

[tdp@dg1a.cec.be](mailto:tdp@dg1a.cec.be)



## ПРОЕКТ ТАСИС ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ ТЕХНИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

**Вниманию пользователей:** документация, подготовленная ПРТИ, предназначена для использования только в качестве информационных руководств, и должна быть истолкована пользователями в соответствии с их собственными задачами. Все права на данную документацию принадлежат Европейской Комиссии, тем не менее материалы могут использоваться в любых целях, кроме коммерческих.

Данная техническая документация

Поддержка

улучшению обеспеченности  
сельскохозяйственной техникой  
(SIAM)

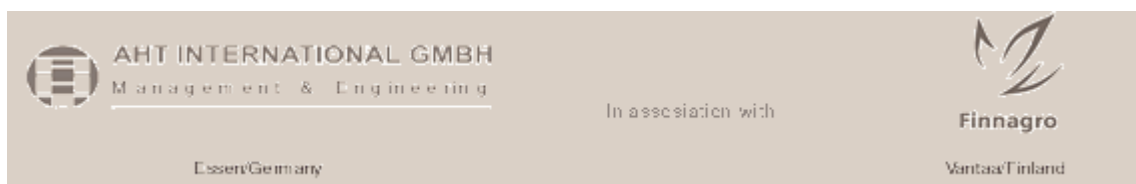
Технический документ

**Учреждение  
сельскохозяйственной  
лизинговой компании  
(проект бизнес-плана)**

**Системы менеджмента и  
производства (Самара)**

**АНТ Group, Эссен, Германия**

(апрель, 1999г.)



## Оглавление

Российско-германское акционерное общество «Системы менеджмента и производства»

Введение

1. Обоснование учреждения сельскохозяйственной лизинговой компании

2. Производственный план

2.1 Лизинговый механизм

2.2 Стадии учреждения и работы лизинговой компании

2.3 Отношения собственности

2.4 Объекты лизинга

2.5 Закупки оборудования для лизинга

2.6 Амортизация

2.7 Отбор хозяйств и работа с лизингополучателями

2.8 Страхование

2.9 Аннулирование договора

3. План по маркетингу

3.1 Продукция

3.2 Потребители

3.3 Конкуренты

4. План организации

4.1 Реорганизация совместного предприятия «Самараагролизинг».

4.2 Учредители и формирование акционерного капитала

4.3 Лицензирование деятельности

4.4 Административная структура Компании

#### 4.5 Штат

#### 4.6 Программное обеспечение

#### 4.7 Система договоров

### 5. Финансовый план

#### 5.1 Движение денежной наличности

#### 5.2 Повторное финансирование

#### 5.3 Гарантии

#### 5.4 Использование собственных активов

#### 5.5 Лизинговые платежи

#### 5.6 Налоги



### **Российско-германское акционерное общество «Системы менеджмента и производства»**

Услуги, оказываемые АГТ Системс ГмбХ Продакшн Девелопмент Сервисез, могут быть лучше всего представлены на примере ее деятельности в Российской Федерации. Там АГТ Системс ГмбХ работает только вместе с сестринской фирмой **ЗАО МПС, Менеджмент энд Продакшн Системс, Самара**.

Обе фирмы принадлежат к АГТ Груп ГмбХ, которая является холдинговым объединением национальных и международных фирм в области менеджмента и инжиниринга и возникла на базе предприятия **Аграр- и Гидротехник (АГТ)**.

Основными направлениями деятельности **ЗАО МПС** являются следующие:

- Организация инвестиционных проектов и подготовка технико-экономических обоснований для их представления в отечественные и зарубежные финансовые структуры.
- Региональное планирование и обоснование перспектив экономического развития сельскохозяйственных предприятий.
- Консультации и содействие хозяйствам и предприятиям перерабатывающей промышленности во внедрении передовых технологий производства различных сельскохозяйственных культур и их переработки.
- Консультации по подбору, поставка и ввод в эксплуатацию технологического оборудования различных мощностей и назначения (производство и переработка молока, мяса, спирта, пива), а также импорт сельскохозяйственных машин, их техническая эксплуатация и ремонт.
- Поддержка ознакомительных миссий и программ технического содействия ЕС в РФ.
- Разработка концепции, планирование, организация и координация отечественных и международных проектов, направленных на осуществление реформ в сельском хозяйстве, промышленности и других сферах народного хозяйства.

