

# ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТОВАРОПРОВОДЯЩИХ СЕТЕЙ «МТЗ-ХОЛДИНГ» НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ



Для быстрой адаптации к постоянно меняющейся внешней среде очень важно выбрать правильную стратегию развития, в том числе маркетинговую. Корпоративный долгосрочный план деятельности компании является определяющим и направлен на реализацию единой конечной цели. Залог успеха любого предприятия – управление процессом максимального удовлетворения потребителя, оперативного реагирования на изменение спроса. Данная концепция подразумевает тесное взаимодействие маркетинга и логистики, поскольку товар требует обеспечения надежной транспортировки до покупателя и сервисного обслуживания, особенно это касается сложной техники.

Создание системы цепей поставок с эффективно функционирующей инфраструктурой – сложная задача, и выполняется она, если ориентироваться на собственную сбытовую политику или комбинированный ее вариант в зависимости от регионов сотрудничества. Стандартный подход к процессу проектирования сети распределения (или ее перестроения) можно разбить на три этапа: выявление причин, изменивших эффективность системы распределения; сбор, анализ данных и собственно разработка проекта; рекомендации по его внедрению.

Сначала проводится формализация текущей системы дистрибуции на основе сопоставления фактических и целевых параметров деятельности участников цепи. Далее принимается решение о целесообразности модернизации или реструктуризации дистрибутивного канала. Затем формулируются рекомендации по коррекции цепи распределения с указанием конкретных ее звеньев, требующих совершенствования. Моделирование распределительной сети включает разработку проекта текущей

**Резюме.** Представлены тенденции мирового рынка сельхозтехники. Анализируется структура доли импорта новых тракторов из Республики Беларусь и основные причины, не позволившие ОАО «МТЗ» сохранить свои позиции в России. Систематизированы слабые и сильные стороны внешне-экономической деятельности МТЗ, предложены перспективные направления по развитию товаропроводящих сетей белорусского предприятия.

**Ключевые слова:** потоки товаров, изменение спроса, рынок сельхозтехники, сеть распределения, товаропроводящие сети, МТЗ-Холдинг, тракторная техника, технический регламент Таможенного Союза, внешнеторговая деятельность.

системы, ее верификацию, расчет показателей с учетом перспективного плана развития организации.

### Анализ мирового рынка сельхозтехники

Тракторы являются основной машиной в сельском хозяйстве, очень часто заданному ими тренду следуют остальные виды техники этой отрасли.

Объемы реализации тракторов почти во всех странах падают. Так, по информации из открытых источников, в первые девять месяцев 2016 г. в Европе наблюдалось снижение продаж на 6%, в Китае – на 29%, в Бразилии – на 17%, в России – на 19%, в Японии – на 24%. В США реализация тракторов до 40 л.с. выросла на 3%, а более мощных машин – уменьшилась на 22%. Основная причина такой депрессии – увеличение урожайности зерновых и плодово-овощных культур, вызвавшее падение цен и, следовательно, доходов фермеров. Практически все крупнейшие мировые производители (Deere & Co, CNHI и др.) ощутили снижение спроса на сельскохозяйственную технику, в основном для полеводства – тракторы с мощностью более 100 л.с., полноприводные тракторы и уборочные машины, такие как комбайны. По мнению агентства Agrievolution, на восстановление продаж можно рассчитывать только с 2018 г.

### Российский рынок сельхозтехники

Учитывая сложившуюся ситуацию, Правительством России было принято постановление об отмене экспортной пошлины на пшеницу на два года (с 23 сентября 2016 г. до 1 июля 2018 г.). Профильные эксперты агентства Bloomberg считают, что данная мера выдвинет Россию на одну из лидирующих позиций на мировых зерновых рынках, этому будет способствовать и прогнозируемый рост инвестиций в российский агропром. Кроме того, ведется работа по наращиванию экспортных поставок зерна, расширению перечня продаваемых зерновых культур в традиционные страны-импортеры, а также на новые перспективные рынки сбыта.

По данным отчета компании «АСМ-Холдинг», в 2015 г. экспорт российских тракторов сократился на 39,2% (до 26 852 шт.) по сравнению с 2014 г. Заметнее всего упали продажи импортных тракторов – в 2,4 раза, до 5814 шт. Уменьшился и ввоз подержанных машин – на 23%, до 2791 ед. Сократился спрос

на «иномарки» российского производства – на 34,7%, до 1473 шт.; меньше всего это коснулось техники МТЗ – продажи снизились на 4,6%, до 2455 ед. На импортированные и собранные на месте белорусские трактора приходится более 52% рынка РФ, на новые «иномарки» – 27,2%. Доля российских производителей – только 9,7%. По сравнению с 2014 г. наше присутствие увеличилось на 5% [1].

