

ли: миссия, стратегия, задача, политика. Общая цель должна выделять данную организацию среди других и обозначать масштаб ее деятельности, вид продукции и тип рынка.

Организация должна находить свою цель (миссию) во внешнем окружении, так как только постоянное поддержание социальной значимости обеспечивает ей выживание и эффективное функционирование, т. е. в цели должно найти отражение значение данного производства и его польза для общества в целом.

Общую цель необходимо развернуть в перечень вспомогательных целей и задач. Эти цели должны быть направлены на решение тех проблем, которые в настоящее время стоят перед предприятием. Как показывает анализ, перед предприятием в основном стоят следующие проблемы: недостаточный уровень обеспеченности сырьевыми ресурсами; постоянный рост цен на сырьевые ресурсы; низкий уровень эффективности использования производственных ресурсов (пока еще преобладает экстенсивный путь использования факторов производственного процесса); рынок сбыта ограничен покупательской способностью населения и конкуренцией других производителей. В соответствии с ситуацией предприятие может поставить перед собой следующую долгосрочную цель — выживание и рост предприятия в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с внешней средой.

Для обеспечения достижения поставленных целей предприятию необходимо определить основные направления расширения деловой активности, т. е. выработать стратегию развития бизнеса. Наиболее распространенные базисные стратегии отражают три основных подхода к росту предприятия и связаны они с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение предприятия внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое. В реальной практике предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий, т. е. осуществлять комбинированную стратегию.

Практически для любого предприятия целесообразно предложить комбинированную стратегию развития бизнеса, которая может включать применение стратегии: расширения границ рынка существующей продукции — налаживание распространения выпускаемой продукции на новых географических рынках; развития продукта — увеличение сбыта за счет создания нового продукта; диверсификации — расширение ассортимента производства продукции и освоение новых производств.

Разработанная концепция развития предприятия служит предпосылкой формирования основного планового документа — бизнес-плана перспективного развития предприятия.

## **ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ВТОРИЧНОГО РЫНКА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ТЕХНИКИ — ВАЖНЕЙШЕЕ НАПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ СФЕРЫ АГРОСЕРВИСА**

**Н.А. Лабушев,**  
*РО «Белагросервис» (г. Минск)*

Как показывает анализ, техническая оснащенность сельскохозяйственных организаций различными видами средств механизации, начиная с 1990 г., постоянно снижается. Так, если в 1990 г. в сельском хозяйстве республики насчитывалось 113,4 тыс. штук тракторов, то уже к 2005 г. их число снизилось до 45,9 тыс. штук или на 59,5 %. Аналогичная тенденция наблюдается и по другим видам сельскохозяйственной техники, таким как зерноуборочные и свеклоуборочные комбайны, картофелеуборочные машины и др. Динамика изменения численности состава машинно-тракторного парка в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь в разрезе по отдельным видам техники за 1990–2005 гг. представлена в таблице 1. Приведенные данные свидетельствуют, что поступление основных видов сельскохозяйственных машин меньше их выбытия в 1,5–2,0 раза за исключением зерноуборочной техники, по которой в настоящее время уже обеспечивается простое воспроизводство.

Таблица 1 — Динамика изменения численности по отдельным видам техники в сельскохозяйственных организациях за 1990–2005 гг., тыс. шт.

Виды сельскохозяйственной техники	Годы					
	1990	2000	2002	2003	2004	2005
Тракторы	113,4	72,9	62,4	58,8	50,2	45,9
Грузовые автомобили	74,0	46,3	38,7	35,9	30,1	28
Комбайны:						
зерноуборочные	30,3	17,1	13,8	13,3	11,4	10,9
картофелеуборочные	8,7	3,8	2,5	2,2	1,7	1,4
свеклоуборочные	1,7	0,8	0,6	0,8	0,8	0,9
силосоуборочные и кормоуборочные	9,3	7,2	5,7	5,0	3,7	2,8
льноуборочные	4,7	1,8	1,4	1,2	1	0,8

Сложившееся положение приводит к резкому возрастанию нагрузки на имеющуюся в наличии технику, а также обуславливает ускоренный ее износ. К примеру, если в 1990 г. на один кормоуборочный комбайн приходилось 170 га посевов кормовых культур, то уже в 2005 г. соответственно 550 га или в 3,2 раза больше. Все это увеличивает издержки на производство сельскохозяйственной продукции.

