

Консолидация

Девятая международная автомобильная выставка «Мотор-Шоу-2005» в полной мере продемонстрировала, что холдинг ОАО «РусПромАвто» является передовой российской компанией по производству автомобилей всех типов. Под контролем компании успешно работают и развиваются ведущие заводы страны – крупнейшие производители легковых коммерческих и легковых автомобилей (ГАЗ), средних и тяжелых грузовиков («Урал»), автобусов всех типов (ПАЗ и ЛиАЗ), двигателей и топливной аппаратуры («Автодизель», ЯЗТА и ЯЗДА), специальной и строительно-дорожной техники.

«РУСПРОМАВТО» В ЛИДЕРАХ

Консолидация усилий большинства предприятий автопрома под эгидой ОАО «РусПромАвто» позволила добиться впечатляющих результатов за два минувших года. Как сообщил в Москве на встрече с журналистами генеральный директор холдинга 35-летний Максим Авдеев, с 2002 до 2005 года объем продаж всех заводов компании вырос с 59,3 до 97,8 млрд. рублей, налоговые выплаты в бюджеты всех уровней увеличились за этот период с 8,5 до 12,6 млрд. рублей. При этом численность персонала предприятий, входящих в ОАО «РусПромАвто», сократилась со 172 до 127 тысяч человек, производительность труда выросла более чем в два раза, средняя заработная плата поднялась с 3 до 8 тыс. рублей.

Такие успехи отразились на присутствии холдинга на автомобильном рынке России. Предприятия компании в 2004 году заняли 64 процента рынка полноприводных грузовиков, 60 процентов рынка легковых коммерческих грузовиков и микроавтобусов, 69 процентов рынка автобусов, 63 процента рынка топливной аппаратуры и

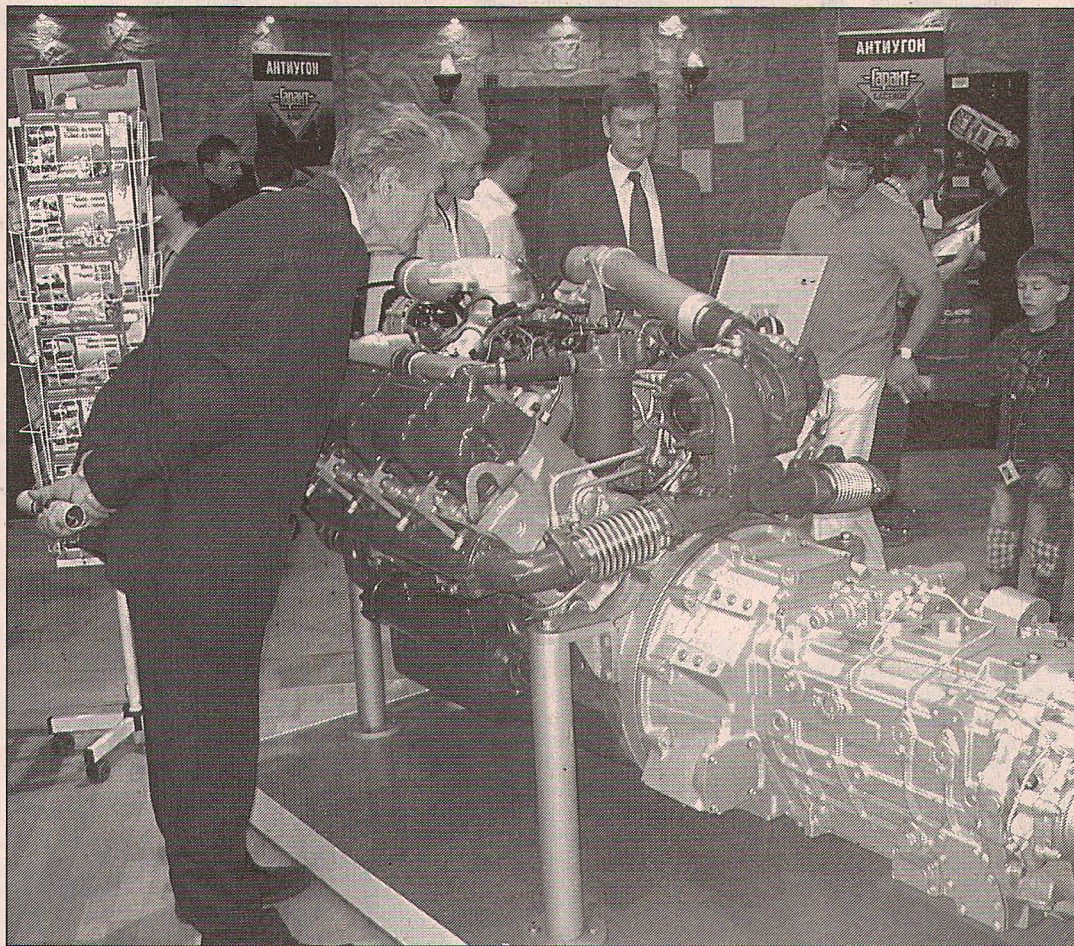
53 процента рынка дизельных двигателей.

