

ной площадке поступает к начальнику цеха и управляющему. Бригады готовят предложения по совершенствованию рабочих мест, участвуют в разработке стандартов и контролируют подачу материалов и соблюдение условий труда. Повсеместно работа должна быть стандартизирована, поскольку она дает возможность идти по пути непрерывных улучшений.

И четвертый принцип — основные вопросы решаются на производственной площадке, а не в кабинетах. Только непосредственно на рабочем месте руководитель вместе со своими людьми может понять и решить все насущные проблемы.

Организовано теоретическое и практическое обучение руководителей, специалистов среднего звена и рабочих методам Производственной системы ГАЗ. Теоретический курс уже освоили все управляющие, начальники цехов подразделений и часть производственных мастеров и бригадиров из 18 подразделений завода. После того, как все руководители пройдут практику, они начинают обучение подчиненных.

Первое, с чего начали организовывать работу конвейера по системе «канбан», было освоение площадей под склады экспедиций. Там планировалось выполнять подбор деталей. Система «канбан» позволила расположить экспедиции в непосредственной близости с конвейером. И сейчас требуемые детали находятся возле тех участков, где идет их установка на автомобиль. Система действует по принципу: нужное число деталей в нужное время в нужном месте. То есть на рабочую зону подается столько деталей, сколько положено на 2 часа работы.

И еще. Новая производственная система ГАЗ предусматривает полное отсутствие простоев оборудования. Ремонтный комплекс должен работать ночью и обеспечивать работоспособность оборудования. В этом есть логика. Ведь если автомобиль уже не новый, то, хочешь, не хочешь — его ремонту внимания уделять следует больше. Так и на производстве. Следовательно, надо разработать такую схему занятости ремонтных бригад, которая обеспечила бы бесперебойную работу оборудования. Это тоже большой резерв, над которым сегодня работают.

Основная идея новой производственной системы ОАО «ГАЗ» проста по своей сути — устранить все возможные виды потерь, которые только могут быть. Причем рационализаторские предложения должны постоянно поступать от всех звеньев персонала.

Таким образом, система рацпредложений стала одной из важнейших форм вовлечения трудового коллектива в процесс постоянных улучшений, а производственный участок — полем для усовершенствований и инноваций. Важнейшим источником снижения затрат в производстве является исключение сверхнормативных запасов. Например, перепроизводство влечет за собой значительные потери, связанные с избыточными запасами как исходных материалов, так и готовой продукции, дополнительными местами хранения, транспортировкой и административными расходами.

Руководство ГАЗа поставило перед собой амбициозную задачу — в течение трех лет создать успешно развивающуюся компанию, способную конкурировать на рынке с западными производителями в категории «цена-качество», компанию, которая получает высокий доход, а люди — достойную заработную плату по системе совершенствования производства TPS, или «бережливое производство».

## **СТРАТЕГИЯ ХОЛДИНГОВ В АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**А.И. Панов, д-р экон. наук, профессор**

*Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет  
(г. Нижний Новгород, Россия)*

В последние годы существенно ускорился процесс организационной консолидации в промышленности, в том числе и в автомобильной отрасли.

В 2005 году Горьковский автозавод стал головным предприятием корпорации «Группа ГАЗ». Сегодня это крупнейшее организационно-правовое формирование, созданное на

базе холдинга «РуспромАвто». В него входят 20 крупных заводов, объединенных в дивизионы «Большегрузные автомобили», «Автобусы», «Топливоподающие системы», «Ярославский дизель», «Волжские моторы», «Челябинские дорожно - строительные машины».

В группу «ГАЗ» таким образом был консолидирован и строительно-дорожный дивизион. Этот сегмент — самый быстрорастущий на сегодня в транспортном машиностроении. Считается, что с точки зрения стратегических перспектив он обладает самым высоким потенциалом. У руководства изначально рассматривалась позиция создать отдельную компанию для строительно-дорожной техники, как это было сделано с военной техникой. Но потом скорректировали направление и способ использования средств, прежде всего в области силовых установок.

Что еще более важно — автобусы, самосвалы, бульдозеры, погрузчики покупают одни и те же клиенты. Таким образом, ГАЗ выполняет стратегическую задачу: перейти от продажи отдельных машин к предложению клиентам комплексных систем технических средств для решения стоящих перед ними транспортных проблем. А это предварительно дает холдингу значительное конкурентное преимущество. Кстати, многие западные производители имеют такую же продуктовую гамму.

Разработчик новой стратегии группы ГАЗ Эрик Эберхардсон, недавно ставший главой правления, формулирует главную стратегическую цель более чем амбициозно: *компания, созданная на базе ГАЗа, должна стать заметным игроком мирового автопрома и как производитель, и как поставщик.*

При этом ставятся три стратегические целевые задачи:

- остаться в семерке лучших мировых производителей автомобилей с грузоподъемностью от 2,8 до 6 тонн;
- войти в тройку крупнейших производителей автобусов;
- обеспечить автомобили под брендом «ГАЗ» собственными дизельными двигателями.

