

# Конкурентоспособность продукции ОАО «МАЗ» – управляющей компании холдингом «БЕЛАВТОМАЗ»



Подготовила  
Макушева Г.А.  
Группа 16 ВВП - 4



**«MAZ»** — это бренд, завоевавший признание своей продукцией не только в Беларуси, но и далеко за ее пределами.

Продукция Минского автомобильного завода – это техника, соответствующая экологическим стандартам Евро-3, Евро-4, Евро-5.

Под маркой «MAZ» с конвейера завода сходят седельные тягачи, бортовые автомобили, шасси под установку различного спецоборудования. Всего более 500 моделей и модификаций.

С 1995 года Минский автомобильный завод выпускает пассажирскую технику. Городские, междугородные, туристические и специальные автобусы успешно работают на различных маршрутах по всему миру. За свой дизайн, функциональность, качество и надежность они неоднократно были удостоены высоких наград на международных автомобильных салонах и специализированных выставках. Сегодня пассажирская техника MAZ представлена 15 моделями в более чем ста исполнениях.

Автомобили MAZ – это смелое воплощение новаторских конструкторских идей, реализованных в технике высокого качества.

# ОАО "МАЗ"

1944 год

создан Минский  
автомобильный  
завод

2009 год

преобразован  
в ОАО "МАЗ"

2012 год

ОАО "МАЗ" стало  
управляющей  
компанией холдинга  
"БелавтоМАЗ"

## ПРОДУКЦИЯ



более 500 моделей  
и модификаций  
грузовых автомобилей



15 моделей в более  
чем ста исполнениях  
пассажирской техники

Это - седельные тягачи, бортовые, среднетоннажные автомобили, самосвалы, лесовозы, автомобили повышенной проходимости, автомобили-шасси под установку различного спецоборудования, городские, междугородние, туристические и специальные автобусы.

## НОВИНКИ: МАЗ 103965, МАЗ 203965



низкопольные автобусы  
с двигателем на сжатом  
природном газе (метан),  
предназначенные для перевозки  
пассажиров на городских  
и пригородных маршрутах.



## Состав и структура реализации продукции в натуральном выражении ОАО «МАЗ» в 2015-2017 гг.

Наименование статьи	2015		2016		2017		Темп роста, %	
	Кол-во, ед	Уд. вес, %	Кол-во, ед	Уд. вес, %	Кол-во, ед	Уд. вес, %	2017 к 2016	2017 к 2015
Автомобили грузовые	11974	72,59	5798	68,60	6670	69,68	115,04	55,70
Прицепная техника	3005	18,22	1456	17,23	1480	15,46	101,65	49,25
Автобусы	1270	7,70	873	10,33	1007	10,52	115,35	79,29
Автокраны	171	1,04	211	2,50	161	1,68	76,30	94,15
Автоподъемники	12	0,07	27	0,32	37	0,39	137,04	308,33
Машины для коммунального хозяйства	64	0,39	87	1,03	217	2,27	249,43	339,06
Итого	16496	100,00	8452	100,00	9572	100,00	113,25	58,03



Из данных таблицы видно, что реализация автотехники в ОАО «МАЗ» снизилась в 2017 году и составил к выпуску 2015 года 58,03 %, а по видам автотехники характеризуется следующими данными: автомобили грузовые –55,7 %, прицепная техника – 49,25 %, автобусы –79,29 %, автокраны – 94,15 %.

Однако следует отметить рост автоподъемников на 208,33 % и машин для коммунального хозяйства на 239,06 % в 2017 году по сравнению с 2015 годом.

По-прежнему, наибольший удельный вес в общем объеме реализованной продукции занимают автомобили грузовые (в 2015 году – 72,59 %, в 2016 году –68,6 %, в 2017 году – 69,68 %), что является специализацией завода и служит основанием для отнесения завода к подотрасли «Автомобильная промышленность», куда относятся также все без исключения заводы объединения.

Значительный удельный вес занимает прицепная техника – 18,22 % в 2015 году, к 2017 году ее удельный вес снизился до 15,46 %. Удельный вес автобусов увеличился с 7,7 % до 10,52 % к 2016 году.



Основным лидером российского рынка является КАМАЗ, на долю которого приходится 29,9 % продаж в 2015 году, в 2017 году – 37,9 %. Объем продаж техники КАМАЗ на рынке Российской Федерации снизился на 8769 ед. в 2016 году по сравнению с 2015 годом, в 2017 году на 2636 ед. На долю ОАО «МАЗ» приходится 8,9 % продаж в 2015 году и 6,2 % в 2017 году. Следует отметить снижение продаж ОАО «МАЗ» в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 4203 ед. и в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 347 ед.