– По продуктовым группам ОАО «РусПромАвто» доминирует во многих направлениях на рынке России и СНГ, – делает вывод генеральный директор компании Максим Авдеев. – Это позволяет с оптимизмом смотреть в будущее. Холдинг намерен развивать ключевое направление – коммерческие автомобили.

В первом полугодии 2005 года предприятия под эгидой «РусПромАвто» продали продукции на 43,7 млрд. рублей, получили чистую прибыль в размере 1,067 млрд. рублей, рентабельность составила 8,8 процента.

Более года на всех заводах холдинга «РусПромАвто», начиная с ГАЗа, внедряются принципы бережливого производства и производственной системы, которая изначально была разработана в японской корпорации «Тойота». В холдинге за это направление обучения и наведения порядка на заводах отвечает исполнительный директор компании – генеральный директор ГАЗа Алексей Баранцев.

– Постоянно изменяющийся рынок требует менять отношение и мышление людей на всех производствах компании



– от автокомпонентов до сборки машин, – сообщил Алексей Баранцев. – Для этого мы пригласили американскую компанию «Емо консалтинг», которая сегодня консультирует и занимается внедрением производственной системы в крупнейших международных автомобильных компаниях. В течение полугодия принципы бережливого производства внедрялись

на одном из сборочных конвейеров ГАЗа, потом мы обучили руководителей всех предприятий холдинга, а они, в свою очередь, стали внедрять философию бережливого производства у себя в трудовых коллективах.

Руководители предприятий должны до 80 процентов своего рабочего времени проводить на производственной пло-

щадке, чтобы на месте решать оперативные вопросы, обучать сотрудников и знать реальное положение дел.

– Наши технологи считали загрузку оборудования, и мы полагаем, что она составляет 60 – 80 процентов, – говорит генеральный директор ГАЗа. – Когда разобрались, то оказалось, что эффективная загрузка оборудования составляла

Итоги Московского международного автосалона-2005 выглядят для ОАО «Автодизель» более чем обнадеживающими. Генеральный директор компании «РусПромАвто» заявил, что в Ярославле будет создано серийное производство нового семейства двигателей ЯМЗ-530. О развитии и сегодняшнем дне предприятия газете рассказал генеральный директор Николай Александрович.

