

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

### КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОАО «ГАЗ» В РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЙ

**В.П. Кузнецов**

*Волжская государственная инженерно-педагогическая академия*

Предлагается к рассмотрению различные показатели ОАО «ГАЗ» за последние 5 лет в динамике, такие как изменения структуры продаж, структура затрат, выпуск продукции и др. Проанализирована реализация инвестиционных программ и основные направления реструктуризации бизнеса с соответствующими выводами.

Открытое акционерное общество «ГАЗ» является безусловным лидером отечественного автомобилестроения, занимая значительные сегменты рынка по производству практически всех типов автомобильной техники: легковые, грузовые, специальные и пассажирские транспортные средства. Объем продукции ОАО «ГАЗ» в 2002 году составил 29 219 млн руб., что в сопоставимой оценке на 5,3% больше, чем в 2001.

Общее количество выпущенных автомобилей в 2003 году составило 201399 штук, увеличение по сравнению с 2002 годом — 3264 штук, или 1,7 %.

Выпуск грузовых автомобилей составляет около 40% объема всей выпускаемой продукции ОАО «ГАЗ» за 2003 год.

В 1999 году выпуск легковых автомобилей составлял более 50% от общего количества выпускаемых автомобилей. В 2003 году более 54% занимают грузовые автомобили.

Устойчивый спрос на легкие коммерческие грузовики и автобусы позволяет ОАО «ГАЗ» удерживать позицию лидера на российском рынке.

Рост производства грузовых автомобилей и автобусов, спад производства легковых автомобилей в 2003 году обусловлены изменениями конъюнктуры автомобильного рынка РФ и стран СНГ.

В течение 2003 года ОАО «ГАЗ» были предприняты меры по увеличению производительности труда, мощностей по производству автобусов и грузовых автомобилей.

Начиная со второго полугодия 2002 года реализованы программы по технической модернизации продуктового ряда — рестайлинг «Газели», модернизация легковых автомобилей, оптимизирован модельный ряд.

Положительная динамика роста объемов выпуска грузовых автомобилей и автобусов наблюдается с 1999 года.

Спад выпуска легковых автомобилей приходится на 2001–2002 годы.

Ценовая политика строилась и строится на основании рыночной конъюнктуры с учетом собственных затрат, средний рост цены по сравнению с 2001 годом составил 20%.

Увеличены экспортные поставки в СНГ более чем на 40% и почти в 2 раза в дальнее зарубежье.

Основными задачами 2004 года в области реализации являются улучшение качества работы дилерской сети, возвращение позиций по легковой группе, завоевание новых экспортных рынков.

Структура продукции ОАО «ГАЗ» за 2003 год показана на рис.1.

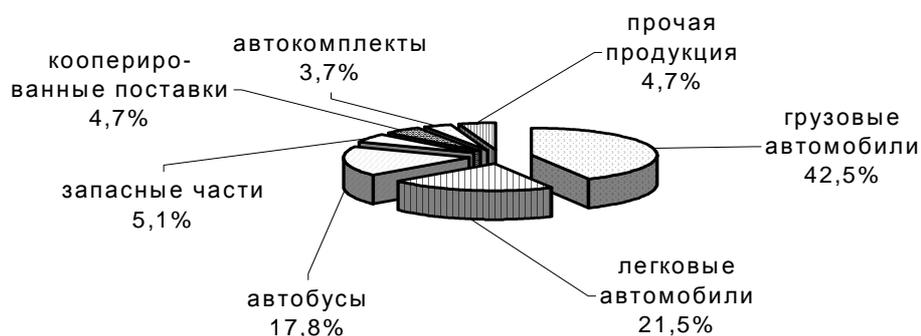


Рис.1. Структура продукции ОАО «ГАЗ» за 2003 год

Динамика выпуска автомобилей за период с 1999 года по 2002 годы представлена на рис. 2.