Практика показывает, что из-за низкой платежеспособности многих сельскохозяйственных организаций, а также недостаточных объемов поставки техники на условиях долгосрочной аренды (лизинга) обеспечить решение данной проблемы в полной мере не всегда возможно. В этой связи важным инновационным направлением повышения технической оснащенности хозяйствующих субъектов является развитие вторичного рынка, который позволит в значительной степени ускорить процесс обновления и улучшить количественный и качественный состав машинно-тракторного парка, а также сэкономить значительные объемы денежных средств, так как стоимость подержанной техники с восстановлением ресурса до уровня 80–90 % составляет 40–60 % от стоимости новой.

В то же время следует подчеркнуть, что вторичный рынок сельскохозяйственной техники пока еще не получил в Беларуси широкого распространения. Поэтому, ремонтом подержанной сельскохозяйственной техники с последующей ее реализацией занимаются лишь отдельные предприятия.

Одним из ведущих в этом направлении является ОУП «Мостовский ремонтный завод». Данная организация, начиная с 2000 г., стала осуществлять сборку моделей тракторов Беларус-80 (82.1) для вторичного рынка сельскохозяйственной техники. При этом, как показывает практика, примерно половина тракторов собирается под заказ, а другая половина под будущие заказы.

На заводе применяется следующая схема работы на вторичном рынке: предприятие самостоятельно осуществляет поиск подержанных тракторов, осуществляя тесную связь с сельскохозяйственными организациями Мостовского и соседних районов, а также с соответствующими управлениями сельского хозяйства; специалисты завода выясняют информацию о наличии в хозяйствах тракторов, которые они могут реализовать заводу по договорной цене. Следует отметить, что в большинстве случаев — это списанные тракторы. Поэтому первоочередная задача инженерно-технических работников завода заключается в том, чтобы договориться с сельскохозяйственной организацией о продаже трактора в том техническом состоянии, в котором он находился на момент списания. Заметим, что последнее не всегда возможно, так как в соответствии с законодательством списанная техника подлежит разборке на узлы и агрегаты для последующего их использования в хозяйстве или передаче на металлоперерабатывающие предприятия.

В случае если сельскохозяйственная организация дает согласие о продаже трактора, составляется двухсторонний договор купли-продажи. К примеру, если, в 2000 г. таких договоров на закупку изношенной техники было заключено всего лишь 7, то к концу 2003 г. имелся уже 41 договор. При этом цена подобной техники устанавливается договорным путем, но при условии, что ее размер должен быть не менее стоимости, по которой бы трактор (в разобранном виде) мог быть передан на металлоперерабатывающее предприятие. Как правило, она составляет сумму от 2 до 4 млн руб.

В редких единичных случаях сельскохозяйственные организации готовы реализовать еще работоспособные тракторы (находящиеся на балансе товаропроизводителя). В подоб-

ных обстоятельствах цена определяется на основании заключения независимого эксперта.

После купли-продажи тракторы доставляются на завод, где проходят мойку и чистку и устанавливаются на площадку предремонтного хранения. Так как Мостовский ремонтный завод производит обезличенное восстановление тракторов, в этой связи поступившая списанная или подержанная техника разбирается на узлы и агрегаты, которые дефектуются и в зависимости от состояния направляются или на восстановление, или выбраковываются. Затем осуществляется комплектация узлов и агрегатов деталями, сборка узлов и агрегатов, их обкатка и покраска, сборка трактора из узлов и агрегатов, обкатка трактора, приемосдаточное испытание, сдача трактора на площадку предпродажного хранения.

