственные акции, выкупленные уакционеров | 1320 |  |  |  |  |  |
| Переоценка внеоборотных активов | 1340 |  |  |  |  |  |
| Добавочный капитал | 1350 | 723 000 000 | 723 000 000 | 723 000 000 | 723 000 000 | 723 000 000 |
| Резервный капитал | 1360 | 206 000 000 | 206 000 000 | 206 000 000 | 206 000 000 | 206 000 000 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытыйубыток) | 1370 | 3 118 000 000 | 3 511 000 000 | 5 264 000 000 | 6 008 000 000 | 6 134 000 000 |
| Итого по разделу III | 1300 | 5 419 000 000 | 5 812 000 000 | 7 565 000 000 | 8 309 000 000 | 8 435 000 000 |
| **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** |  |
| Заемные средства | 1410 |  |  | 74 000 000 | 398 000 000 | 1 662 000 000 |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 |  |  |  |  |  |
| Прочие обязательства | 1450 | 146 000 000 | 125 000 000 | 269 000 000 | 307 000 000 | 244 000 000 |
| Итого по разделу IV | 1400 | 146 000 000 | 125 000 000 | 343 000 000 | 705 000 000 | 1 906 000 000 |
| **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** |  |
| Заемные средства | 1510 |  |  | 2 000 000 | 11 000 000 | 279 000 000 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 5 555 000 000 | 5 068 000 000 | 2 500 000 000 | 2 183 000 000 | 3 621 000 000 |
| Доходы будущих периодов | 1530 |  |  |  |  |  |
| Резервы предстоящих расходов | 1540 |  |  |  |  |  |
| Прочие обязательства | 1550 | 1 406 000 000 | 1 106 000 000 | 732 000 000 | 304 000 000 | 54 000 000 |
| Итого по разделу V | 1500 | 6 961 000 000 | 6 174 000 000 | 3 234 000 000 | 2 498 000 000 | 3 954 000 000 |
| **БАЛАНС** | 1700 | 12 526 000 000 | 12 111 000 000 | 11 142 000 000 | 11 512 000 000 | 14 295 000 000 |

Приложение 1.2 Актив баланса НПАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ» за 2010-2014 гг

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** |
| Наименование показателя | Код |  |
| Выручка | 2110 | 55 487 000 000 | 74 779 000 000 | 61 179 000 000 | 38 740 000 000 | 17 976 000 000 |
| Себестоимость продаж | 2120 | -46 954 000 000 | -66 709 000 000 | -59 229 000 000 | -37 128 000 000 | -18 309 000 000 |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 8 533 000 000 | 8 070 000 000 | 1 950 000 000 | 1 612 000 000 | -333 000 000 |
| Коммерческие расходы | 2210 | -4 146 000 000 | -3 778 000 000 | -386 000 000 | -121 000 000 | -11 000 000 |
| Управленческие расходы | 2220 |  |  |  |  |  |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 4 387 000 000 | 4 292 000 000 | 1 564 000 000 | 1 491 000 000 | -344 000 000 |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 |  |  |  |  |  |
| Проценты к получению | 2320 | 12 000 000 | 23 000 000 | 15 000 000 | 20 000 000 | 4 000 000 |
| Проценты к уплате | 2330 | -159 000 000 | -1 000 000 | -1 000 000 | -23 000 000 | -110 000 000 |
| Прочие доходы | 2340 | 2 282 000 000 | 1 425 000 000 | 1 763 000 000 | 502 000 000 | 4 634 000 000 |
| Прочие расходы | 2350 | -1 746 000 000 | -2 526 000 000 | -1 246 000 000 | -1 002 000 000 | -4 020 000 000 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 4 776 000 000 | 3 213 000 000 | 2 095 000 000 | 988 000 000 | 164 000 000 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | -746 000 000 | -611 000 000 | -342 000 000 | -140 000 000 | -38 000 000 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 |  |  |  |  |  |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 |  |  |  |  |  |
| Прочее | 2460 |  |  |  |  |  |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 4 030 000 000 | 2 602 000 000 | 1 753 000 000 | 848 000 000 | 126 000 000 |