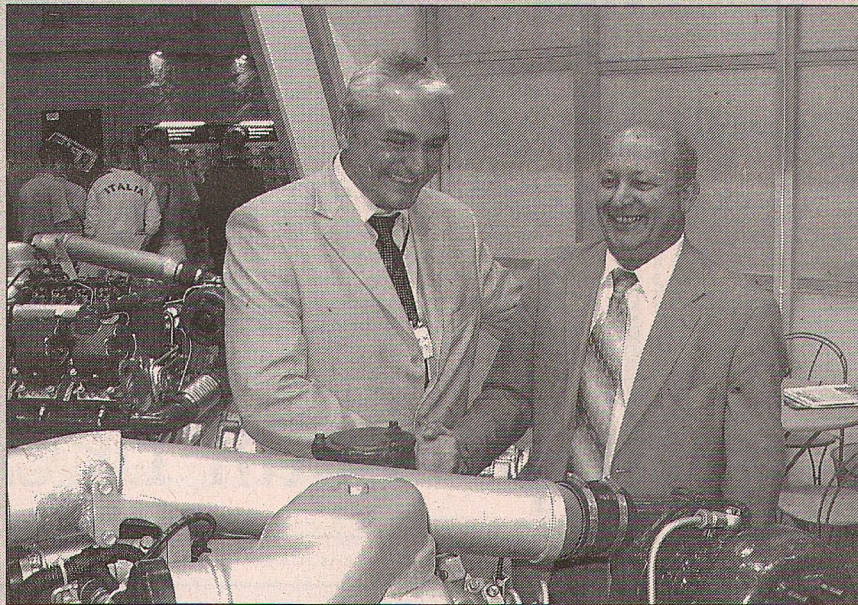
– Николай Алексеевич, сколько инвестиций планируется вложить в создание серийного производства нового семейства двигателей?

– Сейчас совместно с австрийской компанией AVL в городе Граце ведутся работы по проектированию и изготовлению опытных образцов модернизированного семейства двигателей ЯМЗ-530. В ближайшее время они будут изготовлены и начнутся их испытания. Для работы в Австрию выехала группа наших специалистов. Одновременно разрабатывается проект организации серийного производства двигателей с экологическими нормативами Евро-3 и потенциалом Евро-4 и Евро-5 с различными типами топливной аппаратуры.

К 2008 – 2009 годам мы должны создать в Ярославле полноценное серийное производство семейства рядных двигателей многоцелевого назначения с продолжительным жизненным циклом и высоким рыночным потенциалом мощностью 140 – 320 л. с. Эти двигатели нужны не только производителям легковых коммерческих грузовиков, самосвалов, автобусов и сельхозтехники, но и оборонному комплексу.

Для производства семейства двигателей ЯМЗ-530 планируется приобрести самое современное импортное оборудование – гибкие производственные комплексы. Естественно, для этого будут использоваться кредиты западных банков. Сейчас ведутся переговоры с одной из крупных иностран-

Николай АЛЕКСАНДРЫЧЕВ: В создание производства нового двигателя будет вложено более 150 млн. долларов



Глава ЯМЗ Николай Александрович жмет руку руководителю МАЗа Валентину Гуриновичу.

ных финансовых структур, которая будет выделять кредитные ресурсы для проведения работ по созданию серийного производства действующих моделей двигателей стандарта Евро-3, современных коробок передач и поставки в серию нового семейства двигателей ЯМЗ-530. Объем инвестиций оценивается в 150 млн. долларов.

– Что изменится в работе ОАО «Автодизель» в связи с тем, что предприятие войдет в обновленный холдинг под эгидой Горьковского

автосада? Не будет ли резко сокращена численность работников, не упадут ли налоговые платежи?

– Для нашего завода фактически ничего не изменится – мы по-прежнему будем производить двигатели и коробки передач, которые имеют стабильный спрос и доминирующее положение на рынке России и СНГ. Сейчас мы производим около 63 тысяч двигателей в год, аналогичный план у нас и на 2006 год. Наши существующие модели двигателей стандарта Евро-3 и с

