

## ПРОЦЕССЫ КОНЦЕНТРАЦИИ, ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И КАПИТАЛА В ЗАРУБЕЖНОМ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ МАШИНОСТРОЕНИИ В XX – НАЧАЛЕ XXI ВВ.

*Ф.М. Файзрахманов*

**Ключевые слова:** машиностроение, интеграция производства, конкуренция, корпорации, компании, предприятия, рынки сельскохозяйственной техники.

Мировой рынок сельскохозяйственного машиностроения с конца прошлого века постепенно приобрел олигопольную структуру, а характер и содержание конкуренции на нем стали определяться стратегической группой, состоящей из шести ТНК: John Deere (США), Case New Holland Global (США, Италия), Agco (США), Claas (ФРГ, Италия), Same-Deutz-Fahr (Италия, ФРГ) и Argo (Италия). Катализатором реструктуризации отрасли стали процессы концентрации, централизации и интеграции производства и капиталов, развития международной кооперации как в мировом машиностроении вообще, так и в ядре мирового

АПК – его сельском хозяйстве. Емкость рынка сельскохозяйственной техники в настоящее время, по оценке Администрации по международной торговле Департамента по торговле Правительства США, представленной на ее сайте, составляет примерно 70 млрд долл. (причем более 32 млрд приходится именно на США). При условии, что вышеуказанные корпорации в докризисном 2008 г. в соответствии со своими годовыми отчетами продали продукции на сумму более чем 50 млрд долл. (табл. 1), то они к этому времени обслуживали более 70% мирового рынка тракторов и других сельскохозяйственных машин.

Таблица 1 – Выручка участников стратегической группы от продажи сельскохозяйственной техники в 2008–2009 гг., млн долл.

Годы	John Deere	Case New Holland Global	Agco	Claas	Same Deutz-Fahr	Argo
2008	20.985	12.902	8.425	4.903*	1.848*	1.147*
2009	18.122	10.663	6.630	3.920*	1.183*	н.д.

\* с учетом соотношения курса доллара к евро: в 2008 г. – 0,66, в 2009 г. – 0,74.

Источник: годовые отчеты, представленные на официальных сайтах корпораций.

Разработка руководством отечественных компаний сельскохозяйственного машиностроения конкурентных действий согласно канонам стратегического планирования, безусловно, предполагает не только учет сложившейся структуры рынка и маркетинговых программ его основных акторов, но и анализ существующего, а также прогноз будущего поведения конкурентов, прежде всего, их стратегической группы. Эта работа невозможна без знания истории возникновения данных корпораций (кстати, достаточно подробно представленной как на их собственных

сайтах, так и на сайтах, связанных с ними компаний). В последние два десятилетия под их знаменами в результате слияний и поглощений были объединены компании, имеющие многолетний, порой более чем вековой, опыт не только в области менеджмента и маркетинга, производства продукции, его финансового и материально-технического обеспечения, но и ведения конкурентной борьбы, в том числе и в составе стратегических коалиций. Доказательством умелого использования этого опыта является непрерывный рост доходов от продажи сельскохозяйственной техники

этих корпораций в 2000–2008 гг. В качестве наиболее впечатляющих примеров можно привести корпорации John Deere и Agco: у первой данный показатель за указанный период вырос в 2,4 (с 8.708 до 20.985 млн долларов), а у второй – в 3,6 раза (с 2.336 до 8.425 млн долларов).

Из обозначенной стратегической группы вначале будут приведены хроники становления ТНК John Deere, Case New Holland Global и Claas, которые, заняв к концу 2009 г. соответственно первую, вторую и четвертую позиции в мировом сельскохозяйственном машиностроении, стратегических альянсов с участниками группы пока не создали.

Машиностроительная корпорация John Deere была основана в 1837 г. Ее штаб-квартира находится в г. Молин (США, Иллинойс). Выпуская изначально стальные плуги, в начале XX в. корпорация получила известность уже и как производитель культиваторов, сеялок, другого сельскохозяйственного оборудования. В 1918 г. в результате приобретения компании Waterloo Gasoline Traction Engine (США, Айова), принадлежавшей до этого Waterloo Boy Tractors, John Deere выходит на рынок сельскохозяйственных колесных тракторов. В 1935 г. она заключает свой первый стратегический альянс для объединения усилий по продаже производимой продукции с созданной десятью годами ранее корпорацией Caterpillar Tractor – известным к тому времени производителем гусеничных тракторов. Союз просуществовал до середины 1960-х годов.

