

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Иркутский государственный аграрный университет  
им. А.А. Ежевского**

**Кафедра «Эксплуатация машинно - тракторного парка,  
безопасность жизнедеятельности и профессиональное обучение»**

## **ДИЛЕРСКАЯ СЛУЖБА В АПК**

**Учебное пособие  
для студентов инженерного факультета  
направления подготовки 35.04.06 Агроинженерия**

**Молодёжный, 2020**

Рекомендовано к изданию учебно - методической комиссией инженерного факультета Иркутского ГАУ (протокол № 9 от «21» мая 2020 г.).

Рецензент:

Хороших О.Н. – доцент кафедры «Техническое обеспечение АПК»,  
к.т.н.

Дилерская служба в АПК : Учебное пособие для студентов инженерного факультета направление подготовки 35.04.06 Агроинженерия / Составитель: П.И. Ильин. – Молодёжный : Изд - во Иркутского ГАУ, 2020. - 118 с. – Текст : электронный.

Пособие к лекциям и лабораторно - практическим занятиям содержит систематизированное изложение материала по организации дилерской службе в АПК, работы дилерских служб, услугам по приобретению ресурсов в лизинг.

## СОДЕРЖАНИЕ

1 Дилеры.....	4
2 Организация обеспечения работоспособности дилерской службы.....	9
2.1 Организационные формы дилерской службы.....	10
2.2 Подбор дистрибьютора и дилера.....	15
2.3 Организация предпродажного и гарантийного обслуживания техники.....	21
3 Лизинг техники и оборудования.....	32
4 Логистика и маркетинг в дилерской службе.....	55
4.1 Основные принципы и требования построения логистических систем в АПК.....	62
4.2 Закупочная логистика на предприятиях технического сервиса.....	76
4.3 Логистика сервисного обслуживания.....	82
4.4 Маркетинг материально - технических средств в АПК.....	85
5 Управление товарными запасами.....	105
6 Модели и методы принятия решений.....	110

## 1 ДИЛЕРЫ

Дилер (английское – *dealer*) – юридическое лицо, осуществляющее свою торговую деятельность по оптовой (субдилеру) и розничной продаже продукции автопроизводителя, которую оно закупило оптом у дистрибьютора на условиях долговременных договоров и её сервисное (техническое) сопровождение (гарантийное и послегарантийное обслуживание) на территории (в торговой зоне), определённой дилерским соглашением.

Дилеры автомобильного рынка свою деятельность осуществляют по многим видам экономической деятельности, основными из которых являются торговля новыми автомобилями, торговля запасными частями и автомобильными принадлежностями, предоставление услуг по техническому обслуживанию и ремонту транспортных средств.

Дилерская деятельность осуществляется в соответствии с требованиями законодательства по рынку ценных бумаг, в частности, Федеральным Законом «О рынке ценных бумаг» и на основании Временного положения о порядке осуществления брокерской и дилерской деятельности, Временного положения о лицензировании брокерской и дилерской деятельности на рынке ценных бумаг, утверждённых Постановлением ФКЦБ № 22 от 19 декабря 1996 года, Положения «О порядке рассмотрения и заключения Банком России договоров о выполнении функций дилера на рынке ценных бумаг», утверждённого Письмом ЦБ РФ от 10 ноября 1998 года № 59 - П.

Дилер – это всегда юридическое лицо, осуществляющее биржевое или торговое посредничество за свой счёт и от своего имени в интересах принципала – участника биржевого рынка, который при регистрации контрактов принимает на себя права и обязанности продавца перед покупателем (дилером).

Отношения дилеров с принципалами оформляются соглашением о предоставлении права на продажу. В соответствии с этим соглашением стороны заключают между собой договоры на поставку товаров. Сразу после

поставки товара дилер производит расчёты с принципалом и фактически становится собственником товара, а затем продаёт эти товары от своего имени и за свой счёт. Но в отличие от обычной перепродажи товаров, приобретённых по договорам купли - продажи, когда новый собственник не связан никакими обязательствами с продавцом, у которого он приобрёл товар, дилер обязан продавать купленные у принципала товары на условиях, определённых соглашением между ними о предоставлении права на продажу. Как правило, этим соглашением устанавливается минимальный объём продаж на определённый период времени, и если фактический объём продаж будет ниже установленного минимума, принципал имеет право расторгнуть соглашение.

На дилера распространяется обязанность организовывать рекламу, предпродажный сервис (демонстрационные залы, выставки продаж), техническое обслуживание. Дилер берёт на себя обязательство соблюдать интересы принципала, обеспечивать для его товаров условия не худшие, чем для товаров других принципалов. Информацию о своей деятельности дилер должен сообщать своему принципалу. В отношении цен дилеры пользуются полной самостоятельностью. Соглашением может быть предоставлено монопольное право дилеру на продажу товаров принципала на определённой территории. Тогда при больших и постоянных объёмах продаж дилер создаёт собственную сбытовую сеть. Но принципал в таком случае уже не может выходить на этот рынок с товарами той номенклатуры, которая определена соглашением, ни самостоятельно, ни через других дилеров. А если выйдет, то должен заплатить вознаграждение монопольному дилеру. Поэтому при подписании соглашения о предоставлении дилеру монопольного права на продажу товаров принципалу следует оговорить в соглашении, в каких случаях он может самостоятельно сбывать свой товар на рынке монопольного дилера. Но монопольное право дилера не означает, что он не может заключать соглашения с другими принципалами, если иное не оговорено в соглашении. Между сторонами может быть заключено соглашение с правом «первой руки». В этом случае принципал обязан сначала предложить товар дилеру

«первой руки» и только в случае его отказа может продать этот товар самостоятельно или через других дилеров. И, наконец, подписанное между сторонами соглашение может не ограничивать права принципала, он может выходить на тот же рынок и с теми же товарами самостоятельно или через других дилеров.

Отношения с дилером регулируются договором поручения и договором комиссии, возможно и агентским договором. Размер вознаграждения должен быть определён чётко. Дилеры получают вознаграждение в виде разницы между ценой покупки товара у принципала и ценой его перепродажи. Необходимо указать в договоре и момент, с которого у дилера наступает право на получение вознаграждения. Это может быть и дата заключения сделки, дата её подтверждения (если такое подтверждение предусматривалось договором) или дата перечисления денежных сумм на банковский счёт принципала по сделкам, совершённым с третьими лицами. Периодичность вознаграждения также должны быть определена договором.

Следует так же отметить, что дилер – это профессиональный участник рынка ценных бумаг, действующий только при наличии лицензии на осуществлении данного вида деятельности. Лицензирование дилерской деятельности, установленное Временным положением о лицензировании брокерской и дилерской деятельности на рынке ценных бумаг, осуществляется ФКЦБ (Федеральной Комиссией по Ценным Бумагам) или федеральным органом исполнительной власти, Банком России, которые имеют генеральную лицензию на осуществление лицензирования дилерской деятельности на рынке ценных бумаг.

В отечественной и зарубежной литературе выделяют различные виды дилеров в зависимости от того, в какой сфере выполняются их функции. Это может быть:

- валютный дилер – участник валютного рынка. Главными валютными дилерами являются коммерческие и центральные банки. Центральные банки

покупают или продают национальную и иностранную валюту с целью регулирования курса национальной валюты;

- артдилер – юридическое лицо, продающее произведения искусства или выполняющее посреднические функции в этой области;

- банк - дилер – коммерческий банк, представляющий на рынке государственные ценные бумаги. В США это отдел банка, зарегистрированный в Совете по регулированию сделок с муниципальными ценными бумагами в качестве дилера по муниципальным ценным бумагам;

- брокер - дилер – компания, сочетающая функции брокера и дилера;

- первичный дилер – дилерская фирма, уполномоченная для размещения новых выпусков ценных бумаг;

- официальный (эксклюзивный) дилер – дилер, занимающийся сбытом и гарантийным техническим обслуживанием продукции одной фирмы;

- • инвестиционный дилер – юридическое лицо, связанное с какой - либо компанией и выполняющее посреднические функции на рынке ценных бумаг в интересах этой компании;

- субдилер – агент дилера, совершающий посреднические операции от имени дилера и за его счёт.

С древнейших времен международная торговля и обмен товарами считались сильнейшим рычагом развития экономики страны. На переходе из XX в XXI век для мирового сообщества государств очевидной и общепризнанной стала тенденция к активному развитию хозяйственной жизни стран и народов, основанной на усиливающейся взаимозависимости государств, межгосударственных экономических связей. Всё это является результатом развития и распространения норм и правил международной торговли. В настоящее время этот процесс приобретает огромные масштабы распространения и одновременно порождает большое количество правовых коллизий и пробелов.

Статус «авторизованный дилер» включает преференции, таблица 1.

Таблица 1 – Характеристика предпочтений авто дилеру

Предпочтения	Цель предпочтения	Принцип
Сбор автопроизводителем у своих дилеров маркетинговых аналитических данных и доведение до дилеров рекомендаций, благоприятствующих эффективной сбытовой работе	Охват товарного предложения реальным спросом, снижение риска затоваривания и ускорение реализации товара. Выработка автозаводом мероприятий по улучшению параметров продукции и формулирование рекомендаций для дилеров	Адаптации товара к рынку
Рекламная поддержка дилера со стороны завода с целью четкой двухсторонней связи (единством) между идентификаторами (атрибутами) и модели автомобиля	Приближение человека к покупке товара	Известности товара на рынке
Сочетание гарантии на автомобиль (заводская часть) и сервисного обслуживания (вне заводская часть) на дилерском предприятии, т. к. гарантии воспринимаются потребителем в качестве ценности	Исключение из стоимости владения автомобилем затрат на исправление дефектов (брака) в автомобиле по вине его изготовителя	Исключительной ответственности за товар
Доставка в дилерский центр за счёт автопроизводителя новых автомобилей и оригинальных авто компонентов	Поддержание работоспособности дилера	Товарной представленности
Техническая поддержка заводом обслуживания и ремонта автотранспортных средств в дилерском центре, обеспечение специализированным оборудованием и специальным инструментом	Соответствие уровня конструкторско - технического изделия и необходимости взаимодействия с уникальными единицами или доступа к элементарным единицам в его составе	Декомпозиции
Помощь автопроизводителя дилеру в подготовке и повышении уровня квалификации технического и административно- хозяйственного персонала	Профессиональное осуществление трудового процесса и успешность приложения работниками функциональных усилий	Квалифицированности персонала

С другой стороны, дилерство – это ответственность дилера за выполнение стандартов, оговариваемых при заключении дилерского соглашения.

Дилер обязан участвовать в программах обучения персонала. Эти учебные программы разрабатываются, организуются и курируются головной структурой автозавода, которая устанавливает периодичность аттестации персонала с обязательным тестированием и выдачей сертификата.

Прямой дилер – юридическое лицо, которое осуществляет оптовую закупку у производителя продукции (в данном случае – автомобилей) по дого-



вору с ним на долгосрочной основе и последующие её розничные продажи на основании договора от своего имени и за свой счёт при условии соблюдения региональной, эксклюзивной и ценовой политики производителя этой продукции, а также сервисное (техническое) сопровождение данной реализованной продукции силами своих работников на закреплённой территории в соответствии с требованиями стандартов и инструкций, разработанных автопроизводителем, прямого дилерского соглашения и в рамках законодательства РФ.

## **2 ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАБОТОСПОСОБНОСТИ ДИЛЕРСКОЙ СЛУЖБОЙ**

Дилерские предприятия в странах с развитой рыночной экономикой уже в течение многих десятилетий являются связующим звеном между фирмами - изготовителями сельскохозяйственной техники и оборудования и фермерскими хозяйствами потребителями машин и запасных частей. Основной функцией дилерской службы является организация продажи сельхозтоваропроизводителям техники, оборудования и запасных частей к ним, выявление спроса хозяйств на машины, их финансовых возможностей (платёжеспособности), составление заказов на поставку машин и запчастей в обслуживаемый регион, а также реклама продукции обслуживаемой фирмы, демонстрация новых машин в производственных условиях, сервисное обслуживание и т. д. В своей основе они являются торгово - посредническими структурами. Однако в условиях свободной конкуренции на рынке различных фирм производителей машин всё возрастающее значение имеет технический сервис проданных машин, обеспечение их запасными частями в целях бесперебойной эксплуатации. На рынке выигрывают те фирмы, которые лучше организовали технический сервис машин как в гарантийный период, так и в течение всего срока эксплуатации. Поэтому второй функцией дилерских предприятий является предпродажное обслуживание машин, устранение

неисправностей, обкатка и технологическая регулировка. После продажи – технический сервис машин в гарантийный период, консультации по вопросам эксплуатации техники, информация фирмы - изготовителя о характере неисправностей машины, о недостатках в узлах и агрегатах, что способствует устранению этих недостатков при выпуске следующих партий машин. Функции технического сервиса занимают примерно 20 - 25 % всего объёма деятельности дилерских предприятий. Поэтому их можно охарактеризовать как торгово - сервисные предприятия – посредники между фирмами - изготовителями и сельхозтоваропроизводителями. В целях чёткого понятия о дилерской деятельности приведём основные термины и понятия.

Дилер – юридическое лицо, осуществляющее материально - техническое и производственное обеспечение агропромышленных товаропроизводителей. Изготовитель – организация независимо от её форм собственности, а также индивидуальный предприниматель, производящие промышленные товары для реализации потребителям. Потребитель – юридическое или физическое лицо, использующее, приобретающее, заказывающее либо имеющее намерение приобрести или заказать промышленные товары (работы, услуги).

## **2.1 Организационные формы дилерской службы**

Изучение опыта стран с развитой рыночной экономикой показало, что главным посредническим звеном между фирмами - изготовителями новой техники для сельского хозяйства и сельхозтоваропроизводителями являются дилерские предприятия. Дилерские предприятия – это торгово - коммерческие предприятия, которые по контракту с одной или несколькими фирмами по производству сельскохозяйственной техники и оборудования осуществляют реализацию новой, а также подержанной техники на село, проводят её техническое обслуживание и обеспечение запасными частями как в гарантийный, так и послегарантийный периоды эксплуатации. Для организации рекламы, изучения рынка сбыта, покрытия издержек по доставке, хранению и

реализации дилеры получают скидку от цены реализации машины. Так, от фирмы «*John Deere*» дилеры получают скидку в размере 23 % от цены реализации машин и 35 % – от цены запасных частей. Такая скидка позволяет возместить все издержки и получать прибыль.

В Германии получают до 8 - 10 различных видов скидок, общий размер которых достигает 40 % от цены машины. Основная ценовая скидка за обслуживание машины в гарантийный период составляет 20 %, кроме того скидка за реализацию новой машины – 5 %. За реализацию морально устаревшей машины тоже 5 %, если привлекается к реализации ещё и субдилер, даётся дополнительно – 3 %, за реализацию партии машин дополнительно – скидка составляет от 1 до 7 %, при предоплате скидка составляет ещё 2 % и т. д.

Изготовитель или фирма через дилера гарантирует качество техники в целом, включая комплектующие изделия и составные части, и возмещает издержки дилеру на покрытие расходов по регламенту обслуживания и ремонта в гарантийный срок. Изготовитель обеспечивает параметры техники и их стабильность в гарантийный период, установленный в паспорте и соответствующих стандартах и технических условиях или по соглашению с потребителем. Он, обязан обеспечить выпуск запасных частей, а также специального оборудования и нормативно - технической документации для ремонта и технического обслуживания проводимой техники в течение всего срока его производства и в течение 10 лет после снятия с производства. Взаимоотношения дилера с потребителем техники и заказчиком услуг по техническому сервису техники устанавливаются и регулируются контрактами. Дилер несёт перед сельскохозяйственным товаропроизводителем ответственность за комплектность и качество реализуемой техники, предпродажное, гарантийное и послегарантийное её обслуживание, обеспечение запасными частями и материалами. Таким образом, решение вопроса о высокой эксплуатационной надёжности сельскохозяйственной техники и оборудования лежит в основе

формирования развитой, хорошо оснащённой средствами технического обслуживания и современной информационной сетью дилерской системы.

Значительное возрастание мощностей, производительности, габаритов сельхозтехники, внедрение автоматики и электроники существенно повышает требования к её техническому обслуживанию (ТО). Изготовители стремятся обеспечить высокую оперативность и квалифицированное техническое обслуживание. Организация продаж, ТО сельхозтехники и обеспечение её запчастями в конкретной стране зависят от уровня развития сельского хозяйства, особенностей возделывания культур, климатических и других условий. Наиболее распространённой за рубежом (особенно в США) является дилерская форма организации технического сервиса. Дилеры продают машины фермерам, обслуживают и ремонтируют их, поставляют запчасти, сдают машины в аренду и прокат, обучают фермеров и оказывают другие виды услуг. В Западной Европе система агросервиса несколько отличается от дилерской в США. Так, в Германии, Дании, Бельгии широко развита сеть малых предприятий, а также организаций кооперативного типа по продаже и обслуживанию сельхозтехники. На федеральном уровне они часто образуют кооперативные объединения, которые, в свою очередь, являются членами объединения предприятий по продаже и обслуживанию техники. Имеются и семейные из 5 - 7 человек дилеры, но они, как правило, финансово неустойчивы и ведут свою деятельность не ради увеличения прибыли, а в целях существования. Объёмы продаж и услуг у них небольшие и они часто становятся банкротами. Тракторы и сельхозмашины поступают от фирмы или к генеральному агенту, или в филиал этой фирмы, или в акционерную компанию, которые передают их дилеру или субдилеру для продажи.

Иностранные фирмы уделяют вопросам технического обслуживания не меньше внимания, чем производству машин. Качество ТО в значительной мере определяет размер сбыта. Представители фирмы «*John Deere*» считают, что без организации техобслуживания можно продать либо антикварное изделие, либо только одну машину. А для продажи второй машины потребует-

ся, чтобы работы по организации её ТО начались задолго до того, как первая сойдёт с конвейера. Одновременно с разработкой новой модели готовится и издается вся необходимая документация по техническому обслуживанию, специальные приборы, инструменты и приспособления. Фирма заблаговременно организует обучение правилам техобслуживания новой машины руководителей технических служб, генеральных агентов, инструкторов, наиболее крупных дилеров, механиков. Фирмы организуют сеть предприятий по ремонту своих машин, узлов и агрегатов. Фирмы «Berliet» и «Perkins» организовали ремонт двигателей на специализированных заводах в Европе, а фирма «Caterpillar» централизованный ремонт двигателей в США, Канаде, Мексике, странах Латинской Америки. Специализированные заводы фирмы «Bosch» ремонтируют топливную аппаратуру, электрооборудование и гидрооборудование. Фирма «Lucas» организовала ремонт электрооборудования и топливной аппаратуры. Гарантия на изделие, вышедшее из ремонта, может быть такой же, как на новые изделия, или даже выше. По данным национальной ассоциации дилеров тракторных запчастей, в США насчитывается около 500 предприятий и пунктов по восстановлению и реализации деталей, узлов и агрегатов сельскохозяйственной техники. Цены на восстановленные детали и узлы составляют около 60 % от цен на новые. Организует продажу, техническое обслуживание сельхозтехники, обеспечивает её запчастями, проводит рекламные мероприятия генеральный агент. Генеральный агент снабжает дилеров специализированным оборудованием для ТО и ремонта. Имеет центральные мастерские, где проводится техническое обслуживание и ремонт топливной аппаратуры и электрооборудования.

Через своих инструкторов генеральный агент регулярно проверяет качество выполняемых работ по ТО дилером, проверяет наличие запчастей, состояние мастерской дилера. В соответствии с договором с генеральным агентом дилер приобретает у него машины, продаёт их покупателям, обеспечивает необходимым техобслуживанием и ремонтом, а также обеспечивает покупателя запчастями, обучает владельца машины правилам её эксплуатации.

Дилеры юридически и экономически самостоятельны. Взаимоотношения с одной или несколькими компаниями оформляются контрактами (договорами). Схема и структура организации технического обслуживания тракторов и сельхозмашин обычно не зависят от величины фирмы, уровня производства и продаж. В своей основе она одинакова для таких крупных фирм, как «*John Deere*», «*Case*», «*Renault*», и таких небольших, как «*Kramer*». Отличие заключается, прежде всего, в количестве дилеров и их технической оснащённости. Дилер прогнозирует потребность в технике в зоне своей деятельности на два - три года, учитывая накопленный опыт реализации её в данном районе, финансовое состояние фермеров. Предварительные заявки на поставку техники подаются дилерами заблаговременно.

Фирма (генеральный агент) продаёт технику со скидкой (дилеру) от розничной цены по прейскуранту 10 - 30 % в зависимости от спроса. Дилер оплачивает технику в течение 6 - 18 месяцев с момента её поставки (в зависимости от вида). Экономическая заинтересованность регулируется фирмой через периодически пересматриваемые цены на машины и допустимый процент их снижения, то есть размер скидки. Скидки дилерам на запчасти достигают 30 - 35 % от уровня рекомендуемых розничных цен. Средний дилер обслуживает около 1000 тракторов в радиусе 50 - 70 км. Дилер, реализующий новую технику, несёт ответственность перед фирмой - продуцентом за гарантийное обслуживание. В системе сбыта сельскохозяйственных машин в США идут интенсивные процессы концентрации. В 40 - х годах на территории США находилось 35 тысяч дилерских пунктов, а к концу 80 - х годов их число снизилось до 8 тысяч. Главным фактором этого процесса явились сокращение общего числа фирм, постоянное увеличение объёма продаж в расчёте на каждый сбытовой центр, ухудшение рыночной конъюнктуры и изменение взаимоотношений между производителями техники и дилерами, повлекшее за собой ликвидацию убыточных сбытовых подразделений, неспособных реализовать крупные объёмы продукции. Наряду с продажей новой техники дилеры осуществляют торговлю подержанной техникой. Один из методов

сбыта сельхозтехники – организация её проката с оператором, работающим на этой технике, или без него, как на короткий, так и длительный срок. При краткосрочном прокате фермер нанимает технику на полдня или более, стоимость проката зависит от вида машины и произведённой работы. При желании фермер может оставить работающую технику у себя, тогда 80 - 85 % платы за прокат будет зачислено в счёт платы за покупаемую машину. Перспективным является и развитие долгосрочного проката, или лизинга, когда дилер предоставляет технику фермеру, который платит деньги лизинговой фирме, а та компенсирует их дилеру. Среди факторов, определяющих целесообразность приобретения сельскохозяйственной техники за наличные деньги или через лизинг, важную роль играет налогообложение. Изменения в налоговом законодательстве существенно изменили ситуацию в отношении сельскохозяйственного лизинга. Реализация техники при помощи лизинга значительно увеличилась.

## **2.2 Подбор дистрибьютора и дилера**

Компании - производители постоянно сталкиваются с ситуацией поиска регионального партнера.

Таких ситуаций предостаточно. Это может быть компания, которая выходит на рынок, а может быть и ситуация, когда нужно поменять действующего дистрибьютора. Вот основные критерии, по которым необходимо проводить оценку потенциального дистрибьютора:

- охват территории. Оценка количества и качества работы дистрибьютора в конкретном городе, причём необходимо учитывать прилегающие населённые пункты, в которые осуществляется доставка;
- охват каналов сбыта. Оценка возможности работы дистрибьютора с целевыми каналами, такими как федеральные торговые сети, локальные торговые сети;

- товарный портфель дистрибьютора. Какие бренды представлены, ценовой сегмент позиционирования дистрибьютора;
- оценка логистики. Наличие склада – собственный, арендованный, «холодный», площадь. Транспорт – собственный, наёмный, количество машин на доставке. Торговая команда – наличие линейных менеджеров у дистрибьютора, наличие выделенных команд, обучение персонала;
- «цена сотрудничества» – оценка запрашиваемого дистрибьютором вознаграждения.

Особенность дилерских сетей, созданных дистрибьюторскими компаниями, заключается в том, что на этих предприятиях применяются единственные экономические, организационные, правовые, технологические принципы.