То обстоятельство, что на завод поступает в основном списанная разукomплектованная (порой более чем на 50 %) техника, узлы и агрегаты которой в большинстве случаев неремонтопригодны, обуславливает необходимость использования при сборке тракторов для вторичного рынка до 85 % новых узлов и агрегатов, это, в конечном счете, негативно сказывается на стоимости техники. Так, например, заводская цена реализации (с НДС) тракторов марки Беларус-80 (82.1) варьируется в пределах 19–24 млн рублей, притом, что новые машины стоят порядка 25–30 млн рублей.

Следует отметить, что новые узлы и агрегаты закупаются непосредственно у завода-изготовителя. При этом РУП «Минский тракторный завод» в течение периода до 01.01.2007 г. предоставлял ОУП «Мостовский ремонтный завод» скидку на все запасные части в размере 15 % от их стоимости. Однако в настоящее время тракторный завод реализует запасные части всем потребителям по единому прейскуранту цен. Это обстоятельство, в свою очередь, обусловит рост стоимости тракторов, собранных для вторичного рынка сельскохозяйственной техники, не менее чем на 18 %, что потребует от Мостовского ремонтного завода применения адекватных мер по повышению эффективности его функционирования в данной сфере деятельности.

Срок выполнения заказа по сборке трактора на Мостовском ремонтном заводе составляет в среднем 30 календарных дней. При этом тракторы, которые собираются под будущие заказы находят своего потребителя не более чем через два месяца после сборки.

На все собранные тракторы для вторичного рынка сельскохозяйственной техники ОУП «Мостовский ремонтный завод» предоставляет гарантийное обслуживание сроком на 1 год. При этом в договорах (контрактах) купли-продажи предусматриваются различные схемы его реализации. Так, например, гарантийное обслуживание тракторов, поставляемых в Омскую область Российской Федерации (постоянный потребитель тракторов ремонтного завода) осуществляется через дилерскую организацию за счет 4 % скидки с цены реализации техники, которую ей предоставляет Мостовский ремонтный завод. В ряде случаев, когда техника поставляется в страны ближнего зарубежья, где слабо развит дилерский технический сервис (например, Молдавию), скидка в размере 2–4 % предоставляется непосредственно ее потребителю, что предусматривает самостоятельное (самим потребителем) устранение гарантийных неисправностей. В других случаях гарантийное обслуживание техники осуществляется специалистами завода, которые выезжают и устраняют неисправности, возникшие по вине завода. Если потребитель находится на значительном расстоянии от предприятия, неисправный узел высылается для устранения поломки непосредственно на завод. Следует отметить, что возникают определенные трудности по гарантийному обслуживанию собранных тракторов ОУП «Мостовский ремонтный завод» через сеть дилерских технических центров РУП «Минский тракторный завод». Так, последние отказываются осуществлять гарантийный сервис, аргументируя это «снижением конкурентоспособности новых тракторов «Белорус», что вынуждает ремонтный завод самостоятельно осуществлять гарантийное обслуживание.

Сравнительно невысокая стоимость при достаточно высоком качестве тракторов производства Мостовского ремонтного завода, а также доступный сервис позволил быстро завоевать внимание потребителей. Динамика объемов продаж собранных тракторов для вторичного рынка представлена на рисунке 1, из которого видно, что, если в 2001 г. было реализовано потребителям только 17 тракторов, то в 2003 году уже 102 — рост составил более чем в 5 раз. Однако, как показывает диаграмма, объемы продаж в 2005–2006 гг. сократились по сравнению с 2003 г. в два раза и установились на постоянном уровне — 54 трактора в год. Характер данной тенденции поставки тракторов на вторичный рынок во многом обусловлен недостаточным ремонтным фондом, поскольку на заводе не налажена действенная система закупки подержанных тракторов.