Приложение 1.2 Форма №2 отчетности НПАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ» за 2010-2014

|  |
| --- |
|  |
| № п/п | Показатели | Код строки баланса или порядок расчета | На конец 2010 | На конец 2012 | Изменение (+,-) |
| 1. | Капитал и резервы | 1300 | 5 419 000 000 | 7 565 000 000 | 2 146 000 000 |
| 2. | Доходы будущих периодов | 1530 | 0 | 0 | 0 |
| 3. | Уточненная величина собственного капитала | 1300+1530 | 5 419 000 000 | 7 565 000 000 | 2 146 000 000 |
|
| 4. | Валюта баланса | 1700 | 12 526 000 000 | 11 142 000 000 | -1 384 000 000 |
| 5. | Коэффициент общей финансовой независимости (К1) |  | 0,4326 | 0,6790 | 0,2463 |
| 6. | Уточненный коэффициент общей финансовой независимости (К1ут) |  | 0,4326 | 0,6790 | 0,2463 |
| 7. | Финансовый рычаг (Совокупные активы к собственному капиталу по балансовой стоимости) |   | 2,3115 | 1,4728 | -0,6449 |

 Приложение 1.3 Уровень и динамика общей финансовой независимости организации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Код строки баланса или порядок расчета | На конец 2010 года | На конец 2012 года | Изменение |
| (+,-) |
| 1. | Капитал и резервы | 1300 | 5 419 000 000 | 7 565 000 000 | 2 146 000 000 |
| 2. | Заемный капитал | 1400+1500 | 7 107 000 000 | 3 577 000 000 | -3 530 000 000 |
| 3. | Доходы будущих периодов |  | 0 | 0 | 0 |
| 1530 |
| 4. | Внеоборотные активы | 1100 | 6 167 000 000 | 5 981 000 000 | -186 000 000 |
| 5. | Оборотные активы | 1200 | 6 359 000 000 | 5 161 000 000 | -1 198 000 000 |
| 6. | Собственный капитал в обороте (СКО): |  |  |  |  |
| 6.1. | I способ | стр.1-стр.4 | -748 000 000 | 1 584 000 000 | 2 332 000 000 |
| 6.2. | II способ | стр.5-стр.2 | -748 000 000 | 1 584 000 000 | 2 332 000 000 |
| 7. | Уточненная величина собственного капитала в обороте (СКОут): |  |  |  |  |
| 7.1. | I способ | стр.1 + стр.3 -стр.4 | -748 000 000 | 1 584 000 000 | 2 332 000 000 |
| 7.2. | II способ | стр.5 – стр.2 + стр.3 | -748 000 000 | 1 584 000 000 | 2 332 000 000 |

Приложение 1.4 Расчет собственного капитала в обороте организации на 2014 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Значение показателя компании, т.р. | Суммарное значение по отрасли в ЛО, т.р. | Доля ФМК, % |
|  |  |  |  |
| Активы | 14 295 000 | 346 846 744 | 4,12% |
| Валовая прибыль | -333 000 | 27 203 393 |  |
| Внеоборотные активы | 3 129 000 | 165 057 486 | 1,90% |
| Выручка от продажи | 17 976 000 | 523 818 691 | 3,43% |
| Дебиторская задолженность (более года) | 10 063 000 | 102 288 094 | 9,84% |
| Дебиторская задолженность (менее года) | 0 | 0 |  |
| Денежные средства | 579 000 | 30 429 443 | 1,90% |
| Займы и кредиты (долгосрочные) | 1 662 000 | 102 996 519 | 1,61% |
| Займы и кредиты (краткосрочные) | 279 000 | 47 822 521 | 0,58% |
| Капитал и резервы | 8 435 000 | 22 375 707 | 37,70% |
| Кредиторская задолженность | 3 621 000 | 156 790 029 | 2,31% |
| Оборотные активы | 11 166 000 | 181 789 259 | 6,14% |
| Прибыль до налогообложения | 164 000 | 3 315 040 | 4,95% |
| Прибыль от продажи | 0 | 5 496 906 |  |
| Себестоимость проданных товаров и услуг | 18 309 000 | 510 225 452 | 3,59% |
| Чистая прибыль | 126 000 | -30 184 499 | -0,42% |
| Убыток от продажи | 344 000 | 11 011 205 | 3,12% |
| Убыток до налогообложения | 0 | 36 288 640 |  |

 Приложение 1.5 Сравнение финансового состояния «ФОРД МОТОР КОМПАНИ» на 2014

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Код строки баланса или порядок расчета | На конец 2010 года | На конец 2012 года | Изменение (+,-) |
| 1 | Собственный капитал в обороте (СКО) | Прил 1.3 | -748 000 000 | 1 584 000 000 | 2 332 000 000 |
|  |
| 2 | Уточненная величина собственного капитала в обороте (СКОут) | Прил 1.3 | -748 000 000 | 1 584 000 000 | 2 332 000 000 |
|  |
| 3 | Оборотные активы | 1200 | 6 359 000 000 | 5 161 000 000 | -1 198 000 000 |
| 4 | Запасы | 1210 | 4 972 000 000 | 2 855 000 000 | -2 117 000 000 |
| 5 | Коэффициент финансовой независимости в части оборотных активов (К2) |  | -0,1176 | 0,3069 | 0,4245 |
| 6 | Коэффициент финансовой независимости в части запасов (К3) |  | -0,1504 | 0,5548 | 0,7053 |
| 7 | Уточненный коэффициент финансовой независимости в части оборотных активов (К2ут) |  | -0,1176 | 0,3069 | 0,4245 |
| 8 | Уточненный коэффициент финансовой независимости в части запасов (К3ут) |  | -0,1504 | 0,5548 | 0,7053 |