## Объем российского рынка новых грузовых автомобилей

Марка	2015 г.		2016г.		Рост (+) / падение (-) 2016г./ 2015 г.		2017г.		Рост (+) / падение (-) 2017г./ 2016г.	
	Кол-во, ед	Уд. вес, %	Кол-во, ед	Уд. вес, %	Кол-во, ед	Уд. вес, %	Кол-во, ед	Уд. вес, %	Кол- во, шт	Уд. вес, ПП
МАЗ	7 848	8,9	3 645	7,1	-4 203	-53,6	3 298	6,2	-347	-9,5
КАМАЗ	26 305	29,9	17 536	34,3	-8 769	-33,3	20 187	37,9	2 636	15,0
ГАЗ	9 256	10,5	7 061	13,8	-2 195	-23,7	7 256	13,6	195	2,8
SCANIA	5 667	6,4	2 547	5,0	-3 120	-55,1	2 518	4,7	-29	-1,1
MAN	4 585	5,2	1 857	3,6	-2 728	-59,5	2 223	4,2	366	19,7
УРАЛ	4 041	4,6	2 606	5,1	-1 435	-35,5	2 664	5,0	58	2,2
MERCEDES	2 930	3,3	1 988	3,9	-942	-32,2	2 060	3,9	80	4,0
ISUZU	2 439	2,8	2 482	4,9	43	1,8	2 506	4,7	6	0,2
Другие	24 933	28,3	11 438	22,4	-13 495	-54,1	10 618	19,9	-798	-7,0
Всего	88 004	100,0	51 160	100,0	-36 844	-41,9	53 330	100,0	2 167	4,2

## Объемы продаж грузовых автомобилей МАЗ за 2015-2017 гг. на основных рынках сбыта представлен ниже.

Наименование статьи	2015		2016		2017		Темп роста, %	
	Кол-во, ед	Уд. вес, %	Кол-во, ед	Уд. вес, %	Кол-во, ед	Уд. вес, %	2017 к 2016	2017 к 2015
РФ	3624	60,8	2 435	42	3 114	58,3	127,89	85,93
РБ	2 475	41,5	2 423	41,8	1 299	24,3	53,61	52,48
Украина	563	9,4	491	8,5	433	8,1	88,19	76,91
Др. страны СНГ	293	4,9	280	4,8	105	2	37,50	35,84
Страны ДЗ	173	2,9	169	2,9	390	7,3	230,77	225,43
Всего:	5963	100,0	5 798	100	5 341	100	92,12	89,57

В настоящее время пассажирская техника МАЗ поставляется во многие страны СНГ и дальнего зарубежья. Основными рынками сбыта были и остаются Республика Беларусь и Российская Федерация, суммарная доля продаж в которые занимает 60,8 % в 2015 году и 58,3 % в 2017 году. Доля реализации в Украину колеблется в размере 8-9 % от общей реализации. На протяжении 2017 года проводилась целенаправленная работа по расширению географии поставок автотехники ОАО «МАЗ» на рынки стран ЕС, Африки и Латинской Америки. Впервые в 2015 году осуществлены поставки автотехники МАЗ в Мозамбик, Камерун, Мали, Индонезию (опытный образец), Экваториальную Гвинею, Гану, Гвинея Конакри, Кувейт. Возобновились поставки автотехники МАЗ во Вьетнам, Анголу.

# Объем российского рынка новых грузовых автомобилей

Марка	2015 г.		2016г.		Рост (+) / падение (-) 2016г./ 2015 г.		2017г.		Рост (+) / падение (-) 2017г. / 2016г.	
	Кол-во, ед	Уд, вес, %	Кол-во, ед	Уд, вес, %	Кол-во, ед	Уд, вес, %	Кол-во, ед	Уд, вес, %	Кол- во, шт	Уд вес, пп
МАЗ	7 848	8,9	3 645	7,1	-4 203	-53,6	3 298	6,2	-347	-9,5
КАМАЗ	26 305	29,9	17 536	34,3	-8 769	-33,3	20 187	37,9	2 636	15,0
ГАЗ	9 256	10,5	7 061	13,8	-2 195	-23,7	7 256	13,6	195	2,8
SCANIA	5 667	6,4	2 547	5,0	-3 120	-55,1	2 518	4,7	-29	-1,1
MAN	4 585	5,2	1 857	3,6	-2 728	-59,5	2 223	4,2	366	19,7
УРАЛ	4 041	4,6	2 606	5,1	-1 435	-35,5	2 664	5,0	58	2,2
MERCEDES	2 930	3,3	1 988	3,9	-942	-32,2	2 060	3,9	80	4,0
ISUZU	2 439	2,8	2 482	4,9	43	1,8	2 506	4,7	6	0,2
Другие	24 933	28,3	11 438	22,4	-13 495	-54,1	10 618	19,9	-798	-7,0
Всего	88 004	100,0	51 160	100,0	-36 844	-41,9	53 330	100,0	2 167	4,2