В зависимости от того, какой перечень заданий по продвижению товаров и услуг способен решать тот или иной дилер, дистрибьютор может присвоить ему соответствующую категорию, которая отражается, в конечном итоге, на размере дилерского вознаграждения. Присвоение категорий дилерам имеет целью решение нескольких задач, а именно: внедрение единого стандарта дистрибьютора во всей дилерской сети ради воплощения единой маркетинговой стратегии и занятие соответствующего сегмента рынка, определения размера вознаграждения – дилерам за реализацию автомобилей в зависимости от качества и полноты соблюдения дилерских стандартов, стимулирование дилеров к достижению стандартов.

В процессе создания дилерской сети категория дилера определяется дистрибьютором путём анализа соответствия того или иного предприятия дилерскому стандарту. Как правило, стандарт, включает у себя группу специальных требований каждому направлению деятельности дилера и предоставляет возможность оценить соответствие каждого из них отмеченным требованиям.

Методика оценки дилерского предприятия на основе унифицированного стандарта. Оценка дилера на предмет соответствия отмеченным стандар-



там с присвоением определённого количества баллов возводится к определению итогового коэффициента соответствия дилера со значениями от 0 до 1.

После достижения подавляющим большинством предприятий дилерской сети основных параметров, которые отвечают установленному дистрибьюторской компанией стандарту дилера, категории дилерским предприятиям могут предоставляться в зависимости от эффективности работы, основными критериями оценки которой остаются объёмы реализации автомобилей, объёмы реализации запасных частей и объёмы услуг с гарантийным и послегарантийным обслуживанием автомобилей и их ремонта. Категория определяется с обязательным учётом качества работы дилера. Перечень требований для включения их в стандарты оценки для автомобильных дилеров используются следующие стандарты:

1. Стандарт оценки дилера относительно организации дилерского предприятия.
2. Стандарт оценки дилера относительно реализации автомобилей.
3. Стандарт оценки дилера относительно гарантийного и сервисного обслуживания автомобилей.
4. Стандарт оценки дилера относительно реализации запасных частей к автомобилям.

Создавая собственную дилерскую сеть или включая в её структуру уже существующие предприятия, дистрибьюторы руководствуются перечнем минимально необходимых организационных параметров, которым должно отвечать дилерское предприятие. Для вхождения в дилерскую сеть организация каждого из предприятий должна отвечать унифицированным стандартам дистрибьютора, что обусловлено потребностью в управлении, оперативном обмене информацией, внедрении оптимальных логистических схем.

Кроме того, дистрибьюторские компании выстраивают собственную стратегию развития, что нуждается в чётком понимании как имеющихся мощностей дилерской сети в каждом регионе, так и возможности её развития в перспективе.

Задача унификации организации дилерских предприятий решается путём внедрения соответствующего стандарта, которым определяется наличие планов развития, порядок обработки информации, уровень информационных технологий, политика подбора персонала и повышения его квалификации.

Оценка уровня организации дилерского предприятия на предмет соответствия стандарта даёт возможность дистрибьютору определить готовность каждого из предприятий относительно включения его в состав дилерской сети.

Стандарт оценки дилера относительно организации дилерского предприятия приведён в таблице 2.

**Таблица 2 – Стандарт оценки дилера  
относительно организации дилерского предприятия**

<b>Составляющие стандарту</b>	<b>Требования относительно соблюдения стандарта</b>	<b>Количество баллов</b>
Развитие предприятия	1. Наличие и соблюдение плана развития предприятия (техническое перевооружение, ремонт, реконструкция, строительство, развитие собственной сети автосалонов, торговых площадок и сервисных центров)	5
Обработка информации и исполнительная дисциплина	1. Наличие собственной web – страницы;	1
	2. Обработка телефонных звонков клиентов на протяжении рабочего дня;	1
	3. Обработка письменных запросов клиентов на протяжении трех дней;	1
	4. Лояльность к потребителям: отсутствие жалоб, споров, в т. ч. судебных разбирательств;	1
	5. Соблюдение условий дилерских договоров относительно продажи автомобилей, реализации запчастей, поддержания гарантий.	1
Информационные технологии	1. Обеспечение информационной безопасности;	1
	2. Совместимость компьютерной техники дилера с информационной системой дистрибьюторской компании;	1
	3. Использование заказанных дистрибьютором программных продуктов.	1
Развитие персонала	1. Политика подбора персонала по квалификационным требованиям;	1
	2. Интенсивность учебы персонала и повышения его квалификации;	1
	3. Наличие собственного учебного центра и порядок его работы.	2
Суммарное максимальное количество баллов		18

Дистрибьютором должны осуществляться периодические проверки относительно соблюдения отмеченных выше требований и текущего контроля за эффективностью работы дилера.

Ввиду того, что специфика реализации автомобилей заключается в поддержании гарантийных обязательств продавца на реализованную продукцию обусловленной производителями необходимостью периодического технического обслуживания автомобилей, поддержании гарантии, дистрибьюторские компании заинтересованы в организации качественного сервиса, соблюдении дилерами требований производителя относительно обслуживания и ремонта автомобилей. К важнейшим требованиям стандарта необходимо отнести наличие соответственно оборудованного помещения необходимых размеров, оснащения его современным оборудованием и приборами, наличие специального инструмента и квалифицированного персонала сервиса.

В России широкая дилерская сеть в агропромышленном комплексе начала формироваться в виде предприятий сельхозтехники, начиная с 1961 года. Тогда не было понятия «дилер», но функции районным и региональным сельхозтехникам были делегированы именно дилерские – роль посредника между промышленными предприятиями и сельхозтоваропроизводителями по поставкам и сервису машиностроительной и другой продукции. Предприятиям сельхозтехники уже изначально отводилась роль многофункциональных дилеров, особенно в части реализации продукции.

В агропромышленном комплексе в качестве дилеров использовали, имеющийся потенциал бывшей сельхозтехники - мощную товаропроводящую сеть ОАО «Росагроснаба» и сеть ремонтно - обслуживающих предприятий.

В региональных агроснабах были созданы службы по обеспечению дилерской работы, которые организуют предпродажное и гарантийное обслуживание техники, а также снабженческий сервис при реализации других материальных ресурсов: розлив технологических жидкостей, резку металла,

расфасовку сыпучих грузов и другие виды услуг. В этих целях Росагроснабом осуществлялась работа по организации и совершенствованию:

- системы материально - технического обеспечения АПК;
- принятия агроснабами – дилерами всей полноты ответственности за обеспечение отраслей агрокомплекса всеми видами материально - технических ресурсов;
- выполнения Росагроснабом по соглашению с Минсельхозом России государственных функций регулирования поставок материально - технических ресурсов, в том числе техники на основе лизинга создания запасов ресурсов сезонного спроса, их резервов для определения последствий стихийных бедствий, закупки техники, запасных частей и материалов за рубежом с последующей реализацией на внутреннем рынке;
- дальнейшего совершенствования экономических и договорных отношений заводами - изготовителями и потребителями, развитие дилерской деятельности;
- сохранения и развития взаимовыгодных хозяйственных связей АПК России с поставщиками и потребителями ресурсов в странах СНГ;
- развития и совершенствования единой информационно консультативной компьютерной сети агроснабов на всех уровнях.

В своей повседневной работе агроснабы - дилеры руководствовались «Положением о дилерской деятельности в системе ОАО – Росагроснаб», согласованным с Министерством сельского хозяйства. Взаимоотношения генерального дилера – Росагроснаба с поставщиками и покупателями, а также с агроснабами – дилерами строились на взаимовыгодной договорной (контрактной) основе.

Основы этих взаимоотношений состояли в следующем:

- совместно определять объемы, номенклатуру, сроки и условия поставок машиностроительной и другой продукции;
- устанавливать ответственность сторон;

- контролировать ход выполнения договорных обязательств, обмениваться информацией;
- своевременно вносить коррективы в условия двусторонних отношений, совершенствуя их.

Изготовитель (поставщик) обеспечивает своевременную отгрузку заявленной продукции, соответствующую сертификату по качеству и комплектности, поставку резервного фонда запасных частей; оказывает помощь дилерам агроснабам в создании центров предпродажного и гарантийного обслуживания техники (поставка технологического оборудования, нормативно-технической документации, обучение специалистов); несет ответственность за исполнение договоров (контрактов) в соответствии с действующим российским законодательством.

## **2.3 Организация предпродажного и гарантийного обслуживания техники**

### *Общие положения*

Опыт эксплуатации сельскохозяйственной техники убедительно свидетельствует, что машина может реализовать свои потенциальные возможности только при условии организованного технического сервиса. Комплексность выполняемых при этом работ, их уровень качества во многом определяются экономическими интересами как производителей машин, так и их потребителей и исполнителей сервисных услуг. На современном этапе развития экономики технический сервис превратился в один из решающих факторов, обуславливающих увеличение производства и расширение экспорта техники. В условиях снижения объёма закупок техники в сельском хозяйстве возникла острая конкурентная борьба между изготовителями за рынки сбыта. В настоящее время успеха на потребительском рынке добивается, прежде всего, тот изготовитель, который предлагает покупателю вместе с новыми, более совершенными машинами и весь комплекс технических услуг. Уровень технического сервиса, предлагаемый потребителям машин, является важнейшей

предпосылкой, обеспечивающей спрос на них. Вопросы технического обслуживания и ремонта машин должны решаться изготовителями и их дилерами не только на стадии налаживания взаимоотношений с потребителем на рынке сбыта, когда изделие продано и владелец стремится получить максимум прибыли от его использования, но и уже на стадии проектирования и подготовки производства: изучение спроса, определение потребности в техническом сервисе, обеспечение запасными частями и технической документацией. В связи с тем, что для освоения технологий сельскохозяйственного производства требуется участие предприятий сферы производства и инфраструктуры сервиса, необходимо иметь ясность в терминологии, которая существенно изменяется в рыночных условиях. В этой связи рассмотрим основные термины и понятия. Услуга – действие (работа), выполняемая исполнителем по договору (контракту) в определённые сроки и объёме и оплачиваемая заказчиком. Снабженческий сервис – совокупность услуг по удовлетворению спроса агропромышленных товаропроизводителей на материально - технические ресурсы. Материально - технические ресурсы – обобщающий термин, охватывающий машины, оборудование, приборы, запасные части к ним, материалы (технологические, конструкционные, ремонтные, строительные). Запасная часть – составная часть изделия, предназначенная для замены находящейся в эксплуатации такой же части с целью поддержания или восстановления исправности или работоспособности изделия. Эксплуатация – стадия жизненного цикла изделия, на которой реализуется, поддерживается и восстанавливается его качество. Включает в себя в общем случае использование по назначению, техническое обслуживание, ремонт, хранение и транспортирование. Центр предпродажного и гарантийного обслуживания техники (ЦПГО) – структурное подразделение предприятия материально - технического снабжения, обеспечивающее комплекс работ по получению, предпродажной подготовке, доставке потребителю и гарантийному обслуживанию проданной сельхозтехники. Центры могут быть региональные (областные, краевые, республиканские) и районные. Гарантийное обязательство – обяза-

тельство изготовителя материально - технических ресурсов перед потребителем гарантировать в течение установленного срока и (или) наработки соответствие качества поставляемой продукции или проведенных работ установленным требованиям и безвозмездно устранять дефекты, выявляемые в этот период, или заменять дефектную продукцию при соблюдении заказчиком или потребителем установленных требований к эксплуатации, включая использование, хранение, транспортирование, монтаж и ремонт продукции. Гарантийный срок – срок работы проданной (отремонтированной) машины, её составной части, в течение, которого действуют гарантийные обязательства. Рекламация – документ, содержащий заявление потребителя (посредника) изготовителю (исполнителю, продавцу) о несоответствии качества и (или) комплектности (количества) поставленной продукции или проведенных работ установленным требованиям. Работы по рекламациям – работа изготовителя и исполнителя работ (услуг) по устранению претензий потребителя по несоответствию качества продукции и (или) комплектности установленным требованиям, обнаруженным в период гарантийных сроков. Предпродажное обслуживание изделий – работы по переводу изделия из транспортного состояния в рабочее, включающие монтаж снимаемых при транспортировании составных частей, расконсервацию, дозаправку, техническое и технологическое регулирование, опробование функционирования изделия. Монтаж, пуско - наладка – работы по досборке сложного оборудования (комплексов машин), регулирование, обкатка, наладка, опробование, пробная (пусковая) эксплуатация, обучение ремонтно - эксплуатационного персонала. Технологическое обслуживание машин – поддержание технологических параметров машинно - тракторных агрегатов и оборудования в соответствии с технологиями производства и переработки сельскохозяйственной продукции. Модернизация – улучшение технико - эксплуатационных характеристик машины, повышение её эксплуатационной надежности путём изменения в конструкции отдельных деталей и узлов без принципиального преобразования.

### *Организация предпродажного обслуживания техники*

Одним из периодов эксплуатации машины является её предпродажное состояние. Этот период начинается с момента поступления машины на станцию или пункт назначения, заканчивается – передачей её непосредственному потребителю, в нашем случае сельскому товаропроизводителю, и включает в себя следующие этапы:

- приёмку машины от транспортной службы или непосредственно изготовителя с последующей транспортировкой (самовывоз);
- постановку на хранение;
- техническое обслуживание в процессе хранения;
- досборку или полную сборку (плуги, культиваторы);
- регулировку и смазку;
- проверку работоспособности на холостом ходу;
- устранение выявленных неисправностей собственными силами, с привлечением ремонтных предприятий или заводов изготовителей;
- технологическую настройку рабочих органов с целью выявления возможности выполнения этой операции в хозяйстве или в поле.

Все эти виды работ выполняются дилерскими предприятиями. Они несут всю полноту ответственности перед сельхозтоваропроизводителями за комплектность и качество поставляемой техники, а также обеспечение ее работоспособности в гарантийный период эксплуатации. Рассмотрим ряд объективных и субъективных причин, побуждающих заниматься предпродажным обслуживанием машин. К числу объективных причин следует отнести транспортабельность машин, которая обуславливается уровнем комплектности по двум основным показателям: конструктивные особенности машин (например, комбайн транспортируется в полуразобранном виде из-за больших габаритов) и экономическая эффективность доставки, то есть, учитывая дороговизну расходов на транспорт, так как порой целесообразнее отправлять потребителю машины в разобранном виде, например, плуги, культиваторы, дисковые бороны и другие машины. Кроме того, в процессе транспор-



тирования имеют место повреждения составных частей, хищения, необходимость отдельной упаковки некоторых деталей (зеркал, фар, элементов электроники и пр.), снижение давления в шинах и другие условия. Трудоемкость предпродажного обслуживания машин относительно суммарной трудоемкости (сборка машины на конвейере изготовителя + предпродажное обслуживание) для комбайнов достигает 40 %, тракторов и автомобилей – 10 %, сельскохозяйственных машин – 90 %. Благодаря надлежащему технологическому оснащению в цехах дилеров трудоемкость предпродажного обслуживания техники значительно меньше, а качество работ выше, чем в хозяйствах.

Таким образом, досборка и сборка машин перед использованием объективная необходимость. Субъективная причина – это надежность машины, которая является комплексным свойством и включает в себя: безотказность, ремонтпригодность, сохраняемость и долговечность. Это свойство объекта сохранять во времени в установленных пределах значения всех параметров, характеризующих способность выполнять функции в заданных режимах и условиях применения, технического обслуживания, хранения и транспортирования. Все эти показатели очень важны и проверяются уже в процессе предпродажной подготовки техники. Особенно важной является безотказность машины – показатель, который характеризуется средней наработкой на отказ, то есть средним промежутком времени между отказами. За последние годы качество поставляемой техники значительно ухудшилось. Все неисправности машин различаются по трём источникам их происхождения: из-за недоработки конструкции и некачественного изготовления, то есть по вине изготовителя; неисправности, а точнее повреждения, которые возникли в процессе транспортирования машины, а также из-за низкого уровня эксплуатации машины, то есть по вине потребителя. Из общего потока неисправностей до 15 % выявляются и устраняются в процессе предпродажного обслуживания машин. Упреждая такое количество неисправностей, службы предпродажного обслуживания тем самым на 10 - 15 % повышают эффективность использования техники, поставляемой на село. Иногда у зерноуборочного

комбайна в процессе досборки приходится устранять неисправности или дополнительно регулировать элементы гидравлической системы, осуществлять настройку и регулировку жатки, транспортеров и элеваторов, а у культиваторов, силосоуборочных комбайнов, других сельскохозяйственных машин при досборке имеют место деформация изделий из листовой стали, уголка, повреждение или отклонение от конструкции рабочих органов. В том и состоит задача, чтобы в процессе предпродажного обслуживания техники, кроме досборки машины, устранить обнаруженные неисправности, провести техническое обслуживание, проверить возможность технологической настройки и, только убедившись в работоспособности машины, с уверенностью реализовать её сельскому товаропроизводителю. В этой связи приёмка машины от транспортной службы или от изготовителя (продавца) является одним из важнейших этапов её предпродажного обслуживания. При этом особое внимание следует обращать на комплектность, исправность как машины в целом, так и отдельных её составляющих частей. Все выявленные недостатки включаются в акт приёмки машины, который предъявляется по назначению (поставщику, транспортной службе) для принятия мер. Необходимо помнить, что ответственность за комплектность и качество продукции перед покупателем несёт непосредственный продавец, независимо от числа посредников. Следовательно, при составлении договоров на поставку техники необходимо особое внимание обращать на формирование условий поставки и ответственности сторон. Упреждение отказов при предпродажном обслуживании в процессе досборки и регулировки машин даёт двойной эффект. Это, во - первых, предотвращение затрат хозяйств на устранение последствий отказов, которые могли бы возникнуть в процессе использования машин, и, во - вторых, снижение издержек за счёт сокращения простоев машин и, соответственно, повышением их производительности. Сокращение простоев машин, повышение их производительности, а, соответственно, и уменьшение издержек хозяйств, происходит также благодаря обучению и повышению квалификации специалистов и механизаторов хозяйств, предварительной технологической

настройке и регулировки машин, а также за счёт оперативного устранения последствий отказов. К числу составляющих эффекта от организации предпродажного и гарантийного обслуживания техники следует также отнести работу центров по обеспечению возврата хозяйствам изготовителями денежных средств, компенсирующих затраты труда и запасных частей на восстановление работоспособности машин, вышедших из строя по их вине. Перечисленные меры по доведению техники, поставляемой агропромышленному комплексу, до работоспособного состояния свидетельствуют о том, что они требуют больших затрат труда, материальных и финансовых ресурсов, а также немалых организационных усилий. В этой связи актуальность предпродажного и гарантийного обслуживания техники становится очевидной и не требует дополнительных доказательств. Для успешного проведения этих работ необходимо иметь надлежащую материально - техническую базу, оснащенную необходимым технологическим оборудованием, в том числе диагностическим, нормативно - техническую документацию, высококвалифицированные кадры, хорошие деловые отношения с изготовителями и потребителями, устойчивое финансовое положение. Необходимо также грамотное ориентирование на рынке машиностроительной продукции, широко используя методы рекламы, маркетинга и логистики. Рассмотрим более подробно основные технологические операции, выполняемые при предпродажном обслуживании машин.

*Приёмка машин.* При отгрузке машин железнодорожным транспортом поставщик высылает грузополучателю извещение, в котором указаны заводские номера машин, их количество и номера железнодорожных платформ. После получения извещения грузополучатель сообщает администрации железнодорожной станции, на которую адресован груз, о предстоящем прибытии машин. Приёмку машин проводит грузополучатель до разгрузки её с железнодорожной платформы в присутствии представителя администрации железнодорожной станции. Проверяется наличие и количество погрузочных мест, указанных в упаковочном листе, наличие и исправность пломб, состав-

ляется приёмо - сдаточный акт. В случае повреждения тары погрузочное место вскрывают и по комплектовочной ведомости проверяют наличие деталей. При обнаружении недостачи или наличия дефектных деталей составляется акт приёмки продукции по качеству и комплектности, в котором указывается наименование машины, изготовитель, заводской номер машины, порядковый номер погрузочного места в соответствии с упаковочным листом, марка и наименование недостающих или дефектных деталей, а также виновная сторона (изготовитель - поставщик или железная дорога). После получения акта изготовитель поставщик высылает недостающие (дефектные) детали и комплекты за счёт виновников, указанных в коммерческом акте. При приёмке машины проверяют также комплектность запасных частей, инструмента и принадлежностей (ЗИП) и эксплуатационной документации (инструкция или руководство по эксплуатации и техническому обслуживанию, паспорт машины, сервисная книжка, гарантийный талон, справка - счёт, знак «транзит») и соответствие номеров товаротранспортных документов паспортным данным машин. Выгрузка и доставка машин на пост досборки. Сельскохозяйственные машины, поставляемые, как правило, на открытых железнодорожных платформах, выгружают с платформ с помощью мостовых или козловых кранов, предварительно отсоединив крепящие растяжки и осуществив фиксацию машины в специально обозначенных местах. К месту досборки машины доставляют своим ходом или методом буксирования.

*Расконсервация.* При расконсервации снимают водонепроницаемую и парафинированную бумагу, полиэтиленовую пленку и липкую полиэтиленовую ленту с деталей, узлов и агрегатов; удаляют транспортные заглушки и пробки; протирают поверхности деталей чистой ветошью, смоченной уайт - спиритом до полного удаления внешней консервационной смазки и вытирают поверхности насухо. Досборка. При досборке на машину устанавливают демонтированные при транспортировке сборочные узлы (кабину, кондиционер, отопитель, бункер, копнитель, жатку, платформу - подборщик и др.).

### *Организация гарантийного обслуживания техники*

После передачи машины покупателю начинается период её эксплуатации в производственных условиях. Еще при передаче машины дилер проводит тщательный инструктаж механизатора и специалиста хозяйства по сервису, правилам эксплуатации, о наиболее эффективном использовании машины, о марках топлива, масел и смазок, о правилах по безопасным приемам использования машины по назначению. Особое внимание обращается на соблюдение правил планового технического обслуживания: соблюдения его периодичности и технологии. Передача машины осуществляется по акту. В течение гарантийного периода дилер систематически следит за выполнением правил эксплуатации машин и вместе с изготовителем несет ответственность за их работоспособность, оперативно реагирует на рекламации, принимает меры по устранению последствий отказов машин. Одним из основных управляющих воздействий на машину является организация планового технического обслуживания. Эта работа проводится непосредственно в хозяйствах. Сложные виды технического обслуживания (ТО-3) и сезонные могут проводиться на станциях или в мастерских предприятий на договорной основе. Организацию устранения неисправностей машин в гарантийный период эксплуатации дилер принимает на себя от момента возникновения, отказа до восстановления работоспособности машины. Возникшие отказы по каждой машине регистрируются в специальном журнале, в котором также отмечается продолжительность простоя машины и затраты на устранение последствий отказа. Кроме официальной информации по каждому отказу машины изготовителю после окончания гарантийного периода эксплуатации направляется анализ всех отказов, возникших за этот период. Такой анализ направляется и генеральному дилеру для свода и более объективной оценки качества машиностроительной продукции, поступающей для АПК. Генеральный дилер обобщает и систематизирует полученную информацию и вместе с выводами направляет изготовителю для принятия мер по улучшению качества продук-

ции и возмещению затрат потребителю при устранении не исправностей, возникших по вине изготовителя.

*Материально - техническая база  
предпродажного и гарантийного обслуживания техники*

Основу материально - технической базы дилера как правило составляет центр предпродажного и гарантийного обслуживания техники (ЦПГО), который включает:

- подъездные пути и механизированные площадки для разгрузки - погрузки машин;
- площади и ангары для хранения техники;
- передвижные ремонтно - диагностические мастерские;
- склад (участок склада) запасных частей для гарантийного обслуживания машин;
- демонстрационная площадка (ангар) для собранных и обкатанных машин;
- площадка для технологической настройки сельхозмашин;
- учебный класс. ЦПГО предназначен для предоставления сельскому товаропроизводителю комплекса сервисных услуг на различных этапах жизненного цикла техники.