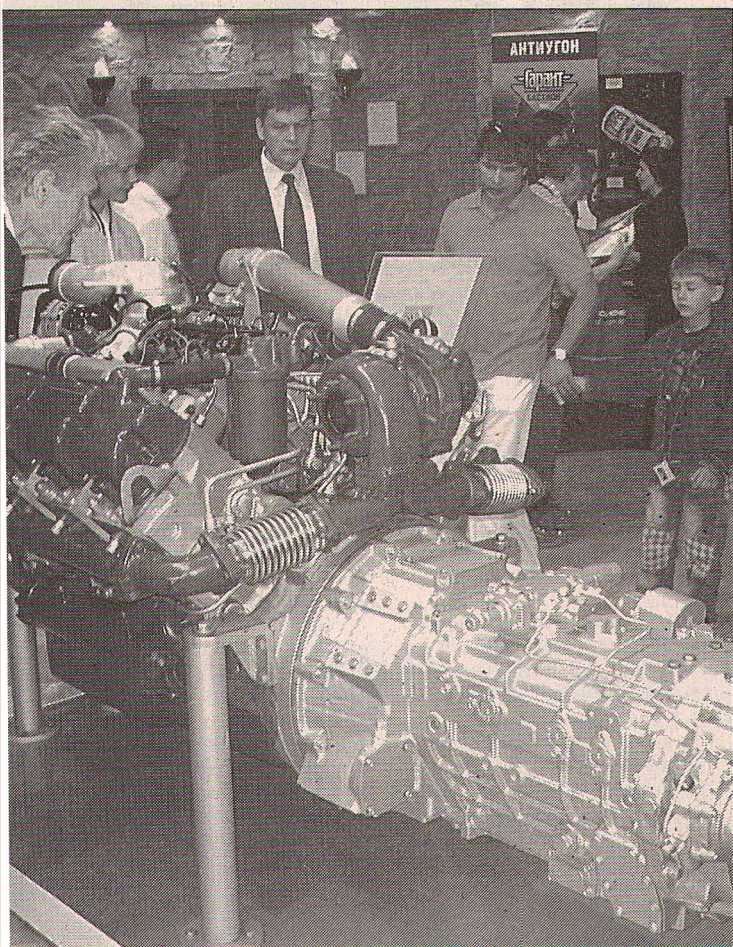
перспективой доведения до Евро-4 будут хорошо продаваться на протяжении ближайших 7 – 10 лет.

Реорганизация не повлияет на объем выплачиваемых налогов, и «Автодизель» останется одним из крупнейших налогоплательщиков Ярославской области. Все налоги от деятельности производственных площадок и торговых компаний в рамках автомобилестроительного холдинга будут платиться по месту их размещения, то есть в Ярославле. В 2004 году наш завод перечислил в бюджеты всех уровней 1,6 млрд. рублей налогов, в первом полугодии 2005 года – 926 млн. рублей.

На ЯМЗ не было и не будет массовых сокращений персонала. Однако предприятие будет освобождаться от тех, кто систематически нарушает трудовую дисциплину, ворует и не может честно работать в течение 8 часов в сутки. Самое страшное, что многие из покинувших завод не только воровали сами, но для этого привлекали и развращали других. Увольнение таких «тружеников» идет в строгом соответствии с действующим законодательством. За семь месяцев этого года естественный отток с завода работников составил 2,5 тысячи человек, численность трудового коллектива ЯМЗ сократилась с 19 до 16,5 тысячи. Средняя зарплата на заводе уже составляет около 9,5 тыс. рублей.

При этом завод очень остро нуждается в честных, работающих и высококвалифицированных специалистах. Мы охотно примем на работу около 500 человек рабочих специальностей – станочников, шлифовщиков, токарей, слесарей-ремонтников.

дация автопрома



на одном из сборочных конвейеров ГАЗа, потом мы обучили руководителей всех предприятий холдинга, а они, в свою очередь, стали внедрять философию бережливого производства у себя в трудовых коллективах.

Руководители предприятий должны до 80 процентов своего рабочего времени проводить на производственной пло-

щадке, чтобы на месте решать оперативные вопросы, обучать сотрудников и знать реальное положение дел.