В 1956 г. руководство John Deere принимает решение об открытии сборочного производства тракторов малой мощности в Мексике и покупке пионера немецкого сельскохозяйственного машиностроения, производителя тракторов и комбайнов Heinrich Lanz (основан в 1859 г.). В этом же году совместно с последним приобретается и завод в г. Хетафе (Испания), который в настоящее время является основным производителем трансмиссий и трансмиссионных механизмов для сельскохозяйственной и строительной техники корпорации. В 1959 г., будучи партнером французского объединения по производству сельскохозяйственной техники Continentale de Motoculture, John Deere одновременно создает Francaise John Deere и строит завод в г. Саран, который сейчас обеспечивает его трех-, четырех- и шестицилиндровыми дизельными двигателями. В 1969 г. у французской компании Thiebaud кор-

порация приобретает завод по производству кормоуборочных комбайнов в г. Арк-ле-Гре.

В начале 1990-х годов для успешного решения своих стратегических задач в условиях начавшейся реструктуризации мирового сельскохозяйственного машиностроения в составе корпорации создаются три основных подразделения:

1) Worldwide Commercial & Consumer Equipment, объединившее производство и продажу строительной техники и техники для лесного хозяйства Worldwide Construction and Forestry и сельскохозяйственных машин Worldwide Agricultural Equipment;

2) John Deere Landscape, объединившее производство и продажу ландшафтного и ирригационного оборудования на основе приобретенного в 1991 г. известного немецкого производителя техники для ухода за парком, садом и огородом Sabo (основан в 1932 г.) и собственных производств, созданных начиная с 1963 г. (объем продаж этого подразделения по данным, представленным на сайте концерна, уже в 1993 г. достигал 1 млн долл.);

3) John Deere Credit Worldwide, ответственное за предоставление финансовых услуг организациям и частным лицам – клиентам корпорации.

В 1994 г., развивая свое основное направление деятельности, John Deere заключает соглашение с чешской компанией Zetor о производстве тракторов малой мощности для рынков развивающихся стран, а в 1997 г. приобретает пакеты акций китайской компании по производству комбайнов Chinese combine harvesting и часть акций тракторного завода в г. Нингбо (его покупка завершилась в 2007 г.) Тогда же покупаются немецкая компания Kemper (создана в 1908 г.), которая стала поставщиком кукурузных и других жаток для корпорации, и завод голландской компании Douven по производству опрыскивателей в г. Хорст. Год спустя концерн приобретает производителя техники для уборки сахарного тростника Cameco Industries (США, Луизиана). В 2000 г., помимо приобретения ведущего финского производителя оборудования для лесных хозяйств Timberjack, John Deere начинает выпуск тракторов в индийском городе Пуна. В 2005 г. корпорация открывает сборочное производство посевной техники в Оренбурге и создает в России дилерскую сеть для ее продажи, а в 2007 г. в Домодедовском районе Московской области – производственный и дистрибьюторский центр. В 2006 г. в Китае открывается завод по производству трансмиссий

John Deere Tianjin. В 2009 г. с целью достижения синергического эффекта от совместного использования накопленного опыта, разработанных производственных технологий и управления инвестициями Worldwide Agricultural Equipment и Worldwide Commercial & Consumer Equipment объединяются в Agriculture and Turf Division.

В эти же годы корпорация прилагает усилия по закреплению на рынке ландшафтного и ирригационного оборудования. После приобретения в 1991 г. компании Sabo, John Deere в 1994 г. покупает крупного и известного американского производителя садовых пылесосов, мотокос, электропил, бензо- и электро-триммеров Homelite (создан в 1921 г.). В 2001 г. корпорация приобретает дистрибьюторов ирригационного оборудования McGinnis Farms и Century RainAid, работающих соответственно в юго-восточных и восточных штатах США, и в итоге официально выходит на рынок ирригационного и ландшафтного оборудования. В 2003 г. John Deere заключает соглашение о продаже мотокосилок с американской сетью по продаже инструментов для ремонта и стройматериалов Home Depot. В 2005 г. корпорацией приобретается ранее принадлежавший компании Olympus дистрибьютор ирригационного оборудования United Green Mark (США, Калифорния), осуществляющий основные продажи на Западном побережье США. Став к 2006 г. ведущим в США поставщиком ирригационного и ландшафтного оборудования, John Deere Landscapes в следующем году приобретает американскую компанию по производству оборудования и средств для ухода за ландшафтом Lesco (основана в 1962 г.).

Владея заводами на территории стран Европы, Азии, Северной и Южной Америки, корпорация John Deere стала лидером мирового сельскохозяйственного машиностроения и вошла в список 100 крупнейших промышленных компаний, публикуемый американским журналом «Fortune».