В ближайшем будущем планируется закончить разработку второго поколения «ГАЗелей» и «Соболей», которые должны сойти с конвейера в 2009 г. Кроме того, стратегия развития холдинга предполагает создание объединенного инженерного центра «ГАЗ», который должен быть создан по примеру аналогичных структур в компаниях Тойота, Даймлер-Крайслер, Мицубиси.

Этот объединенный инженерный центр займется разработками новой продукции для всех 20 крупных заводов, входящих в холдинг. Здесь будут проектировать легковые, грузовые и коммерческие автомобили, силовые агрегаты и автобусы.

В 2006 году компания совершила своего рода инвестиционный прорыв. Была приобретена британская компания по производству легких коммерческих грузовиков LDV. Куплено и уже доставлено и монтируется оборудование компании Даймлер-Крайслер и получена лицензия на производство легковых автомобилей Крайслер Себринг и Додж Стратус.

Нижегородский «американец» — рестайлинговая версия автомобиля класса D Крайслер Себринг появится уже в четвертом квартале 2007 г. Цена машины в базовой комплектации не превысит \$17,3 тыс. В 2007 году планируется выпустить 5 тыс. автомобилей «Себринг» под собственным брендом «ГАЗ». В дальнейшем ежегодные объемы производства должны достичь 65 тыс. автомобилей в год. Первые из них будут выпускаться из комплектующих США, однако в течение нескольких лет производство планируется локализовать. Кроме того, до 2014 г. холдинг планирует совместно с иностранными компаниями разработать новые внедорожники на базе автомобиля «Себринг». В освоение производства каждой новинки компания намерена вложить по \$100 млн собственных средств.

Кроме создания новых технических средств — легких коммерческих грузовиков, автобусов, тяжелых грузовиков и т. д. — планируется ускорить дизелизацию коммерческого транспорта. У ГАЗа она не превышает в коммерческих автомобилях 6 %, а должна достичь 90 %. Тяжелым дизелем холдинг уже располагает. Он создан совместно с австрийской AVL. Сейчас готовится программа по производству легких дизельных двигателей.

Здесь важным стратегическим шагом, сделанным руководством холдинга ГАЗ, аналитики автомобильного рынка называют приобретение у Renault Trucks лионского завода тяжелых дизельных двигателей. Холдинг получил полный пакет прав на мотор Renault, включая его производство и доработку.

Приобретенный французский завод выпускает одиннадцатилитровый дизельный двигатель DCi мощностью 420 л.с. Он отвечает нормам «Евро-3», однако планируется довести его до стандарта «Евро-4».

Условия подписанного с французами соглашения предусматривают перенос заводских мощностей из Лиона на ярославский завод «Автодизель», который также входит в «Группу ГАЗ». Он самостоятельно займется производством двигателя DCi.

Ожидается, что этот двигатель будет на 30–40 % дешевле западных аналогов. В числе основных потребителей «нового русского» двигателя называют завод «Урал», белорусский МАЗ и украинский «АвтоКрАЗ». Первоначально планируется производить до 20 тыс. двигателей DCi в год. Переход на промышленное производство с поэтапной локализацией компонентов двигателя на предприятиях «Группы ГАЗ» будет проводиться с начала 2008 г.

Одновременно с освоением зарубежных технологий автомобилестроительная «Группа ГАЗ» уделяет большое внимание выстраиванию новой экспортной политики. Компания приняла решение усовершенствовать традиционную схему внешней деятельности. Напомним, что до сих пор «Группа ГАЗ» поставляла свою продукцию на мировые рынки через дилерскую сеть. Расчеты показали, что уже в ближайшей перспективе целесообразно реализацию продукции за рубеж передать вновь созданным представительствам «ГАЗ» в других странах. Основной задачей каждого из них является проведение мониторинга экспортных возможностей холдинга в различных регионах и выстраивание работы с потенциальными и уже существующими дилерами.

Новая экспортная политика позволит в несколько раз увеличить объем продаж на внешних рынках. По расчетам аналитиков «Группы ГАЗ», Горьковский автозавод (основное предприятие компании, поставляющее продукцию в 30 стран мира) к 2010 г. сможет увеличить свой экспорт в 2,5 раза. Кроме того, холдинг останется на своих традиционных рынках сбыта (СНГ, Юго-Восточная Азия, Африка, Южная Америка). Следует заметить, что начался процесс выхода на новые рынки. Открылись сборочные производства в Румынии и Турции.

Таким образом, выстраивается четкая перспектива компании. Покупая иностранные технологии, «Группа ГАЗ» отказалась от превращения своих предприятий в сборочные конвейеры крупнейших зарубежных корпораций.