 Приложение 1.6 Уровень и динамика финансовой независимости НПАО «ФОРД МОТОР КОМПАНИ»

1. BARNEY, J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 2nd ed., New Jersey: Prentice Hall, 2002 [↑](#footnote-ref-1)
2. Васильев А.С. Альянсы европейских ТНК в фармацевтической промышленности / А.Васильев // МЭ и МО, - 2010. - No 1(62). – С. 474-478 [↑](#footnote-ref-2)
3. Знаменский А.О. Стратегические альянсы как международные объединения корпораций / А.О.Знаменский //Мировая экономика, - 2008. - №4. – С. 11 [↑](#footnote-ref-3)
4. K.R. Harrigan.”Strategic Alliances and Partner Assymmetries”. Lexington Books, 1988, p. 42. [↑](#footnote-ref-4)
5. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож.– М.: ИНФА-М, 2002. [↑](#footnote-ref-5)
6. http://www.pwc.ru/ru/ceo-survey/assets/ceo-survey-2016/19th-CEO-survey-ru.pdf [↑](#footnote-ref-6)
7. Носов С. Стратегические альянсы как форма организации для продвижения инвестиционных проектов/ Н.Миронова // Инвестиции в России, - 2001. - №7(78). – С.45 [↑](#footnote-ref-7)
8. Бобина. М.А. Международный бизнес: стратегия альянсов/М.А.Бобина .- М. :Издательство Дело и Сервис,2006 [↑](#footnote-ref-8)
9. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож.– М.: ИНФА-М, 2002. [↑](#footnote-ref-9)
10. По данным отчета United Nations Conference on Trade and Development «Partnerships and Networking in Science and Technology for Development» за 2012 год [↑](#footnote-ref-10)
11. T.M. Collins, T.L. Doorley. Strategic Аlliances, Inter Editions, 1999, p. 20 [↑](#footnote-ref-11)
12. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож.– М.: ИНФА-М, 2002. [↑](#footnote-ref-12)
13. Dussauge, P., Alliances et cooperations dans les industries Aerospatiale et de l’armement; une etude empirique des comportements strategiques et des choix d’organisation, Doctorat en Sciences de Gestion, Universite de Paris-IX-Dauphine, 1992 [↑](#footnote-ref-13)
14. Бобина. М.А. Международный бизнес: стратегия альянсов/М.А.Бобина .- М. :Издательство Дело и Сервис,2006 [↑](#footnote-ref-14)
15. Dussauge, P., Alliances et cooperations dans les industries Aerospatiale et de l’armement; une etude empirique des comportements strategiques et des choix d’organisation, Doctorat en Sciences de Gestion, Universite de Paris-IX-Dauphine, 1992 [↑](#footnote-ref-15)
16. По данным отчета United Nations Conference on Trade and Development «Partnerships and Networking in Science and Technology for Development» http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/unctad\_oecd2014d7\_en.pdf [↑](#footnote-ref-16)
17. BARNEY, J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 2nd ed., New Jersey: Prentice Hall, 2002 [↑](#footnote-ref-17)
18. Гэри Хэмел, Ив До и К.К.Прахалад. Сотрудничайте с конкурентами и побеждайте//Harvard Business Review. Идеи, которые работают. Стратегические альянсы. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 [↑](#footnote-ref-18)
19. Гэри Хэмел, Ив До и К.К.Прахалад. Сотрудничайте с конкурентами и побеждайте//Harvard Business Review. Идеи, которые работают. Стратегические альянсы. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 [↑](#footnote-ref-19)
20. www.thomsonreuters.com%2Fabout-us%2Fcompany-history%2F%231980-1999 [↑](#footnote-ref-20)
21. K.D.Brouthers, L.E.Brouthers and T.J. Wilkinson, Strategic alliances: choose your partners// Long Range Planning 28(3), 18-25(1995) [↑](#footnote-ref-21)
22. http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full\_list/201\_300.html [↑](#footnote-ref-22)
23. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож.– М.: ИНФА-М, 2002 с.94 [↑](#footnote-ref-23)
24. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож.– М.: ИНФА-М, 2002 с.94