Американо-итальянская машиностроительная корпорация Case New Holland Global образована в 1999 г. итальянской Fiat (основана в 1899 г.), которой в настоящее время принадлежит 90% ее акций. Штаб-квартира корпорации находится в г. Берр-Ридж (США, Иллинойс). В этом десятилетии она, уступив лидерство John Deere, заняла вторую позицию в мировом рейтинге производителей сельскохозяйственных машин и третью – после Caterpillar и Komatsu – в производстве строительной

техники. Подразделения Case New Holland Global по производству сельскохозяйственной техники под брендами «Case», «New Holland» и «Steyr» расположены на территории Европы, Северной и Южной Америки, Китая, Индии и СНГ. В октябре 2009 г. между руководством ОАО «КамАЗ» и корпорации Fiat было подписано соглашение о создании двух совместных предприятий по производству сельскохозяйственной и специальной техники в г. Набережные Челны. В его рамках ОАО «КамАЗ» и Case New Holland Global объединяют свои сбытовые сети в Российской Федерации для реализации как производимой, так и импортируемой в Россию техники корпорации. В марте 2010 г. прошла церемония открытия нового промышленного комплекса по производству сельскохозяйственной и строительной техники под брендами «Case» и «New Holland» в г. Сан-Паулу (Бразилия).

История корпорации начинается в 1842 г. с момента образования компании Case в г. Расин (США, Висконсин). Компания изначально называлась Racine Threshing Machine и занималась производством молотилок. В 1890 г. она открывает свой завод в Аргентине. К концу XIX в. Racine Threshing Machine становится известным производителем двигателей для сельскохозяйственной техники, а в начале XX в. она, дополнив свой ассортимент молотилками, сноповязалками, плугами и другим сельскохозяйственным оборудованием, начинает производить и колесные тракторы. В 1928 г. Case приобретает в г. Рок-Форд (США, Иллинойс) компанию по производству сельскохозяйственного оборудования Emerson-Brantingham. Год спустя компания выпускает первый гусеничный трактор и меняет свое название на «Case». В 1937 г. Case в г. Рок-Айленд (США, Иллинойс) приобретает завод по производству малых комбайнов Rock Island Plow. Во время Второй мировой войны, помимо выполнения военных заказов, компания выпускает свои первые зерноуборочный комбайн и хлопкоуборочную машину.

В 1985 г. американская машиностроительная корпорация Tenneco, являвшаяся к тому времени для Case материнской компанией, приобретает подразделения по производству сельскохозяйственной техники компании International Harvester (она будет рассмотрена ниже) и сливает их с Case. Выпускаемая продукция продается сначала под маркой «Case International», а затем «Case IH». Производство тракторов из гг. Рок-Айленд и Луисвилл (США, Иллинойс) переводится на завод Case

Tractor в г. Расин, производство комбайнов «International Harvester» продолжается в г. Ист-Молин (США, Иллинойс). В том же 1985 г. Case создает совместное предприятие с Hesston по производству кормоуборочных машин, которые будут продаваться под маркой «Case».

В 1996 г. Case приобретает австралийского производителя оборудования по уборке сахарного тростника Austoft Holdings и австрийского производителя тракторов Steyr Landmaschinentechnik (последний основан в 1864 г., с 1934 по 1990 гг. был частью австрийского машиностроительного конгломерата Steyr-Daimler-Puch), который после покупки переименовывается в «Case Steyr Landmaschinentechnik». В этом же году Case в Узбекистане создает совместное предприятие по производству хлопкоуборочных машин UzCaseMash.

В 1997 г. Case приобретает достаточно хорошо известного производителя программного обеспечения сельскохозяйственного назначения Agri-Logic.

Следующим участником корпорации Case New Holland Global является компания International Harvester, образованная в 1902 г. в результате слияния компаний Deering Harvester, Plano Manufacturing и McCormic Harvesting Machine (последняя основана в 1848 г. в г. Чикаго) и ставшая с тех пор одним из крупных «игроков» американского сельскохозяйственного машиностроения. Стремясь сохранить свои конкурентные позиции после укрепления на рынке корпорации John Deere, International Harvester в 1919 г. приобретает компании P&O Plowing (США, Иллинойс) и Chattanooga Plowing (США, Теннесси). В 1923 г., вступив в соперничество с Fordson Tractor, который к тому времени производил около 73% американских тракторов, International Harvester открывает в г. Рок-Айленд тракторный завод IH Farmall. В итоге она, производя только 9% тракторов, занимает все-таки вторую позицию на национальном рынке. В этом же году все ранее созданные брэнды International Harvester объединяет в три: «McCormic-Deering», «International» и «Farmall», а также начинает производство сеялок на заводе Great Plains.