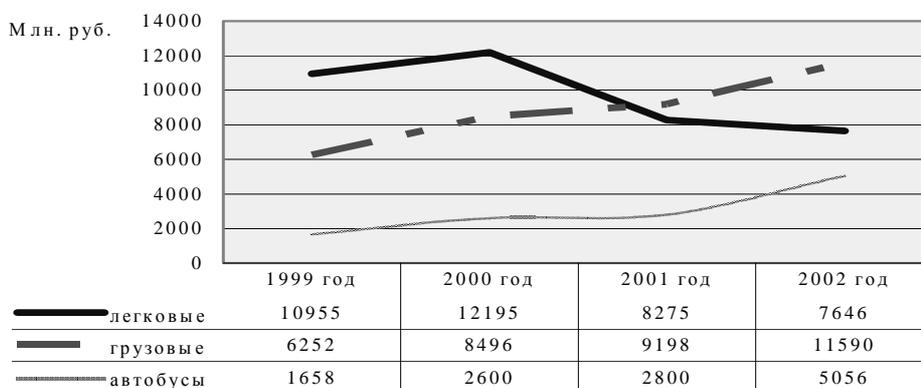


Рис. 2. Динамика выпуска автомобилей

Материальные затраты составляют более 60% общего объема затрат на производство, и их изменение оказывает значительное влияние на затраты на 1 рубль товарной продукции.

Увеличение прямых материальных затрат на 1 рубль товарной продукции в 2002 году отмечается в марте, июне, октябре, декабре.

В целом сохраняется тенденция снижения материальных затрат в структуре затрат на производство (с 73,8% за 2001 до 70,8% в 2003 году).

Показатель рентабельности производства товарной продукции за 2003 г. по сравнению с 2002 г. остался на том же уровне и составил 5,3%, при этом по основной продукции он увеличился с 4,2% до 4,5%, а по прочей продукции сократился с 27,6% до 22,2%.

За последние четыре года рост материальных затрат приходится на 2000 и 2002 годы — 22 и 20 млрд рублей соответственно. Спад — на 1999 и 2001 годы (16 и 18 млрд рублей).

Средняя заработная плата с 1999 года характеризуется стабильным ростом с 1495 до 4862 рублей в 2003 году.

Из общего объема затрат 46% приходится на покупные полуфабрикаты, 19% — на сырье и материалы, более 14% — на общепроизводственные расходы, около 6% — на общехозяйственные расходы.

Остальные расходы составляют 9,9% от общего объема затрат.

В 2003 году по сравнению с 2002 годом себестоимость товарной продукции увеличилась на 4273 млн руб., или на 17,7%, за счет увеличения расходов по статьям «Сырье и материалы», «Покупные изделия», «Топливо и энергия на технологические цели», «Зарплата производственных рабочих», «Отчисления на соцстрах», «Общехозяйственные расходы», «Общепроизводственные расходы», снижения расходов по статьям «Потери от брака», «Прочие производственные расходы», «Коммерческие расходы».

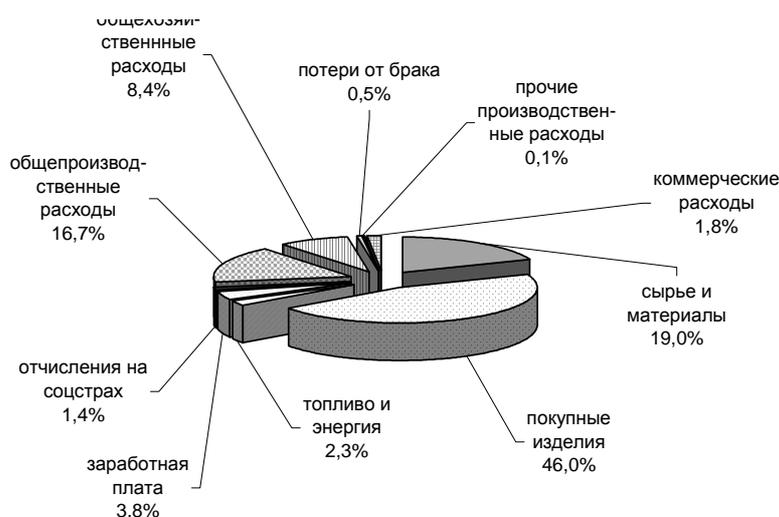


Рис. 3. Структура затрат за 2003 год

Эти изменения обусловлены:

- увеличением объема продукции основного и вспомогательного производства и изменением структуры выпуска товарной продукции;
- ростом цен на металл, комплектующие изделия (двигатели) и топливо (природный газ);
- ростом тарифных ставок на 10% в октябре 2001 г. и в марте 2002 г;
- увеличением расходов по добровольному страхованию имущества, на аудиторские услуги, по налогам, сборам и прочим обязательным отчислениям и расходам (налог на пользователей автодорог, в связи с увеличением величины выручки от продаж);
- снижением расходов по браку.

Несмотря на серьезный уровень инфляции в 2002 г., а также рост цен на металл и комплектующие в 2003 г., проводимые гибкая ценовая политика и оптимизация структуры производства позволили не допустить увеличение затрат на рубль товарной продукции.

Изменение структуры затрат произошло по причине снижения переменных затрат на 1 рубль товарной продукции на 1,3 коп. и увеличения постоянных затрат на 1 рубль товарной продукции с 24,8 до 26,1 коп.

Таблица 1

**Структура затрат на производство и реализацию продукции  
(на 1 рубль товарной продукции)**

Статьи затрат	2002 г.		2003 г.	
	Отчет тыс. руб.	Уд. вес, %	Отчет тыс. руб.	Уд. вес, %
1. Переменные затраты	17 835 660	73,9	20 599 331	72,5
1.1 Сырье и материалы	4 795 330	19,9	5 411 049	19,0
1.2 Покупные изделия	11 503 562	47,6	13 063 000	46,0
1.3 Топливо и энергия на технол. цели	552 615	2,3	656 024	2,3
1.4 Заработная плата произв. рабочих	719 476	3,0	1 079 835	3,8
1.5 Отчисления на соцстрах	264 677	1,1	389 422	1,4
2. Постоянные затраты	6 306 238	26,1	7 815 393	27,5
2.1 Общепроизводственные расходы	4 131 240	17,1	4 745 833	16,7
2.2 Общехозяйственные расходы	1 321 434	5,5	2 381 577	8,4
2.3 Потери от брака	157 206	0,7	155 850	0,5
2.4 Прочие производствен. расходы	44 597	0,2	28 328	0,1
2.5 Коммерческие расходы	651 761	2,7	503 806	1,8
3. Полная себестоимость	24 141 898	100	28 414 724	100
4. Объем товарной продукции	25 410 058		29 913 910	

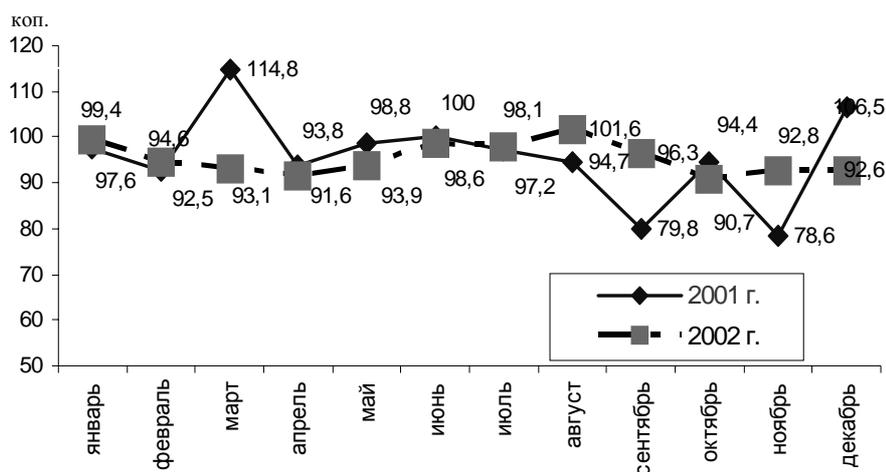


Рис. 4. Прямые материальные затраты на рубль товарной продукции в 2001–2002 годах

