

УДК: 339.944

Ф. М. Файзрахманов,  
докторант, Межрегиональная Академия управления персоналом

## ПРОЦЕССЫ КОНЦЕНТРАЦИИ, ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ, ИНТЕГРАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И КАПИТАЛОВ, СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОАЛИЦИЙ В ЗАРУБЕЖНОМ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ МАШИНОСТРОЕНИИ В XX — НАЧАЛЕ XXI ВВ.\*

*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.*

*The formation of the core actors in the world agriculture machinery is examined. Transnational corporations as John Deere, Case New Holland, Agco, Claas, Same Deutz-Fahr and Argo during the current decade have formed a strategic group in the sector and dictate the character and ways of the competition in this field.*

*Nowadays well-tried M&A methods and techniques are in operation, new branches establishing to penetrate into the goal markets of the CIS, where the most of their competitors have lost their market positions.*

*Ключевые слова: реструктуризация отрасли, олигополия, концентрация капитала, централизация капитала, транснациональная корпорация, концентрация производства, интеграция производства, стратегическая группа конкурентов, доминирующая позиция, мировое сельскохозяйственное машиностроение, международные слияния и поглощения, зарубежный филиал, международная кооперация, стратегический альянс.*

Следующие три корпорации — американская Agco, итало-немецкая Same Deutz-Fahr и итальянская Argo — занимают в стратегической группе соответственно третью, пятую и шестую позиции. Они интересны тем, что первые две образовали стратегический альянс с целью оптимизации производства и сбыта своей продукции

еще в 2000 г. В 2007 г. союзниками для достижения этой же цели стали Agco и Argo. Важно и то, что в этом же 2007 г. партнером первого союза стал российская корпорация "Тракторные заводы", а второго — российский "КамАЗ". В 2010 г. союзником Agco и Argo стала еще одна российская компания — ОАО "НефАЗ".

Штаб-квартира корпорации Agco расположена в г. Дулут (США, Джорджия). Сейчас в ее

\* Окончание. Начало см. в № 18, 2010 г.

состав входят компании по производству сельскохозяйственных машин под брендами "Agco", "Deutz-Fahr", "Challenger", "Fendt", "Gleaner", "Hesston", "Massey Ferguson", "New Idea", "Spra-Coupe", "Willmar", "Sunflower", "Valtra" и "White Planters" в Европе, Северной и Южной Америке, Китае, Индии и СНГ.

Заметным участником на рынке сельскохозяйственной техники Agco становится в 1990 г. Возникает она на основе Deutz-Allis — подразделения немецкой концерна Klockner-Humboldt-Deutz по производству сельскохозяйственной техники, приобретенного в 1985 г. последним у американской корпорации Allis-Chalmers. В 1990 г. Deutz-Allis выкупает у Klockner-Humboldt-Deutz свое североамериканское подразделение, владевшее брендом "Deutz-Fahr" для сельскохозяйственной техники.

Что касается Allis-Chalmers, то она возникла в 1901 г. в результате слияния компаний Fraser & Chalmers и Edward P. Allis & Co, производивших паровые машины и двигатели к ним соответственно. В течение 1920-х годов ею были осуществлены существенные вложения в производство сельскохозяйственной техники, в результате чего она становится достаточно известным ее производителем в США. В 1931 г. Allis-Chalmers приобретает Advance-Rumely Thresher. В течение 1950-х годов компания распродает свои подразделения, не связанные с производством сельскохозяйственной техники, и приобретает (в 1955 г.) производителя самоходных комбайнов Gleaner. В начале 1960-х годов Allis-Chalmers уже имеет свои заводы в Мексике, Австралии, Англии, Франции и ряде других стран. Однако падение спроса на сельскохозяйственную технику в 1970-х годах, неудачные управленческие решения, принятые в это время, привели в начале 1980-х годов к выставлению компании на продажу. Покупателем в 1985 г. стала компания Klockner-Humboldt-Deutz.

Изначально корпорация называлась "Gleaner-Allis Corporation", но затем было переименовано на "Allis-Gleaner Corporation" или "Agco". Линия тракторов "Deutz-Allis" стала называться "Agco-Allis" (в Латинской Америке замена имени произошла только в 2001 г., но в этом же году бренд "Agco-Allis" был заменен брендом "Agco"), а "Gleaner" стал брендом для ее комбайнов.