В 1947 г. International Harvester открывает завод Farmall в г. Донкастер (Англия), а также предприятия по производству сельскохозяйственных машин в гг. Стоктон (США, Калифорния), в Беттендроф (США, Айова) и Аннистон (США, Алабама) (последний будет

продан в 1953 г.). В 1948 г. компания начинает производство машин по уборке хлопка и пресс-подборщиков на заводе Memphis (США, Теннесси) (будет закрыт в 1985 г.).

Третья участница корпорации – компания New Holland – была создана в 1895 г. в штате Пенсильвания (США). В 1947 г. она, в результате ее приобретения американской компанией Sperry, специализирующейся в электронике и авианавигационном оборудовании, становится Sperry New Holland. В 1964 г. Sperry New Holland приобретает контрольный пакет акций бельгийского производителя комбайнов Claves (основан в 1906 г.). В 1986 г. Sperry New Holland поглощается Ford Tractor Operations (которая в результате сделки получает возможность пополнить модельный ряд своих тракторов) и получает новое имя – «Ford New Holland». В 1991 г. около 80% акций Ford New Holland выкупаются корпорацией Fiat.

Что касается самой Fiat, то еще в 1974 г. ее дочернее предприятие Fiat Macchine Movimento Terra и американская корпорация Allis-Chaimers (ее хроника будет приведена далее, при описании корпорации Agco), заключив стратегический союз, создали совместное предприятие Fiat-Allis с преимущественной долей Fiat. В 1985 г. Fiat, получив полный контроль над Fiat-Allis, переименует его в «Fiatallis» (в настоящее время оно производит машины под марками «New Holland» и «Case»). В 1974 г. также создается Fiat Trattori, которая в 1975 г. становится одним из акционеров компании Laverda. В 1977 г. Fiat Trattori приобретает компании Hesston (с которой, как уже указывалось, в 1985 г. Case создала совместное предприятие) и Agrifull производителей навесного оборудования и тракторов малой и средней мощности соответственно. В 1984 г. Fiat Trattori переименовывается в «Fiatagri» и приобретает у производителя комбайнов для виноградников Braud, оставшиеся 75% акций Laverda.

В 1988 г. на основе Fiatallis и Fiatagri создается новая компания FiatGeotech. Спустя три года, в 1991 г., Fiat, объединив Ford New Holland с FiatGeotech в одну компанию N.H. Geotech, начинает процесс объединения компаний под единым флагом. Одним из первых шагов становится включение в 1991 г. в состав Ford New Holland Americas – североамериканского подразделения N.H. Geotech – предприятия корпорации Versatile по производству малогабаритного сельскохозяйственного оборудования Versatile Farm Equipment

(создано в 1963 г. на основе бывшей Hydraulic Engineering). В итоге N.H. Geotech включает в себя подразделения по производству тракторов корпораций Ford и Fiat. Два года спустя, в 1993 г., N.H. Geotech меняет свое название на «New Holland».

В 1996 г. New Holland стимулирует создание альянса между Iveco и Cummins по организации производства двигателей для своей техники, а в 1997 г. она заключает соглашение с ведущей американской компанией Manitou о разработке и производстве для своей техники телескопических погрузчиков. За год до вхождения в Case New Holland Global, в 1998 г., New Holland подписывает договор о сотрудничестве с канадским производителем посевных комплексов и почвообрабатывающего оборудования Flexi-Coil, начинает производство тракторов в Индии, а также доводит свою долю в акционерном капитале турецкого партнера Turk Tractors до 37,5%.

Немецкий машиностроительный концерн Claas был основан в 1913 г. Его штаб-квартира находится в г. Харзевинкель (ФРГ, Северный Рейн-Вестфалия). Зерно- и кормоуборочные комбайны, тракторы, пресс-подборщики, кормовые машины, телескопические погрузчики и другая сельскохозяйственная техника, продаваемая под брэндами «Claas» и «Renault», производится на заводах, расположенных в Европе, Азии, Америке и СНГ.

Как и у John Deere, история корпорации до 1990-х годов сравнительно небогата событиями в сфере концентрации, централизации и интеграции капитала. До 1930 г. она занимается в основном производством сноповязалок. В 1936 г. Claas представляет свой первый зерноуборочный комбайн, разработка которого началась в 1930 г. В 1956 г. корпорация открывает завод Claas Industrietechnik в г. Падеборн (ФРГ), а в 1962 г. начинает производство пресс-подборщиков на заводе Usines Claas France в г. Метц-Уолпи (Франция). С 1969 г. ее производственная программа расширяется за счет кормоуборочной техники приобретенного завода Й. Баугца в г. Заульгау (теперь это Claas Saulgau).

