

Российская Академия наук  
Институт экономики

# АВТОВАЗ НА РУБЕЖЕ ЭПОХ



Москва  
2006

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Автомобильный завод, занимающий обширное пространство на левом берегу Волги там, где она, превращаясь в Самарскую Луку, начинает огибать воспеваемые веками русским народом славные Жигулевские горы, – не просто промышленное предприятие. Это – социально-экономическое явление, причем весьма крупное и не менее многогранное. Переменивший за почти четыре десятка лет своего существования несколько названий, для пишущих о нем журналистов он предстает многогранником. Для изучающих его ученых – многоаспектным. А для десятков миллионов простых жителей России он *вездесущ*, ибо с его продукцией люди сталкиваются и наблюдают ее повседневно и повсеместно. Когда бы и где бы вы ни находились, куда бы вы ни шли и ни ехали в нашей стране, везде перед вашими глазами разномодельные и разноцветные, вечно спешащие кудато или заполняющие собой дворы, стоянки и автозаправочные станции «Жигули», «Самары», «Лады», а теперь еще и только недавно появившиеся на наших улицах «Калины». Если бы можно было собрать вместе все 23 миллиона выпущенных АВТОВАЗом за всю его историю автомобилей, в них можно было бы усадить население нескольких государств. До сих пор великое множество «волжанок» можно увидеть на улицах Софии, Будапешта и других восточно-европейских городов, их знают в десятках стран мира.

Глядя со стороны, можно и не заметить изменений, происходивших с АВТОВАЗом в течение последних нескольких десятилетий и происходящих с ним сейчас. Все тот же завод-гигант, все тот же неоспоримый лидер российского автомобилестроения, не только заполняющий наши улицы и шоссе своей продукцией, не только дающий работу многим десяткам тысяч людей, но и благотворно влияющий и преображающий место своего пребывания – и город, и область, и дальнюю округу. Но вот вопрос – что все это стоит и как это все ему достается?

Эта книга называется «АВТОВАЗ на рубеже эпох», и в этом названии таится глубокий смысл. Если бы смена веков имела в данном случае только чисто календарное значение! Но нет, здесь слово «рубеж» – это имен-

но «вал, ров и следовая полоса», это действительно перелом эпох, это граница между тем, что философы-марксисты называют общественно-экономическими формациями. Изменения, которые прошли недавно, нельзя назвать серьезными или существенными, ибо это было бы слабо сказано. Они качественные. Они принципиальные.

Вчера, когда вся более или менее приметная собственность или самый малый ресурс в стране принадлежали государству, имевшему власть и право распоряжаться ими через посредство планового хозяйства, у АВТОВАЗа внутри страны не было ни одного серьезного конкурента. Что же сегодня? Сегодня, когда собственность и ресурсы в значительной степени частные, государство имеет право распоряжаться только тем, что ему принадлежит – то есть госбюджетом, а также своими долями в давно уже приватизированной собственности. Да и сам АВТОВАЗ уже не в полном распоряжении государства. Поэтому он теперь не в силах беспрепятственно привлекать необходимые ему ресурсы, но должен их *зарабатывать*, да еще и в окружении весьма сильных конкурентов. Не будем рассуждать втуне об алчности или недобросовестности автовазовских противников. Однако развернутая в средствах массовой информации пропагандистская кампания, где отстаивается идея о нецелесообразности для России иметь собственное легковое автомобилестроение, выглядит, на наш взгляд, нелепо и недостойно.

Взять хотя бы один из главных упреков, касающийся тех миллиардов рублей и миллионов долларов народных денег, которые были потрачены на создание Волжского автозавода. Да, деньги были народные. Да, завод строила вся страна и все ее не очень тогда сытое население. Но ведь те затраты уже окупились. Сторицею и многократно. Так что денежки народу возвращены!

И дело даже не в деньгах. АВТОВАЗ давно не только рассчитался с народом по долгам, но и дал ему то, чего не мог дать никто другой. Он не просто показал соотечественникам, что автомашиной вовсе не роскошь, как считали у нас в стране до конца 1960 годов. Он открыл нашим людям возможность *изменить образ жизни*. Имея в своей крови итальянские гены, АВТОВАЗ привез на колесах своих автомобилей в семья россиян новые *европейские стандарты*. Если раньше только несколько тысяч россиян пользовались автомобилем регулярно, а большинство ездило на нем только на вокзал, в аэропорт и обратно, то теперь наши люди ощутили реальную возможность превратить езду на автомобиле в обыденную повседневность. И это круто изменило их жизнь, сформировало новые ценности.