 [↑](#footnote-ref-24)
25. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож.– М.: ИНФА-М, 2002. [↑](#footnote-ref-25)
26. K.R. Harrigan.”Strategic Alliances and Partner Assymmetries”. Lexington Books, 1988 [↑](#footnote-ref-26)
27. Gillis, R.D. Strategic Alliances with Question Mark. Modern Management, n. 12, 2000, p.4-6 [↑](#footnote-ref-27)
28. Знаменский А.О. Стратегические альянсы как международные объединения корпораций / А.О.Знаменский //Мировая экономика, - 2008. - №4. – С. 9 [↑](#footnote-ref-28)
29. Harvard Business Review. Идеи, которые работают. Стратегические альянсы. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 [↑](#footnote-ref-29)
30. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож.– М.: ИНФА-М, 2002 [↑](#footnote-ref-30)
31. K.R. Harrigan.”Strategic Alliances and Partner Assymmetries”. Lexington Books, 1988 [↑](#footnote-ref-31)
32. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож.– М.: ИНФА-М, 2002 [↑](#footnote-ref-32)
33. Официальный сайт FordSollers http://www.fordsollers.com [↑](#footnote-ref-33)
34. Официальный сайт FordSollers http://www.fordsollers.com [↑](#footnote-ref-34)
35. Кит П.П. Формы межфирменных стратегических альянсов в автомобильной промышленности // Бизнес пищевых ингреди­ентов. — 2006. — 12. [↑](#footnote-ref-35)
36. Исследование компании PwC: Автомобильный рынок России: результаты 2015 года и перспективы развития [электронный ресурс]-М.: 2015 [↑](#footnote-ref-36)
37. По данным «Интерфакс» [↑](#footnote-ref-37)
38. По данным портала www.regulation.gov.ru [↑](#footnote-ref-38)
39. По данным отчета PwC [↑](#footnote-ref-39)
40. Росс С., Основы корпоративных финансов / С. Росс, Р. Вестерфилд, Б. Джордан // М.: Лаборатория базовых знаний, 2013. [↑](#footnote-ref-40)
41. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент. / /В. В. Ковалев / М.: Финансы и статистика, 2007. [↑](#footnote-ref-41)
42. Боди З., Мертон Р. Финансы. пер. с англ. / З. Боди, Р. Мертон // М.: Вильямс, 2007. [↑](#footnote-ref-42)
43. Бланк И. А. Управление активами и капиталом предприятия / И. А. Бланк // К.: Ника-Центр, 2010. [↑](#footnote-ref-43)
44. Чернова Е.Г., Давыденко Е.А. Финансы предприятия: Учебно-методическое пособие. – СПб.: ЭФ СПбГУ, 2010. – 63с. [↑](#footnote-ref-44)
45. Ивашкоская И. В. От финансового рычага к оптимизации структуры капитала/ И. В. Ивашковская // Управление компанией. 2014. № 11. [↑](#footnote-ref-45)
46. Отчет КПМГ: Глобальное исследование автомобильной отрасли за 2014 год [электронный ресурс]-М.:2015  [↑](#footnote-ref-46)
47. Исследование компании PwC: Автомобильный рынок России: результаты 2014 года и перспективы развития [электронный ресурс]-М.: 2015 [↑](#footnote-ref-47)
48. Обзор EY Россия: Автомобильная отрасль России за 2015 год [электронный ресурс]-М.: 2015 [↑](#footnote-ref-48)
49. Исследование компании PwC: Автомобильный рынок России: результаты 2014 года и перспективы развития [электронный ресурс]-М.: 2015 [↑](#footnote-ref-49)
50. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент. / /В. В. Ковалев / М.: Финансы и статистика, 2007. [↑](#footnote-ref-50)
51. Бойко И.П. Лекции по курсу «Экономика предприятия и предпринимательства». – СПб.: ЭФ СПбГУ, 2013. – 21с. [↑](#footnote-ref-51)
52. Чернова Е.Г., Давыденко Е.А. Финансы предприятия: Учебно-методическое пособие. – СПб.: ЭФ СПбГУ, 2010. – 63с. [↑](#footnote-ref-52)
53. Исследование компании PwC [↑](#footnote-ref-53)
54. Чернова Е.Г., Давыденко Е.А. Финансы предприятия: Учебно-методическое пособие. – СПб.: ЭФ СПбГУ, 2010. – 63с. [↑](#footnote-ref-54)