— Наши технологи считали загрузку оборудования, и мы полагаем, что она составляет 60 – 80 процентов, — говорит генеральный директор ГАЗа. — Когда разобрались, то получилось, что эффективная загрузка оборудования составляла

Алексей КОРОМЫСЛОВ: «У «Топливоподающих систем» большое будущее»

Глава дивизиона «Топливоподающие системы», управляющий директор ОАО «ЯЗДА» и ОАО «ЯЗТА» Алексей Коромыслов готовится занять новую должность в холдинге «РусПромАвто». Руководство компании, высоко оценив его успешную работу в Ярославле, предложило топ-менеджеру возглавить новый дивизион «Спецтехника», куда войдет несколько предприятий, производящих автогрейдеры, экскаваторы, вилочные и фронтальные погрузчики, военную и специальную технику. Какие перспективы ждут «Топливоподающие системы» в будущем, Алексей Коромыслов рассказал в интервью нашей газете.

— Алексей Николаевич, когда состоится ваше новое назначение и кто возглавит ярославские заводы?

— Сейчас я веду переговоры с компанией, и если все условия мы согласуем, то мне придется уехать из Ярославля в Москву и возглавить дивизион «Спецтехника». Акционеры «РусПромАвто» предлагают мне применить наработки по объединению ярославских предприятий и внедрению принципов бережливого производства на нескольких заводах, входящих в холдинг. При этом я останусь депутатом областной Думы до конца созыва.

На пост управляющего директора ЯЗДА и ЯЗТА рассматривается несколько кандидатов. При назначении на эту должность я попросил руководство холдинга выбрать такого человека, который бы понимал перспективы развития «Топливоподающих систем». Перед новым руководителем будет непростая задача — эффективно объединить и выстроить единое производство топливной аппаратуры, сохранив темпы роста производства и внедрения новых разработок. Это требует очень тщательной управленческой работы буквально на «микронных допусках». В этом году наш бизнес должен



достичь 20 – 28 процентов роста объема продаж, аналогичные планы и на 2006-й. Не обязательно на мой пост будет назначен ярославский топ-менеджер. Я считаю, что географическая привязка при выборе руководителя не всегда эффективна.

— Как бы вы с сегодняшних позиций определили ключевые задачи «Топливоподающих систем» на ближайшие годы?

— Я уверен, что созданный нами за три года на базе двух предприятий дивизион «Топливоподающие системы» имеет большое будущее. То, что ТПС не стали дивизионом в новой структуре холдинга, — чистая формальность. Руководство «РусПромАвто» посчитало, что надо объединить все предприятия, производящие двигатели, топливную аппаратуру, коробки передач, в единый дивизион «Двигатели». Мы создали «Топливоподающие сис-

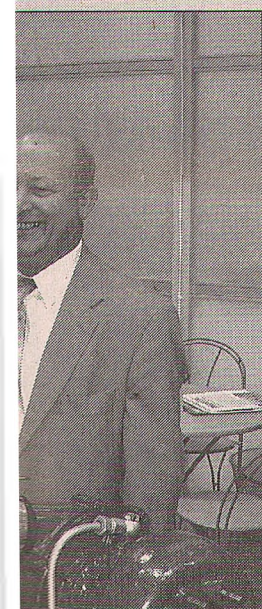
темы» как эффективную и работоспособную структуру, о которой пару лет назад практически никто не знал. Сейчас компания раскручена и известна на мировом уровне. Теперь с нами считаются ведущие мировые производители топливной аппаратуры, а концерн Robert Bosch создал с нами совместное предприятие.

Дальше ТПС будут развиваться по намеченному плану. До 2009 года у нас сформулирована четкая программа: ежегодный рост объемов производства на 15 – 25 процентов, переход в 2007-м на выпуск топливной аппаратуры стандарта Евро-3. Мы сделали необходимые модели насосов первыми в России.

По нашей инициативе создана рабочая группа из представителей дивизиона ТПС, «Автодизеля», КамАЗа и Минского моторного завода по разработке общего подхода автопроизводителей к топливной аппаратуре стандарта Евро-4. Сегодня у нас разработаны разные конструкции топливной аппаратуры стандарта Евро-4 для каждого завода. Мы считаем, что наши потребители должны получить для себя качественную топливную аппаратуру нового поколения, а ее базовая конструкция должна быть унифицированной. Мы должны создать свой, отечественный топливный насос, поскольку нет России без русских машин, как нет и русских машин без России.