С начала 1990-х годов корпорация становится активным участником процесса реструктуризации мирового сельскохозяйственного машиностроения. В 1991 г. ею производится покупка половины акций завода по производству сено- и кормоуборочного оборудования Hesston, которые до этого, как уже упоминалось, с 1985 г. принадлежали компании Case (остальные акции были выкуплены в 2000 г.). Совместному предприятию дается название "Hay and Forage

Industries". В этом же году у компании White-New Idea (создана в 1969 г. в результате слияния White Motor, Oliver Farm Equipment и Cockshutt Farm Equipment, первоначальное название — "White Farm Equipment") приобретает ее подразделение White Tractor. Подразделение White Planters по изготовлению сеноуборщиков, сеялок и оборудования для внесения удобрений у White-New Idea было выкуплено в 1993 г. В этом же году Agco приобретает у всемирно известной корпорации по производству сельскохозяйственной техники Massey Ferguson (создана в 1953 г. в результате слияния Massey Harris и Ferguson Tractor, первоначальное название — "Massey Harris Ferguson") права на дистрибуцию своей продукции в Северной Америке. В 1994 г. Agco покупает уже всю корпорацию полностью, а также, приобретя производителя больших прицепных тракторов компанию McConnell Tractors, дополняет за ее счет линию своих тракторов "Agcostar". Одновременно Agco приобретает компанию по производству посадочного оборудования Black Machine.

В 1995 г. корпорация приобретает компанию AgEquipment — производителя погрузчиков и почвообрабатывающего оборудования под брендами "Farmhand", "Glencoe" и "Tye". В 1996 г. Agco покупает бразильскую компанию Iochpe Maxion, которая в то время обладала правом на использование бренда "Massey Ferguson" для техники производимой и продаваемой ею в этом регионе. В этом же году Agco приобретает лидера аргентинского тракторостроения — компанию Deutz Argentina. Одновременно Agco, с целью развития бизнеса Massey Ferguson, покупает для нее канадские компании по производству комбайнов Western Combine и Portage Manufacturing, а для финансирования проектов своих североамериканских подразделений совместно с голландским банком Rabobank создает совместный банк Agricredit.

В 1997 г. корпорация покупает Fendt — одного из известных немецких производителей тракторов (основан в 1937 г.) и завершает покупку датского комбайнового завода Dronningborg Industries. В следующем году Agco с Deutz создает совместное предприятие по производству двигателей в Аргентине и покупает ведущих североамериканских производителей опрыскивателей — компании Spra-Coupe и Willmar.

В 2001 г. Agco приобретает компанию AgChem Equipment и объединяет в единую структуру свои североамериканские подразделения по производству тракторов "Agco-Allis" и "White", начавшие производить их под брендом "Agco". Через год Agco покупает завод по производству гусеничных тракторов компании Caterpillar и права на бренд "Challenger", который с тех пор стал присваиваться: колесным трактором, в том

числе производимым и Iseki, Agritalia и Massey Ferguson, а также бразильским заводом Valtra (после его покупки в 2004 г.); ряду комбайнов, разработанным Massey Ferguson и Gleaner; сеноуборщикам, разработанным Hesston. В конце 2002 г. Agco производит покупку активов производителя оборудования для обработки земли, посева и уборки Sunflower Manufacturing. Позиции этой компании наиболее сильны в Северной Америке, а технологические наработки сегодня применяются, в частности, в агрегируемом с тракторами Challenger оборудовании.

В 2004 г. Agco у финской группы Kone покупает активы компании Valtra (основана в 1950 г.) — известного производителя тракторов и двигателей, имеющего сильные рыночные позиции в Северной Европе и Южной Америке. К тому же Valtra к моменту покупки имела лицензионные соглашения по производству тракторов с индийской Eicher и турецкой группой Нема. Приобретение Valtra также включает в себя и покупку производителя дизельных двигателей Sisu Diesel.

В 2007 г. Agco в результате создания стратегического альянса с Argo приобретает у нее 50% компании по производству комбайнов Laverda.

Корпорация Agco активно работает на территории СНГ. В конце декабря 2007 г. руководством корпорации и российского концерна "Тракторные заводы" был подписан Меморандум о взаимопонимании и соглашении о создании совместного предприятия в г. Владимир по производству шести моделей 3-, 4- и 6-тицилиндровых дизельных двигателей (в т.ч. и для сельскохозяйственной техники). Двадцать третьего апреля 2010 г. в Уфе руководством Agco и ОАО "НефАЗ" было подписано соглашение о производстве на базе завода зерноуборочных комбайнов (сборочные комплекты деталей будут поставляться Laverda). В последующем планируется организовать на базе "НефАЗ" мелко- и крупноузловое сборочное производство комбайнов и тракторов.