Основными задачами ЦПГО являются: определение потребности в машинах и запасных частях; обучение кадров приемам управления машиной, технического обслуживания и правилам безопасности работы; получение и доставка машин на пост приемки цеха предпродажного и гарантийного обслуживания; проведение входного контроля машин на соответствие требованиям нормативной документации; обеспечение поставки потребителю комплектных, технически исправных и подготовленных к эксплуатации машин; обеспечение работоспособности машин в гарантийный период; снабжение потребителя запасными частями и эксплуатационными материалами; подготовка предложений предприятиям - изготовителям по совершенствованию

конструкций поставляемых машин и повышению их качества на основе анализа технического состояния техники в гарантийный период эксплуатации; восстановление работоспособности машин за пределами гарантийного периода по потребностям клиента; модернизация машин; утилизация отслуживших свой срок машин. Центр должен располагать стационарными и передвижными техническими средствами для предпродажного, планового и гарантийного обслуживания машин. В состав этих средств также входит оборудование для обслуживания техники при хранении. Подъездные пути могут быть железнодорожные и автомобильные. Как правило, они подходят к разгрузочно - погрузочной эстакаде с твёрдым покрытием, которая находится (примыкает) к складскому помещению или является открытой площадкой, переходящей в площади хранения техники и других материально - технических ресурсов. Участок разгрузки и погрузки машин оснащается стационарными (мостовой кран) и передвижными (автокран, авто- или электрокары, оснастка, инструмент и приспособления) техническими средствами.

Площади для хранения техники бывают открытые и закрытые. И те и другие с твёрдым покрытием, с размеченными участками и обозначениями видов техники. На этих площадях также устанавливаются стеллажи для временного хранения составных частей машин. Для хранения резервного фонда запасных частей, узлов и агрегатов, снятых с новых машин для хранения, в состав центра входит отдельный склад или выделяется участок в действующем складе запасных частей. Машины, которым проведено предпродажное обслуживание, устанавливаются на площадку хранения, а по одной единице представляются на демонстрационной площадке, выделенной в зоне хранения техники или в специально оборудованном ангаре - выставочном зале – в рекламных целях. В состав центра включается учебный класс, который предназначен для изучения новой техники, технологии предпродажного и планового обслуживания, а также для обучения и инструктажей специалистов и механизаторов хозяйств - покупателей техники. Дилер организует техническую учебу не только в своем учебном классе. Такая учеба может быть орга-

низована на местах. Но в любом случае свой учебный класс в составе центра предпродажного и гарантийного обслуживания техники должен быть.

Цех предпродажного и гарантийного обслуживания техники является головной производственной единицей центра.

### **3 ЛИЗИНГ ТЕХНИКИ И ОБОРУДОВАНИЯ**

В России лизинг определяется в Законе «О лизинге» следующим образом. Лизинг – вид инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передаче его на основании договора лизинга физическим или юридическим лицам за определённую плату, на определённый срок и на определённых условиях, обусловленных договором, с правом выкупа имущества лизингополучателем. На русском языке слово «лизинг» означает – долгосрочная аренда. Лизинг – это комплекс возникающих имущественных отношений, связанных с передачей оборудования в аренду после его приобретения у производителя. Вкладывая средства в технику, сдаваемую в аренду на возвратной основе, лизингодатель получает их обратно в обусловленные сроки, получая за свою услугу вознаграждение в виде комиссионных. Лизингодатель приобретает за полную стоимость у поставщика оборудование в собственность, передаёт его в аренду лизингополучателю, который возмещает эту стоимость периодическими взносами (платежами).

Лизинг в экономическом смысле – это кредит, предоставляемый лизингодателем лизингополучателю в форме передаваемого в аренду оборудования (товарный кредит). Объект лизинга и его поставщик выбираются лизингополучателем, а покупается этот объект на имя лизингодателя, который остаётся собственником объекта лизинга на весь срок действия договора. Лизингополучатель принимает на себя весь риск морального и технологического старения объекта лизинга. Лизингополучатель имеет исключительное право пользования объектом лизинга в соответствии с условиями договора, который требует, чтобы лизингополучатель содержал объект лизинга в нор-



мальном рабочем состоянии и использовал его по прямому назначению. Лизингодатель в период, обусловленный договором, должен получить платежи в сумме, покрывающей полную первоначальную стоимость объекта лизинга, в том числе таможенные пошлины, страховые платежи, стоимость привлеченных лизингодателем средств и т. д., а также доход лизингодателя, после чего объект лизинга переходит в собственность лизингополучателя. Лизинг, в общем, является организационной формой предпринимательской деятельности, выражающей отношения собственности и инвестирования, особую систему хозяйствования, однако, как и всякое самостоятельное явление, как экономическая категория, он имеет свое собственное содержание и различные формы проявления, которые можно представить с разной степенью конкретности. Социально - экономическое содержание лизинга определяется отношениями собственности и совместной экономической деятельности по вертикали и горизонтали (с собственником, обществом и т. д.), а также условиями трансформации собственности.

Материально - вещественная сторона лизинга характеризуется организационно правовыми формами производства, наймом всех или части вещественных элементов предпринимательской деятельности, куплей - продажей имущества и условиями кредитования. Лизинг, как сложное социально - экономическое явление, выполняет важнейшие функции по формированию многоукладной экономики и активизации производственной деятельности. Из многочисленных функций лизинга уточним только четыре: финансовую, производственную, снабженческую и налоговых льгот. Финансовая функция выражается в освобождении товаропроизводителя от единовременной оплаты полной стоимости необходимых средств производства и предоставлении ему долгосрочного кредита. Производственная функция лизинга заключается в оперативном решении производственных задач путём временного использования, а не покупки дорогостоящих и морально стареющих машин. Это эффективный способ материально - технического снабжения производства и доступа к новейшей технике. При полном лизинге передача имущества со-

проводится и полным сервисом: техобслуживание, страхование, обеспечение сырьём, рабочей силой и т. д. Функция сбыта – это расширение круга потребителей и завоевание новых рынков сбыта. Вовлечение в сферу лизинга тех, кто не может сразу купить то или другое имущество. Функция получения налоговых и амортизационных льгот имеет следующие особенности:

а) взятое по лизингу имущество может не отражаться на балансе пользователя, поскольку право собственности сохраняется за лизингодателем;

б) лизинговые платежи относятся на себестоимость производимой продукции (услуг), что соответственно снижает налогооблагаемую прибыль;

в) применение ускоренной амортизации, исчисляемой не на базе срока службы объекта лизинга, а исходя из срока контракта, снижает облагаемую прибыль и ускоряет обновление имущества.

Лизинг техники в агропромышленном комплексе является сложной логистической системой, функционирующей на федеральном, региональном и районном уровне и регулирующей товарные, финансовые, информационные и транспортные потоки, связанные с поставками техники сельскому хозяйству. Лизинг – это сложная система управления потоками продукции, требующая единых принципов построения и функционирования.

### *История возникновения лизинга*

Зарубежный опыт развития лизинга Лизинг в России ещё очень молод. Начало современного развития лизинговых операций на отечественном рынке можно отнести к 1988 - 1989 годам. Так, в это время были созданы советско - финское лизинговое совместное предприятие «Аренд - маш», ОАО «Совфинтрейнд», советско - французско - немецкая компания «Евролизинг», лизинговая компания «Рыбкомфлот». Следует заметить, что все эти компании были ориентированы на международную лизинговую деятельность. 28 мая 1988 года в Оттаве (Канада) состоялась международная конференция по вопросам лизинга и факторинга, на которой присутствовал и Советский Союз. Здесь была подписана Конвенция о международном финансовом лизинге,

которая устранила юридические препятствия на пути развития международного финансового лизинга и установила единые нормы, регулирующие правовые отношения участников договора лизинга. Заметим, что в это время специального правового регулирования лизинговой деятельности в нашей стране ещё не было. Федеральным законом от 8 февраля 1998 г. № 16 - ФЗ Российская Федерация присоединилась к Конвенции УНИД - РУА о международном финансовом лизинге с тем условием, что вместо положений пункта 3 статьи 8 Конвенции Россия будет применять нормы своего гражданского законодательства. Начало быстрого роста числа лизинговых компаний пришлось на 1994 - 1995 гг. В то же время появляются и первые нормативные акты, регулирующие лизинговую деятельность в Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 17 сентября 1994 г. № 1929 «О развитии финансового лизинга в инвестиционной деятельности», «Временное положение о лизинге», утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации от 29 июня 1995 г. № 633, статьи 665 - 670 части второй Гражданского кодекса Российской Федерации и другие. Принятый 29 октября 1998 г. Закон «О лизинге» помог многим практикам лизинга почувствовать свою правовую защищенность, сделать бизнес более устойчивым и эффективным. Это способствовало резкому росту числа компаний, получивших лицензию на право ведения лизинговой деятельности. Возросли объёмы инвестиций по лизингу. В нашей стране все больше предприятий и организаций в различных регионах Российской Федерации рассматривают лизинг как единственно возможный инструмент привлечения инвестиций в основные фонды. Стало очевидным, что лизингу необходима поддержка со стороны государства, как это практикуется во многих развитых странах, таких как Германия, Франция, США и других. Действующий закон несет в себе мощный заряд для дальнейшего развития в России лизинга как нового и эффективного инвестиционного механизма. В октябре 1994 г. была создана Российская ассоциация лизинговых компаний. В настоящее время в состав Ассоциации входит более 80 лизинговых и других компаний, активно работа-

ющих на российском рынке лизинговых услуг. В основном это крупные и средние компании с объёмом от 5 до 50 млн. долларов США в год, такие как «РТКЛизинг», «Интеррослизинг», «Медлизинг», «Росагроснаб», «Балтийский лизинг», «Энергогазлизинг холд», «Ликострой», «ТВЭЛ» и многие другие. Несмотря на сложные экономические условия, в том числе дефолт 1998 г., большинство лизинговых компаний выжило и ежегодно наращивает объём лизинговых услуг. Структура лизинговых услуг отражает характер и тенденции развития инвестиционного спроса.

О привлекательности лизинга в России свидетельствует динамика роста числа компаний, получивших лицензию на осуществление этого вида деятельности. На российском рынке уже реализовано несколько крупных зарубежных лизинговых проектов с участием зарубежных фирм. Это создание лизинговых компаний «*Daimler Chrysler Service*», «*Deutsche Leasing East*», ООО «*Raiffeisen Leasing*» банком *Raiffeisenbank Austria* (Москва). Несмотря на осторожность и скептицизм иностранных инвесторов, их активность в сфере лизинга свидетельствует о возросшей привлекательности лизинговой деятельности в России. Инвестиционное значение лизинга уже не вызывает сомнений. Лизинг способствует техническому оснащению (первооружению) современным оборудованием предприятий, не располагающих значительными финансовыми средствами. Лизинг исключительно важен для экономики страны в условиях, когда она стоит перед глобальной задачей модернизации технического базиса. Вся мировая практика прошедшего столетия подтверждает роль лизинга как главного финансово инвестиционного инструмента модернизации экономики, ключевого фактора государственного регулирования.

Лизинг в агропромышленном комплексе Российской Федерации на начальном этапе осуществлялось в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 16 июня 1994 г. № 686 «Об организации обеспечения агропромышленного комплекса машиностроительной продукцией на основе долгосрочной аренды (лизинга)» и «Порядком обеспечения

агропромышленного комплекса продукцией машиностроения на лизинговой основе», утверждённым Правительством России 5 мая 1995 г. и в сентябре 2000 г., которые и определили основные принципы взаимодействия ОАО «Росагроснаб», его региональных служб с товаропроизводителями агрокомплекса и предприятиями - производителями техники и оборудования для агрокомплекса при проведении лизинговых операций. Указанный «Порядок...» установил для лизинга в агрокомплексе с использованием бюджетных средств ряд особенностей, отличающих агролизинг от форм этой деятельности в других отраслях. Основные из этих особенностей следующие:

- агролизинг является одной из форм государственной бюджетной поддержки агропромышленного производства;
- передача техники и оборудования в лизинг агропромышленными товаропроизводителями производится на беспроцентной основе с сохранением первоначальной цены объекта лизинга на весь период возмещения его стоимости;
- установлены щадящие первоначальные платежи для лизингополучателей, а также различные льготы в виде отсрочки первичных платежей для вновь формируемых машинно - технологических станций (МТС), для новых фермерских хозяйств и др.;
- разрешены временные отвлечения средств из лизингового фонда на формирование сезонных запасов материальных ресурсов, что создает условия для максимального вовлечения в работу имеющейся техники;
- при расчётах за технику, переданную в лизинг, допускаются формы натуральной оплаты продукцией, произведённой техникой, находящейся в лизинге, что весьма существенно для села в условиях сезонности производства и острого дефицита денежной массы.

Такая форма лизинга техники в АПК существовала до 1 января 2001 года. В настоящее время большинство производителей и переработчиков сельскохозяйственной продукции работают с агропромышленной лизинговой

компанией АО «Росагролизинг». Условия поставок техники и оборудования в лизинг ежегодно меняются.

### *Зарубежный опыт развития лизинга*

Опыт зарубежных стран с развитой рыночной экономикой свидетельствует об эффективности поставок техники и оборудования по лизингу в условиях ограниченного спроса потребителей в связи с их недостаточной платежеспособностью. Такие поставки применяются во всех отраслях экономики, включая сельское хозяйство и АПК в целом. За последние годы лизинг техники, оборудования и другого имущества развивался во всём мире быстрыми темпами. В европейских странах сами изготовители оборудования крайне редко выступают в роли лизингодателей, так как это особая сфера деятельности, требующая специальных навыков, опыта, владения сложным комплексом юридических, финансовых, бухгалтерских и других вопросов. Обычно в роли лизингодателя выступает специализированная лизинговая фирма - посредник, которой фирма - изготовитель поручает ведение всех лизинговых операций со своим оборудованием. До настоящего времени в мировой практике не установлена единая трактовка самого понятия лизинга, причем это связано не только с использованием различных терминов для определения лизинговых операций (кредит - аренда во Франции, финансовая аренда – в Бельгии и т. д.), но и с правовыми и экономическими особенностями разных стран. В большинстве стран, в том числе США, отсутствует специальное законодательство, регулирующее лизинговые сделки, а отношения, вытекающие из договора лизинга, регулируются общими положениями гражданского и торгового права, определяющими отношения сторон при передаче имущества во временное пользование, налоговым законодательством, в котором регламентированы амортизационные и налоговые льготы, и порядок бухгалтерского учета. Главную роль в этих странах играет лизинговая и судебная практика. По - разному решается во многих странах и вопрос о субъектах лизинговых отношений. Так, во Франции лизинговые сделки могут

осуществлять банки и связанные с ними специализированные финансовые организации. В Бельгии заниматься лизингом могут только организации, получившие специальное разрешение Министерства экономики. В Италии лизингодатель должен иметь определённый размер капитала. В США получили распространение четыре вида лизинговых компаний: банки или их отделения, специализированные отделения по лизингу фирм - производителей техники независимые лизинговые фирмы; другие организации (страховые, брокерские, инвестиционные и др.). Широкое распространение получил кредитный лизинг, при котором 80 % стоимости оборудования оплачивает кредитор (банк), а 20 % трастовая компания, в которую наряду с лизингодателями могут входить различные юридические лица («трастеры») на правах акционеров. Совокупный капитал (80 % + 20 %) является основой финансирования лизинговой сделки (оплаты оборудования поставщику и передачи его лизингополучателю). Участники траста получают свои доходы от лизинговых платежей, а кредитор – возврат своей ссуды с процентами, причём в первоочередном порядке осуществляется обслуживание ссудной задолженности банку как основному инвестору. Всю ответственность за состояние переданного в лизинг оборудования, его сохранность и обслуживание в течение всего срока договора несёт лизингополучатель. В США государство стимулирует лизингодателей к расширению их операций путем льготного налогообложения, которое рассматривается в законодательстве как компенсация за риск, связанный с передачей оборудования во владение лизингополучателю. В США действуют следующие налоги: Следовательно, при получении годовой прибыли от лизинговой операции, например, в 2600 долл. лизингодатель должен заплатить налог в размере 1066 долл. (41 % от прибыли). По федеральному законодательству США, осуществляется следующее снижение налога на прибыль в процентах к стоимости сданного в лизинг оборудования: Налоговые льготы лизингодателям в США: Это означает, что при подлежащей к оплате сумме налога 1066 долл. налоговая льгота в 1 - ый год лизингового договора составит 1080 долл., то есть фактически освободит от налогообложения всю

прибыль лизингодателя. Хотя в последующие годы действуют понижающие размеры льготы, они всё равно существенны и создают высокую заинтересованность лизингодателя в расширении объёмов лизинга. Следует отметить, что размеры льготы зависят от стоимости оборудования, что стимулирует именно рост объёмов лизинга. В Англии контракт считается лизинговым при соблюдении следующих условий: заключён на срок, составляющий не менее 75 % от срока эксплуатации имущества, в нём предусмотрена полная (или существенная) выплата стоимости имущества и течение срока действия контракта; в нём предусмотрена возможность возобновления лизинга на льготных условиях (по сравнению с кредитом в банке). В Австрии основной срок лизингового контракта составляет 40 - 80 % от экономического срока службы имущества, а стоимость опциона на покупку должна соотноситься со стоимостью имущества на момент реализации опциона. В Великобритании лизинг быстро развился только после 1970 г., то есть после введения налоговых льгот. Компании могли вычитать 100 % инвестиций из налогооблагаемой прибыли в году, в котором они производились. Эти льготы были существенны только для компаний с большой доходностью, но косвенно они были доступны и арендаторам. Компания могла воспользоваться налоговыми льготами только в конце отчётного года. Поэтому, если она производила инвестиции в начале года, ей приходилось ждать некоторое время до получения выгод от этих льгот. Но если компания продаёт оборудование лизинговой компании и затем берёт его в аренду, то косвенные выгоды могут быть получены быстрее. По этой причине лизинговые компании открывают филиалы в различные периоды финансового года. Налоговая инвестиционная льгота не была безвозмездной, она возвращалась обратно через налоги на арендные платежи, но, тем не менее, она предоставляла беспроцентную суду, равную 52 % стоимости имущества, что отражалось и на стоимости лизинга для арендатора. Причиной широкого распространения лизинга во многих странах мира является ряд его преимуществ перед обычной ссудой. Лизинг предполагает не более 8 - 10 процентное кредитование и не требует немедленного



начала платежей. Арендные платежи обычно начинаются после поставки имущества арендатору, либо позже. При невыполнении арендатором своих обязательств лизинговая компания сразу же забирает своё имущество. Лизинг за рубежом в настоящее время рассматривается как новая дополнительная система перспективного финансирования, которой охвачены арендные отношения, элементы кредитного финансирования под залог, расчёты по долговым обязательствам. Преимущества лизинга состоят в том, что лизинговые взносы рассматриваются как производственные издержки. В этом случае они уменьшают прибыль, что при высокой предельной налоговой ставке может дать существенные преимущества. Лизинг также даёт фермерам возможность получать значительные налоговые льготы, конкретный размер которых зависит от условий лизингового контракта, а также налогового законодательства страны. Указанные льготы возникают в связи с тем, что владельцем техники выступает не фермер, а лизингодатель. Срок действия лизинга обычно составляет 40 - 90 % расчётного срока эксплуатации объекта. Размер остаточной стоимости оговаривается в контракте. В случае, если её фактическое значение окажется ниже предусмотренного, фермер обязан возместить лизингодателю разницу. Прибыль лизингодателей образуется за счёт периодических выплат клиента, а также реализации машины после окончания лизинга. Оперативный лизинг машин, например, в Нидерландах подразделяют на два вида: лизинг без сервиса и лизинг с подключением сервисных компонентов. Последний вид особенно распространён для автотранспортной техники (но применяются и в сельском хозяйстве) и называется оперативным лизингом с полным техобслуживанием. В этом случае средство производства (автомобиль или трактор) предоставляется лизинговой компанией в распоряжение пользователя, но при этом как экономически, так и юридически права собственности остаются за компанией. Соответственно, компания полностью несёт экономический риск. Техобслуживание оплачивается лизингодателем на основе расчётов пользователя. Платежи за лизинг оборудования взимаются в соответствии с условиями договора: как правило, раз в месяц, но

могут взиматься раз в квартал или в другие сроки – в зависимости от характера оборудования и получаемых от его эксплуатации доходов. В случае нарушения условий договора лизинга со стороны лизингополучателя предусмотрены следующие действия лизингодателя:

- перенос (корректировка) сроков очередных платежей по согласованию с лизингополучателем;
- досрочное истребование платежей, предусмотренных договором;
- досрочное расторжение договора лизинга и возврат оборудования лизингодателю.

По окончании срока договора лизинга возможны следующие варианты:

- возврат оборудования лизингодателю;
- сохранение оборудования у лизингополучателя по остаточной стоимости.

Во втором случае, например, в Австрии договор не признаётся договором лизинга, если предмет лизинга остаётся в собственности лизингополучателя. Как правило, в этих случаях заключается дополнительный договор купли - продажи оборудования по остаточной стоимости (цене), согласно которому оно переходит из владения в собственность арендатора. В ряде стран правительства дают субсидии на лизинговую деятельность. В этих случаях сумма субсидий вычитается в балансах из стоимости лизингового имущества. Другим видом налоговых льгот служит отсрочка платежей по налогам. Следует отметить, что большинство европейских стран установили налоговые льготы на лизинговую деятельность. Так, и Великобритании в период развития лизинговых операций в 70 - е годы был отменён корпоративный налог для лизингодателей по операциям финансового лизинга. Позднее была введена скидка в 75 и 50 % от ставки этого налога, а в настоящее время она составляет 25 %. В Австрии лизингополучатели освобождены от таможенных платежей на оборудование, завозимое по лизингу из других стран. Выдавая кредиты лизинговой компании, банки тем самым получают возможность воздействовать на масштабы, направления и конкретные виды лизинга. В по-

следние годы в Нидерландах получил развитие лизинг техники и оборудования.

Лизингодатели обычно ищут объекты, которые удовлетворяют следующим принципам:

1. Объект лизинга должен стать собственностью лизингодателя или лизингополучателя и никто не вправе вмешиваться во взаимоотношения сторон с фискальными целями.

2. Объект не должен подвергаться переоценке в течение срока лизинга.

3. Подбор высококвалифицированных кадров лизинговых компаний, хорошо владеющих особенностями сложных лизинговых операций и уверенных в том, что они принесут компании прибыль.

4. Кадры должны хорошо знать кредитоспособность клиентов, способны ли они вернуть деньги, правильно оценить остаточную стоимость объекта. Из 52 млрд. гульденов общих инвестиций в Нидерландах 11 - 12 млрд. гульденов (или до 20 %) идут по лизингу. Эффект лизинга для лизингополучателя заключается в том, что при обычном кредите банк требует в залог всё имущество фермеров и даёт им лишь 50 % стоимости машины, тогда как при лизинге объектом залога является сама сельхозмашина (оборудование) и кредитруется вся её стоимость. Кроме того, по истечении срока лизинга у клиента сохраняется остаточная стоимость машины.

Существуют два основных способа гарантий возврата стоимости объекта:

- хорошее знание бухгалтерского отчёта хозяйства;
- чёткая оценка остаточной стоимости объекта на каждую дату.

Лизинговые компании предлагают фермерам пакет сервисных услуг при эксплуатации машины на весь срок лизинга.

Каждая лизинговая компания обязана иметь лицензию на право деятельности – без неё все операции считаются незаконными. Срок лизинга обычно 4 - 5 лет, но по крупным дорогостоящим машинам доходит до 8 лет. В последние годы последовательно возрастает роль лизинговых компаний в

общем объёме лизинга, поскольку банки - инвесторы, проверив их деятельность, стали больше им доверять. Соответственно снижается доля лизинга через дилерские предприятия (она упала до 20 - 25 %).

По контракту клиент обязан застраховать машину до её получения от лизингодателя. Размер страхования – примерно 1,5 % в год. Кроме того, взимается плата и за обслуживание машины дилером. В контракте определяется, и остаточная стоимость машины на случай ее возврата клиентом при неплатежах (по истечении 2 - 3 месяцев после срока платежа). Второй формой организации лизинга является операция с привлечением непосредственно дилера, который заключает контракт с клиентом на лизинговую операцию, а затем контракт с лизинговой компанией, от которой получает денежные средства на оплату машины поставщику. В этом случае дилер заботится обо всех платежах клиента (аренда, страховка, сервис) и оплачивает полученные средства лизинговой компании.