У нас подготовлен и защищен в «РусПромАвто» бизнес-план серийного выпуска в Ярославле насосов-форсунок по лицензии фирмы SteyrMotors для производимых на ГАЗе двигателей ГАЗ-560 Steyr. Объем инвестиций в проект составляет около 26 млн. долларов. В итоге реализации проекта в Ярославле в ближайшие два-три года будет создано самостоятельное производство насоса-форсунки австрийской фирмы Steyr мощностью до 600 тысяч штук в год. Это позволит увеличить объемы производства предприятий ТПС более чем наполовину.

В: нового двигателя млн. долларов



сандрычев жмет руку
алентину Гуриновичу.

е будет ли резко со-
енность работников,
алоговые платежи?

го завода фактически
нится — мы по-прежне-
водить двигатели и ко-
которые имеют ста-
доминирующее поло-
России и СНГ. Сейчас
около 63 тысяч двига-
логичный план у нас и
ши существующие мо-
й стандарта Евро-3 и с

перспективой доведения до Евро-4 будут хорошо продаваться на протяжении ближайших 7 – 10 лет.

Реорганизация не повлияет на объем выплачиваемых налогов, и «Автодизель» останется одним из крупнейших налогоплательщиков Ярославской области. Все налоги от деятельности производственных площадок и торговых компаний в рамках автомобилестроительного холдинга будут платиться по месту их размещения, то есть в Ярославле. В 2004 году наш завод перечислил в бюджеты всех уровней 1,6 млрд. рублей налогов, в первом полугодии 2005 года — 926 млн. рублей.

На ЯМЗ не было и не будет массовых сокращений персонала. Однако предприятие будет освобождаться от тех, кто систематически нарушает трудовую дисциплину, ворует и не может честно работать в течение 8 часов в сутки. Самое страшное, что многие из покинувших завод не только воровали сами, но для этого привлекали и развращали других. Увольнение таких «тружеников» идет в строгом соответствии с действующим законодательством. За семь месяцев этого года естественный отток с завода работников составил 2,5 тысячи человек, численность трудового коллектива ЯМЗ сократилась с 19 до 16,5 тысячи. Средняя зарплата на заводе уже составляет около 9,5 тыс. рублей.

При этом завод очень остро нуждается в честных, работающих и высококвалифицированных специалистах. Мы охотно примем на работу около 500 человек рабочих специальностей — станочников, шлифовщиков, токарей, слесарей-ремонтников.

всего 10 – 12 процентов. У нас вся система производства была построена неэффективно. Сегодня, наведя порядок, мы только с помощью организационных мер существенно повышаем производительность труда. За счет сокращения ненужных затрат и экономии ресурсов на 18 заводах «РусПромАвто» было высвобождено из оборота около 3 млрд. рублей.

Холдинг также привлек для обучения своих работников и руководителей специалистов «Кайзен-института» из Швейцарии. Сегодня на все ключевые должности в компании назначаются молодые топ-менеджеры, которые уже владеют принципами бережливого производства.

На базе дивизиона «Топливоподающие системы» в Ярославле создан центр по обучению и внедрению принципов бережливого производства, где новые знания и навыки получают работники и управленцы как холдинга «РусПромАвто», так и входящих в него предприятий.

ВСЕ ЗАВОДЫ ВОЛЮТСЯ В ГАЗ

ОАО «РусПромАвто» выбрало два направления своего развития — партнерство с ведущими иностранными автопроизводителями и консолидация большинства ликвидных производственных активов на базе ОАО «ГАЗ». В рамках первого направления холдинг реализует целый ряд проектов: выпуск ЛиАЗом современных туристических автобусов с бразильской компанией Marco Polo, создание на базе завода «Урал» СП с компанией Renault

по производству грузовиков, совместные проекты с компаниями Steyr и Daimler Chrysler по установке и выпуску этих двигателей для автомобилей ГАЗа. В Ярославле на базе ОАО «Автодизель» будет создано производство семейства двигателей ЯМЗ-530 литр на цилиндр, опытные образцы которых сейчас доводятся совместно с австрийской фирмой AVL (подробнее об этом см. интервью Николая Александровича).