Однако сказанное не более чем толика того влияния, которое оказал АВТОВАЗ на отечественное бытие и экономику. Его появление в составе

нашей промышленности произвело невиданное по мощи, техническому и культурному уровню стимулирующее воздействие на многие сферы отечественного народного хозяйства, прежде всего на дорожное строительство и сферу услуг по ремонту и обслуживанию. АВТОВАЗ предъявил новые требования и добился их выполнения у предприятий, относящихся к широчайшему спектру так называемых сопряженных производств. Новые повышенные стандарты качества появились у производителей комплектующих изделий, в металлургии, химии, нефтехимии и др. В итоге, на макроуровне мультиплекативный эффект деятельности АВТОВАЗа обернулся прогрессивными структурными сдвигами в промышленности и повышением темпов экономического роста страны.

В условиях планового хозяйства, используя разного рода прерогативы и преференции, присущие «мобилизационной модели» советской экономики, АВТОВАЗ укреплял конкурентные преимущества перед менее сильными соперниками и извлекал из этого выгоды, получение которых всем казалось да и, как представляется на самом деле, было совершенно естественным. Мощная корпорация, стоимость которой сегодня оценивается примерно в 1 млрд. долл., в свое время прочно укрепилась на советском пространстве в качестве научно-технического и экономического образца крупного промышленного производителя, и это в значительной мере на какое-то время обеспечило ей определенную устойчивость при переходе к рынку.

Несмотря на принципиальные изменения во внешней среде и смену способов и принципов взаимосвязей с нею, тот потенциал, который был накоплен, позволил корпорации выстоять в «лихие» девяностые годы. Заложенные при создании и развившиеся в дальнейшем системные качества выработали у корпорации способность минимизировать многие потери и риски собственными силами.

Корпорация умело прогнозировала вероятность возникновения просчетов и негативных явлений и при плановом хозяйстве, и в рыночных условиях. А трудности и проблемы в ее деятельности были и немалые. Прежде всего, в 1980 годах при отсутствии полноценной конкуренции на АВТОВАЗе заметно замедлилось обновление техники и технологий, что привело к развитию процесса отставания производства от мирового уровня. Монополизм производителя и массовый неудовлетворенный спрос незаметно и неумолимо подтачивали корпорацию еще при старой системе.

В новых же, рыночных условиях сыграли негативную роль неподготовленность рыночной инфраструктуры и финансовых институтов, а также другие промахи и ошибки, навязанные АВТОВАЗу извне и коренивш-

шиеся в общероссийских неурядицах. Все это вместе привело к спаду производства и сокращению продаж, снижению качества и замедлению процесса перестройки управления корпорацией. Оказалось, что собственных средств для капиталовложений не хватает, а иностранные инвесторы склонны оставаться индифферентными. Приближающийся к критическому уровню износ основных фондов, а также ряд иных важных проблем, решение которых требовало серьезнейших издержек, привели к тому, что конкурентоспособность волжских автомобилей стала подвергаться сомнению даже на внутреннем рынке.

По мнению специалистов, с которыми трудно не согласиться, среди внешних факторов, определенным образом влияющих на эту ситуацию, на первом месте стоит отсутствие у нашего государства внятной промышленной политики как в целом, так и в некоторых частностях, например, в области поддержки предприятий, включающей предупреждение и компенсацию ущербов от возникновения общеэкономических рисков, учет закономерности жизненного цикла техники, технологии, производимой продукции и стимулирование ускоренной амортизации, способствующей быстрому обновлению техники и технологии.

Концепция поддержания собственной конкурентоспособности, в течение многих лет использовавшаяся АВТОВАЗом, описывается следующей словесной формулой: *«низкая цена – умеренное качество – низкие удельные издержки»*. Это значит, что стратегия развития корпорации связана прежде всего с экономией расходов.

Конечно, сегодня, в условиях непрекращающегося роста цен на покупные материалы и комплектующие изделия, увеличение энергетических, транспортных и прочих тарифов такую стратегию осуществлять несложно. И если придерживаться упомянутой концепции, то выбора здесь нет. Путь один: увеличение масштабов производства с ориентацией на широкого потребителя, максимальное использование мощностей и экономия на всем.