В 2016 г. рынок сельскохозяйственных тракторов России по отношению к соответствующему периоду 2015 г. просел на 23%. Общий объем продаж тракторов составил 20,8 тыс. Сократились поставки новых тракторов из Беларуси и Казахстана: с 44,5 до 39,3%, продажи составили 8,2 тыс. ед. Снизились также доля импорта новых тракторов иностранных марок с 21,5 до 20,1% и продаж на 28% (до 4184 ед., из них 2107 мини-тракторов). Ввоз тракторов, бывших в употреблении, уменьшился на 40,5% (до 1660 ед.), а их доля снизилась с 10,3 до 8,0%. В целом новых импортных тракторов, в том числе из Беларуси и Казахстана, было реализовано меньше на 30,7%.

Продажи тракторов МТЗ российской сборки выросли на 25,4% (до 2 997 ед.), а других иномарок той же сборки – снизились на 34,2% (до 950 ед.). В общем количестве произведенных за 2016 г. тракторов на модели РФ приходится 47,7%, на иномарки российской сборки – 52,3% (в том числе из тракторокомплектов МТЗ – 38,2%, ХТЗ (Харьков) – 1,6%, иностранных марок Versatile, New Holland, Agrottron, Axion, John Deere, Xerion – 12,5%) [2].

Рынок колесных тракторов Российской Федерации в целом сузился более чем на 11% и за 9 месяцев 2016 г. составил 10 914 тракторов. Доля МТЗ сократилась на 24% и за этот период составила 64,8% (7 073 шт.). В то же время рост более 40% показали производители РФ и некоторых других стран; доля импортных тракторов выросла до 9,3%.

### МТЗ в России

Ситуация на российском рынке сельхозтехники пока неоднозначная, в том числе и для белорусских производителей. С одной стороны, в 2015 г. они смогли нарастить свою долю по ряду ключевых позиций, с другой – продали меньше машин и по более низкой цене. Поставки техники почвообрабатывающей и для внесения удобрений остались на уровне 2014 г., а комбайнов и тракторов – сократились. Впрочем, хорошо

Рисунок. Товаропроводящая сеть «МТЗ-Холдинг» на рынке Российской Федерации

Примечание: цветом выделены сборочные производства  
Источник: авторская разработка

организована сборка на месте из белорусских комплектующих.

Основные причины, не позволившие ОАО «МТЗ» сохранить свои позиции на рынке РФ в 2016 г.:

- низкие цены на углеводородное сырье, вызвавшие снижение покупательской активности;
- дефицит кредитных ресурсов, спровоцировавший общее падение платежеспособного спроса на сельскохозяйственную технику;

- пессимистичный прогноз по стоимости зерна;
- введение новых технических регламентов стран – членов Таможенного союза. В соответствии с решением Евразийской экономической комиссии от 02.10.2016 г. №181 «О безопасности сельскохозяйственных и лесохозяйственных тракторов и прицепов к ним» (ТР ТС 031/2012)», с 15.03.2017 г. на территории Таможенного союза реализуются тракторы с двигателями, по выбросам вредных веществ соответствующими экологическим требованиям не ниже Tier IIIa.

Товаропроводящая сеть «МТЗ-Холдинг» на рынке России состоит из представительства в Москве, восьми предприятий с долей предприятий холдинга более 50%, а также восьми сборочных производств (рисунок).