Штаб-квартира итало-немецкой корпорации Same Deutz-Fahr, образовавшейся в 1996 г. и занимающей сейчас время пятую позицию в стратегической группе, находится в г. Тревиальо (Италия). Она реализует свою продукцию под марками "Same", "Lamborghini", "Deutz-Fahr" и "Hurlimann". Некоторые модели тракторов корпорацией производятся для союзной с 2000 г. Agco. Кроме того, благодаря своему участию с 2003 г. в капитале корпорации Deutz, Same Deutz-Fahr в настоящее время является одним из значимых мировых игроков и в сегменте промышленных дизельных двигателей.

Основой будущей корпорации стала созданная в 1942 г. компания по производству тракторов Same Trattori. В 1970 г. Same Trattori приоб-

ретает Lamborghini Trattori (основана в 1948 г.) — известного итальянского производителя тракторов, попавшего к тому времени в сложное экономическое положение. В 1972 г. Lamborghini Trattori предоставляет швейцарской компании Hurliman (основана в 1926 г.) свою сбытовую сеть для продажи тракторов в этой стране, а в 1976 г. приобретает ее. В результате покупки Lamborghini Trattori становится вторым производителем тракторов в Италии и одним из ведущих в мире. Сама же Same Trattori с этого года становится Same Lamborghini Hurliman.

Эта корпорация в начале 1990-х годов, как и ее основные конкуренты, посчитала также необходимым начать свою экспансию на мировой рынок сельскохозяйственной техники в условиях начавшейся его реструктуризации с целью использовать возникшие возможности по улучшению занимаемых на нем позиций. Если Deutz-Allis — родоначальница Agco в 1990 г. выкупила у ранее уже упоминавшегося концерна Klockner-Humboldt-Deutz свое североамериканское подразделение, то Same Lamborghini Hurliman в 1995 г. выкупает у него компанию Deutz-Fahr с подразделениями Deutz-Fahr Agrartechnik по производству тракторов и Deutz-Fahr Erntesysteme по производству комбайнов и уборочных машин. В 1996 г. корпорация меняет свое имя на нынешнее "Same Deutz-Fahr".

В 2003 г. Same Deutz-Fahr становится одним из основных акционеров одного из крупнейших производителей промышленных дизельных двигателей Deutz (ФРГ, г. Кельн) (на 31 декабря 2009 г. ей принадлежало 45,0% акций немецкой компании). В этом же году корпорация приобретает 10% финской Sampo Rosenlew (основана в 1853 г.) — производителя лесной техники и зерноуборочных комбайнов (с 1957 г.).

Через два года, в 2005 г., для лицензионного производства комбайнов Same Deutz-Fahr приобретает хорватской холдинг Duro Dakovic. В мае 2008 г. она подписывает соглашение с аргентинским производителем комбайнов Vassalli Fabril об использовании ее технологии при производстве роторных зерноуборочных комбайнов "Deutz-Fahr".

Двенадцатого января 2009 г. руководство Same Deutz-Fahr и российского концерна "Тракторные заводы" подписали двухсторонний меморандум о стратегическом партнерстве в сфере реализации совместных проектов по продвижению новейшей сельскохозяйственной техники на рынках России и стран СНГ.

Замыкает шестерку лидеров мирового сельскохозяйственного машиностроения итальянская группа Argo, основанная в 1988 г. Ее штаб-квартира находится в г. Сан-Мартино-ин-Рио (Италия). Начало формирования группы было

положено приобретением братьями Пьерандже-ло и Валерио Морра двух итальянских производителей сельскохозяйственной техники: компании MBS (г. Реджо-Эмилия) в 1980 г. и Pegoraro (г. Виченца) в 1987 г. Сразу после своего образования группа присоединила к себе еще одного участника — компанию Fort of Luzzara (г. Реджо-Эмилия). В настоящее время ее продукция, продаваемая под брэндами "Landini", "McCormic", "Valpadana", "S.E.P.", "Laverda", "Fella" и "Pegoraro", производится на семи итальянских, одном французском (г. Сент-Дизье) и одном немецком (г. Фойхт) заводах. Группа также активно осуществляет "ребрендинг" для других производителей сельскохозяйственной техники, не имеющих в своем продуктивном портфеле их полного модельного ряда (например, с 2004 г. Laverda, сотрудничая с Agco, поставляет ей свои комбайны, которые последней продаются под брэндами "Massey Ferguson", "Fendt" и "Challenger").