Вернуть себе заметно пошатнувшиеся позиции на автомобильном рынке корпорация сможет, реализуя систему мер по снижению издержек во всех без исключения сферах своей деятельности, безжалостно убирая все лишнее. Нужно менять структуру выпуска продукции, отказываться от непрофильных активов, оптимизировать запасы и складское хозяйство, наконец, сделать рациональной структуру и численность персонала. Требует оптимизации и коммерческая система, в частности, надо пересмотреть отношения с дилерами, продолжать развитие системы потребительского кредита. Впрочем, не секрет, что снижение издержек при посто-

янном или незначительно меняющемся качестве имеет предел и поэтому нынешняя концепция конкурентоспособности АВТОВАЗа отнюдь не вечна.

Без наращивания мощностей и повышения качества продукции корпорация будет уступать рынок другим, в основном зарубежным производителям. Публикуемые прогнозы также не весьма благоприятны. Так, по одному из них<sup>1</sup>, удельный вес АВТОВАЗа (на долю которого сегодня приходится до 78% производства российских легковых автомашин) на российском авторынке в 2005 г. составил 35%. Предполагается, что к 2010 г. он понизится до 28%, а к 2014 г. и вовсе до 19%. Тогда более 70% нашего рынка будет отдано иномаркам, ввозимым из-за рубежа или производимым на сборочных заводах в России.

Возникает вопрос, а можно ли переломить эту нежелательную тенденцию и как это сделать? По мнению новых руководителей, вставших к кормилу АВТОВАЗа в конце 2005 года, это сделать можно. Предлагается решить проблему методом прорыва – быстрой, т.е. за 3–4 года, постройкой нового завода, который будет ежегодно производить 450 тыс. автомобилей трех классов: компакт-класса, среднего класса и бизнес-класса. Корпорация рассчитывает по завершении сроков воплощения своего плана начать производство автомобилей «послезавтрашнего» дня и стать конкурентоспособной уже не на базе концепции «минимизации издержек», а на основе инновационной стратегии «максимизации качества».

На реализацию этого плана предполагается потратить около 5 млрд. долларов. Сумма нешуточная, и у самой корпорации таких денег нет. Поэтому их предполагается получить либо из государственного инвестиционного фонда, либо занять у банков под государственные гарантии.

Как представляется, такая акция в данном конкретном случае может стать зародышем развития широко известной в мировой практике и хорошо зарекомендовавшей себя модели *частно-государственного партнерства*. Роль, отводимая в этой модели государству, состоит в выделении перспективных направлений развития экономики и создании условий для их реализации путем предоставления финансовых ресурсов, формирования нормативной базы и др. Со своей стороны, частный сектор вкладывает в общий котел наряду с финансовыми ресурсами свои управлениеческие навыки и опыт. Такое сосуществование государства и бизнеса в рамках реализации конкретного проекта минимизирует коррупцию в коридорах власти и позволяет направить деятельность предпринимателей в

---

<sup>1</sup>«Ведомости», 16 мая 2006.

общественно полезное русло, и, наконец, позволяет достичь большей прозрачности и повысить эффективность реализации выбранных проектов.

Некоторые эксперты относятся к нынешним грандиозным планам АВТОВАЗа скептически. Одни считают, что для их реализации у корпорации не хватит собственного конструкторско-технологического потенциала и советуют действовать на основе создания совместного предприятия с одной из солиднейших и авторитетнейших автостроительных фирм мира. Другие предрекают неизбежный рост стоимости новой продукции АВТОВАЗа и именно здесь видят перспективу неизбежного провала, поскольку, по их мнению, российское авто по цене иномарки никто покупать не будет. Трети советуют вернуться к традиционной концепции конкурентоспособности корпорации, считая, что она выстоит и победит, только придерживаясь старой добкой линии – производить и предлагать покупателю «народный автомобиль» за относительно небольшие деньги. Этот вариант не потребует громадных вложений, а помочь государства может ограничиться целевым снижением или сдерживанием роста ряда тарифов.

Варианты остаются вариантами, а принятие решений – за менеджментом АВТОВАЗа с участием государства. Однако, думается, что-то интересное может прийти на ум и читателю книги, когда он станет перелистывать ее последние страницы.