В общих объёмах лизинговых операций доля финансового лизинга превышает 50 %. Фермеры, как правило, осуществляют все платежи после уборки урожая (например, при лизинге комбайнов или другой уборочной техники). Это учитывает сезонный характер сельскохозяйственного производства и удобно для фермеров. Несмотря на большой объём и количество контрактов, возврат средств почти полный (не возврат не превышает 1 - 2 %). Это результат хорошей информационной базы фирмы, чёткого контроля за выполнением контрактов и оперативных мер в случае возникновения неплатежей со стороны клиентов. Высокое качество поставляемой техники и оборудования позволяют широко использовать повторный их лизинг после истечения сроков первого контракта, что расширяет возможности развития лизинга в стране. Лизинговые операции в Италии осуществляются при поставках техники как внутри страны, так и при его экспорте за рубеж и являются важной формой финансовой поддержки потребителей. Когда покупатель хочет приобрести технику, но не имеет для этого необходимых финансовых средств, он обращается в лизинговую компанию (ЛК) для их получения в це-

лях оплаты машины поставщику. Компания может дать консультации, из какой страны (ФРГ, Италии, Франции) выгоднее купить данный вид машин и оборудования. После переговоров покупателя с фирмой - поставщиком и решения всех технических и технологических вопросов покупатель обращается в ЛК, которая заключает с ним контракт на лизинговую рассрочку. ЛК оплачивает продукцию фирме - поставщику, становится собственником техники и сдает ее покупателю в аренду, как правило, на три года (с правом досрочной оплаты по желанию покупателей). Контрактом предусматриваются сроки и размеры арендной оплаты за технику лизингополучателем – они могут быть раз в три, шесть, девять месяцев (иногда и раз в месяц). Лизингополучатель может внести авансовый платеж в размере 10 - 20 % стоимости оборудования, а остальную часть выплачивает равными долями в указанные выше сроки.

Размеры процентных ставок ЛК зависят от вида конвертируемой валюты, на которую приобретено оборудование, они составляют от 12 до 15 % годовых. Эти ставки взимаются от оставшейся после платежей покупателя стоимости оборудования, полученного по лизингу. Для учёта инфляционных процессов в течение трёх лет лизинговой операции к основной ставке ежегодно прибавляется либо дополнительная ставка, отражающая индекс инфляции, либо скользящий процент в соответствии с изменением курса доллара, как наиболее распространенной в мире валюты. Покупатель может получить наряду с машинами и оборудованием (сверх их стоимости) основные запасные части к ним, причём они также оплачиваются ЛК по контракту, что дает покупателю дополнительные преимущества, перечисленные выше. В случае нарушения покупателем сроков лизинговых платежей, компания взимает дополнительные штрафные платежи (пени). Если же покупатель по истечении трех лет не оплатит полную стоимость оборудования и процентных ставок, ЛК вправе (как собственник) забрать оборудование у неплательщика. В лизинговом контракте содержится также обязательство покупателя застраховать за свой счёт всю стоимость оборудования (в противном случае кон-

тракт не заключается). Порядок лизинговых операций с техникой и оборудованием внутри Италии отличается от международного лизинга. Все операции проводятся только в национальной валюте (лирах), что облегчает их для потребителей. На каждый платеж начисляется налог на добавленную стоимость. Однако если срок лизинга не превышает половины установленного в Италии срока амортизации машин и оборудования (7 - 8 лет), то фермерские хозяйства в этот период не платят на них налогов (взимание налогов начинается во второй половине срока амортизации). Это означает предоставление льгот по налогообложению.

С другой стороны, государство в Италии оказывает фермерам большую финансовую помощь в целях поддержания национального сельского хозяйства. За последние годы субсидии составляли до 40 - 45 % всех затрат на производство сельхозпродукции, причём эта поддержка используется целенаправленно на приобретение фермерами новых машин и оборудования. На практике это означает, что платежи фермеров по лизингу ниже фактической стоимости машин и оборудования на сумму государственной дотации.

В Германии при возникновении потребности у покупателя в лизинговой поставке техники машиностроительная фирма «Ландтехника» информирует кредитующий банк, который в течение двух недель проверяет реальное финансовое положение потенциального покупателя (нет ли угрозы разорения), после чего заключается кредитное соглашение между получателем машины и кредитующим банком о кредитовании фирмы изготовителя на 80 % стоимости машины. Аванс в размере, как правило, 20 % цены машины получатель выплачивает обслуживающему дилеру, который направляет его фирме - изготовителю. Однако перед заключением кредитного соглашения получатель обязан застраховать получаемую машину (иначе соглашение банк не заключит). Машина является для банка гарантией в возврате сумм, предоставляемых в кредит. Банк взимает за лизинговую операцию 10 % годовых, но очень важно то, что фирма в интересах стимулирования поставок оплачивает банку 5,4 % за кредит, а на долю получателя остаётся только 4,6 % годовых.

вых. Это очень важный принцип, свидетельствующий о стремлении фирмы оказать получателю дополнительную финансовую поддержку в виде удержания с изготовителя части суммы 80 % цены машины, оплачиваемой ему банком. Дилер, через которого машина поступает получателю, так же удерживает с изготовителя до 3 - 4 % от цены машины из аванса получателя в 20 % (за участие в операции и техобслуживание в гарантийный срок).

Важно, что фирма - изготовитель не взимает с получателя никаких дополнительных платежей за лизинговую операцию с машиной (наоборот, как указывалось выше, берёт на себя больше половины платежа по процентам банка). Срок лизинга, как правило, три года (36 месяцев), в течение которых получатель машины (хозяйство) осуществляет платежи банку либо ежемесячно, либо через два и три месяца (согласно условиям кредитного соглашения). По окончании срока лизинга, если хозяйство не хочет оплатить остаточную стоимость машины банку, она поступает дилеру, который продаёт её и оплачивает недовозмещённую сумму банку. При лизинговой операции хозяйство начисляет в течение трех лет амортизацию машины и относит её на себестоимость своей продукции. Это служит источником лизинговых платежей банку. Дилер, через которого машина поступает в хозяйство, обязан все три года осуществлять её технический сервис - в гарантийный срок (1 год) за счёт фирмы изготовителя, а затем на общих основаниях (как и при обычной продаже машины). Для Ирландии характерен высокий удельный вес лизинга техники. Он составляет 45 % всех инвестиций, тогда как в Германии и Франции он не достигает и 20 %, в Англии – менее 30 %, Италии – 15 %, а в России – менее 2,5 % всех инвестиций. Значительно отстают от Ирландии по развитию лизинга и все остальные страны Европы. По доле сельского хозяйства в общих объёмах лизинга соответствующих стран Ирландия занимает второе место в Европе после Швеции.

В последней лизинг в сельском хозяйстве составляет 10 % общего объёма лизинга в стране, в Ирландии – 8 %, в Англии – 3,6 %, Франции – 3,2 %, Испании – 3,1 %. Большой интерес представляет опыт организации и финан-

сирования лизинга сельскохозяйственной техники в крупнейшей ирландской финансовой корпорации «ДЕ Капитал Вудчестер», финансирующей большие объёмы лизинговых операций. Корпорация является ирландским филиалом крупной европейской финансово промышленной корпорации «*General Electric*» (отсюда две первые буквы её названия). Она первоначально была образована ещё в 70 - х годах, а окончательно сформировалась в 1998 году. Её мощные финансовые активы позволяют финансировать предприятия многих отраслей – в промышленности, строительстве, транспорте, сельском хозяйстве, торговле и др. Общий оборот корпорации составляет 1 млрд. фунтов (1,2 млрд. долларов) в год, штат – 600 человек. Она имеет в Ирландии 11 филиалов. Основной оборот приходится на финансирование приобретения автомобилей, однако, и финансирование аграрного сектора составляет 80 млн. фунтов (92 млн. долларов) в год, из них от 60 до 70 % приходится на лизинг сельскохозяйственной техники. Это означает, что ежегодно фермеры такой небольшой страны, как Ирландия, получают только через одну финансовую корпорацию в лизинг техники на 50 - 60 млн. фунтов (58 - 70 млн. долларов). Срок лизинга колеблется от 2 до 7 лет, в зависимости от стоимости машины – более дорогостоящие виды техники имеют, как правило, и более длительный срок лизинга. В течение срока лизингового договора цена машины не индексируется независимо от изменения реальной продажной цены в течение этого срока. С фермером в договоре согласовываются сроки лизинговых платежей – они существенно дифференцированы и могут быть ежемесячными, квартальными, полугодовыми и годовыми. Сроки зависят от поступления доходов фермеров в зависимости от характера производимой продукции.

За оформление лизингового договора Соглашения с фермера взимается плата в размере 50 фунтов (1600 рублей). «Наниматель» обязан выплачивать «Владельцу» пеню в размере 2 % в месяц на все суммы, причитающиеся выплате «Владельцу» по данному Соглашению, но не выплаченные, пеня исчисляется от даты непогашения платежа до фактической выплаты. «Наниматель» должен полностью застраховать «товар» в страховой фирме, имеющей



хорошую репутацию, от потерь и повреждений. «Наниматель» не имеет права продавать, переуступать и иным способом терять контроль над «товаром» или его частью; а также переуступать выгоду данного Соглашения и не пытаться производить подобные действия. «Наниматель» должен на весь срок действия Соглашения хранить «товар» таким образом, и в таком месте, чтобы избежать кражи или повреждения «товара». «Наниматель» несёт ответственность за полную сумму убытков или ущерба, понесенных по его вине. В том случае, если «Наниматель» не заплатил арендную плату или другие причитающиеся по данному Соглашению суммы в течение 7 дней с обусловленного срока платежа, или не выполняет условия Соглашения, совершает действия, которые, по мнению «Владельца», могут повлиять на права «Владельца» по отношению к «товару» или его части, то в каждом подобном случае «Владелец» может письменно уведомить «Нанимателя» о прекращении срока аренды. В этом случае аренда по данному Соглашению автоматически прекращается и никакие выплаты, полученные «Владельцем», не повлияют на это положение. В этом случае «Наниматель» обязан выплатить «Владельцу» следующую сумму:

- все неуплаченные, причитающиеся к выплате суммы по аренде в соответствии с Соглашением;
- стоимость ремонта, необходимого на момент прекращения аренды, для сдачи «товара» в хорошем рабочем состоянии;
- совокупность всех сумм, подлежащих выплате по аренде с момента прекращения аренды за вычетом доходов от продажи «товара», если они получены «Владельцем» в течение трёх месяцев с момента прекращения аренды.

Если «товар» за этот период не продан, то выплачивается сумма, начисленная оценщиком, назначенным «Владельцем», после ремонта «товара». Если «Наниматель» не вносит плату, включая арендную, или не выполняет условия Соглашения, то «Владелец» имеет право (но не обязан) от имени «Нанимателя» произвести эти оплаты. В этом случае «Наниматель» обя-

зан возместить эти расходы с процентом в размере 2 % в месяц; оплата производится «Нанимателем» по требованию «Владельца». В этом случае по прекращении действия данного Соглашения «Наниматель» фактически больше не является владельцем «товара» и обязан безотлагательно вернуть его «Владельцу» в хорошем рабочем состоянии за свой счёт по указанному «Владельцем» адресу. «Владелец» в то же время после прекращения или истечения срока Соглашения может изъять «товар» и с этой целью посетить любую подконтрольную «Нанимателю» территорию; «Наниматель» несёт ответственность за все расходы, понесенные «Владельцем» при изъятии товара. Лизинговые платежи осуществляются автоматически путем перечисления со счёта фермера в банк. При нарушении фермером сроков платежей, он выплачивает пеню в размере 2 % от стоимости объекта лизинга в месяц. В случае же разрыва фермером лизингового контракта, машина у него забирается, и с фермера взимаются лизинговые платежи до конца срока договора лизинга. Уровень возврата лизинговых платежей составляет 97,5 %, поставлена задача довести его до 98,5 %. За услуги по оформлению лизингового контракта и контролю за его выполнением дилер получает от корпорации комиссионное вознаграждение в размере 1 % от стоимости машины, проданной в лизинг. По окончании срока лизинга фермер, как правило, становится собственником машины. Однако часть машин (до 5 - 10 %) поступает в повторный лизинг. Представляет большой интерес то, что государство в Ирландии стимулирует экономическими мерами развитие лизинга сельскохозяйственной техники путем предоставления финансовым корпорациям налоговых льгот в размере 20 % от стоимости машин, передаваемых в лизинг. Это способствует привлечению денежных средств корпораций для финансирования лизинговых операций. Таким образом, в странах Запада накоплен большой и многообразный опыт финансовой поддержки фермеров при приобретении ими дорогостоящей техники, который заслуживает использования при организации лизинговых поставок машин в России и на основе которого мо-

гут быть разработаны конкретные рекомендации для отечественных лизингодателей.

### *Виды лизинга*

Для организации целенаправленной практической работы по освоению лизинговых отношений важное значение имеет правильное определение возможных видов, форм и способов их реализации, тем более что мировая практика выработала многочисленные варианты лизинговых соглашений. Однако в экономической литературе пока нет ясности и однозначности в толковании видов лизинга, допускается смещение понятий. До сих пор не выработано четкой классификации и более или менее полного списка лизинговых отношений. Границы между ними не всегда должным образом обозначаются, и признаки того или другого вида в различной степени сочетаются в одном договоре. Нет определенности и упорядоченности в сложившейся терминологии, обеспечивающей понятный аппарат теории и практики лизинговой деятельности. Например, для обозначения одного и того же вида лизинга широко распространены такие термины, как финансовый, капитальный, прямой, стандартный и др. Ещё большой разнобой имеет место в выборе признаков лизинга, которые принимаются в основу выделения различных его видов, типов и форм. В законе о лизинге (ст. 7) по сфере рынка выделяется две формы лизинга: внутренний и международный, а по его продолжительности долгосрочный (на 3 и более лет), среднесрочный (от 1,5 г. До 3 лет) краткосрочный (менее 1,5 лет). По признаку передачи предмета лизинга пользователю или возвращению его наймодателю лизинг подразделяется на три вида: финансовый, оперативный и возвратный. В зависимости от формы организации и техники проведения операции различают: лизинг прямой, косвенный, возвратный и лизинг поставщику.

Прямой лизинг имеет место в том случае, когда поставщик (изготовитель) сам без посредников сдаёт объект в лизинг в упрощённом порядке. Для осуществления лизинговых операций предприятия - изготовители оборудо-

вания создают в своей структуре специальных подразделения в составе маркетинговой службы. Работа без посредников не только значительно упрощает механизм сделки и снижает затраты на её проведение, но и позволяет самому товаропроизводителю получать все экономические преимущества от лизинга своей продукции и обращать их на расширение и техническую реконструкцию производства.

Косвенный лизинг предусматривает передачу имущества в лизинг через посредников. В основе большинства лизинговых сделок лежит процедура косвенного лизинга, который во многом похож на продажу товара и рассрочку. Посредник, он же лизингодатель, а в упрощённом случае и займодаделец, сначала финансирует покупку средств производства изготовителя и предоставляет их пользователю, а затем периодически получает лизинговые платежи от арендатора. В косвенном лизинге участвуют, как минимум, три лица: промышленное предприятие, лизинговая компания и арендатор, но он может быть и многосторонним.

Возвратный лизинг начинается с того, что собственник имущества сначала продаёт его будущему лизингодателю, а затем сам арендует этот же объект у покупателя, то есть одно и то же лицо (первоначальный собственник) выступает и в качестве поставщика и в качестве лизингополучателя. В результате лизингодатель как бы даёт ссуду под залог имущества, находящегося у продавца и одновременно арендатора. Но полностью отождествлять возвратный лизинг с получением средств под залог своего имущества нельзя, так как сам залог не оформляется. Совпадает только внешняя форма у этих двух различных сделок. Предпринимателям следует быть очень осторожными и осмотрительными при совершении возвратного лизинга, ведь с ним связана утрата собственности. По сути, эта операция – добровольная национализация имущества предпринимателя, если при этом в сделке участвует негосударственное предприятие, с одной стороны, и государственное учреждение с другой. Операции возвратного лизинга позволяют предприятиям временно высвободить связанный капитал за счёт продажи имущества и одновремен-

но продолжать фактически пользоваться им уже на правах аренды. Не исключается и возможность последующего выкупа имущества и восстановления права собственности на его первоначального поставщика - пользователя. Этот вид лизинга используется в тех случаях, когда предприятия испытывают финансовые затруднения.

Лизинг поставщику отличается от возвратного тем, что поставщик оборудования хотя и выступает в роли продавца и арендатора одновременно, но не является пользователем имущества, которое он обязательно передает в сублизинг третьему лицу. По такой распространенной схеме изготовитель оборудования самостоятельно занимается финансовым лизингом, не прибегая к услугам профессиональных посредников. По признакам продолжительности сделок, объёму обязанностей лизингодателя и степени окупаемости объектов выделяют два основных вида лизинга: финансовый и оперативный. Финансовый лизинг – наиболее распространённый вид, предусматривающий сдачу в аренду техники на длительный срок и полное или почти полное возмещение её стоимости за период использования. По сути дела он представляет собой форму долгосрочного кредита в виде функционирующего капитала. По окончании срока действия договора лизинга пользователь может приобрести имущество в собственность, возобновить соглашение на льготных условиях или прекратить отношения. Финансовый лизинг отличается тем, что не предусматривает сервисного обслуживания имущества со стороны арендодателя, не допускает досрочного прекращения договора и является полностью амортизационным. Реализация его предусматривает отбор потенциальным арендатором необходимой техники, переговоры с изготовителем о цене и сроках поставки, покупку оборудования лизинговой компанией и получение ссуды банка. При финансовом лизинге с дополнительным привлечением средств значение приобретают вопросы залога, страхования, гарантий и процедура приобретения лизингового имущества.

В практике применяются три основных варианта отношений при купле - продаже объекта лизинга:

- арендатор самостоятельно выбирает продавца и предмет лизинга, а лизингодатель только оплачивает сделку купли - продажи и передаёт право пользования товаропроизводителю. В результате арендатор по определённым вопросам приравнивается к покупателю имущества;

- продавца выбирает лизингодатель, тогда он несёт ответственность перед арендатором за выполнение обязательств по договору купли - продажи объекта лизинга;

- лизингодатель назначает арендатора своим агентом по заказу товара у поставщика. В рамках финансового лизинга возможны различные его модификации - разновидности: отдельный простой и сложный, групповой (акционерный), прямой и другие, которые рассматриваются подробно в специальной литературе. Расчёт лизинговых платежей проводится в соответствии с методическими рекомендациями.

#### *Роль лизинга в техническом оснащении сельского хозяйства*

В системе мер по выходу из кризиса, стабилизации и подъёму АПК (дотации сельскохозяйственным товаропроизводителям, машиностроительным предприятиям, налоговые и кредитные льготы, развитие оптовых рынков, сферы агросервиса и др.) важнейшим направлением является организация лизинговой предпринимательской деятельности. Преимущество лизинга в сфере АПК состоит ещё и в том, что он не исключает, а даже предполагает и другие формы государственного регулирования, например, налоговые и кредитные льготы. С помощью лизинга можно также преодолеть в некоторой мере и монополизм производителей сельскохозяйственных машин.

Развитие системы агролизинга способствует:

- преодолению диспаритета цен на сельхозтехнику и продукцию сельского хозяйства;

- расширению сбыта сельскохозяйственных машин и оборудования;

- повышению спроса на сельхозтехнику со стороны корпоративных аграрных коммерческих организаций и фермерских хозяйств;

- рациональному сочетанию интересов изготовителей машин, пользователей и лизингодателей.

Итак, агролизинг – это продажа машин, оборудования потребителям с отсрочкой платежа, является как бы дальнейшим развитием и разновидностью проката технических средств, в тоже время сходно с арендой материальных ценностей. По существу же представляет собой передачу потребителю техники в долговременную аренду с оплатой её стоимости по частям в течение двух и более лет. Пользователь (арендатор) выплачивает владельцу машин (арендодателю) определённый процент за кредит, восполняет нормативную прибыль, а также стоимость оказанных услуг. Таким образом, для сельского товаропроизводителя лизинг одновременно решает две важные проблемы – приобретение техники и её финансирование. В результате обеспечивается конкурентоспособность крестьянских (фермерских) хозяйств и других сельскохозяйственных предприятий в рыночных условиях. В общем случае в системе агролизинга участвуют изготовители (поставщики) машин, лизингодатели, пользователи (арендаторы - сельскохозяйственные товаропроизводители), инвесторы и финансово - кредитные учреждения, организации оптовой и розничной торговли, предприятия по переработке сельскохозяйственной продукции, посредники, предоставляющие консультационные, сервисные, учебные и другие услуги.

#### **4 ЛОГИСТИКА И МАРКЕТИНГ В ДИЛЕРСКОЙ СЛУЖБЕ**

Логистика как наука и как инструмент бизнеса стала формироваться в начале 1950х годов в США. Эволюция логистики тесно связана с историей и эволюцией рыночных отношений в индустриально развитых странах, причем сам термин «логистика» в бизнесе укоренился и стал повсеместно применяться и мире лишь с конца 1970 - х годов. Логистика является относительно молодой и бурно развивающейся наукой. Многие вопросы, относящиеся к её

понятийному аппарату и терминологии, постоянно уточняются и изменяются, наполняясь новым содержанием.

По определению д.э.н. В.Я. Лимарева, логистика – это отрасль экономической науки, которая осуществляет исследование процессов товаропродвижения в сфере обращения продукции в экономике страны, включая их информационные, транспортные и финансовые аспекты. Она охватывает изучение товарных потоков как на микро, так и макроуровне, то есть на отдельных предприятиях и торгово - посреднических структурах, так и в различных отраслях экономики в целом. Следует различать также логистику в сфере товарного обращения, транспортную логистику и логистику внутри производства (микрологистику). Если первые два направления охватывают процессы обращения продукции в масштабах целых отраслей инфраструктуры народного хозяйства, то последнее только вопросы обеспечения ресурсами отдельных предприятий и связанные с этим проблемы товарообращения. Безусловно, все эти направления логистики как науки тесно связаны между собой, взаимно дополняют друг друга, и имеют единую методологию исследований, что позволяет добиваться общего эффекта исследований на всех уровнях. Определение логистики обычно даётся в широком и узком смысле.

В широком смысле логистика – это наука об управлении и оптимизации материальных потоков, потоков услуг и связанных с ними информационных и финансовых потоков в определённой микро-, мезо- или макроэкономической системе для достижения поставленных перед ней целей. В узком смысле (с позиций бизнеса) логистика – это интегральный инструмент менеджмента, способствующий достижению стратегических, тактических или оперативных целей организации бизнеса за счёт эффективного (с точки зрения снижения общих затрат и удовлетворения требований конечных потребителей к качеству продуктов и услуг) управления материальными и (или) сервисными потоками, а также сопутствующими им потоками информации и финансовых средств. В наиболее общей постановке с позиций логистики можно исследовать возникновение, преобразование или поглощение матери-



альных и сопутствующих потоков на определенном экономическом объекте, функционирующем как система, то есть реализующем поставленные перед ним цели и рассматриваемом в этом смысле как единое целое. Действия, прикладываемые к материальному (сопутствующему) потоку в такой системе, называются логистическими операциями или логистическими функциями.

Очевидно, что формой существования материальных потоков должно быть движение конкретных видов продукции (материально - технических ресурсов, незавершенного производства, готовой продукции) в процессах закупки, производства и сбыта. Поэтому товарный поток можно определить как находящиеся в состоянии движения материально - технические ресурсы, незавершенное производство, готовая продукция, к которым применяются логистические операции или функции, связанные с физическим перемещением в пространстве (погрузка, разгрузка, затаривание, перевозка продукции, её сортировка, консолидация, разукрупнение и т. п.). Под материально - техническими ресурсами понимают как орудия труда (машины, оборудование), так и предметы труда (приспособления, инструменты, сырьё, основные и вспомогательные материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия, сборочные единицы, топливо, запасные части), предназначенные для ремонта и обслуживания технологического оборудования и других основных фондов, отходы производства. Незавершенное производство – это продукция, не законченная производством и пределах данного предприятия. Готовая продукция – это продукция, полностью прошедшая производственный цикл на данном предприятии, полностью укомплектованная, прошедшая технический контроль, сданная на склад или отгруженная потребителю (торговому посреднику).