В 2017 г. по сравнению с 2016 г. рост реализации автомобилей составил 2176 млн. руб. Основным лидером российского рынка является КАМАЗ, на долю которого приходится 29,9 % продаж в 2015 году, в 2017 году – 37,9 %. Объем продаж техники КАМАЗ на рынке Российской Федерации снизился на 8769 ед. в 2016 году по сравнению с 2015 годом, в 2017 году на 2636 ед. На долю ОАО «МАЗ» приходится 8,9 % продаж в 2015 году и 6,2 % в 2017 году. Следует отметить снижение продаж ОАО «МАЗ» в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 4203 ед. и в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 347 ед.

**В настоящий момент действуют следующие производства, осуществляющие сборку тяжелых грузовых автомобилей зарубежных производителей:**

- VOLVO и Renault в Калуге;
- MAN и SCANIA под Санкт-Петербургом;
- Mercedes-Benz в Набережных Челнах;
- IVECO (IVECO-AMT) в Миассе;
- Hyundai в Калининградской области.

Ранее в СМИ также сообщалось о планах некоторых производителей по организации сборки грузовиков в России:

- Автотор планировал собирать на своих мощностях в Калининграде грузовые автомобили TATA-DAEWOO;
- DAF рассматривал возможность сборки своих грузовиков в России (производственные мощности до 5-6 тыс. автомобилей в год);
- Китайская корпорация FAW планировала организовать сборку тяжелых грузовых автомобилей на площадях совместно с ОАО «АЗ «УРАЛ»;
- Sinotruk совместно с ООО «Дальневосточная дорожно-строительная компания» планировал в 2016 году организовать сборку грузовиков HOWO на территории опережающего развития «Комсомольск» в городе Комсомольск-на-Амуре Хабаровского края.

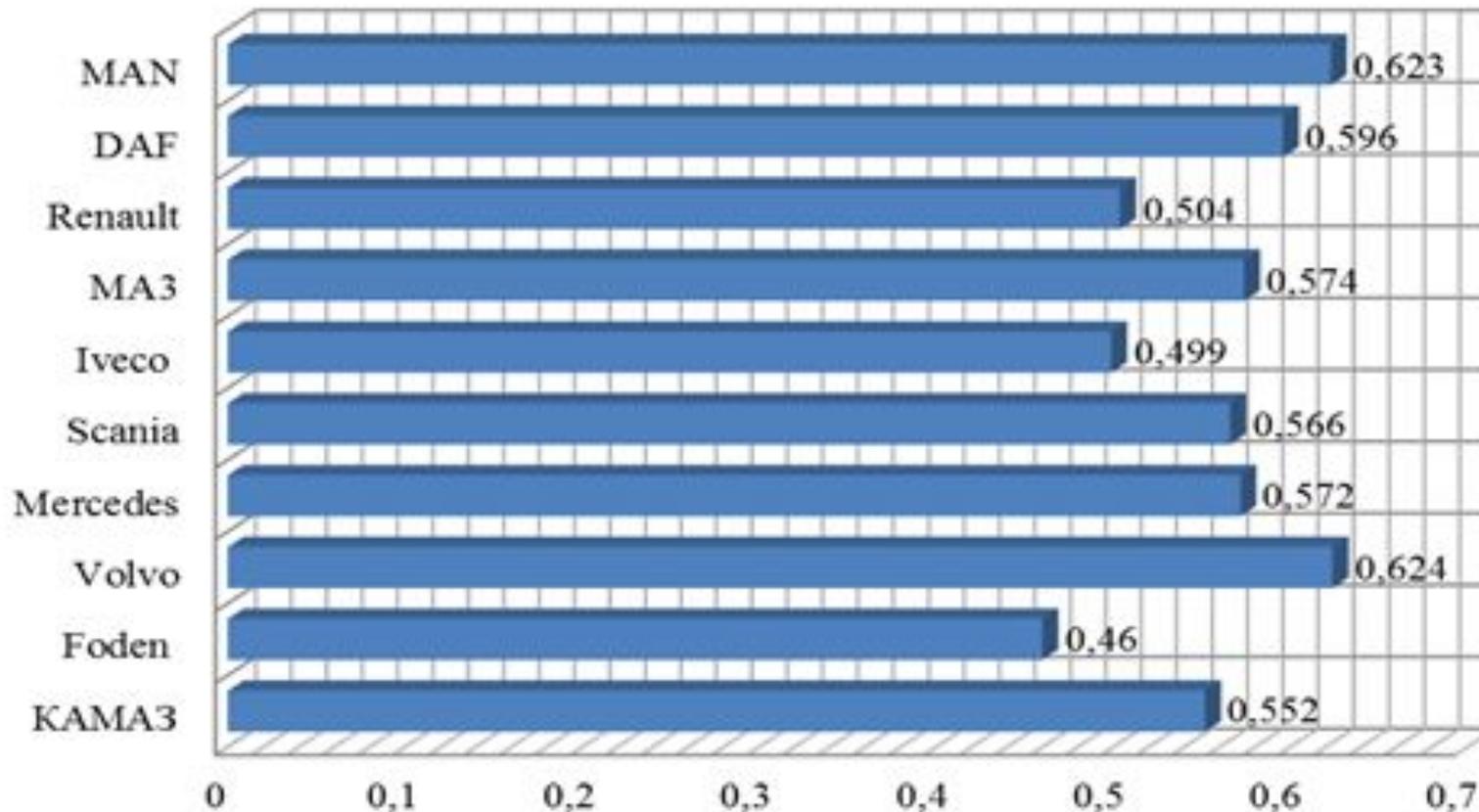
## Конкурентные стратегии основных участников российского рынка грузовых автомобилей