С начала 1990-х годов концерн, активизировав свою деятельность на мировом рынке сельскохозяйственной техники, проникает и в новейшие отрасли, секторы которых тесно связаны с машиностроением. В 1992 г. в г. Беелен (ФРГ) открывается завод Claas

Fertigungstechnik по производству технологических установок для автомобильной, авиационной и космической промышленности. В 2002 г. уже для группы Claas Fertigungstechnik приобретает компания Brctje Automation (ФРГ, г. Вифельштед), занимающаяся проектированием, разработкой, конструированием, производством и монтажом станков и установок, обеспечивающих автоматизацию сборки самолетов. В 1994 г. создается компания Agrosom по разработке электронных спутниковых систем для сельского хозяйства, которая в 1998 г. войдет в состав компании Agrosom GmbH & Co. Agrarsysteme в г. Гютерсло (ФРГ) – одного из крупнейших европейских производителей информационных систем для сельского хозяйства, связанных с технологиями производства и управлением предприятием.

В 1997 г. корпорация приобретает завод по производству навесного оборудования для комбайнов в венгерском г. Терекшентмиклос (сейчас это Claas Hungary). В этом же году Claas и Caterpillar в г. Омаха (США, Небраска) создают совместное предприятие по производству комбайнов Lexion под брэндом «Lexion Caterpillar». Созданный альянс предполагает также использование сбытовой сети корпорации Caterpillar для продажи по Северной Америке совместно производимой продукции. В 2002 г. единственным владельцем этого предприятия, которое получает название «Claas Omaha», становится Claas.

В 2003 г., после покупки контрольного пакета акций (100% акций будут выкуплены в 2008 г.) компании Renault Agriculture, корпорация начинает производство своих тракторов на двух заводах в гг. Ле-Ман и Велизи (Франция). В этом же году Claas выходит на рынок Российской Федерации: в г. Краснодар начинается строительство завода по сборке комбайнов Mega и Tucano, а также тракторов Atles (завод начал работу в мае 2005 г.). В 2008 г. заработали краснодарский Технопарк корпорации, а также два завода Claas India в гг. Чандигарх и Фаридабад по производству комбайнов и тракторов. В конце апреля 2010 г. представители корпорации объявили о завершении подготовки проекта строительства завода по производству сельскохозяйственной техники в Воронежской области Российской Федерации.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Бруевич, И.В. Повышение эффективности российского рынка сельскохозяйственной техники с учетом опыта зарубежных компаний: автореф. дисс. на соиск. уч. степени канд. экономич. наук: 08.00.14 / И.В. Бруевич; Российский государственный аграрный университет – МСХА им. К.А. Тимирязева. – Москва, 2007. – 27 с.
2. Ежевский, А.А. Основные тенденции развития мирового сельхозмашиностроения и некоторые проблемы повышения экспортного потенциала отечественной отрасли / А.А. Ежевский, В.А. Лизунов // Тракторы и сельскохозяйственные машины. – 2001. – № 5. – С. 7–14.
3. Ленин, В.И. Империализм как высшая стадия капитализма / В.И. Ленин // Избр. соч. – В 4 т. – Т. 2. – 2-е изд. – М.: Политиздат, 1988. – С. 1–98.
4. Файзрахманов, Ф.М. Утверждение коалиционного характера конкурентной борьбы в мировом сельскохозяйственном машиностроении / Ф.М. Файзрахманов // Экономика и управление. – 2008. – № 1. – С. 76–80.
5. John Deere обрусел // Аграрное обозрение. – 2010. – № 2. – С. 24–25.

### РЕЗЮМЕ

В статье в хронологическом порядке рассматривается становление с использованием механизмов создания филиалов, слияния и поглощения компаний, организации международной производственной кооперации ведущих «игроков» современного мирового сельскохозяйственного машиностроения – транснациональных корпораций John Deere, Case New Holland, Agco, Claas, Same Deutz-Fahr и Argo, которые в текущем десятилетии, составив стратегическую группу отрасли, стали определять характер и содержание конкуренции в ней.

Отработанные в течение прошлого века приемы проникновения на целевые рынки в течение последних двух десятилетий достаточно успешно применяются ими и в отношении стран СНГ, в подавляющем большинстве которых производство сельскохозяйственной техники продолжает оставаться в кризисном состоянии.

### SUMMARY

During the last two decades they use the well-tried methods of penetration into target markets, successfully used by them in respect of the CIS countries, where the vast majority of their competitors have lost the market positions, and production of agricultural equipment continues to be in crisis.

Статья поступила в редакцию 19 августа 2010 г.