Приведенные определения в известном смысле условны. Так, сырьё, полуфабрикаты могут быть готовой продукцией и, в свою очередь, готовая продукция может быть материальными ресурсами для других товаропроизводителей в зависимости от условий производства, обращения и места про-

дукции в рассматриваемой логистической системе. Особым видом материальных ресурсов является тара и упаковка, играющие важную роль в логистике, особенно в процессах физического распределения товаров. Если продукция не находится в состоянии движения, то она переходит в запас.

Таким образом, материальный поток, рассматриваемый в определённом временном сечении, является запасом материальных ресурсов, незавершенного производства или готовой продукции. Логистической операцией принято называть любое действие, не подлежащее дальнейшей декомпозиции в рамках поставленной задачи исследования или менеджмента, связанное с возникновением, преобразованием или поглощением материального и сопутствующих ему информационных, финансовых, сервисных потоков. Логистической функцией называется обособленная совокупность логистических операций, направленных на реализацию поставленных перед логистической системой и (или) её звеньями задач.

К логистическим операциям относятся, например, такие действия, совершаемые над материальными ресурсами или готовой продукцией, как погрузка, разгрузка, затаривание, перевозка, приёмка и отпуск со склада, хранение, перегрузка с одного вида транспорта на другой, сортировка, консолидация, разукрупнение, маркировка и т. п. Логистическими операциями, связанными с информационными и финансовыми потоками, сопутствующими материальному потоку, могут быть сбор, хранение, передача информации о материальном потоке, расчёты с поставщиками и покупателями товаров, страхование груза, передача прав собственности на товар и т. п. Объединение логистических операций в функции зависит, прежде всего, от вида рассматриваемой логистической системы. Одним из наиболее важных в логистике является понятие логистической системы. Логистическая система (ЛС) – это сложная организационно завершённая (структурированная) экономическая система, которая состоит из элементов - звеньев, взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и сопутствующими им потоками, причём задачи функционирования этих звеньев объединены внутренними целя-

ми организации бизнеса и (или) внешними целями. Любая логистическая система состоит из совокупности элементов - звеньев, между которыми установлены определённые функциональные связи и отношения. Звеном логистической системы (ЗЛС) называется некоторый экономически и (или) функционально обособленный объект, не подлежащий дальнейшей декомпозиции в рамках поставленной задачи анализа или построения логистической системы, выполняющий свою локальную цель, связанную с определенными логистическими операциями или функциями. Звенья логистической системы могут быть трёх основных типов: генерирующие, преобразующие и поглощающие материальные и сопутствующие им информационные и финансовые потоки. Часто встречаются смешанные звенья логистической системы, в которых указанные три основных типа звеньев комбинируются материальные (информационные, финансовые) потоки могут сходиться, разветвляться, дробиться, изменять своё содержание, параметры, интенсивность и т. п.

В качестве звеньев логистической системы могут выступать предприятия - поставщики материальных ресурсов, производственные предприятия и их подразделения, сбытовые, торговые, посреднические организации разного уровня, транспортные и экспедиционные предприятия, биржи, банки и другие финансовые учреждения, предприятия информационно - компьютерного сервиса и связи и т. д.

Наряду с логистической системой в западной и отечественной экономической литературе повсеместно используется понятие логистической цепи. Назовём логистической цепью множество звеньев логистической системы, линейно упорядоченное по материальному (информационному, финансовому) потоку с целью анализа или проектирования определённого набора логистических функций и (или) издержек. Правомочность такого подхода к определению, на наш взгляд, подтверждается изначальным смыслом, вкладываемым в это понятие на Западе, который заключался в попытках выделить или сгруппировать определённые логистические операции (функции) и соответствующие им затраты в логистической цепи с целью повышения эффектив-

ности менеджмента. Рассмотрим примеры логистических цепей. Первая ориентированная по материальному потоку логистическая цепь, включающая фирму - производителя готовой продукции (одного наименования), потребителя (покупателя) и логистического посредника, в качестве которого выступает перевозчик – юридическое или физическое лицо, осуществляющее доставку товара покупателю. По существу логистическая цепь представляет собой цепь сбыта (прямой дистрибуции) готовой продукции фирмы - производителя. С позиций логистического менеджмента продавец, перевозчик и покупатель являются линейно связанными звеньями логистической системы, генерирующими, преобразующими и поглощающими материальный и сопутствующий ему информационные и финансовые потоки.

### *Принципы логистики*

***Принцип системного подхода.*** Подход к объектам исследования как системам – одна из главных особенностей логистики. Максимальный эффект можно получить только в случае, когда МП оптимизируется на всём протяжении от первичного источника сырья вплоть до конечного потребителя, а не в рамках отдельного предприятия или подразделения. При этом все звенья ЛЦ должны работать как единый слаженный механизм. Поэтому все звенья ЛЦ необходимо рассматривать как целостную систему, чтобы согласовать экономические интересы отдельных её элементов, технические вопросы, технологические процессы и т. д.

***Принцип тотальных затрат.*** Одна из основных задач логистики – минимизация совокупных логистических издержек на протяжении всей ЛЦ от первичного источника сырья до конечного потребителя. Необходимым условием эффективного решения этой задачи является возможность точного измерения логистических издержек, но это возможно лишь при условии, если система учёта издержек производства и обращения позволяет выделять затраты на логистику. Поэтому необходимо отдельно выделять и анализиро-

вать затраты на реализацию ЛО, определять наиболее значимые затраты, выявлять их взаимообусловленность и т. д.

**Принцип глобальной оптимизации.** В процессе оптимизации структуры или управления ЛС необходимо согласование частных целей функционирования отдельных элементов системы для достижения глобального оптимума.

**Принцип логистической координации и интеграции.** В процессе логистического менеджмента необходимо достижение согласованного, интегрального участия всех звеньев ЛС или ЛЦ от её начала и до конца в управлении всеми видами потоков при реализации целевой функции.

**Принцип развития логистического сервиса.** По сравнению с повышением качества товара или выпуском нового товара существует гораздо менее затратный путь повышения конкурентоспособности предприятия, а именно достижение современного уровня логистического сервиса и его развитие (обеспечение гибкости, надёжности и высокого качества: своевременная доставка, удобная тара, приемлемые партии, подобранный ассортимент и т. п.).

**Принцип моделирования и информационно - компьютерной поддержки.** При анализе, синтезе и оптимизации объектов и процессов в ЛС широко используются различные модели: математические, графические, физические, имитационные и др. Реализация логистического менеджмента в настоящее время невозможна без соответствующей информационно - компьютерной поддержки.

**Принцип разработки необходимого комплекса подсистем,** обеспечивающих процесс логистического менеджмента: технической, экономической, организационной, правовой, кадровой, экологической и др.

**Принцип TQM (total quality management) – всеобщего управления качеством.** Обеспечение надёжности функционирования и высокого качества работы каждого элемента ЛС для обеспечения общего качества товаров и сервиса, поставляемых конечным потребителям.

*Принцип гуманизации всех функций и технологических решений в ЛС.* Все решения должны соответствовать экологическим требованиям по охране окружающей среды, эргономическим, социальным, этическим требованиям к работе персонала и т. п. Например, одним из важнейших элементов ЛС являются кадры, способные с необходимой долей ответственности выполнять свои функции. Для привлечения дисциплинированного, квалифицированного персонала в область управления МП необходимы современные условия труда, перспективы карьерного роста, повышение престижа подобной работы и т. д.

*Принцип устойчивости и адаптивности.* Внешняя среда предприятий характеризуется высокой степенью неопределённости и колебаниями рыночного спроса на товары и услуги, резкими колебаниями цен на сырьё, транспортными услугами, колебаниями качественных и количественных характеристик МП, изменением условий поставок и закупок и т. д. В этих условиях ЛС должна уметь перестраиваться, меняя цели, параметры, критерии оптимизации, программу функционирования, т. е. приспосабливаться к новым условиям внешней среды. Это является существенным фактором устойчивого положения на рынке.

#### **4.1 Основные принципы и требования построения логистических систем в АПК**

Все перечисленные выше принципы логистических систем с особой силой проявляются в системе ресурсообеспечения АПК с учётом её особенностей, вытекающих из специфики аграрного сектора. Это, прежде всего, огромные масштабы объекта ресурсообеспечения – многие десятки тысяч сравнительно мелких потребителей ресурсов, расположенных по всей территории страны, в большинстве своем вдали от железнодорожных и автомагистралей (в глубинных районах), что вызывает серьёзные трудности в организации прямых связей поставщиков и потребителей и необходимость разветв-

ленной торгово - посреднической сети. К этому следует добавить такую специфическую особенность сельскохозяйственного производства как большое влияние на его результаты природных (биологических) факторов, поскольку объектом этого производства являются растения и животные, требующие соблюдения определённых, объективно обусловленных технологий возделывания растений и содержания животных, нарушение которых по срокам и содержанию операций (агросроков проведения работ, поддержания плодородия почвы, рационов кормления скота и др.) приводят к резкому сокращению объёмов производства сельхозпродукции. Отсюда повышенные требования к срокам и полноте материально - технического обеспечения села. Если в перерабатывающей и добывающей промышленности (кроме непрерывных производств) процесс производства, может быть, растянут во времени или перенесён на более поздние сроки, то в сельском хозяйстве такой перенос невозможен, поскольку агротехнические условия возделывания сельскохозяйственных культур, природные и другие факторы требуют проведения работ в строго определённые сроки. Всё это исключает стихийность и раздробленность в организации ресурсообеспечения сельского хозяйства, выдвигает задачу выделения единой службы, отвечающей за своевременное и полное обеспечение потребности этой отрасли в технике и ресурсах. В таких условиях особую остроту приобретает объективное требование единства системы ресурсообеспечения АПК, взаимодействия всех её звеньев, сочетания их целей и интересов, подчинения единому центру управления, выражающему интересы системы в целом. Поэтому вряд ли была оправдана стихийная и поспешная приватизация предприятий агроснабжения в первые годы реформы, нарушившая единство прежней государственной системы агроснабжения, приведшая к неуправляемости и уходу из АПК многих её предприятий, оторвавшая их от интересов сельскохозяйственных предприятий. В этой связи, необходимо восстановить рациональные элементы дореформенной системы ресурсного обеспечения АПК – её единство как системы, вертикаль управле-

ния ею на всех трёх уровнях, соподчинение всех её звеньев, единые принципы выявления платежеспособного спроса потребителей и др.

Вместе с тем, следует сохранить новые, присущие рыночной экономике методы посреднической деятельности – прямые связи регионов с заводами-изготовителями (в необходимых случаях при содействии федерального центра), выбор наиболее выгодных поставщиков по уровню цен и качества продукции, применение гибких цен реализации ресурсов в зависимости от конъюнктуры рынка, спроса и предложения, свободное установление торговых наценок и скидок в соответствии с реальной издержкоемкостью конкретных товаров и уровня цен конкурентов и др. Другими словами, необходимо оптимальное сочетание единой макрологистической системы агроснабжения с гибкой бизнес - логистикой на региональном и микроуровнях, которое обеспечит эффективное функционирование системы в целом на принципах логистики и маркетинга. Именно поэтому требование единства системы агроснабжения не означает призыва к возврату прежних административных методов управления при фондируемом снабжении, но требует новых, экономических методов управления исходя из интересов системы в целом.

Указанные интересы заключаются в сохранении системы агроснабжения на рынке средств производства как основной ресурсопоставляющей системы АПК, отвечающей за полное и своевременное удовлетворение платежеспособного спроса всех предприятий АПК. Вместе с тем, деятельность системы агроснабжения должна быть рентабельной, обеспечивать необходимый уровень накоплений для её нормального функционирования в условиях рыночной экономики.

Таким образом, специфика сельского хозяйства как отрасли требует создания и функционирования единой для всей страны макрологистической системы ресурсного обеспечения всех предприятий отрасли. Это не исключает деятельности параллельных торгово - посреднических структур, конкурирующих с указанной макросистемой на региональных рынках средств произ-



водства, но интересы регулярности и надёжности ресурсного обеспечения сельхозпроизводства, имеющего жизненно важное значение для продовольственного обеспечения страны, объективно требуют макрологистического подхода к решению этой организационной проблемы.

Следует отметить, что существенные особенности имеют и микрологистические схемы ресурсного обеспечения сельского хозяйства. В отличие от народного хозяйства, где широкое развитие получили прямые связи поставщиков и потребителей при транзитных поставках ресурсов, в сельском хозяйстве вследствие отмеченных выше особенностей территориального размещения хозяйств - потребителей, их удаленности от путей сообщения, небольших объемов потребления ресурсов возможности применения таких микрологистических схем существенно ограничены. Хотя в последние годы в связи с отмеченным ослаблением товаропроводящей сети агроснабжения прямые связи получили определенное развитие, однако в широком плане эффективность таких связей определяется ограниченным радиусом перевозок, при котором суммарные затраты хозяйств (цены на продукцию и транспортные издержки) ниже аналогичных затрат при приобретении продукции на ближайшей базе агроснабжения. Необходимо также учитывать возможности вывоза продукции с завода автотранспортом потребителя (расстояние доставки, дорожные условия) во избежание пользования железнодорожным транспортом, вызывающим неизбежные перевалки и потери продукции на железнодорожных станциях при перегрузке на автотранспорт.

Наконец, следует предусмотреть порядок технического сервиса и обеспечения запасными частями машин и оборудования, вывозимых с заводов - изготовителей минуя посреднические структуры. При схеме поставок техники через дилерские службы их центры предпродажного и гарантийного обслуживания обязаны осуществлять эти функции – особенно в гарантийный период эксплуатации техники.

Если в выполнении указанных функций не участвуют заводы - изготовители, это, как правило, существенно затрудняет организацию технического

сервиса машин и вызывает высокие издержки хозяйств на устранение поломок техники в гарантийный период и её обеспечение запасными частями. Микрологистические схемы в сельском хозяйстве должны функционировать с учётом всех перечисленных транспортных, организационных и экономических ограничений. Как указывалось выше, в логистических системах большая роль принадлежит формированию и содержанию товарных запасов. Сезонный характер сельскохозяйственного производства придаёт этой проблеме особую остроту. Известно, что поставки материально - технических ресурсов осуществляются заводами изготовителями регулярно в течение года, а потребление их основной массы в сельском хозяйстве происходит в основном лишь в весенне - летний (посевная кампания) и летне - осенний (уборка урожая) периоды, а в зимний период происходит накопление сезонных запасов ресурсов к весеннему севу.

Это объективно требует больших затрат на создание и хранение сезонных запасов горючего, минеральных удобрений, запасных частей и других ресурсов. В связи со сложившимся и последние годы тяжёлым финансовым положением большинства хозяйств, не имеющих возможности создавать такие запасы в необходимых количествах, эту функцию берут на себя предприятия агроснабжения при финансовой поддержке (сезонном кредите) из федерального бюджета. Размеры такого кредитования недостаточны, покрывают лишь небольшую часть потребности, однако, наличие определённых сезонных запасов помогает обслуживаемым хозяйствам в подготовке к весеннему севу и его проведению. Создание сезонных запасов в оптимальных объёмах является важной особенностью логистической системы ресурсообеспечения АПК, непосредственно влияющей на результаты производства в аграрном секторе. То же относится и к созданию страховых запасов ресурсов, необходимых для ликвидации последствий стихийных бедствий, оказывающих негативное воздействие на аграрное производство (засуха, наводнение, выпадение града и др.). Без создания страховых запасов в необходимом объёме возможны потери больших количеств сельхозпродукции и резкое ухудшение

продовольственного обеспечения страны. Поэтому накопление и поддержание страховых запасов при финансировании их из федерального и региональных бюджетов является органической составной частью и особенностью функционирования макрологистической системы в АПК.

Выше отмечалось, что логистика органически связана с теорией и практикой маркетинга, то есть увязкой производства и реализации товаров с реальным платежеспособным спросом покупателей, стимулированием реализации путем рекламы товаров, гибкой политики цен и торговых наценок (скидок), поиском новых сфер деятельности для получения доходов и т. д.

Если методы маркетинга обеспечивают увязку производства и реализации товаров с реальным платежеспособным спросом потребителей, то логистические методы определяют выбор средств и путей наиболее экономичного продвижения товаров от поставщиков до посредников и от них до конечных потребителей продукции, а также оптимальную организацию сопутствующих информационных и финансовых потоков. Конечная цель этого процесса – достижение минимальных издержек обращения и получение прибыли. В этом смысле можно говорить о логистике маркетинга как его органической составной части, без которой в современных условиях невозможно достигнуть успехов в маркетинге товаров. С другой стороны, на микроуровне маркетинг формирует систему целей и задач предприятий, которые могут быть выполнены только методами логистики – то есть через систему ресурсного обеспечения, сбыта, складского и транспортного хозяйства торгово - посреднической сети. Диалектическое взаимодействие и взаимопроникновение логистики и маркетинга дают в совокупности экономический эффект. В условиях кризиса сельского хозяйства, диспаритета цен, низкой покупательной способности хозяйств - потребителей в аграрном секторе этот аспект взаимодействия логистики и маркетинга приобретает особое значение. Потребность хозяйств в технике и ресурсах практически не ограничена (например, машинно - тракторный парк сельского хозяйства на 70 - 80 % состоит из изношенных машин, находящихся за пределами сроков амортизации, отсюда

и большая потребность в запасных частях для их ремонта). Однако реальная покупательная способность хозяйств такова, что они могут приобрести всего 5 - 10 % ресурсов от этой потребности. Поэтому при внедрении методов маркетинга предприятия агроснабжения обязаны учитывать не технологическую потребность сельхозпредприятий в ресурсах, а лишь ту её часть, которая соответствует собственным и заемным средствам потребителей. Эта особенность налагает существенные ограничения при прогнозировании органами агроснабжения платежеспособного спроса на рынке ресурсов. Низкая покупательная способность потребителей, падение оборота объективно вынуждает предприятия системы агроснабжения диверсифицировать свою деятельность – искать новые источники доходов и прибыли за счёт вложения средств в другие сферы деятельности.

В принципе, диверсификация деятельности полностью соответствует методам маркетинга, требующим поиска тех её видов, которые пользуются спросом потребителей и, следовательно, приносят дополнительные доходы и прибыль. Вместе с тем, организация новых видов деятельности требует дополнительных издержек производства и обращения, которые необходимо минимизировать логистическими методами, иначе эти издержки могут стать неприемлемыми для нормальной хозяйственно - финансовой деятельности в условиях маркетинга. Здесь наглядно проявляется связь методов маркетинга и логистики. Руководствуясь задачами маркетинга, передовые предприятия агроснабжения организуют в своем составе структурные подразделения, которые специализируются на совместном с сельхозпредприятиями производстве, переработке и реализации пользующихся спросом видов продовольствия (муки, подсолнечного масла, молокопродуктов и др.), первичной переработке древесины (производство пиломатериалов), строительстве, типографском производстве, техническом сервисе автомашин, общественном питании и др. Такие предприятия наиболее полно приспособились к условиям рыночной экономики, поскольку имеют многообразные источники доходов. Следует при этом подчеркнуть, что в их общем обороте реализации товаров и

услуг 70 - 75 % по - прежнему занимают поставка ресурсов, и услуги для села, то есть не происходит их перепрофилирования, как это происходит, например, с ремонтно - техническими предприятиями.

Другими словами, в настоящее время идет важный процесс возникновения новых логистических и маркетинговых связей сферы агроснабжения, ее интеграции в общий рыночный процесс – прежде всего с целью выживания в исключительно трудных экономических условиях, сложившихся в пореформенный период, с тем, чтобы сохранить свою материально - техническую базу и потенциал, которые будут востребованы в период преодоления кризиса аграрного производства и восстановления его нормального ресурсного обеспечения. Важной формой обеспечения хозяйств техникой являются начатые с 1994 г. её поставки в порядке лизинга, то есть передачи машин в долгосрочную аренду на 3 - 5 лет с оплатой их стоимости по установленным лизинговым платежам в течение этого срока. Обычная реализация техники за полную стоимость заменяется здесь рассрочкой с ежегодными лизинговыми платежами, что позволяет хозяйствам сэкономить значительные средства, используя технику в производстве, а по окончании срока лизинга и выплаты лизинговых платежей получить её в собственность. Такая форма поставок, безусловно, усложняет систему платежей, растягивает их на многие годы, порождает дополнительные финансовые и информационные потоки, необходимость применять меры к неплательщикам лизинговых платежей. Это также является особенностью логистических процессов в сельском хозяйстве, характерной для периода кризиса экономики села.

Вместе с тем, поставка техники по лизингу служит важной формой государственной финансовой поддержки хозяйств, поскольку осуществляется в виде долгосрочного беспроцентного кредита, тогда как средняя банковская ставка рефинансирования в девяностые годы составляла 30 - 45 и более процентов, что объективно исключало использование средств коммерческих банков для финансирования лизинговых операций (в случае привлечения средств банков техника за срок лизинга стала бы дороже в 1,5 - 2 раза для ли-

зингополучателей). Поэтому все дополнительные платежи хозяйств при получении техники по государственному лизингу (арендная плата, страховые платежи, наценки и др.) не идут ни в какое сравнение с удорожанием техники в случае использования средств коммерческих банков под высокий процент в качестве источника финансирования лизинга. Поставка техники по лизингу является вынужденной, но необходимой мерой в связи с невозможностью для подавляющей части хозяйств приобретать машины по высоким коммерческим ценам заводов - изготовителей.

Лизинг техники – это специфическая форма обеспечения хозяйств машинами в условиях их низкой платежеспособности и тяжелого финансового положения. Он служит существенной составляющей частью логистического процесса ресурсообеспечения АПК. Одной из важнейших задач логистики является всемерное снижение общих издержек логистических систем в процессе их функционирования. В период, прошедший после начала реформы, существенно (в 2 - 2,5 раза) вырос уровень издержек обращения по отношению к стоимости средств производства, поставляемых сельскому хозяйству, что свидетельствует о возрастании роли сферы обращения в конечной цене продукции, получаемой селом. В основном это определяется опережающим ростом издержек, которые не зависят от предприятий агроснабжения (транспортных тарифов, процентов за кредит, оплаты услуг сторонних организаций и др.), а также ухудшением использования складских емкостей вследствие падения товарооборота агроснабжения. Это выдвигает необходимость пересмотра принципов возмещения издержек обращения товаров в направлении максимальной дифференциации уровня торговых наценок по группам товаров в зависимости от стоимости и издержкостоемкости каждой товарной группы. Такая дифференциация наценок имеет целью обеспечить более высокую конкурентоспособность товаров на рынке за счёт приближения конечных цен товаров к реальному уровню затрат на их производство, доставку и реализацию.

Таким образом, интересы максимальной экономии издержек обращения в процессе товаропродвижения требуют существенной трансформации порядка их возмещения потребителями, более гибкого ценообразования в целях успешной конкуренции на рынке ресурсов для АПК. Эта задача полностью соответствует принципам построения логистических систем. Все это выдвигает перед системой агроснабжения задачу создания современной дилерской службы, способной осуществлять качественное предпродажное и особенно послепродажное обслуживание новой техники и другой продукции. Передовые предприятия системы овладели этой важной функцией и осуществляют качественное предпродажное и послепродажное обслуживание новой техники и оборудования. Необходимо скорейшее распространение этого опыта на все регионы страны с тем, чтобы потребители чувствовали повседневное внимание к своим нуждам.

Указанная задача тесно связана с необходимостью улучшения работы заводов изготовителей по взаимодействию с дилерской службой агроснабжения, в частности, по исправлению дефектов новых машин, их обеспечению набором запасных частей, возмещению затрат по устранению дефектов и брака машин. Следовательно, специфика сельского хозяйства требует органической увязки в логистической системе агроснабжения торговых и сервисных функций, без чего невозможна нормальная реализация техники и других ресурсов. Важной особенностью логистических систем в ресурсообеспечении сельского хозяйства является объективная необходимость их государственного регулирования в связи с тем, что укрепление материально - технической базы сельского хозяйства имеет важное значение для решения стратегических задач продовольственной безопасности страны.