В будущем весь комплекс технических средств будет выпускаться под единым брендом «ГАЗ». После этого компании предстоит добиться высокого уровня узнаваемости бренда и выйти на глобальные рынки с новым конкурентоспособным товаром.

Совет директоров считает, что такой рост масштабов бизнеса — необходимое условие для сохранения конкурентоспособности и повышения эффективности компании. Это предполагает, что холдинг должен стать игроком глобального рынка автотехники, а не только рынка СНГ.

Компания рассматривает каждый проект, связанный с приобретением актива, — прежде всего как покупку времени. Купить технологию несложно, важно понимать, что дальше с ней делать. Уже сегодня ГАЗ ведет проект «Газель-2» с учетом приобретенной технологии LDV, которую получили в виде Максус.

В последнее время в группе ГАЗ серьезно размышляют о необходимости выстраивания гармоничной системы управления, которая позволяла бы корпоративному центру и бизнес-единицам быть полезными друг другу.

Сейчас немало холдингов, которые нельзя отнести ни к жестко децентрализованным, ни к децентрализованным. Такая неопределенность тормозит развитие подразделений, теряющихся в отсутствие «правил игры».

Из практики можно сформулировать два подхода к роли управляющей компании в холдинге, которые во многом являются ключом к разрешению обозначенного выше противоречия. Эти роли можно условно назвать «господин» и «слуга».

Корпоративный центр-«господин» доминирует в холдинге. Определяет, какие функции оставить себе, какие отдать в подразделения. Сам решает, какой объем финансирования ему необходим. Такой подход позволяет бизнес-структурам комплексно развиваться и превращаться в эффективные производственные площадки холдинга, тесно связанные между собой в рамках бизнеса. Каждая бизнес-единица имеет возможность сокращать накладные расходы, сосредоточив усилия только на одной функции — производстве. Корпора-

тивный центр при этом выполняет только те функции, которые бизнес-единицы ему отдают. Обычно передаются общие функции, например представительские и юридические. В итоге деятельность центра в большей степени отвечает логике стратега или инвестора.

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ АГРОБИЗНЕСА В КОНТЕКСТЕ УРАВНОВЕШЕННОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ РЕГИОНОВ НА ИННОВАЦИОННОЙ ОСНОВЕ**

**Г.В. Черевко**, *д-р экон. наук, проф.*,

**Г.Б. Иваницка**, *канд. экон. наук, доцент*

*Львовский государственный аграрный университет (г. Дубляны, Украина)*

Основной задачей в процессе реформирования аграрной экономики Украины должно стать создание условий для всестороннего удовлетворения интересов сельскохозяйственного производителя. Имеется в виду то, что в условиях трансформации аграрного сектора экономики и его реформирования государственные интересы могут быть реализованы на практике только через удовлетворение интересов крестьянства. На основании этого можно определить основные цели стратегии дальнейшего развития сельского хозяйства, достижение которых следует предусматривать при формировании оптимальной схемы трансформации аграрной сферы экономики в контексте реализации концепции уравновешенного развития сельских регионов на инновационной основе (рисунок 1).

С целью оптимизации сочетания основных путей дальнейшего развития аграрной экономики Львовской области на основе ее трансформации в контексте реализации концепции уравновешенного развития сельских регионов кафедрой экономики предприятий и международной экономики Львовского государственного аграрного университета разработана блочно-проблемная схема концепции разработки проекта стратегии уравновешенного развития Львовской области, включающая пять основных блоков проблем, последовательная реализация которых позволит обеспечить достижение необходимого уровня эффективности экономики сельских регионов области с соблюдением необходимых экологических и социально-демографических параметров (рисунок 2).

Основными блоками этой схемы являются: «Экология», «Земля», «Экономика», «Социум и демография», «Предпринимательство». Каждый из блоков включает комплекс параметров, которые должны выдерживаться в рамках концепции решения глобальной проблемы уравновешенного развития сельских регионов.

С целью решения блока проблем «Земля» дополнительно разработана модель приоритизации основных направлений развития сельского хозяйства региона, в которой предусматривается оптимальное сочетание растениеводства, животноводства, дальнейшей трансформации организационно-правовых форм хозяйствования и установления мониторинга за хозяйственным и правовым состоянием земель в условиях становления и развития рыночных земельных отношений (рисунок 3).

В заключение следует отметить то, что основой формирования перспективы села Украины должна быть оптимизация приоритетных направлений уравновешенного развития сельских регионов в условиях дальнейшего реформирования аграрной экономики на базе трансформирования организационно-правовых форм хозяйствования и системы экономических отношений в этой сфере, инновационизации сельскохозяйственного производства, всестороннего учета разносторонних интересов крестьянства, диверсификации предпринимательской деятельности на селе и придания сельскохозяйственному производству многофункционального характера при сохранении экологически чистой сельской среды и развитии социальной инфраструктуры.