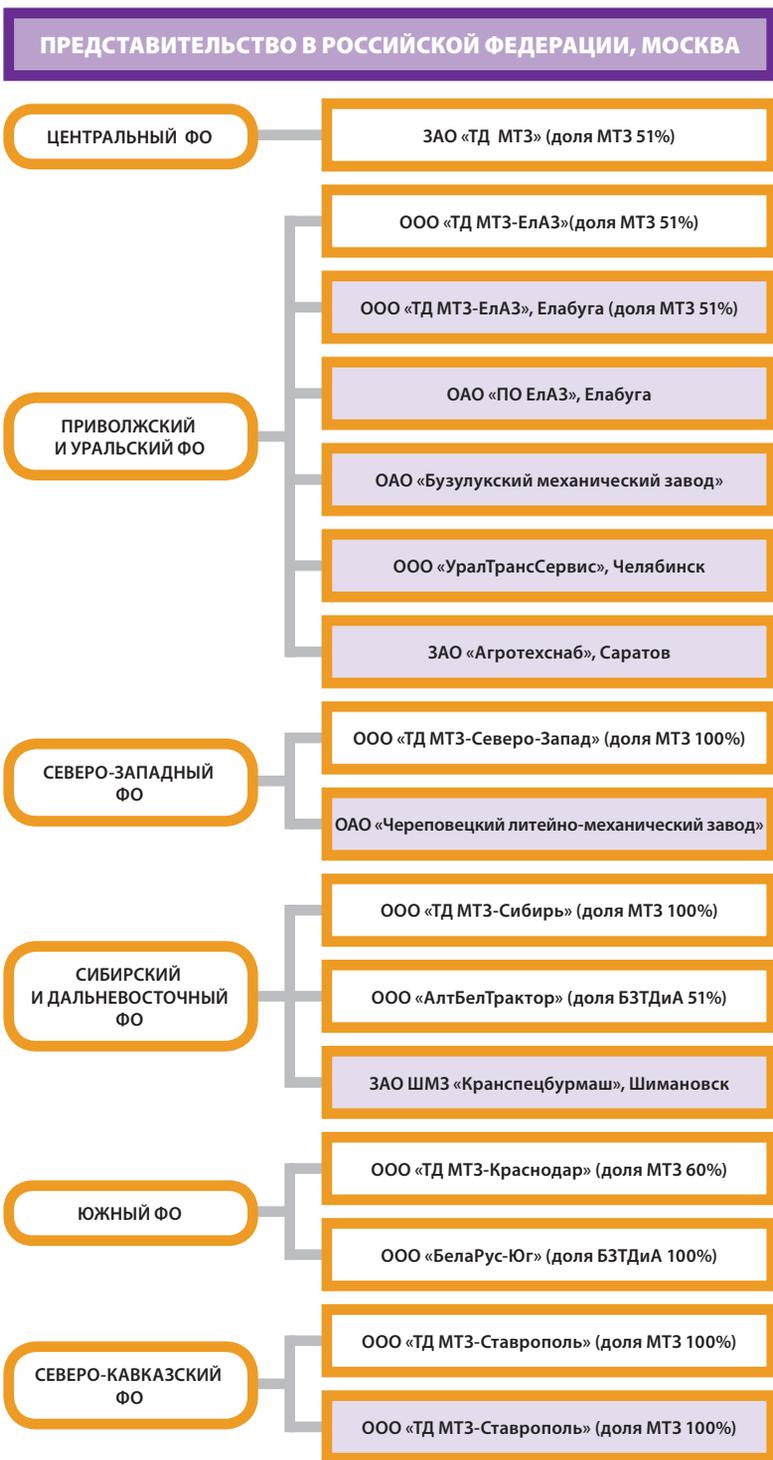
В 2016 г. субъектам товаропроводящей сети (ТПС) РФ отгружено техники ОАО «МТЗ» более 8540 ед. Сроки доставки – от 2 до 21 суток в зависимости от региона и способа транспортировки (автомобильный и железнодорожный). Базисные условия оговариваются при заключении контракта: потребитель доставляет товар своими силами на условиях FCA; если перевозку берет на себя завод, действуют условия СРТ.

Сервисное гарантийное и послегарантийное обслуживание машин марки «Беларус» осуществляют технические центры шести торговых домов. При них созданы региональные склады запасных частей с неснижаемым резервом, который постоянно пополняется. На 01.01.2017 г. технический сервис на закрепленных территориях организован в 87 аттестованных по разработанному предприятием стандарту дилерских центрах: ТД МТЗ, Москва – 34 центра; ТД МТЗ – Северо-Запад, пос. Тоншалово Вологодской области – 11; ТД МТЗ – Сибирь, Новосибирск – 16; ТД МТЗ – ЕлАЗ, Елабуга, Татарстан – 19; ТД МТЗ – Ставрополь – 6; ТД МТЗ – Краснодар – 4.

ОАО «МТЗ» координирует деятельность сервисной сети субъектов ТПС:

- анализирует ее эффективность с целью определения необходимости оптимизации и улучшения;
- формирует и актуализирует требования к проведению технического сервиса и к его исполнителям;
- организует обеспечение запасными частями;
- оказывает консультационные услуги по конструкции, правилам эксплуатации и техническому обслуживанию (по запросу специалисты МТЗ выезжают на места);
- осуществляет обучение специалистов субъектов ТПС и потребителей продукции ее эксплуатации и техническому обслуживанию.

В целом действующая товаропроводящая сеть МТЗ достаточно развита и позволяет своевременно и качественно обслуживать клиентов



в различных регионах Российской Федерации. Слабые и сильные стороны внешнеэкономической деятельности МТЗ на рынке РФ систематизированы в таблице.