Основу группы в настоящее время составляют компании McCormic, Landini и Laverda. С 2008 г., первые две объединены в единую структуру Argo Tractors по производству тракторов под брэндами "Landini" и "McCormic", а Laverda (50% акций которой, как уже выше упоминалось, принадлежат Agco) возглавляет подразделение Agricultural Machine, ответственное за производство всех остальных видов сельскохозяйственной техники группы.

Компания McCormick Tractors возникла в 2000 г. после того как Case избавилась от части своих активов, чтобы иметь возможность слиться с New Holland. В 2001 г. группой Argo с целью усиления позиций на европейском рынке (прежде всего на его германском и французском сегментах) был приобретен брэнд "McCormic" и завод по производству тракторов в г. Донкастер (Англия). (Этот завод, носивший с момента его основания в 1947 г. название "Farmall", уже упоминался при описании компании International Harvester). Но, несмотря на то, что в модернизацию завода были произведены значительные инвестиции, он оказался не способным гибко и быстро реагировать на изменяющиеся требования рынка, прежде всего в отношении экономичности сельхозмашин, и в 2006 г. был закрыт, а его оборудование выставлено на продажу. В 2007 г. оно было приобретено российским ОАО "КамАЗ", которое на его базе с июня 2008 г. организовало в г. Набережные Челны сборочное производство колесных тракторов "КамАЗ Т-215". Что касается брэнда "McCormick", то на сегодняшний день вся тракторная техника под этим именем производится на итальянских заводах группы Argo.

Компания Landini была основана в г. Фабрико (Италия) в 1884 г. Ее основная продукция —

сельскохозяйственные тракторы. В 1957 г. Landini заключает соглашение с Perkins Engines (г. Питерборо, Англия) о производстве дизельных двигателей Perkins в Италии. В 1959 г. 100% акций компании Landini приобретает корпорация Massey Ferguson, а в 1994 г. у последней контрольный пакет акций Landini покупается Argo (в 2000 г. группа завершит ее покупку, приобретя последние 9% ее акций у Agco). Торговая марка "Landini" была сохранена в силу своей широкой известности на рынках Западной Европы, США, Мексики и ЮАР (более 75% продукции предприятия поставляется на экспорт). Однако Landini продолжает для Agco производить некоторые модели тракторов.

В 1995 г. Landini приобретает 100% акций компании по производству тракторов Valpadana, а год спустя подписывает с компанией Iseki соглашение о технологическом сотрудничестве и производстве комплектующих для тракторов. В 1999 г. в Южной Африке открывается подразделение Landini Southern Africa, а в 2000 г. — в Канаде и США.

Компания Valpadana была основана в г. Сан-Мартино-ин-Рио в 1935 г. Изначально она производила различное сельскохозяйственное оборудование (в т.ч. и мотокосилки). Первый трактор ею был собран в 1960 г. на построенном годом ранее в этом городе заводе. В этом же году руководство компании принимает решение о создании дочернего предприятия S.E.P. по производству и продаже мотокосилок. В 1995 г. Valpadana она становится частью Argo (S.E.P. в состав Argo окончательно войдет только в 2000 г.). С 2006 г. Valpadana часть своих минитракторов оснащает двигателями от John Deere и Perkins.

Еще одна участница группы — компания Laverda — была создана в 1873 г. в г. Бреганц (Италия) для производства сельскохозяйственных машин и оборудования для сельскохозяйственных предприятий (ручных молотилок, соломорезок, зерносушилок, винных прессов, емкостей для хранения зерна и т.п.). В 1956 г. она выпускает свой первый комбайн, а в 1967 г. выходит на рынок кормоуборочных машин. В 1975 г. компания становится одним из лидеров по производству сельскохозяйственной техники в Италии и экспортирует ее в более чем 40 стран. В 1981 г. Laverda строит новый завод в г. Бреганц и на 20 лет становится одной из компаний корпорации Fiat (которая, как уже упоминалось выше при описании истории становления Case New Holland, в 1975 г. стала одним из акционеров, а в 1984 г. — владельцем Laverda). В 2000—2001 гг. 91% акций компании и ее завод в г. Бреганц покупает Argo.