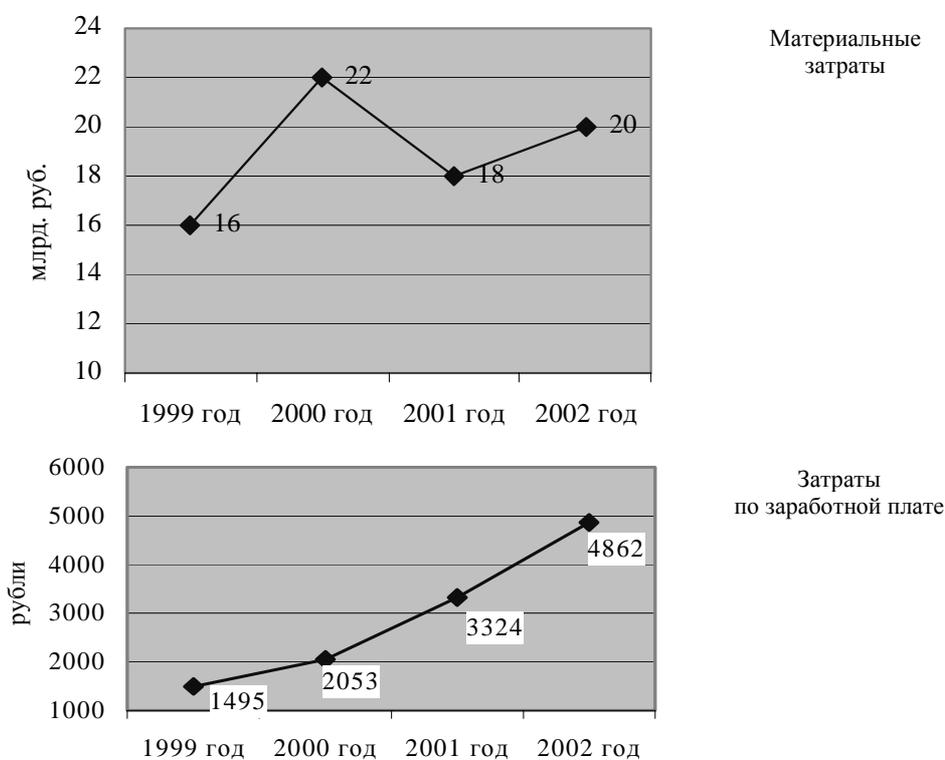


Рис.5. Динамика затрат в абсолютных показателях

### Реструктуризация бизнеса

Концепция по реструктуризации бизнеса и имущественного комплекса ОАО «ГАЗ» разработана для следующих направлений:

- создание дочерних компаний ОАО «ГАЗ» и передача им функций структурных подразделений, развитие бизнеса;
- создание некоммерческих организаций, привлечение дополнительных источников финансирования социально-культурной сферы;
- передача объектов в муниципальную собственность, снижение расходов ОАО «ГАЗ» на их содержание;
- пополнение доходной части бюджета (аренда, продажа).

В 2002 году завершены мероприятия по реструктуризации 12 структурных подразделений ОАО «ГАЗ»:

- создано 9 дочерних компаний — общества с ограниченной ответственностью со 100% участием ОАО «ГАЗ»;
- создана 1 некоммерческая организация — лечебно-профилактическое учреждение, ОАО «ГАЗ» — единственный учредитель.

Доля структурных подразделений исходя из удельного веса затрат цехов представлена на рис. 6.