Во всех странах с развитой рыночной экономикой государство, учитывая стратегическое значение сельского хозяйства, оказывает из бюджета большую финансовую помощь фермерским хозяйствам. Видный американский экономист Ли Якокка прямо указывает на то, что «государственное планирование отнюдь не должно означать социализм. Оно означает лишь

наличие продуманной стратегии, сформулированных целей. Оно означает согласование всех аспектов экономической политики вместо разрозненного их выдвижения по частям, негласной их разработки людьми, преследующими лишь свои узкогрупповые интересы. У нас не будет прогресса, если мы не откажемся от нелепой идеи, будто всякое планирование в масштабе страны представляет собою наступление на капиталистическую систему». Еще более определенно выразился один из творцов японского экономического «чуда» Собыра Окита. Он подчеркивает, что утверждение о бесспорном превосходстве «рыночно - ориентированной экономики над централизованно планируемой...» – заблуждение.

Проблема состоит в том, чтобы умело соединить, согласовать, объединить в одном механизме начала этих двух систем, найти эффективный путь комбинирования рыночных механизмов и государственного планирования и регулирования». Высказывания этих двух видных зарубежных экономистов и практика стран с развитой рыночной экономикой показывают целесообразность корректировки стратегии реформирования в России посредством усиления роли государства в управлении экономикой в интересах всего общества. Законы развития высокоорганизованной рыночной экономики одинаковы, но всех странах мира, и всякое их нарушение объективно приводит к резко негативным последствиям. Поэтому и в России настоятельно необходима политика, направленная на экономическое регулирование как в целом различных отраслей экономики, так и, в частности, логистических процессов в сфере ресурсообеспечения.

Сюда могли бы войти меры финансовой поддержки сельских товаропроизводителей с целью смягчения диспаритета цен на продукцию промышленности и села и повышения покупательной способности потребителей техники и ресурсов (финансирование государственных целевых программ в части их ресурсообеспечения, льготное долгосрочное и краткосрочное кредитование и налогообложение сельских товаропроизводителей, регулирование цен на ресурсы, в частности, отмена налога на добавленную стоимость на



важнейшие виды техники, запасных частей, ГСМ и др.). Относительно самой системы агроснабжения также необходимы такие меры поддержки как льготные условия кредитования оборотных средств её предприятий, увеличение объемом кредитования на создание сезонных запасов ресурсов и финансирования формирования их страховых запасов, и увеличение лизингового фонда для поставок техники, льготное налогообложение предприятий агроснабжения, в товарообороте которых преобладает реализация техники и ресурсов для села.

В агроснабжении пространственный фактор, степень удаленности играют решающую роль для обеспечения регулярного снабжения хозяйств, от чего зависят и конечные результаты их производственной деятельности. Указанный фактор должен, безусловно, учитываться государством при регулировании процесса ресурсообеспечения села. Как видно из предлагаемых мер, они не означают возврат к командно - административной системе управления, а находятся в своем большинстве в пределах мер финансовой поддержки и регулирования, широко применяемых государством в зарубежных странах с развитой рыночной экономикой. Это должны быть меры экономического регулирования деятельности одной из важных отраслей производственной инфраструктуры АПК, направленные на ее поддержку и обеспечение нормального функционирования в интересах всей массы сельских товаропроизводителей.

Таким образом, логистическая система ресурсообеспечения сельского хозяйства имеет ряд специфических особенностей, вытекающих из объективных условий её функционирования большой пространственной протяженности её деятельности (вся территория страны), множества мелких потребителей, удалённых от путей сообщения, существенного влияния на объемы потребления ресурсов природных факторов и сезонного характера производства, сложившейся неблагоприятной обстановки на рынке ресурсов для АПК (диспаритет цен, низкая покупательная способность потребителей),

настоятельной необходимости государственного регулирования системы ресурсообеспечения АПК с целью вывода её из кризисного состояния.

Учёт этих особенностей обеспечил бы более успешную деятельность всех звеньев системы в интересах стабилизации и последующего подъёма сельскохозяйственного производства. Как отмечалось выше, развитие рынка средств производства для АПК проходит с большими трудностями и диспропорциями, что определяется, прежде всего, многократным разрывом в темпах роста цен на средства производства и сельскохозяйственную продукцию, резким падением платежеспособного спроса на материально - технические средства со стороны предприятий АПК вследствие их тяжёлого финансового положения. Это является результатом фактически неуправляемого, стихийного развития рыночных отношений, устранения государства от регулирования их в интересах всего общества. Между тем, рынок материально - технических ресурсов, потребляемых в производстве, является важнейшей составной частью рыночной экономики, поскольку от него непосредственно зависит нормальное воспроизводство во всех её отраслях.

Применительно к рынку в агропромышленном производстве этот рынок ресурсов охватывает взаимоотношения отраслей I сферы АПК, поставляющих материально - технические ресурсы, с отраслями II и III сфер АПК – то есть с сельским хозяйством и отраслями перерабатывающей промышленности, которые эти ресурсы потребляют. Этим он отличается от рынка, например, сельскохозяйственной продукции, охватывающего отношения по сбыту указанной продукции в отрасли заготовок, переработки и торговли. Различаются как объекты товаропродвижения (в первом случае – средства производства, а во втором – сельхозпродукция и продукты ее переработки), так и субъекты рыночных отношений - органы агроснабжения, как посредники между отраслями I сферы АПК и предприятиями II и III его сфер на рынке ресурсов, и органы заготовок, хранения, перерабатывающие предприятия и торговые структуры на рынке сельхозпродукции и производств её переработки.

Объединяет эти два типа рынков то, что они обслуживают сельских товаропроизводителей по линии обеспечения их средствами производства и реализации их продукции, а также единые логистические методы торгово-посреднической деятельности. Система предприятий агроснабжения всех форм собственности образует одну из отраслей производственной инфраструктуры АПК, выполняющую важные функции обеспечения сельского хозяйства и предприятий III сферы АПК материально-техническими ресурсами. От нормального функционирования этой отрасли инфраструктуры во многом зависит процесс воспроизводства в сельском хозяйстве и перерабатывающих отраслях, в частности, интенсификация сельскохозяйственного производства путем его механизации, химизации, мелиорации земель и других факторов. Отрасль агроснабжения является неотъемлемой составной частью рынка материально-технических ресурсов для АПК, поскольку служит посредником при поставках техники, запасных частей, ГСМ, минеральных удобрений и других средств производства из отраслей сферы АПК в сельское хозяйство. Любое нарушение, сбои в деятельности отрасли агроснабжения негативно сказываются на состоянии сельского хозяйства и АПК в целом.

В странах с развитой рыночной экономикой системе предприятий и организаций - посредников, обеспечивающих сельское хозяйство материально-техническими ресурсами, придается исключительно важное значение, чему способствует общая политика государств в этих странах, направленная на всемерную экономическую поддержку отечественного сельскохозяйственного производства, что исключает возможность возникновения диспаритета цен на средства производства и сельхозпродукцию, обеспечивает устойчивый платежеспособный спрос фермеров на технику и ресурсы, существенно облегчающий процесс обращения ресурсов на их пути к сельскому потребителю. Поэтому происходит нормальное продвижение крупных товаропотоков от фирм - изготовителей к фермерским хозяйствам, причем фирмы всячески способствуют деятельности посреднических структур по реализации их про-

дукции путём предоставления им высоких скидок от цен её реализации, кредитования покупателей, развития лизинга техники и т. д.

## 4.2 Закупочная логистика на предприятиях технического сервиса

*Закупочная логистика* – это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами.

Целью логистики закупок является удовлетворение потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью. При этом решаются задачи:

1. Выдерживание обоснованных сроков закупки сырья, материалов и комплектующих изделий.
2. Обеспечение точного соответствия количества поставок потребностям в них.
3. Соблюдение требований производства по качеству сырья, материалов и комплектующих изделий.

Без закупочной логистики невозможна нормальная деятельность предприятия. Она является связующим звеном между разными товаропроизводителями и координаторами их работы.

Логистика закупок выполняет следующие функции:

- формирование стратегии приобретения материальных ресурсов и прогнозирование потребности в них;
- получение и оценка предложений от потенциальных поставщиков;
- выбор поставщиков;
- определение потребностей в материальных ресурсах и расчет количества заказываемых материалов и изделий;
- согласование цены заказываемых ресурсов и заключение договоров на поставку;
- контроль за сроками поставки материалов;

- входной контроль качества материальных ресурсов и их размещение на складе;
- доведение материальных ресурсов до производственных подразделений;
- поддержание на нормативном уровне запасов материальных ресурсов на складах.

Охарактеризованные функции реализуются службой материально - технического снабжения (отдел закупок) в тесной взаимосвязи с другими подразделениями предприятия: отделом маркетинга, производством, службой подготовки производства, бухгалтерией, финансовым и юридическим отделами.

#### *Процесс приобретения материалов и его основные стадии*

Процесс приобретения материалов включает в себя ряд логически взаимосвязанных видов работ. Выделяются следующие стадии процесса приобретения материалов:

1. составление заявок;
2. анализ заявок;
3. выбор поставщиков;
4. размещение заказов;
5. контроль за выполнением заказов;
6. завершение процесса приобретения.

*Составление заявок.* Заявки на приобретение материалов подготавливаются соответствующими сотрудниками функциональных подразделений предприятия. Они содержат информацию о том, какие виды и какое количество материалов требуется предприятию, когда они должны быть получены и кто составил заявку. Заявки составляются таким образом, чтобы ожидаемые к поступлению количества материалов опережали фактические потребности в них.

*Анализ заявок.* Заявки на потребление материалов подвергаются анализу в службе материально - технического снабжения с участием специалистов из других подразделений. Цель анализа – обеспечение минимальных издержек по каждому виду материалов, конкретные потребительные свойства которых предполагается использовать в производстве продукции. В процессе анализа должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- Могут ли более дешевые материалы удовлетворить потребности производства?
- Оправданы ли эти потребности?
- Могут ли другие виды материалов удовлетворить означенные потребности?
- Можно ли упростить конструкцию производимого изделия?
- В состоянии ли поставщик снизить цены на материалы, участвуя вместе с потребителем в разработке изделия или анализируя полученные спецификации?

Служба снабжения не имеет права заменять материалы, указанные в заявках. Работники отдела должны анализировать поступающие заявки и предлагать такие варианты приобретения материалов, которые могут привести к снижению стоимости заказов.

*Выбор поставщиков.* При выборе поставщиков основными критериями являются: надежность поставщика, способность поставлять необходимые ресурсы должного качества и в нужные сроки, поставка материальных ресурсов по возможно минимальным ценам, удаленность поставщика от потребителя, наличие у поставщика свободных мощностей и т. д.

*Размещение заказов.* Приобретение материалов осуществляется разными методами в зависимости от вида материалов и комплектующих изделий. Основными методами закупок являются:

- оптовые закупки (одна большая партия за один раз);

- регулярные закупки материалов (покупатель заказывает необходимое количество материалов, которые поставляются ему мелкими партиями в течение определенного периода);

- ежедневные (ежемесячные) закупки (используется при закупках дешевых и быстро используемых материалов);

- получение материала по мере необходимости;

- единичные закупки (материал заказывается в том случае, если он требуется и вывозится со складов поставщиков в случаях, когда невозможно получить материал по мере необходимости).

*Контроль за выполнением заказов.* Размеры заказов и продолжительность периода, в течение которого эти заказы выполняются, контролируются отделом материально - технического снабжения. При этом возможна корректировка графиков поставки материалов и соответствующие уточнения графиков выпуска продукции.

*Завершение процесса приобретения.* Получение заказанных материалов в точном соответствии с условиями контракта – необходимый признак завершения сделки. Важное значение имеет приёмка продукции, в процессе которой необходимо удостовериться, что поставлен материал:

- нужного качества;
- в нужном количестве;
- в обусловленное время;
- за оговоренную цену.

Купля - продажа соответствующим образом документально оформляется. Документальное оформление поставок предполагает получение от поставщика уведомления об отгрузке и сопроводительного письма, в которых указывается количество товаров и время поставки. Поступление материалов на склад оформляется соответствующими накладными и фиксируется в книге регистрации товаров.

### *Определение потребности в материалах*

Под потребностью в сырье и материалах понимается их количество, необходимое к определённому сроку на установленный период для обеспечения выполнения заданной программы производства или имеющихся заказов. Потребность в материалах на определенный период называется периодической потребностью. Она складывается из первичной, вторичной и третичной.

Под первичной понимается потребность в готовых изделиях, узлах и деталях, предназначенных для продажи, а также в покупных запасных частях. Первичная потребность является основой управления материальными потоками на предприятиях, работающих в сфере торговли. Для промышленных предприятий первичную потребность следует раскладывать на вторичные составляющие. Под вторичной понимается потребность в комплектующих узлах, деталях и сырье, необходимых для выпуска готовых изделий.

Пример. Мебельная фабрика выпускает рабочие столы для комплектования кухонной мебели. В столе размещается мойка, которая, в свою очередь, комплектуется смесителем холодной и горячей воды. Потребность в мойке и смесителях именуется вторичной, поскольку она может быть определена из первичной потребности (количества рабочих столов). Если мойки и смесители поставляются в торговую сеть в качестве необходимых запасных частей, то имеет место и первичная, и вторичная потребность в этих изделиях. Под третичной понимается потребность производства во вспомогательных материалах и изнашивающемся инструменте.

В зависимости от учета наличных запасов различают брутто и нетто - потребности в материалах. Под брутто - потребностью понимается потребность в материалах на плановый период без учёта запасов на складе или в производстве. Соответственно под нетто - потребностью понимается потребность в материалах на плановый период с учётом наличных запасов. Она определяется как разность между брутто - потребностью и наличными складскими запасами к определённому сроку.



## *Обеспечение производства материалами*

В практике работы предприятий используют несколько следующих методов планирования материального обеспечения производства.

***Показный метод*** предполагает, что требуемый материал приобретается только в случае возникновения потребности, поэтому складские запасы не создаются. Этот метод используется в условиях единичного и мелкосерийного производства для реализации потребности в высококачественных материалах и громоздких деталях, складирование которых затруднительно, а также материалов для проведения ремонтных работ.

***Материальное обеспечение на основе плановых заданий.*** При обеспечении материалами на основе плановых заданий размер заказа определяется исходя из нетто - потребности с учётом планируемого поступления и наличия материалов на складе. Поясним понятия складской, намеченный и цеховой запас.

*Складской запас* – это количество материалов, предназначенных для производственного потребления и имеющихся в наличии по данным бухгалтерского учёта. В целях определения реальной потребности в материалах складской запас делят на две части: материалы, которые выделены в распоряжение под намеченную программу выпуска, но ещё не востребованы цехом, и материалы, которые ещё можно получить (наличный запас).

*Намеченный запас* – это количество материалов, предназначенных для реализации и поэтому не рассматриваемых как имеющиеся в распоряжении.

*Цеховой запас* – это материалы, полученные со склада и находящиеся в цехе с целью дальнейшей переработки.

***Материальное обеспечение на основе осуществляемого потребления*** предполагает своевременное пополнение запасов и поддержание их на таком уровне, который позволял бы покрыть любую потребность до нового поступления материалов.

### 4.3 Логистика сервисного обслуживания

Логистический сервис неразрывно связан с процессом распределения и представляет собой комплекс услуг, оказываемых в процессе поставки товаров потребителю. Объектом логистического сервиса являются предприятия производственной и непроизводственной сферы, население. Логистический сервис осуществляется либо самим поставщиком, либо экспедиторской фирмой, специализирующейся в области послепродажного обслуживания. Все работы в области логистического сервиса можно разделить на три основные группы:

- предпродажные, т. е. работы по определению политики предприятия в сфере оказания услуг и формированию системы логистического обслуживания;
- работы по оказанию логистических услуг, осуществляемые в процессе продажи товаров, например предоставление информации о прохождении грузов; подбор ассортимента, упаковка, формирование грузов единиц и т. п.;
- послепродажный логистический сервис, включающий в себя гарантийное обслуживание, обязательства по рассмотрению претензий покупателей, обмен и т. п.

#### *Система логистического сервиса*

Определение политики предприятия в сфере оказания услуг связано с формированием системы логистического сервиса и предполагает проведение комплекса взаимосвязанных работ. Действия по формированию системы логистических услуг выполняются в следующей последовательности:

1. Сегментация потребительского рынка, т. е. разделение его на конкретные группы потребителей, для каждой из которых могут потребоваться определенные услуги в соответствии с особенностями потребления;
2. Определение перечня наиболее значимых для покупателей услуг;

3. Ранжирование услуг, входящих в составленный перечень. Сосредоточение внимания на наиболее значимых для покупателей услугах;
4. Определение стандартов услуг в разрезе отдельных сегментов рынка;
5. Оценка оказываемых услуг, установление взаимосвязи между уровнем сервиса и стоимостью оказываемых услуг, определение уровня сервиса, необходимого для обеспечения конкурентоспособности компании;
6. Установление обратной связи с покупателями для обеспечения соответствия услуг потребностям покупателей.

При этом сегментация потребительского рынка может осуществляться по географическому фактору, по характеру оказываемых услуг или другому признаку. Выбор значимых для покупателей услуг, их ранжирование и определение стандартов логистического обслуживания производится путем проведения опросов потребителей.

#### *Уровень логистического обслуживания*

Основным критерием, позволяющим оценить систему сервиса, как с позиции поставщика, так и с позиции получателя услуг, является уровень логистического обслуживания. Уровень логистического обслуживания – это количественная характеристика соответствия фактических значений показателей качества и количества логистических услуг оптимальным или теоретически возможным значениям этих показателей.

#### *Критерии качества логистического обслуживания*

Для оценки качества логистического обслуживания применяются следующие критерии:

- гибкость поставки;
- надежность поставки;
- длительность выполнения заказа.

Гибкость поставки характеризует степень удовлетворения пожеланий клиента об изменении первоначальных условий поставки без нарушения со-

гласованного срока выполнения заказа. Сюда относят возможность изменения формы или способа передачи заказа, вида тары и упаковки по сравнению с установленными в рамках спецификации заказа и др.

Надёжность поставки определяет способность поставщика соблюдать обусловленные договором сроки выполнения заказа. Существенным фактором, влияющим на надёжность поставки, является наличие предусмотренных договором обязательств (гарантий), в силу которых поставщик несёт ответственность за нарушение сроков поставки. Длительность выполнения заказа характеризует календарный период с момента получения заказа до поставки партии товаров потребителю. Длительность выполнения заказа включает в себя время оформления заказа, изготовления (если заказанные товары отсутствуют на складе), упаковки, отгрузки и доставки потребителю.

#### *Послепродажное логистическое обслуживание*

Послепродажное логистическое обслуживание представляет собой комплекс услуг по техническому обслуживанию товаров в течение всего срока их эксплуатации, информированию и обучению потребителей. Логистическое обслуживание в послепродажный период включает следующие основные мероприятия:

- определение услуг, предоставляемых клиенту после продажи товара;
- установление порядка послепродажного обслуживания в ходе обсуждения условий его поставки;
- подготовку и выпуск необходимой технической документации, обучение пользователей товаров;
- реализацию запасных частей, а также инструментов и измерительных приборов, позволяющих осуществлять уход за поставляемыми товарами;
- управление процессом логистического обслуживания путём прямого его осуществления или посредством контроля за качеством обслуживания, проводимого субподрядчиками, дистрибьюторами или самими клиентами;

- определение и возможную подготовку необходимой инфраструктуры и помещений для хранения запасных частей и проведения ремонтных работ;
- управление транспортными средствами, погрузо-разгрузочными работами, временным складированием и упаковкой в ходе перемещения запасных частей, а также передвижениями обслуживающего персонала.

#### **4.4 Маркетинг материально - технических средств в АПК**

Во всех странах с развитой рыночной экономикой широкое развитие получили методы маркетинга, которые на практике тесно переплетаются с логистическими методами товаропродвижения. В отличие от стихийной рыночной экономики, где каждый производитель и торговец производил и продавал товары, не зная общей конъюнктуры спроса и предложения, что приводило к систематическим кризисам перепроизводства товаров со всеми негативными экономическими последствиями, выработанные в течение нескольких последних десятилетий методы маркетинга позволяют осуществлять тесную увязку производства и предложения товаров с реальным платежеспособным спросом на них и тем самым предотвратить кризисные явления в рыночной экономике, обеспечивая гарантированный сбыт произведенной товарной массы.

Этому способствуют и логистические методы наиболее рационального и эффективного товаропродвижения продукции от производителя к потребителям с минимальными издержками обращения. Маркетинг товаров возник на основе высокого уровня развития рыночной экономики, его насыщения товарной массой и услугами, полностью удовлетворяющими потребности потенциальных покупателей с учётом их платежеспособного спроса. В настоящее время маркетинг является основным методом торгово - коммерческой деятельности фирм - производителей и посредников товаров во всех развитых странах мира. Этот метод тесно связан с высоким уровнем производства в отраслях - поставщиках продукции, требующим тесной увязки

производства с возможностями сбыта продукции на свободном рынке с учётом конкуренции других фирм. Стратегия маркетинга определяется уровнем изготовления товаров, высокими издержками на освоение новых видов продукции, риском их реализации в условиях острой конкуренции на рынке. Успехи любой фирмы в значительной степени зависят не столько от производственных мощностей и возможностей, которыми располагает фирма, сколько от её опыта деятельности в области маркетинга.

В современной теории выдвинуто около 200 определений понятия «маркетинг», каждое из которых охватывает ту или иную его сторону, либо делает попытку комплексной характеристики. Из множества трактовок, учитывая уровень развития отечественной экономики и специфику деятельности агроснабов, можно принять следующую: Маркетинг – комплексная система организации выявления платежеспособного спроса на товары производственного назначения для АПК и увязки с ним объёмов реализации продукции, стимулирования продаж путем рекламы товаров, гибкой политики цен и торговых наценок, поиска новых сфер реализации товаров и услуг для получения дополнительных доходов и прибыли. Такое определение наиболее точно раскрывает целевую направленность маркетинговой деятельности, одной из главных составляющих которой является анализ реальных рыночных процессов и тенденций развития торгово - посреднического предприятия. Благодаря маркетингу выявляются как потенциальные, так и текущие потребности покупателя. Конечная цель маркетинга - обеспечение намеченного уровня прибыльности предприятия - производителя, активный контроль над рынком его продукции и ценами на неё. Сущность маркетинга состоит в тщательном учёте потребности потенциальных покупателей, состояния и динамики их платежеспособного спроса на средства производства и другие товары, анализе рыночной конъюнктуры при определении объёмов и структуры их реализации. Это предопределяет приспособление сбыта товаров к требованиям рынка и структуры спроса потребителей, а с другой стороны – ак-

тивное воздействие на рынок путем рекламы, гибкой политики цен на товары, оказания помощи покупателям в предоставлении кредитов и т. д.

Вся деятельность посреднического предприятия, его взаимоотношения с поставщиками и покупателями продукции должна основываться на гибком анализе платежеспособного спроса потребителей и его изменений в перспективе. Маркетинг предполагает предложение потребителям только тех товаров, на которые есть потребительский спрос. При этом с учётом специфики потребления ресурсов в аграрном производстве при маркетинговой деятельности особо важно учитывать её логистические аспекты, то есть возникающие издержки обращения, информационные, финансовые и транспортные потоки. Каждый из указанных элементов должен учитываться отдельно, поскольку вызывает специфические издержки – например, на заготовку необходимых материально - технических ресурсов и сельхозпродукции, их хранение, подработку, поиск покупателей, учёт уровня цен, затрат на рекламу и др.

В совокупности, исходя из требований логистики маркетинга, все эти издержки должны быть оптимизированы и по возможности сведены к минимуму. В противном случае они существенно снизят общую эффективность маркетинга товаров из - за нерационально дальних перевозок, расходов на хранение товаров, переработку сельхозпродукции и т. д. Поэтому важнейшей проблемой внедрения маркетинга в сфере агроснабжения является учет методических принципов логистики. Одна из главных задач внедрения маркетинга в деятельность предприятий агроснабжения в условиях низкой покупательной способности большинства потребителей АПК – попытаться остановить падение спроса на сельскохозяйственную технику и другие материально-технические ресурсы благодаря новому подходу к стимулированию приобретения товаров. Маркетинговая деятельность в системе агроснабжения включает в себя следующие элементы: исследование рынка материально - технических ресурсов, определение каналов их реализации, создание гибкой системы ценообразования, внедрение прогрессивных методов и приёмов реа-

лизации товаров, реклама, методы стимулирования продаж, организация послепродажного обслуживания клиентов. Центральным направлением маркетинговой деятельности является исследование рынка материально - технических ресурсов, которое предполагает изучение конъюнктуры, исследование спроса и предложения, определение тенденций развития рынка, анализ деятельности фирм конкурентов, изучение предприятий - покупателей товаров и поставщиков материально технических ресурсов.