Производитель/ участник рынка	Ассортимент выпускаемой продукции	Конкурентная стратегия и конкурентные преимущества
Традиционные российские производители ОАО «КАМАЗ»	30 моделей и свыше 400 комплектаций грузовой автомобильной техники полной массой от 8 до 120 т	Вертикально интегрированный промышленный комплекс, включающий 150 организаций, обеспечивающий полный жизненный цикл продукции от разработки до утилизации. Крупнейшее производство военных грузовиков. Доминирующее положение на внутреннем рынке, значительные объемы экспорта.
ОАО «АЗ «УРАЛ»	Полноприводные автомобили повышенной проходимости различных модификаций	Основной актив грузового дивизиона группы «ГАЗ», выпускающий специализированные автомобили и придерживающийся конкурентной стратегии концентрации
ОАО «МАЗ»	более 50 моделей грузовой автомобильной техники	По комплексу технических параметров и потребительских свойств техника МАЗ превосходит многие образцы техники, выпускаемой предприятиями- конкурентами, находясь с ними в одном ценовом диапазоне
Иностранные автопроизводители (предприятия «Ивеко- АМТ», Volvo Kaluga Plant)	Среднетоннажные и крупнотоннажные грузовики	Стратегия дифференциации с упором на экономию издержек в сравнении с закупкой техники за рубежом. Небольшие размеры производства и локализации
Прямые импортеры (марки DAF, IVECO, FAW, Foton, Freightliner, Howo, MAN, Mercedes- Benz, Renault, Scania, Tatra, Volvo.)	Все сегменты рынка грузовой техники	Стратегия концентрации, работа по предварительному заказу и предоплате

## рынка грузовой автотехники России:

- темпы роста ВВП, в том числе объемы грузоперевозок автомобильным транспортом,
- объемы строительства;
- стабильная политическая ситуация;
- инвестиционный климат;
- необходимость замены («омоложения», улучшение экологии) автопарка;
- объем государственных закупок;
- защитные меры таможенно-тарифного регулирования рынка грузовой

## Показатели конкурентоспособности сравниваемых седельных тягачей



Наибольший показатель конкурентоспособности получила марка VolvoFH12 (0,624) и MANF2000 (0,623). MA3-543268 находится на 9 месте с показателем 0,574, уступая конкурентам в технических свойствах. Преимущества автотехники MA3 перед основными конкурентом КамаЗом при сохранении практически идентичных эксплуатационных и технических характеристик является улучшение ее потребительских свойств.