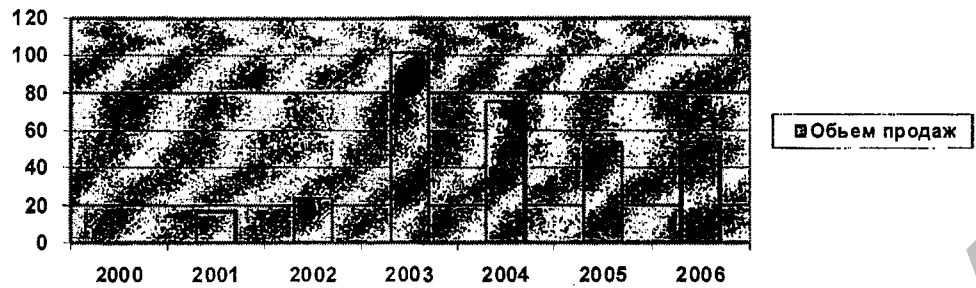


Рисунок 1 — Объемы продаж собранных тракторов Беларус-80 (82.1) для вторичного рынка сельскохозяйственной техники за 2000–2006 гг., шт.

Следует подчеркнуть, что значительная часть тракторов, собранных на Мостовском ремонтном заводе, продается за пределы республики, а именно: в Россию в 2003 г. было реализовано 10 тракторов, в Молдову за 2002–2003 гг. продано 74 трактора, на Украину в 2003 г. поставлено 3 трактора. Анализ структуры потребителей в Республике Беларусь показал, что основными потенциальными покупателями таких тракторов являются частные подсобные хозяйства и фермеры, которые за 2001–2003 гг. приобрели 46 тракторов, а, например, сельскохозяйственные производственные кооперативы за этот же период всего лишь 1 трактор.

В настоящее время примерно половина тракторов реализуется за рубежом (преимущественно в России), другая половина — в Беларуси. При этом в республике основными потребителями по-прежнему являются фермерские и частные подсобные хозяйства, а также организации жилищно-коммунальной службы. Главная причина здесь заключается в том, что крупные сельскохозяйственные товаропроизводители имеют широкий доступ к централизованным государственным лизинговым поставкам техники на достаточно выгодных для них условиях, допускающих низкую финансовую дисциплину при уплате лизинговых платежей. Вследствие этого им экономически более целесообразно эксплуатировать новую технику (обновляя свой изношенный машинно-тракторный парк), а не покупать ее на вторичном рынке.

Таким образом, опыт работы ОУП «Мостовский ремонтный завод» на вторичном рынке сельскохозяйственной техники позволяет сделать следующие основные выводы и предложения по повышению эффективности его функционирования в данной сфере деятельности:

- то обстоятельство, что в республике ежегодно списывается более 2000 тракторов производства Минского тракторного завода, которые не находят экономически целесообразного себе применения, свидетельствует о необходимости принятия кардинальных мер как на республиканском уровне, так и на уровне предприятия по развитию вторичного рынка тракторов и другой сельскохозяйственной техники;
- из материалов анкетного опроса инженерно-технических работников завода установлено, что дальнейшее развитие и расширение масштабов вторичного рынка невозможно без создания единой общедоступной базы данных (например, интернет-сайта, каталога и др.) по наличию списанной, неработоспособной, а также поддержанной техники, которую сельскохозяйственные товаропроизводители готовы реализовать на вторичном рынке машин и оборудования для села. При этом ее создание и поддержка на первоначальном этапе функционирования должны осуществляться Минсельхозпродом РБ;
- существующая практика уплаты налога на добавленную стоимость при реализации поддержанной (списанной) техники ее собственником экономически некорректна, так как последний не является ее производителем. В этой связи целесообразно законодательным путем отменить уплату данного косвенного налога. Это, в конечном счете, позволит сократить стоимость собранных тракторов для вторичного рынка сельскохозяйственной техники, тем самым увеличив платежеспособный спрос на них;
- для увеличения ремонтного фонда поддержанных тракторов, а также активизации сбыта собранных и восстановленных ремонтному заводу целесообразно вести сотрудничество с лизинговыми компаниями. Например, выкупая тракторы неплатежеспособных лизингополучателей и предлагая тракторы собственного производства лизингодателю;
- для повышения конкурентоспособности ОУП «Мостовский ремонтный завод» как участника рынка сельскохозяйственной техники необходимо увеличивать уровень технического агросервиса, осуществляя сборку или восстановление нескольких моделей тракторов марки «Беларус», особенно дорогостоящих (Беларус-1222 (1523) и др.).