Важной задачей маркетинговой деятельности является отработка схемы распространения товаров и создание каналов их реализации, включающая вопросы создания сети розничных магазинов, формирование команды агентов по распространению товаров. Следующим важным направлением маркетинга служит разработка гибкой системы ценообразования, которая способствует увеличению объёмов продаж, снижению цен на реализуемые материально - технические ресурсы, завоеванию большей доли их рынка. Значительная роль в этом деле принадлежит упорядочению торговых наценок, их максимальному приближению к реальным издержкам обращения каждой группы товаров и, соответственно, общей рыночной конъюнктуре спроса и предложения. В условиях, когда торговые наценки достигают – 40 % и более от цен на средства производства, этот фактор приобретает всевозрастающее значение для успешной реализации товаров производственного назначения, и он полностью зависит от умелой ценовой политики. В системе современного маркетинга значительная роль отводится внедрению методов и приёмов реализации материально - технических ресурсов, применение которых позволяет, без привлечения значительных затрат, существенно увеличить объёмы продаж. К их числу можно отнести умелое проведение презентации новых товаров, формирование имиджа торговой организации как надёжного партнера, для которого превыше всего интересы потребителей. Важнейшим направлением маркетинговой деятельности предприятий системы агроснабжения является организация и проведение рекламной кампании с целью реализации товаров и услуг. При этом основу рекламных материалов представ-



ляет широкий перечень, включающий опубликованные материалы в средствах массовой информации, брошюры, каталоги, рекламные проспекты, афиши, рекламные письма, магнитофонные записи, видеоматериалы и т. д.

Внедрение маркетинга невозможно без применения методов стимулирования торгового персонала с целью увеличения объемов продаж, к числу важнейших из которых относятся следующие: введение комиссионного вознаграждения в зависимости от объёмов продаж, оказание дополнительных услуг потребителям и другие. Продажа сложной техники и иных технических средств в современных условиях невозможна без организации предпродажного и послепродажного обслуживания клиентов. Поэтому вопросы организации технического обслуживания должны находиться в центре внимания маркетинговых служб агроснабжения.

Задачи рациональной организации маркетинга предполагают глубокий анализ связанных с этим издержек и возникающих потоков информации и финансовых средств, то есть элементов логистических систем товародвижения. Основная цель этого анализа – добиться оптимального соотношения издержек и доходов от маркетинговой деятельности, не допускать превышения первых над вторыми. В таких условиях органическая увязка методов маркетинга и логистики приобретает решающее значение, поскольку достижение целей маркетинга «любой ценой» не может быть приемлемым при сложной рыночной конъюнктуре и наличии большого числа конкурентов. Удорожание товаров и услуг из-за высокого уровня затрат на осуществление функций маркетинга может привести к поражению в рыночной конкуренции и вытеснению предприятий агроснабжения с рынка. И, наоборот, всемерное использование резервов снижения издержек обращения, разработка рациональных логистических схем способствует удешевлению товаров и услуг, росту объемов их реализации и увеличению доходов и прибыли. Следует подчеркнуть, что маркетинг материально - технических ресурсов в АПК имеет свои особенности и в связи с этим должен быть выделен из общего понятия «аграрного маркетинга», включающего в себя, прежде всего, маркетинг сель-

скохозяйственной продукции как основного вида продукции сельского хозяйства. В отличие от маркетинга сельхозпродукции, связанного с её реализацией сельскохозяйственными производителями, маркетинг материально - технических ресурсов осуществляется в процессе реализации предприятиями - изготовителями и фирмами посредниками новой техники, оборудования, удобрений, запчастей и материалов сельскохозяйственным товаропроизводителям.

Маркетинг средств производства имеет своей целью удовлетворение потребности агропромышленного производства в технике и других ресурсах, а маркетинг сельхозпродукции – обеспечение сырьём перерабатывающей промышленности и удовлетворение потребности общества в продовольствии. В связи с этим различаются и участники этих двух видов маркетинга. Если основными участниками маркетинга средств производства являются предприятия ресурсопроизводящих отраслей АПК, фирмы - посредники, реализующие эти ресурсы, и предприятия - потребители АПК, то в маркетинге сельхозпродукции участвуют сельские товаропроизводители, заготовительные, перерабатывающие и торговые предприятия, а также потребители сельхозпродукции. Деятельность службы маркетинга средств производства тесно связана с Подготовкой производства сельхозпродукции и ее переработки части обеспечения его техникой, оборудованием, удобрениями, запасными частями и материалами, что предопределяет использование методов выявления спроса (потребности) на эти ресурсы (расчетов потребности, учёта наличного машинно - тракторного парка, уровня его использования, потребности в запчастях и др.). В условиях рыночной экономики служба маркетинга средств производства должна учитывать реальную платежеспособность потребителей АПК (доходы от реализации их продукции, уровень прибыли, ее долю, направляемую на накопление и увеличение оборотных средств, возможности получения кредитов и др.). Это вызывает необходимость анализа экономики обслуживаемых хозяйств как в период подготовки к сезону работ, так и в ходе их проведения и реализации продукции. В процессе реализации ресурсов

через свою сеть, служба маркетинга системы агроснабжения выявляет текущий платёжеспособный спрос потребителей, осуществляет непосредственную продажу продукции и расчеты за неё. Одновременно она обязана проводить техническое обслуживание проданной техники и оборудования, обеспечивать её запчастями, то есть выполнять снабженческий сервис предприятий. К этим же функциям относятся сборка, регулировка и обкатка сельхозмашин в предпродажный период, подготовка материалов к потреблению, центродоставка техники и ресурсов потребителям и др. – то есть функции дилерской службы, сочетающей торговлю ресурсами с техническим и транспортным сервисом потребителей. Чтобы продать средства производства, торговым предприятиям агроснабжения в настоящее время приходится затрачивать большие усилия, и, как показали проведенные исследования, без умения торговать в условиях рынка, без знания основ маркетинга и применения его принципов в их деятельности сейчас работать уже нельзя.

Таким образом, в новых экономических условиях перед торгующими организациями системы агроснабжения возникают задачи по изучению, разработке и применению основ маркетинга в процессе удовлетворения спроса на материально - технические ресурсы со стороны предприятий АПК. Исследования состояния маркетинговой деятельности и примере ряда предприятий агроснабжения различных регионов показали, что на большинстве предприятий используются лишь отдельные элементы маркетинга, которые вытекают и потребностей их текущей торгово - посреднической деятельности – например, сбор разовых заявок на материально - технические ресурсы, реклама ряда товаров через печать и радио, дифференциация цен и т. д.

Вместе с тем, перспективных маркетинговых разработок, исследующих рынок материально - технических ресурсов, не ведется, маркетинговые отделы в структуре агроснабов не создаются, руководители, и специалисты не владеют маркетинговыми приемами сбыта товаров. Недопонимание значения маркетинговой деятельности у большинства руководителей предприятий агроснабжения приводит к отрицательным последствиям, в частности, снижа-

ются объёмы товарооборота, ухудшается финансовое положение предприятий, сокращается численность персонала.

Всё это требует повышенного внимания к вопросам скорейшего внедрения принципов маркетинга в повседневную торгово - посредническую деятельность предприятий агроснаба тем, чтобы они были конкурентоспособны на рынке средств производства для АПК. Принципы маркетинга в агроснабжении предусматривают глубокое изучение рынка материально - технических ресурсов и определение на этой основе того, какая продукция, когда, где и на каком количестве и ассортименте будет нужна потребителю и по какой цене он ее купит. С учётом этой информации должен строиться весь процесс закупки и реализации товаров и предоставления услуг. Для изучения рынка и осуществления всех сложных функций маркетинга необходима соответствующая служба. Поэтому внедрение системы маркетинга в деятельность предприятий агроснабжения следует начать с изменений организационного характера и уточнения функций их подразделений. Конкретные формы и содержание организации управления на основе принципов и методов маркетинга могут существенно различаться в зависимости от характера хозяйственной организации и тех внешних условий, в которых она протекает. Определяющими факторами, влияющими на организацию маркетинговой деятельности, является размер торгового предприятия, наличие и состояние его материально технической базы, конкурентов по сбыту товаров и услугам сервиса, филиалов, квалифицированных специалистов по маркетингу, особенности товаропродвижения средств производства, широта ассортимента товаров. Организационную структуру управления предприятия следует разрабатывать по принципу «сверху вниз».

Её проектирование должно включать три основных этапа:

1. Выделение основных и дополнительных видов деятельности, обеспечивающих нормальную работу предприятия в условиях рыночных отношений, а затем принятие решения о том, какие виды деятельности должны

выполняться линейными подразделениями, а какие руководством высшего звена.

2. Установление соотношения полномочий различных должностей, при которых руководство предприятия устанавливает цели каждого подразделения, если необходимо, производит их дальнейшее деление на более мелкие.

3. Определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций.

В проектировании организационной структуры управления должны участвовать все руководители подразделений предприятия – независимо от их ранга. Однако решение о выборе структуры организации в целом принимаются руководством предприятия. Ответственность за выполнение маркетинговых функций возлагается на менеджеров (управляющих) по отдельным товарам или их группам. Решение о закупках и реализации товаров остается за руководителем отдела торговых операций, поэтому выполнение менеджером по группе товаров своих задач зависит от его компетенции. При ориентации деятельности снабженческого предприятия на маркетинг существенно возрастает роль отдела финансов и бухгалтерии. Финансовый анализ служит базой для процесса прогнозирования и планирования объемов реализации товаров и затрат предприятия на проведение маркетинга.

Основные функции бухгалтерии – ведение учёта и статистики маркетинговых операций, анализ продаж продукции, оценка работы персонала предприятия и др. Бухгалтерские данные являются основой анализа фактического состояния закупок и реализации товаров, их остатков, оборачиваемости, торговых издержек, полученного дохода и прибыли (или убытков). Они служат базой для принятия коммерческих решений подразделениями предприятия, выбора рациональных схем товаропродвижения, поиска путей снижения торговых издержек, совершенствования цен и наценок на товары, На основе бухгалтерских данных осуществляется определение конечных результатов коммерческой деятельности каждого подразделения и материальное поощрение их персонала в соответствии с установленным на предприятии

порядком. В случае, если торговые предприятия агроснабжения (особенно на районном уровне) имеют небольшой товарооборот и численность персонала, предлагаемые выше принципы организационной структуры и функции корректируются исходя из конкретной обстановки и особенностей деятельности предприятия, из них выбираются элементы, отвечающие задачам каждого данного предприятия и выполняемым им функциям.

Остальные задачи и функции маркетинга выполняются в кооперации с другими предприятиями агроснабжения – прежде всего областного уровня, которые в состоянии выполнять весь комплекс задач маркетинга. Предлагаемые направления перехода к методам маркетинга подтверждаются практическим опытом работы органов маркетинга зарубежных фирм - поставщиков и посредников, осуществляющих производство и поставку техники, оборудования и запасных частей для сельского хозяйства. Этот опыт свидетельствует о высокой эффективности деятельности службы маркетинга в условиях насыщенного товарами рынка и ограниченного платежеспособного спроса фермерских хозяйств на технику и запасные части к ней.

#### *Зарубежный опыт организации маркетинга техники и других ресурсов для АПК*

Изучение опыта маркетинга в зарубежных странах, где он применяется уже много лет и успешно развивается, выявило общие закономерности работы службы маркетинга в фирмах, осуществляющих производство и реализацию средств производства для сельского хозяйства и АПК в целом. Это, прежде всего, ориентация на потребности хозяйств - покупателей, глубокий анализ их экономики и финансовых возможностей, включая и возможности получения кредитов от государства.

Производство и поставка техники, запасных частей и других ресурсов осуществляется в полном соответствии с реальным платежеспособным спросом потребителей, что исключает какие - либо ошибки и затоваривание фирм - изготовителей и посредников. Важный элемент комплекса маркетинга – это

уровень цен на продукцию. Проводя определённую политику в области ценообразования, компания активно воздействует как на объём продаж на рынке, так и на величину получаемой прибыли. Как правило, компания не руководствуется получением сиюминутной выгоды, реализуя продукт по максимально высокой цене, а проводит гибкую ценовую политику. Главное – обеспечить себе определённую норму прибыли за весь жизненный цикл продукта, и для завоевания места на рынке продукция на каком-то определённом этапе может реализовываться по достаточно низкой цене. Количество проданного продукта также в существенной мере зависит от цены, поскольку высокая цена может уменьшить спрос. На нормально функционирующем рынке компания продаёт свои продукты по той цене, которую приемлет потребитель, а не по той, по которой ей хотелось бы реализовать данный продукт.

Планирование маркетинга в разных компаниях осуществляется по-разному с точки зрения содержания плана, длительности периода планирования, последовательности разработки, организации планирования. Методом, дающим возможность учесть внешние и внутренние изменения относительно компании, является использование систем планирования маркетинга, предусматривающих регулярное, периодическое внесение изменений в планы маркетинговой деятельности (использование систем непрерывного планирования). Так, компания «*John Deere*» (США) – одна из крупнейших по производству сельскохозяйственной техники, осуществляет разработку краткосрочной программы маркетинга каждые три месяца на последующие 12 месяцев и долгосрочной программы – каждый год на последующие 5 лет.

Таким образом, гибкость, динамизм, разнообразие организационных форм и методов планирования характеризует планирование, в том числе маркетинга, в условиях рыночных отношений. Удлинение планового периода снижает степень точности составляемых программ и планов. Наиболее точными и обоснованными являются годовые и двухлетние планы. Кроме того, чем крупнее компания, тем эффективнее деятельность её плановых подраз-

делений. Это обусловлено, прежде всего, тем, что крупные компании обладают более широкими возможностями контролировать рынок. На рынок сельскохозяйственной техники оказывают влияние многочисленные факторы. Чтобы спрогнозировать основные параметры рынка техники, проводятся специальные исследования.

Например, Институт сельскохозяйственного и промышленного оборудования США в результате проведенных маркетинговых исследований определил факторы, которые оказывают наибольшее влияние на продажу сельхозтехники, с тем, чтобы прогнозировать тенденцию к росту или падению объема продаж в текущем году. Всего учитывается 18 факторов: отношение фермеров к покупке новой техники; наличие для продажи хорошей подержанной техники; доступность кредита; цены на сельхозпродукцию; чистая прибыль фермеров; полный объем правительственных платежей; засеянная площадь в США; цены на технику; валовые доходы фермеров; спрос, обусловленный необходимостью замены техники; новые законы о налогообложении; совокупный доход фермеров; экспорт зерна из США; цены на живых свиней; монополярная (управляемая) цена на молочную продукцию; процентная ставка по ссудам на сельхозпродукцию; цены на живой вес; состояние парка сельхозтехники. Как показывают исследования, наибольшее влияние на рынок техники оказывает политика аграрных цен и доходов. С повышением цен на сельхозпродукцию и доходов фермеров возрастает спрос на технику, и, наоборот, ухудшение экономического положения в сельском хозяйстве ведет к падению. Только учет всех этих факторов позволяет дать объективную оценку реального спроса на технику, обеспеченного финансовыми возможностями хозяйств.

Это говорит о том, что маркетинговые исследования рынка возможны лишь на базе глубокого знания всех сторон экономики сельскохозяйственного производства и внешних экономических факторов, влияющих на него. Конкретные формы организации и планирования маркетинга техники и оборудования для сельского хозяйства можно проанализировать на примере от-



дельных фирм ряда развитых стран – Италии, ФРГ, Нидерландов. Эти примеры иллюстрируют общность целей, задач и методов маркетинговой деятельности, поскольку объективная обстановка рынка продукции для АПК в указанных странах примерно одинаковы. Однако наблюдаются и особенности организации и планирования маркетинга, вытекающие из специфики поставляемой техники.

Фирма «*Technoservic*» (Италия) является коммерческо - производственной структурой, осуществляющей производство и реализацию оборудования для пищевой промышленности как внутри Италии, так и за рубежом. Годовой оборот фирмы достигает 60 млн. долл., она реализует продукцию около 60 предприятий. Примерно половину оборота фирмы (до 30 млн. долл.) составляет реализация оборудования для переработки зерна, молока, мяса, овощей и другой продукции сельского хозяйства. Фирма «*Technoservic*» и входящие в нее предприятия располагают разветвленной службой маркетинга, позволяющей успешно осуществлять выявление платежеспособного спроса потребителей, заключать с ними контракты, проводить торговые операции, монтаж и сервисное обслуживание оборудования, предоставлять потребителям услуги инжиниринга и т. п.

Непосредственно в фирме и её представительствах (торговых филиалах) в Италии и других странах служба маркетинга включает подразделения, отвечающие за выявление спроса потребителей и заключение торговых сделок, сервисное обслуживание оборудования, услуги инжиниринга (инженерно - консультационные услуги по составлению проектов, их экономическому обоснованию, рекомендации по эксплуатации оборудования и др.); службу транспорта, складского хозяйства, таможенных операций, юридический отдел, финансовый отдел с бухгалтерией и другие подразделения. В службе маркетинга фирмы «*Technoservic*» занято около 200 человек, что свидетельствует о ее ключевой роли в нормальной коммерческой деятельности фирмы. С этой службой тесно связаны и координируют свои действия службы маркетинга входящих в фирму предприятий. В общем объеме работ службы марке-

тинга фирмы до 90 % падает на операции, связанные с выявлением спроса потребителей, заключением контрактов и их выполнением (то есть торгово - финансовые функции) и менее 10 % - на объёмы работ по монтажу оборудования и его техническому сервису. Это свидетельствует о том, что преобладающей сферой деятельности службы маркетинга является торгово - коммерческая.

Процесс изучения рынка оборудования службой маркетинга начинается с выявления финансовых возможностей и покупательной способности каждого потенциального потребителя оборудования. Только после того, как представители фирмы убедятся в финансовых возможностях покупателя, с ним начинаются переговоры, выявляющие потребность в оборудовании, его номенклатуру, технологическую спецификацию и другие параметры с целью заключения контракта на поставку.

Таким образом, главным критерием при изучении рынка оборудования является не потребность в нем, а финансовый потенциал покупателей, без которого поставка оборудования невозможна. При прогнозировании объёмов выпуска оборудования предприятиями фирмы одним из важнейших показателей является объем фактических продаж каждого вида оборудования в динамике за ряд предыдущих лет (и, прежде всего, за предшествующий год), характеризующий объёмы платежеспособного спроса потребителей на внутреннем и международных рынках.

Эти объёмы корректируются затем с учётом изменения уровня цен на продукцию, инфляционных факторов, общего изменения экономической конъюнктуры на рынке и др. В целом фирма избегает производства излишних количеств оборудования, на которое нет платежеспособного спроса в прогнозируемом периоде. В случае повышения спроса на продукцию фирмы, недостающие её количества могут быть произведены в кратчайшие сроки, поскольку на предприятиях фирмы имеются резервные запасы комплектующих узлов и агрегатов. Это свидетельствует о возможностях гибкого приспособления производства к условиям рыночной конъюнктуры, что вообще ха-

рактенно для развитой рыночной экономики. При оформлении конкретных контактов с покупателями большое значение придается определению уровня цен на продукцию. В целях поддержания конкурентоспособности своей продукции на рынке, фирма устанавливает цены, как правило, ниже цен на аналогичное оборудование, поставляемое из ФРГ и других стран.

В зависимости от величины партии оборудования, сроков и условий расчетов за него покупателю может быть предоставлена поощрительная скидка с первоначальной цены (до 5 % и более). Фирма проводит также согласование с предприятиями - изготовителями оборудования уровня отпускных цен на него, проводя общую скоординированную политику ценообразования в интересах всей фирмы. Одновременно согласовывается и доля фирмы в конечной цене продукции, покрывающая её торговые и транспортные издержки. Как правило, эта доля также колеблется в зависимости от величины контракта, условий оплаты продукции, реальных издержек фирмы на реализацию данной партии оборудования. Фирма «*Fortschritt GmbH*» (ФРГ) выпускает кормоуборочные комбайны, жатки, прессы, пресс-подборщики и другую кормоуборочную технику. Оборот фирмы составляет более 100 млн. марок в год, численность персонала 420 человек. Маркетинговая служба фирмы включает 34 работника и 8 представителей фирмы в округах. Это примерно 10 % от общего числа работающих на фирме. Во главе службы стоит директор по маркетингу, которому непосредственно подчинены отдел цен на продукцию и отдел контроля за маркетингом, издержек и обследования рынка.

В службу маркетинга также входят:

- отдел сбыта, который отвечает за заключение контрактов и работу дилерской сети;
- отдел реализации, выдающий задания на производство продукции на основе заключенных контрактов на поставку и осуществляющий контроль их выполнения;

- отдел поддержки продажи, который организует рекламу, показы техники, выставки, издаёт проспекты, обеспечивает всей информацией потребителей;

- отдел организации и проведения сервиса, отвечающий за проведение предпродажного и послепродажного сервиса техники дилерами, рассматривающий рекламации потребителей по качеству машин и организующий обучение кадров у потребителей.

Как видно из этого перечня отделов, они обеспечивают выполнение всех основных функций маркетинга продукции, начиная с выявления спроса и кончая техническим сервисом. Фирма опирается на сеть 500 дилеров во всех землях ФРГ. Связующим звеном между фирмой и дилерами являются представители фирмы в землях (8 человек). Дилеры представляют заказы на машины через представительства фирмы в землях, что способствует координации работ, устраняет ошибки, которые могут возникнуть при заказе многих посредников. В маркетинговой работе фирмы «*Fortschritt*» необходимо выделить три основных момента:

- договоренность представительств в землях с фирмой о поставке необходимого ассортимента техники по заказам дилеров, которые имеют исключительное право продажи продукции фирмы;

- точное определение региона, где дилеры не только фирмы, но независимые дилеры действуют, имея исключительное право на продажу продукции фирмы;

- определение цены машин и условий продажи (система скидок с цены).

Фирма ежегодно разрабатывает прейскурант цен на свою продукцию, который носит рекомендательный характер – это желательные цены продаж. При его разработке учитываются прейскуранты на аналогичную продукцию ведущих фирм ФРГ и всего мира, а также условия поставок (размеры скидок, условия расчетов, предоставление кредитов покупателям и др.). Фирма знает уровень своих издержек на производство и сбыт машин и определяет тот ми-

нимум цены, который она должна получить, чтобы избежать убытков. На этом примере особенно ярко видно значение конкуренции нескольких поставщиков на развитом рынке, исключая монопольное установление цены одним поставщиком, что характерно для условий России. Представители фирмы в землях руководят деятельностью дилеров и субдилеров по выявлению потребности хозяйств в новой технике. Прогноз потребности разрабатывается, начиная с июня - июля, и завершается в августе. Он сопоставляется со статистическими данными Общества производителей сельхозмашин ФРГ об объёмах продаж за предыдущий период, эти данные сопоставляются с показателями более ранних периодов, и выводится динамика продаж за ряд лет. Представители завода анализируют причины роста или падения продаж, факторы, повлиявшие на реализацию техники фирмы.

Например, в целом по ФРГ всеми фирмами в 1994 г. Было продано 546 крупных пресс - подборщиков и в 1995 г. – 543. Фирма «*Fortschritt*» продала из них 109 машин, или 20 %.