## Анализ угроз и возможностей макросреды ОАО «МАЗ» с помощью PEST-анализа.

В результате проведенной диагностики, мы получили отрицательное значение сводного взвешенного показателя по экономической группе факторов (0,63). Ужесточение законодательства может привести к узкой продуктовой специализации ОАО «МАЗ». Полученный результат говорит о том, что влияние экономических факторов на рынок более значимо, чем политических.

Политика (P)	Влияние на рынок	Экономика (E)	Влияние на рынок
P1. Будущие изменения в законодательстве (ужесточать государственный контроль);	-2,00	E1. Экономическая ситуация (снижение ВВП);	-1,50
P2. государственное стимулирование естественного прироста инвестиций (поиск новых источников инвестиций);	+1,8	E2. уровень инфляции;	-1,50
P3. финансирование, гранты и инициативы, гос. Заказы (государство постоянно оказывает поддержку развития отрасли);	+1,5	E3. инвестиционный бизнес-климат; (улучшение условий ведения бизнеса)	+2,00
P4. государственные программы поддержки торговли;	+3,00	E4. платежеспособный спрос населения (снижение объёма производства);	-2,70
P5. государственная поддержка строительных организаций;	+1,5	E5. основные внешние издержки (энергоносители, транспорт, сырье, аренда, комплектующие);	+2,07
<b>Total P</b>	<b>5,8</b>	<b>Total E</b>	<b>-1,63</b>
<b>Социальная сфера (S)</b>		<b>Технология (T)</b>	<b>+2,00</b>
S1. Демография (сокращение численности населения характерно практически для всех административных районов);	-1,50	T1. Развитие новых технологий (темпы развития новых технологий и новой техники высоки);	-1,20
S2. отношение к работе и отдыху;	+2,50	T2. связанные/зависимые технологии;	-2,7
S3. тенденции образа жизни;	+1,60	T3. замещающие технологии/решения;	-1,00
S4. здоровый образ жизни (переход на экологический транспорт);	+1,90	T4. производственная емкость, уровень оснащения;	-2,00
S5. модели поведения потребителей;	-2,00	T5. информация и коммуникации;	+1,35
<b>Total S</b>	<b>+2,40</b>	<b>Total T</b>	<b>-3,55</b>

В Республике Беларусь нет политических потрясений, тем не менее, рынок ОАО «МАЗ» боится непредсказуемости и неопределенности. Поэтому влияние такого фактора как будущее изменение законодательства является одной из наиболее значимых угроз.

В результате проведенной диагностики, мы получили отрицательное значение сводного взвешенного показателя по экономической группе факторов (0,63). Ужесточение законодательства может привести к узкой продуктовой специализации ОАО «МАЗ». Полученный результат говорит о том, что влияние экономических факторов на рынок более значимо, чем политических.

Отметим, что самый весомый отрицательный вклад в Total E внесли факторы: уровень инфляции, платежеспособный спрос населения. Поэтому крайне важно для ОАО «МАЗ» в целях разработки стратегии дальнейшего развития изначально прогнозировать динамику вышеизложенных факторов. Органам власти, применяющим стратегию государственного вмешательства в рынок, данный фактор позволяет повысить эффективность воздействия рычагов управления.

Положительное влияние на ОАО «МАЗ» оказывает развитие инвестиционного законодательства, что создает возможность привлечения иностранных инвестиций на финансирование деятельности компании.

Если проанализировать полученные данные по социальной группе факторов (S), то можно обнаружить, что взвешенное влияние социальных параметров на ОАО «МАЗ» может принимать положительное значение (0,6). С каким именно знаком, «минусом» или «плюсом», применить эту оценку – это в большей степени будет зависеть от того, какую социальную политику в будущем будет проводить белорусское государство по отношению к своему населению.

Социальные факторы оказывают не менее значимое влияние на ОАО «МАЗ», чем вышеприведенные факторы. Поэтому при стратегическом планировании контрагентам рынка необходимо уделять должное внимание социальной составляющей.

Анализ данных показывает, что технологическая компонента в Республике Беларусь в настоящий момент находится в наименее выгодном положении, если сравнивать его с Total P, Total E и Total S. Об этом свидетельствует сводный взвешенный параметр Total T, равный отрицательному значению  $-3,55$ , превышающий положительное влияние.

Влияние данного фактора проявляется в уменьшении доли рынка за счет того, что конкуренты уже используют новейшие технологии в данной области.