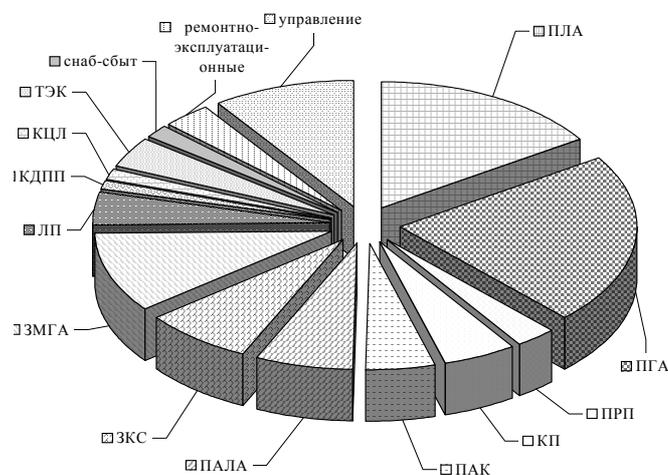


Рис. 6. Доля структурных подразделений ОАО «ГАЗ»

Таблица 2

	%	млн руб.
ПЛА — производство легковых автомобилей	15,9	6101
ПГА — производство грузовых автомобилей	21,9	8430
ПРП — производство радиаторов	2,8	1084
КП — кузнечное производство	4,8	1857
ПАК — производство автомобилей кузовов	4,8	1831
ПАЛА — производство автомобилей легковых агрегатов	6,7	2558
ЗКС — завод коробок скоростей	7,7	2955
ЗМГА — завод мостов грузовых автомобилей	10,1	3901
ЛП — легковое производство	4,2	1612
КДПП — корпус двигателей передних подвесок	1,2	446
КЦЛ — корпус цветного литья	1,3	508
ТЭК — топливно-энергетический комплекс	3,9	1480
Снаб-сбыт	1,7	676
РЭН	3,2	1212
Управление	9,8	3785

### Реализация инвестиционных программ

Реализация всех планов технического развития в 2002–2003 годах осуществлялась в рамках инвестиционной программы ОАО «ГАЗ». В течение года в программу вносился ряд корректив, связанных с уточнением приоритетных направлений технического развития и фактическим состоянием бюджета ОАО «ГАЗ».

Распределение инвестиций осуществлялось по направлениям.

Более 47% инвестиций приходится на инновационные инвестиции, а именно:

- рестайлинг автомобилей семейств «Газель» и «Соболь»;
- программа «Дизельные двигатели»;
- организация производства малолистовой рессоры.

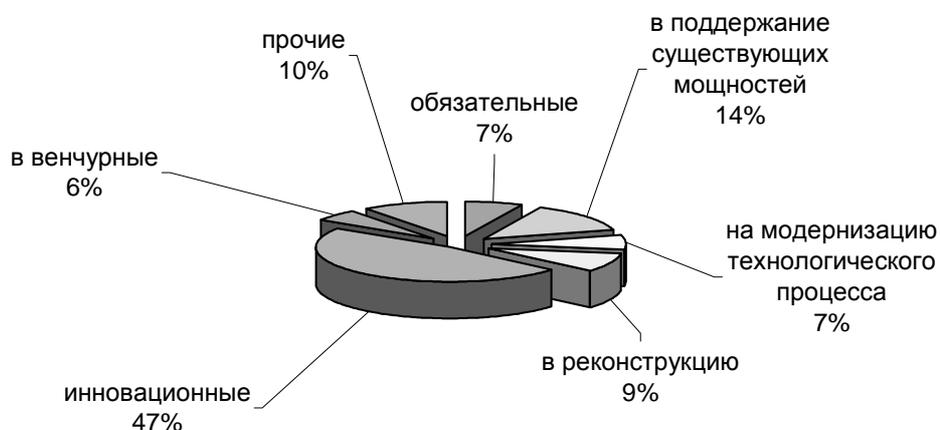


Рис. 7. Распределение инвестиций по направлениям в 2003 году.

Общий объем финансирования за 2003 год составил более 546 млн рублей. В результате реализации программы обеспечена стабильная работа ОАО «ГАЗ» и выполнение производственной программы 2003 года, созданы условия для увеличения экономической эффективности производства и повышения качества продукции в результате внедрения мероприятий по рестайлингу, унифицированной платформе, малолитровой рессоре, окраске автомобилей, перевооружению литейного производства и других мероприятий.