Следовательно, спрос остался стабильным, и фирма рассчитывала сохранить его в 1996 г. – тем более что она предлагала три новые модификации пресс - подборщиков против двух, предлагаемых основным конкурентом – фирмой «Клаас» (40 % рынка). Поэтому фирма «Менгеле Форшритт» рассчитывала на повышение своей доли на рынке до 25 % и, соответственно, готовилась к выпуску техники в таких количествах. Здесь просматривается и влияние технического прогресса на объёмы реализации техники – определенное преимущество в числе модификаций пресс-подборщиков может повлиять на рост их продаж. Другой фактор, учитываемый при прогнозе спроса, финансовое состояние каждого клиента – какая у него собственность, доходы, прибыль, размеры земельных участков, сумма кредитования и другие. Все эти сведения в совокупности позволяют с большей точностью прогнозировать финансовые возможности на будущее и вместе с объёмом потребности и продаж определить перспективы реализации продукции фирмы.

Холдинговая компания «НИТАГКО» (Нидерланды) включает в себя значительное число фирм и предприятий, производящих и реализующих сельскохозяйственную технику и оборудование. Основная её специализация – техника для картофелеводства и молочного животноводства (в основном для подачи кормов). Общий оборот компании – 200 млн. гульденов в год, ежегодный прирост оборота – 6 %, на предприятиях компании занято в общей сложности до 400 человек. Компания имеет развитую маркетинговую службу, которая опирается на 70 дилерских предприятий, реализующих машины, оборудование и запасные части.

Основные функции этой службы следующие:

- осуществление маркетинга продукции;
- организация работы дилеров;
- поддержка дилеров;
- сервис машин в течение всего срока их службы;
- контроль качества машин и запчастей;
- контроль за соблюдением цен на машины.

Для определения спроса фермеров на технику применяются компьютеры, в памяти которых заложены данные о реализации техники за ряд лет с учётом таких факторов как погодные условия каждого года, полученные урожаи, надои коров, а также финансовое положение и платежеспособность каждого фермерского хозяйства. Это позволяет маркетинговой службе безошибочно определять прогноз платежеспособного спроса на год с разбивкой по сезонам работ, а затем с помощью сети дилеров, имеющих непосредственные связи с фермерами и представляющих уточненные заявки выдавать окончательные заказы предприятиям - изготовителям на производство и поставку машин.

Дилеры при этом заказывают новую технику лишь тогда, когда уже нашли покупателей и уверены в их платежеспособности. Так конкретно проявляются принципы маркетинга в деятельности дилеров, причём при определении платежеспособности фермеров учитываются как их собственные дохо-

ды, прибыль и возможности для инвестиций, так и возможности получения банковского кредита на покупку машин на срок до 20 лет (под залог имущества фермеров). В Нидерландах действует Фонд государственной поддержки фермеров, изучающий их экономическое положение и финансовое состояние за длительный период. Если у фермера появилась потребность в получении кредита на покупку машин, а стоимости его имущества не хватает для гарантии возврата кредита, Фонд поддержки даёт банку государственную гарантию в том случае, если хозяйство имеет реальные перспективы дальнейшего развития. Тем самым оказывается поддержка основной массе хозяйств, способной при помощи кредитов осуществлять нормальное воспроизводство. Транспортные и торговые издержки компании по сбыту машин достигают 25 % от конечной её цены реализации – это издержки службы маркетинга компании как головного дилера. Кроме того, низовые дилеры получают скидку от цены реализованных машин еще 25 %. Эти данные свидетельствуют о высокой экономической значимости маркетинговой и дилерской службы компаний - посредников, затраты которых достигают в сумме 50 % конечной цены машин. Однако фермеры покупают технику по единой цене фирмы, и никто не вправе изменять эту цену без согласования с фирмой - изготовителем и холдинговой компанией посредником.

В связи с высокой насыщенностью фермерских хозяйств техникой, в последние годы изменилась стратегия маркетинговой службы компании «НИТАГКО». На первое место в приоритетах деятельности маркетинговой службы вышли не продажа новых машин, а сервис уже проданных и их обеспечение запчастями. Без этого невозможно и сохранение рынка продаж новых машин, так как для потребителей важное значение имеет бесперебойная эксплуатация уже имеющегося парка машин и фирма, не обеспечившая их технический сервис, неизбежно теряет свои позиции на рынке. Именно поэтому в последние годы продажа запасных частей растёт более высокими темпами, чем продажа новых машин.

Планирование спроса на запчасти основано на широком применении компьютерной техники. На каждого заказчика деталей заводится стандартный формуляр, и эти данные заносятся в память ЭВМ. На основе анализа информации о продажах и остатках деталей за три года составляются графики спроса, и выдаётся заказ на каждые ближайшие три месяца. Потребители практически не привлекаются к этим расчетам.

Кроме того, в экстренных случаях составляется экспресс-заказ на покрытие срочной потребности и деталях. В случае существенных колебаний природно - климатических условий, влияющих на эксплуатацию техники и расход запчастей (сырой год, засуха и т. п.), специальная группа сотрудников из 6 человек (на 10 млн. гульденов оборота) изучает эти условия и их влияние на спрос запчастей непосредственно в хозяйствах и оперативно вносит корректировки в заказы, составленные с помощью компьютеров. Например, если благоприятные условия способствуют снижению среднегодового (или средне сезонного) расхода запчастей, трёх месячный заказ изготовителям соответственно снижается. Служба маркетинга компании неуклонно следует принципу: не завозить на склады детали, которые гарантированно не купит потребитель, не создавать дорогостоящих запасов на складах. В результате оборачиваемость запасов составляет 5 раз в год (т. е. на 100 гульденов оборота запасы составляют лишь 20 гульденов). Например, за 12 месяцев с июля 1995 года по август 1996 года были проданы все 100 % заказов на запчасти. И здесь большую роль играет высокая степень оснащенности средствами информации. Так, с помощью спутниковой связи выясняется ситуация с обеспечением запчастями во всех странах, где компания имеет представительства, и принимаются оперативные меры. Сведения заносятся в ЭВМ по 600 наиболее ходовым деталям, определяющим успешное обслуживание и эксплуатацию техники, что позволяет в кратчайшие сроки найти любую деталь и обеспечить ею потребителя. В зависимости от степени срочности, запчасти доставляются всеми видами транспорта – кораблями, автомобилями, самолё-



тами. Таким образом, в странах с развитой рыночной экономикой накоплен многолетний опыт маркетинга материально - технических ресурсов для АПК.

Конечно, экономические условия в этих странах неизмеримо более благоприятны, чем в России, что позволяет им успешно применять систему маркетинга при насыщении рынка ресурсами, конкуренции многочисленных национальных и иностранных фирм - поставщиков и т. д. Однако и в России возможно применение отдельных аспектов маркетинга (принципы изучения платежеспособного спроса потребителей, заказ ресурсов в строгом соответствии с этим спросом, изучение финансового состояния хозяйств, принципы планирования маркетинга и др.). Это позволит обеспечить более экономически выгодную работу организаций снабжающих сельских товаропроизводителей.

## **5 УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ**

Назначение запасов – образование определённого буфера между последовательными поставками материалов и исключение необходимости непрерывных поставок. Запасы обеспечивают оперативную гибкость. Наличие запасов позволяет закупать материалы или производить товары экономически выгодными партиями даже в условиях достаточно постоянного спроса на продукцию системы.

Существует три основных типа запасов:

1) запасы исходных материалов, комплектующих деталей и расходных материалов для создания буфера между объёмом закупок и объёмом их потребления в производстве;

2) запасы так называемого незавершённого производства, создающие определённый буфер между последовательными производственными операциями;

3) запасы готовой продукции, которые являются буфером между производительностью операционной системы и скоростью отгрузки или продажи продукции.

Решения в управлении запасами – это решение о времени выдачи заказа на закупку или производство товара для пополнения заказа и решение о количестве или объёме заказа.

Принимаемые решения влияют на четыре вида производственных издержек.

1. Стоимость предметов закупки. Цена при закупке может зависеть от скидок, которые предоставляются в зависимости от: а) количества предметов, закупаемых по одному заказу; б) общей стоимости заказа по нескольким позициям, выдаваемого одному поставщику; в) времени года, в которое размещается заказ.

2. Издержки на оформление заказа, куда входят: а) конторские расходы по оформлению заказа на закупку или производство; б) транспортные расходы и расходы по приёмке грузов; в) расходы на наладку оборудования для выпуска заказанной партии.

3. Издержки на хранение материально - технических запасов, включающие: а) стоимость капитала, инвестированного в запасы; б) складские расходы (складские площади, энергоснабжение, персонал); в) налоги и страховые сборы, зависящие от стоимости запаса; г) падение ценностей запасов из-за старения, порчи, краж.

4. Издержки, вызванные отсутствием запасов, включающие: а) потерянное производственное время или сверхурочные работы, вызванные отсутствием важного для производства материала, деталей или другого ресурса; б) стоимость отслеживания отложенных заказов клиентуры на готовую продукцию, которой не оказалось на складе; в) издержки, связанные с частичными или срочными отгрузками в адрес клиентуры; г) потерянный объём сбыта или даже утраченные клиенты.

Управление запасами влияет на маркетинг, финансовую службу и производственную функцию.

Товарно - материальный запас – это запас какого - либо ресурса или предметов, используемых в организации. С точки зрения практики проблема управления запасами является чрезвычайно серьезной. Потери, которые несет предприятие (особенно промышленные) вследствие нерационального управления запасами, очень велики. Плохо, когда запас мал, недостаточен. Это может привести к нарушению ритмичности производства, росту себестоимости продукции, срыву сроков выполнения работ по договорам, потере прибыли. Однако же, крайне нежелательной является и ситуация, когда запас чрезмерно велик. В этом случае происходит «замораживание» оборотных средств организации. В результате те деньги, которые могли бы «работать», приносят доход покоятся на складах в виде запасов сырья, материалов, комплектующих. Для эффективного решения проблем, связанных с управлением товарно - материальными запасами требуется применение соответствующих методов. Такие методы существуют, однако, к сожалению, на практике (особенно в России) они пока не находят должного распространения. Очень показательным является высказывание одного из зарубежных исследователей: «...Слишком многие предприятия, к сожалению, управляют запасами совершенно неудовлетворительно; это говорит о том, что руководство не осознаёт всей важности материально - технических запасов производства. Но ещё чаще бывает, что осознание проблемы существует. Не хватает понимания того, что надо делать и как это делать».

Итак, управление запасами на рациональной основе – весьма актуальная задача. Определяющее значение при построении системы управления запасами имеет характер потребности в хранимом продукте.

Основная особенность, определяющая используемые методы планирования и контроля запасов, характер спроса на эти запасы. Различают зависимый и независимый спрос. Предметы, использующиеся зависимым спросом,

как правило, представляют собой подузлы и комплектующие, используемые в производстве конечного продукта.

Спрос (т. е. использование) на подузлы и комплектующие определяется объёмом производства готовых изделий. Классическим примером здесь является потребность в колесах для выпускаемых автомобилей. Если для каждой машины требуется пять колес, то количество колес, требующихся для производства партии автомобилей, является простой функцией от объёма этой партии. Например, для 200 машин требуется 1000 (2005) колёс. Предметы с независимым спросом – это, чаще всего, готовые изделия, конечная продукция. Обычно готовый продукт продают (или отгружают) заказчику – в производстве какого - либо другого изделия она не участвует. В этом случае, как правило, невозможно точно определить потребность в товаре, на какой - либо период времени, так как в спросе обычно присутствует элемент случайности. Таким образом, при независимом спросе большую роль в управлении запасами играет прогнозирование, в то время как для зависимого спроса потребность в запасах определяется, исходя из производственного плана.

### *Системы управления запасами*

Управление запасами заключается в установлении моментов и объёмов заказов на их восполнение. Совокупность правил, по которым принимаются такие решения, называется стратегией (системой) управления запасами. Оптимальной стратегией считается та, которая обеспечивает минимум затрат по доведению продукции до потребителей. Нахождение оптимальных стратегий составляет предмет теории оптимального управления запасами.

*Системы управления запасами с независимым спросом.* Системы с фиксированным количеством характеризуется тем, что уровень запасов постоянно контролируется. Когда количество падает ниже установленного уровня, выдаётся заказ на восполнение запасов. Заказывается всегда одно и то же количество.

Эти системы являются наиболее подходящими для запасов со следующими характеристиками:

- 1) высокая удельная стоимость предметов снабжения;
- 2) высокие издержки хранения материально - технических запасов;
- 3) высокий уровень ущерба, возникающего в случае отсутствия запасов;
- 4) скидка с цены в зависимости от заказываемого количества;
- 5) относительно непредсказуемый или случайный характер спроса.

Запасами компьютеров в магазине, например, можно управлять по системе с фиксированным количеством.

Системы с фиксированным временем – это системы, в которых заказы на восполнение размещаются с заданной периодичностью, например, раз в две недели. Заказываемое количество непостоянно и зависит от имеющегося остатка. Эта система подходит для предметов материально - технического снабжения со следующими характеристиками:

- 1) малоценные предметы;
- 2) низкие затраты на хранение материально - технических запасов;
- 3) незначительные издержки, если даже запасы кончились;
- 4) один из многих предметов, покупаемых у одного и того же поставщика;
- 5) скидка с цены зависит от стоимости заказов сразу на несколько предметов;
- 6) относительно постоянный уровень спроса;
- 7) расходуемые материалы или предметы.

Такие системы, например, используют при управлении запасами канцелярских товаров или бакалейных продуктов в магазине.

Системы управления запасами с зависимым спросом называется планированием материальных потребностей. Такая система планирования материальных потребностей использует преимущества того, что зависимый спрос можно прогнозировать, поскольку в его основе лежат планы производства.

Цель такого планирования – иметь в запасах только то, что непосредственно требуется для выполнения планов текущего производства.

Система планирования материальных потребностей нуждается в информации трёх видов:

- 1) план производства;
- 2) спецификация материалов для производимой продукции;
- 3) инвентаризационные данные по данной позиции.

Эти данные должны включать имеющийся запас; заказанное количество и срок выполнения заказа; время реализации заказа.

## **6 МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Для принятия оптимальных решений необходимо использовать научный метод. В науке управления научный метод подразумевает наличие определенной структуры процесса принятия решений и использование различных методов и моделей принятия решений.

### *Модели принятия решения*

Моделирование широко используется для принятия решений. Модель – это представление объекта, системы или процесса в форме отличной от оригинала, но сохраняющей основные его характеристики. Причинами, обуславливающими применение моделирования в экономике, являются: естественная сложность многих организационных ситуаций, невозможность проведения экспериментов в реальной жизни и ориентация руководства на будущее. В науке управления используются следующие модели:

- теория игр;
- модели теории очередей;
- модели управления запасами;
- модель линейного программирования;
- транспортные задачи;

- имитационное моделирование;
- сетевой анализ;
- экономический анализ.

*Теория игр.* Данный метод служит для моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Изначально была разработана военными с тем, чтобы в стратегии учесть возможные действия противника. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, модификацию и освоение новой продукции, предложения дополнительного обслуживания и т. д. Теория игр используется реже, чем другие модели, так как ситуации в реальном мире очень сложны и часто меняются. Но, тем не менее, теория игр полезна для определения наиболее важных и требующих учета факторов в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Благодаря применению данной теории организация может прогнозировать действия конкурентов, что является преимуществом и увеличивает конкурентоспособность.

*Модели теории очередей,* или модели оптимального обслуживания используются для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. Применяется в различных ситуациях, где есть клиенты и пункты их обслуживания (резервирование билетов по телефону, обслуживание клиентов в банке, количество разгрузочных площадок на складах и т. д.). Используются для уравнивания расходов на дополнительные каналы обслуживания и потерь от обслуживания на уровне ниже оптимального. Например, если клиент в банке слишком долго ждёт своей очереди на обслуживание, у него может возникнуть желание поменять банк. Следовательно, необходимо увеличить численность персонала, обслуживающего клиентов. На сколько человек необходимо увеличить численность поможет модель теории очередей.

*Модели управления запасами* используются для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Цель данной модели оптимизация запасов на предприя-

тии. Чрезмерное их накопление, хотя помогает избежать потерь, обусловленных их нехваткой, во многих случаях сводит к минимуму издержки на размещение заказов, так как они размещаются в больших количествах, но также ведет к дополнительным издержкам на хранение, перегрузку, потери от порчи, уменьшение оборотных средств, что уменьшает мобильность предприятия в принятии решений при возникновении новой ситуации на рынке.

*Модели линейного программирования* применяют для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Данный вид модели наиболее распространен на промышленных предприятиях. Он заключается в том, что помогает максимизировать прибыль при наличии одного нескольких ресурсов, каждый из которых используется для производства нескольких видов товара. Обычно при решении оптимизации данного типа моделей обычно используется Симплекс - метод.

*Транспортные задачи* – это задачи, с помощью которых оптимизируется доставка ресурсов при наличии нескольких пунктов отправки и нескольких пунктов получения при различной стоимости доставки в различные пункты. Является частным видом задач линейного программирования.

*Имитационное моделирование* означает процесс создания модели и ее экспериментальное использование для определения изменений реальной ситуации. Имитация используется в ситуациях, слишком сложных для математических методов типа линейного программирования. Экспериментируя на модели системы, можно установить, как она будет реагировать на определённые изменения или события, в то время, когда отсутствует возможность наблюдать эту систему в реальности.

*Сетевой анализ.* Из сетевого анализа в основном используется теория графов. Теория графов позволяет составлять оптимальные графики осуществления различных проектов. Это позволяет минимизировать как время осуществления проекта, так и затраты по нему. Экономический анализ один



из самых распространенных методов моделирования, хотя он и не воспринимается как моделирование.

*Экономический анализ* вбирает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности предприятия. Экономический анализ включает в себя анализ безубыточности, определение прибыли на инвестированный капитал, величину чистой прибыли на данный момент времени и т. д. Эти модели широко применяются в бухгалтерском и финансовом учете.

*Методы принятия решений.* При принятии решения вне зависимости от применяемых моделей существуют некоторые правила принятия решений. Правило принятия решения – это критерий, по которому выносится суждение об оптимальности данного конкретного исхода. Существует два типа правил. Один не использует численные значения вероятных исходов, второй – использует данные значения. К первому типу относятся следующие правила принятия решений:

1. Максимальное решение – это решение, при котором принимается решение по максимизации максимально возможных доходов. Данный метод очень оптимистичен, то есть не учитывает возможные потери и, следовательно, самый рискованный.

2. Миниминное решение – это решение, при котором максимизируется минимально возможный доход. Данный метод в большей степени учитывает отрицательные моменты различных исходов и является более осторожным подходом к принятию решений.

3. Минимаксное решение – это решение, при котором минимизируются максимальные потери. Это наиболее осторожный подход к принятию решений и наиболее учитывающий все возможные риски. Под потерями здесь учитываются не только реальные потери, но и упущенные возможности.

4. Критерий Гурвича. Данный критерий является компромиссом между миниминным и максимаксным решениями и является одним из самых оптимальных. Ко второму типу принятия решений относятся решения, при кото-

рых кроме самих возможных доходов и потерь учитываются вероятности возникновения каждого исхода. К данному типу принятия решений относятся, например, правило максимальной вероятности и правило оптимизации математического ожидания. При данных методах обычно составляется таблица доходов, в которой указываются все возможные варианты доходов и вероятности их наступления. При использовании правила максимальной вероятности соответственно выбирается по одному из правил первого типа один из исходов, имеющий максимальную вероятность.

При использовании правила оптимизации математических ожиданий, высчитываются математические ожидания для доходов или потерь и затем выбирается оптимальный вариант. Так как значения вероятностей со временем изменяются, при применении правил второго типа обычно используется проверка правил на чувствительность к изменениям вероятностей исходов. Кроме того, для определения отношения к риску используется понятие полезности. То есть для каждого возможного исхода кроме вероятности рассчитывается полезность данного исхода, которая также учитывается при принятии решений. Для принятия оптимальных решений применяются следующие методы:

- платежная матрица;
- дерево решений;
- методы прогнозирования.

Платежная матрица – один из методов статистической теории решений, оказывающий помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов. Особенно полезен в ситуации, когда руководитель должен установить, какая стратегий в наибольшей мере будет способствовать достижению целей. В самом общем виде матрица означает, что платеж зависит от определенных событий, которые фактически совершаются. Если событие или состояние природы не случается на деле, платеж неизменно будет другим. В целом платёжная матрица полезна, когда:

1. Имеется разумно ограниченное число альтернатив или вариантов стратегии для выбора между ними;

2. То, что может случиться, с полной определенностью не известно;

3. Результаты принятого решения зависят от того, какая именно выбрана альтернатива, и какие события в действительности имеют место.

Кроме того, руководитель должен иметь возможность объективно оценить вероятность релевантных событий и рассчитать ожидаемое значение такой вероятности. Вероятность прямо влияет на определение ожидаемого значения – основного понятия платежной матрицы. Ожидаемое значение альтернативы или варианта – это сумма возможных значений, умноженных на соответствующие вероятности. Определив ожидаемое значение каждой альтернативы и расположив результаты в виде матрицы, руководитель без труда может выбрать наиболее оптимальный вариант. Дерево решений – метод науки управления – схематичное представление проблемы принятия решений – используется для выбора наилучшего направления действий из имеющихся вариантов. Метод дерева решений может применяться как в ситуациях, в которых применяется платежная матрица, так и в более сложных ситуациях, в которых результаты одного решения влияют на последующие решения. То есть дерево решений – удобный метод для принятия последовательных решений.

*Методы прогнозирования.* Прогнозирование – метод, в котором используется как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Результат качественного прогнозирования может служить основой моделирования. Существуют различные разновидности прогнозов: экономические прогнозы, прогнозы развития технологии, прогнозы развития конкуренции, прогнозы на основе опросов и исследований, социальное прогнозирование. Все типы прогнозов используют различные методы прогнозирования. Методы прогнозирования включают в себя:

- неформальные методы;

- количественные методы;
- качественные методы.

Неформальные методы включают в себя следующие виды информации:

- Вербальная информация – это наиболее часто используемая информация для анализа внешней среды. Сюда относят информацию из радио- и телепередач, от поставщиков, от потребителей, от конкурентов, на различных совещаниях и конференциях, от юристов, бухгалтеров и консультантов. Данная информация очень легкодоступна, затрагивает все основные факторы внешнего окружения, представляющие интерес для организации. Однако она очень изменчива и нередко неточна;

- Письменная информация – это информация из газет, журналов, информационных бюллетеней, годовых отчетов. Эта информация обладает теми же достоинствами и недостатками, что и вербальная информация;

- Промышленный шпионаж. Количественные методы прогнозирования используются, когда есть основания считать, что деятельность в прошлом имела определенную тенденцию, которая может продолжиться и в будущем, и когда достаточно информации для выявления таких тенденций.

К количественным методам относятся:

- Анализ временных рядов. Он основан на допущении, согласно которому случившееся в прошлом даёт достаточно хорошее приближение к оценке будущего. Проводится с помощью таблицы или графика.

- Причинно - следственное (казуальное) моделирование. Наиболее математически сложный количественный метод прогнозирования. Используется в ситуациях с более чем одной переменной. Казуальное моделирование – прогнозирование путем исследования статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными. Из казуальных прогностических моделей самыми сложными являются эконометрические модели, разработанные с целью прогнозирования динамики экономики. Качественные методы прогнозирования подразумевает прогнозирование будущего экспертами.

Существует 4 наиболее распространенных метода качественного прогнозирования:

1. Мнение жюри – соединение и усреднение мнений экспертов в релевантных сферах. Неформальная разновидность данного метода – «мозговой штурм»;

2. Совокупное мнение сбытовиков. Мнение дилеров или предприятий сбыта очень ценно, так как они имеют дело непосредственно с конечными потребителями и знают их потребности;

3. Модель ожидания потребителя – прогноз, основанный на результатах опроса клиентов организации;

4. Метод экспертных оценок. Он представляет собой процедуру, позволяющую группе экспертов прийти к согласию.

По данному методу эксперты из различных областей заполняют опросник по данной проблеме. Затем им дают опросники, заполненные другими экспертами, и просят пересмотреть своё мнение либо аргументировать первоначальное. Процедура проходит 3 - 4 раза, пока в результате не будет выработано общее решение. Причем все опросники анонимны, как и анонимны сами эксперты, то есть эксперты не знают, кто ещё входит в группу.

Ильин Петр Иванович

ДИЛЕРСКАЯ СЛУЖБА В АПК

Молодежный, 2020

Учебное пособие

для студентов инженерного факультета  
направление подготовки 35.04.06 Агроинженерия