Основным барьером при реализации машин «Беларус» является применение российской стороной общих условий вхождения на рынок нашей техники наравне с импортными товарами, при одновременном значительном усилении программ прямой и косвенной поддержки российских производителей. Принимаемые Министерством промышленности и торговли РФ законодательные акты, устанавливающие такие преференции, фактически исключают поставку продукции белорусских предприятий: субсидии размером от 25 до 30% сделали полностью неконкурентоспособными по ценовому фактору тракторы ОАО «МТЗ» мощностью 300–350 л.с.

В 2016 г. российский рынок развивался под действием негативных для МТЗ и субъектов его ТПС факторов. В результате возник дефицит оборотных средств, вызвавший объективные трудности для своевременного возврата валютной выручки на счет предприятия. Чтобы не допустить наращивания дебиторской задолженности, завод отгружает продукцию на условиях предварительной оплаты.

### Перспективы развития сотрудничества

Оптимизировать ТПС поможет централизация деятельности ее субъектов, в частности создание общей системы распределения техники и запасных частей на всей территории РФ через логистический центр. Единый аппарат управления позволит быстрее и более эффективно реагировать на объем готовой продукции на складах, своевременно пополнять запасы, контролировать поступление платежей и долги, наладить единую оперативную информационную систему в рамках холдинга.

Ужесточение экологических требований, снижение норм выброса вредных веществ в атмосферу, введение технического регламента Таможенного союза вынуждает заводы выпускать продукцию, соответствующую данным положениям. Это еще один путь увеличения покупательского спроса. Так, уже ведется работа по производству и продвижению техники с газодизельными двигателями.

Включение машин «Беларус» в программу финансирования, предусмотренную постановлением Правительства Российской Федерации от 27.12.2012 № 1432 (с изменениями от 04.06.2015 г. № 550 [3]), позволит конкурировать с российскими

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ доля рынка РФ – более 60%</li> <li>■ наличие производственных мощностей на выпуск более 73 тыс. тракторов в год</li> <li>■ более 100 моделей тракторной техники и 200 вариантов их сборки для всех климатических и эксплуатационных условий в диапазоне мощностей от 9 до 355 л.с.</li> <li>■ развитая товаропроводящая сеть</li> <li>■ МТЗ занимает лидирующие позиции в сегменте тракторов от 80 до 130 л.с. в странах СНГ</li> <li>■ в России действует 8 лицензионных сборочных производств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ протекционистская политика России в отношении своих производителей</li> <li>■ отсутствие техники «Беларус» в программе господдержки: в частности, постановление Правительства РФ от 27.12.2012 г. № 1432 с изменениями от 4.06.2015 г. № 550</li> <li>■ зависимость от цен на сельскохозяйственную продукцию</li> <li>■ нестабильное финансовое положение сельхозпроизводителей</li> </ul>

производителями в сегменте 300–350 л.с. Соответствующая работа ведется со стороны предприятия и Правительства Республики Беларусь в рамках Союзного государства. Необходимо также локализовать некоторые производства комплектующих изделий к тракторокомплексам МТЗ. Обнадеживает принятое в 2016 г. решение о создании на базе ОАО «Череповецкий литейно-механический завод» крупнейшего машиностроительного кластера с участием Минского тракторного завода. Объем инвестиций в среднесрочной перспективе – более 300 млн рублей.

Таким образом, перспективы у «МТЗ-Холдинг» в России есть. Надо только вовремя стратегически и тактически грамотно реагировать на конъюнктуру рынка. ■

Статья поступила в редакцию 15.02.2017 г.

Таблица. Сильные и слабые стороны внешнеэкономической деятельности МТЗ на рынке России

Источник: авторская разработка

### SUMMARY

The article considers the trends of the agricultural machinery world market, analyzes the structure of the new tractors import share, systematizes the strengths and weaknesses of the Minsk Tractor Works foreign economic activity, suggests the promising directions for the commodity distribution networks of the enterprise development.

### Александр Луцевич,

заведующий кафедрой управления региональным развитием Академии управления при Президенте Республики Беларусь, кандидат экономических наук, доцент

### Павел Казаков,

аспирант кафедры управления региональным развитием Академии управления при Президенте Республики Беларусь

### ЛИТЕРАТУРА

1. Петр Морозов. Сельхозтехника – в минусе // Белорусы и рынок. 2–8 апреля 2016 г. // <http://belmarket.by/ru/366/60/28390>.
2. Российский рынок сельхозтехники в 2016 г. 23 марта 2017 г. // <https://agroinfo.com/2303201704-rossijskij-rynok-selhoztekhniki-v-2016-godu/>
3. Постановление Правительства Российской Федерации «О внесении изменений в Правила предоставления субсидий производителям сельскохозяйственной техники» от 4 июня 2015 г. № 550 // <http://government.ru/media/files/YGtAIOGdHj6Ra7RGbGXNPhQ9G1AUB2w.pdf>