## SWOT анализ ОАО «МАЗ»

<b>Внутренние сильные стороны</b>	<b>Потенциальные внешние возможности</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– высокая компетенция руководителей, специалистов и служащих МАЗа;</li><li>– высокий уровень квалификации инженерно-технического персонала;</li><li>– проверенный годами менеджмент;</li><li>– высокие результаты финансово-хозяйственной деятельности;</li><li>– положительный имидж предприятия, как на внутреннем, так и на внешних рынках;</li><li>– широкая гамма производимой автотехники;</li><li>– устойчивый спрос на выпускаемую продукцию у потребителей;</li><li>– широкая география поставок техники;</li><li>– наличие полноценной производственной и инженерной инфраструктуры;</li><li>– наработанные устойчивые логистические схемы и связи материально-технического обеспечения;</li><li>– экономия на масштабах производства;</li><li>– большой опыт работы на рынках стран ближнего и дальнего зарубежья.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– способность обслуживать возникающий спрос путем расширения модельного ряда выпускаемой автомобильной техники и возможностью выхода на новые рыночные сегменты;</li><li>– способность использовать передовые технико-технологические решения при выпуске новой продукции;</li><li>– расширение товаропроводящей сети;</li><li>– улучшение сервисного обслуживания и срока гарантии.</li></ul>
<b>Внутренние слабые стороны</b>	<b>Потенциальные внешние угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– значительная доля физически изношенного и морально устаревшего оборудования;</li><li>– использование в ряде переделов устаревших технологий;</li><li>– дефицит денежных ресурсов для одновременного наращивания объемов производства и техпервооружения;</li><li>– большая зависимость от экспорта;</li><li>– дефицит высококвалифицированных инженерных и рабочих кадров.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– вступление России в ВТО</li><li>– снятие таможенных ограничений на ввоз новых и подержанных импортных грузовых автомобилей;</li><li>– выход на рынок конкурентов с более низкими издержками производства.</li></ul>



## **Основные тенденции в области автомобилестроения, определяющие снижение объемов реализации автотехники и ее конкурентоспособности МАЗ в 2018 году:**

- повсеместная оптимизация производственных мощностей в мировом автопроме;

- значение цены и полной стоимости владения продуктом возрастает. Развитие продукта отрасли будет определяться снижением расхода топлива и вредных выбросов, улучшение качества, повышение надежности и долговечности, внедрение автомобильно-дорожных систем, повышение эргономики, повышение производительности автотехники, снижение простоев, снижение стоимости владения;

- рост стоимости новых конструкторских решений и комплекса новых технологий;

- глобализация и интеграция автопроизводителей и поставщиков, укрупнение хозяйствующих субъектов, стремление к их объединению для решения общих хозяйственных, научно-исследовательских и инвестиционных задач;

- ужесточение экологических требований, а также требований по безопасности эксплуатации автотранспорта;

- расширение сервисной и дилерской сети иностранных автопроизводителей, активизация мероприятий по продвижению;

- активная разработка автотехники на альтернативных видах топлива;

- снижение издержек, в том числе за счет унификации модельного ряда.

## Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1) основные тенденции в области автомобилестроения, определяющие снижение объемов реализации автотехники и ее конкурентоспособности МАЗ в 2018 году: рост стоимости новых конструкторских решений и комплекса новых технологий; глобализация и интеграция автопроизводителей и поставщиков, укрупнение хозяйствующих субъектов, стремление к их объединению для решения общих хозяйственных, научно-исследовательских и инвестиционных задач; ужесточение экологических требований, а также требований по безопасности эксплуатации автотранспорта; расширение сервисной и дилерской сети иностранных автопроизводителей, активизация мероприятий по продвижению и другие;

2) несмотря на серьезные проблемы, возникающие при разработке и реализации конкурентной стратегии, ОАО «МАЗ» имеет высокий ресурсный потенциал, который при эффективном использовании способен значительно повысить уровень конкурентоспособности и позволить разрабатывать четкие конкурентные стратегии развития;

3) как показал анализ, проведенный во второй главе, основными показателями, по которым продукция МАЗ уступает конкуренту КамАЗу, являются сервис и надёжность в эксплуатации. Именно эти параметры являются резервами для повышения конкурентоспособности продукции предприятия, поэтому в рамках данной работы предлагается открыть еще один крупный торговый дом «МАЗ» по плану развития товаропроводящей сети. Поскольку ТД «МАЗ» открывается в Российской Федерации, то цены представлены в долл. США, чтобы избежать инфляционных процессов. Расчеты свидетельствуют об эффективности реализации предложенных рекомендаций.