Консолидация активов ведущих предприятий холдинга на базе ОАО «ГАЗ» преследует другую цель — формирование единой мощной компании, которая могла бы создавать, внедрять и производить новые русские машины и привлекать для этого финансовые ресурсы как в России, так и за рубежом. «РусПромАвто» останется управляющей компанией и передаст свои пакеты акций предприятий холдинга ГАЗу, который объединит в течение года основные заводы компании.

— ОАО «ГАЗ» после опубликования финансовой отчетности по международным стандартам и консолидации активов в 2007 году сможет выйти на западные финансовые рынки и привлечь необходимые инвестиции для создания новых производств, — отметил на пресс-конференции в Москве глава ОАО «РусПромАвто» Максим Авдеев. — Мы собираемся привлечь деньги на рынке для постановки в производство новых моделей и создания современной русской машины. Чтобы каждые 5 – 6 лет запускать новую модель, каждый раз необходимо минимум 500 млн. долларов.

Изменилась и структура дивизионов «РусПромАвто», которые теперь сформированы согласно продуктовым линиям: автобусы, спецтехника, коммерческие автомобили, легковые автомобили, грузовые автомобили и автокомпоненты. Дивизион «Топливоподающие системы», который возглавлял Алексей Коромыслов, волею судьбы вошел в дивизион «Двигатели» во главе с новым топ-менеджером Игорем Кульганом. В эту структуру под его начало войдут «Автодизель», ЯЗДА, ЯЗТА, «Волжские моторы», «Барнаул-трансмаш». Сам Алексей Коромыслов сейчас ведет переговоры с холдингом о новом месте работы — во главе дивизиона «Спецтехника» (об этом см. интервью Алексея Коромысова).

На пресс-конференции в Москве было также объявлено, что скоро новый автомобилестроительный холдинг, создаваемый на базе ГАЗа, получит новое название.

— Сейчас Горьковский автозавод после консолидации активов владеет предприятиями, которые выпускают автобусы, грузовики, двигатели, дорожно-строительную технику, но название «ГАЗ» ассоциируется только с «Волгами» и «ГАЗелями», — рассказал глава компании «РусПромАвто» Максим Авдеев. — Мы хотим сменить его на более соответствующее нынешнему содержанию компании и рассуждаем, что в этом нам помогут специалисты из британской компании Wolff Olins. В новый год мы хотим войти с новым именем.

Для выработки стратегии на ближайшие 5 лет в ОАО «РусПромАвто» был пригла-

шен Эрик Эберхардсон, который в последнее время руководил подразделением компании VOLVO в России и СНГ. Он сформулировал новую миссию компании — «быть заметным игроком в глобальной автомобильной промышленности, как производитель и поставщик услуг, предлагающий наилучшее соотношение цена — качество в СНГ на рынках коммерческих автомобилей, строительной и сельскохозяйственной техники и автокомпонентов».

Деятельность русского автомобилестроительного холдинга будет в первую очередь ориентироваться на интересы и запросы клиентов, в компании будет проводиться политика производственного совершенства и бережливого производства. К 2010 году «РусПромАвто» и новый холдинг на базе ГАЗа должны продавать до 200 тысяч легковых коммерческих грузовиков в год, 20 тысяч автобусов и 50 тысяч грузовиков. Одновременно компания должна удвоить выручку по сравнению с 2004 годом и выйти на объем продаж свыше 5 млрд. долларов, обеспечить рентабельность по операционной прибыли свыше 10 процентов и достичь капитализации не менее 2 млрд. долларов.

— Основной упор в компании будет сделан на разработку новых коммерческих автомобилей, автобусов, грузовиков, — говорит Максим Авдеев. — Сектор массового легкового автомобиля мы не считаем для себя приоритетным, хотя ГАЗ продолжит делать рестайлинг «Волги». Я думаю, 5 – 6 лет она спокойно проживет.

Текст и фото
Евгения СОЛОВЬЕВА.