В 2004 г. Laverda покупает компанию Fella и ее брэнд. Сама Fella была основана в 1918 г. в

Баварии (ФРГ) как предприятие по производству борон. В 1931 г. Fella приобрела компании Erpelle и Vixmann по производству сельскохозяйственной техники, расположенные в г. Аугсбург (ФРГ). Это дало возможность производить сенокосилки, сеноворошилки, сноповязалки, сено- и зерноподборщики. В 2005 г. Laverda, в результате взаимного обмена акциями, становится союзником известного итальянского производителя пресс-подборщиков Gallignani. С 2007 г. Laverda является совместным предприятием Argo и Agco (обеим корпорациям принадлежит по 50% акций компании).

Подводя итог вышеизложенному, можно сделать ряд выводов.

Транснациональные корпорации, образовавшие в завершающемся десятилетии в мировом сельскохозяйственном машиностроении стратегическую группу, доминирующие позиции на рынках Северной и Южной Америки, Европейского союза, Азии и Африки в послевоенный период заняли прежде всего благодаря умелому использованию механизмов создания зарубежных филиалов, поглощения и слияния компаний, участия в стратегических коалициях.

В последние два десятилетия, в условиях наметившегося на этих рынках сокращения спроса на тракторы и сельскохозяйственные машины, члены стратегической группы, используя эти механизмы, начали создавать и развивать конкурентные позиции на рынках Индии, Китая и стран СНГ, сельскохозяйственные предприятия которых пока не полностью удовлетворены количеством и качеством техники, предоставляемых национальными производителями. Однако широкомасштабная экспансия членов группы на эти рынки сдерживается в немалой степени государством, которое заинтересовано в сохранении ведущих национальных предприятий отрасли. В Китае, например, мощные и многофункциональные сельскохозяйственные машины разрабатываются и производятся крупными компаниями, находящимися в собственности и под защитой государства, а в Российской Федерации в соответствии со "Стратегией машинно-технологической модернизации сельского хозяйства России на период до 2020 г." с участием государства предполагается создание крупной сельхозмашиностроительной корпорации.

Удержанию и развитию позиций российских, белорусских и украинских компаний на рынках сельскохозяйственной техники Союзного государства, Единого экономического пространства и стран СНГ в целом будет способствовать дальнейшее наращивание объединенных усилий на основе принятого в 2006 г. соответствующего Меморандума (и уже привед-

шего к созданию не одного десятка совместных производств), а также условия подписанного в этом году Таможенного союза. Кроме того, возрождающееся в отрасли этих государств международное сотрудничество и кооперация, так или иначе, предполагают их постепенное вовлечение в обозримом будущем в различного рода союзы с участниками описанной в статье стратегической группы.

#### Литература:

1. Бруевич И.В. Повышение эффективности российского рынка сельскохозяйственной техники с учетом опыта зарубежных компаний: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.14 / И.В. Бруевич; Российский государственный аграрный университет — МСХА им. К.А. Тимирязева. — Москва, 2007. — 27 с.

2. Гарретт Б. Стратегические альянсы: Пер. с англ. / Б. Гарретт, П. Дюссож. — Москва: ИН-ФРА-М, 2002. — 332 с.

3. 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.

4. Лемешенок А. Таможенный союз подталкивает к модернизации экономик / А. Лемешенок // Рэспубліка. — 2010. — № 54. — Режим доступа: <http://respublika.info/4966/guest/article38096/>.

5. Ленин В.И. Империализм как высшая стадия капитализма / В.И. Ленин // Избранные сочинения. В 4 т. Т. 2. — 2-е изд. — Москва: Политиздат, 1988. — С. 1—98.

6. Меморандум сельхозмашиностроителей России, Беларуси и Украины // Тракторы и сельскохозяйственные машины. — 2006. — № 12. — С. 6.

7. Стратегия машинно-технологической модернизации сельского хозяйства России на период до 2020 г. / Ю.Ф. Лачуга и др.; — Москва: ФГНУ "Росинформагротех", 2009. — 80 с.

8. Файзрахманов Ф.М. Коалиционная конкуренция: Признание очевидного характера современного рыночного соперничества. — Минск: Змицер Колас, 2008. — 171 с.

9. Файзрахманов Ф.М. Утверждение коалиционного характера конкурентной борьбы в мировом сельскохозяйственном машиностроении / Ф.М. Файзрахманов // Экономика и управление. — 2008. — № 1. — С. 76—80.

10. Черноиванов В. Нужна мощная машиностроительная корпорация для модернизации АПК / В. Черноиванов // Аграрное обозрение. — 2008. — Ноябрь-декабрь. — С. 20—22.

*Стаття надійшла до редакції 29.08.2010 р.*