**АГТ Системс ГмБХ и ЗАО МПС** специализируются на развитии и организации сельскохозяйственных и агропромышленных производственных систем. Появившаяся особенно после 1990г. потребность в подобного рода услугах в странах Восточной Европы привела к тому, что АГТ Системс ГмБХ и МПС оказывают не только консультационные услуги, но и предлагают комплексные производственные системы для сельского хозяйства.

**АГТ Системс ГмБХ и ЗАО МПС** разрабатывают комплексные системы по возделыванию и переработке, организуют финансирование, поставляют необходимые компоненты, сопровождают заключительную фазу производства и организуют поставки запасных частей. При проведении вышеуказанных работ фирмы никогда не забывают о главной цели своих клиентов: создании прибыльной, в дальнейшем независимой от импорта, системы сельскохозяйственного производства.

**АГТ Системс ГмБХ и ЗАО МПС** поставили себе цель активно принимать участие в процессах улучшения сельскохозяйственного производства, особенно в странах Восточной Европы. Были проведены проекты и программы в следующих направлениях: выращивание картофеля, пшеницы, сахарной свеклы, овощей в открытом грунте, а также свиноводство.

Успехи фирм, особенно в Российской Федерации, свидетельствуют о том, что всегда существует большой спрос на услуги, предлагаемые **АГТ Системс ГмБХ и ЗАО МПС**.

#### **АГТ Системс ГмБХ Продакшн Девелопмент Сервисез**

Huysseallee 66-68 • D-45128 Essen • tel.(+49) 201/20 16 – 111

e-mail: [aht-systems@aht-inter.com](mailto:aht-systems@aht-inter.com)

#### **МПС Системы Менеджмента и Производства Ltd.**

Ул.Куйбышева 88 • 443099 Самара • Российская Федерация

Тел. 007 8462/ 323202 • Факс. 007 8462/000233

### **Введение**

#### Название предприятия:

Сельскохозяйственная лизинговая компания в Самаре "СамараАгроЛизинг"

#### Задачи проекта:

Создание лизинговой компании для привлечения долгосрочных инвестиций в сельское хозяйство на основе существующей лизинговой компании (совместное предприятие "СамарАгроЛизинг").

#### Сущность Проекта:

Долгосрочное финансирование инвестиций в сельском хозяйстве в рамках Программы Администрации Самарской области "Улучшение производства зерна в Самарской области с применением технологий удержания вод и искусственных водохранилищ за период с 1998 по 2000 год" (в дальнейшем именуемая Программой). Программа имеет своей целью применение технологии удержания вод и искусственных водоемов для возделывания площадей в 220 тысяч гектар в течение 5 лет, и восстановление комплексного механизма решения задач по повышению эффективности производства и сбыта зерновых в Самарской области.

#### **Задачи Программы включают:**

1. Производство зерновых с использованием технологий водозадержания на базе предварительно отобранных ферм; установление научно-обоснованной и практически

подтвержденной системы возделывания почвы; сокращение ресурсов, необходимых для производства зерна, в 2-3 раза; повышение урожайности в 2-2,5 раза; сохранение плодородия почвы в 1998-2000 на общих площадях в 220 тысяч гектар, с ежегодной ассимиляцией 44 тысяч гектар.

2. Организация в Самаре серийного производства комплектов сельскохозяйственной техники для выращивания злаковых в 1998-2000 при ежегодном производстве 76 машин.
3. Развитие системы краткосрочного финансирования на возвратной основе обеспечения хозяйств ресурсами; развитие системы продаж зерна на региональном рынке и экспорта, путем создания Самарской Ассоциации Зерна.
4. Развитие системы долгосрочного инвестирования в сельскохозяйственное производство путем создания компании по сельскохозяйственному лизингу с объемом в 120 машин, предоставляемых в лизинг ежегодно, начиная с 1998 по 2002 год.

### **Финансирование Проекта (в 1998):**

Обыкновенные акции

Акционерный капитал - 3,950,000 тыс руб

Займы

Кредиты - 71,567,350 тыс руб

Кредиты из бюджета Самарской области

Займы - 59,358,302 тыс руб

Грантии - 5,846,623 тыс руб

## **1. Обоснование учреждения сельскохозяйственной лизинговой компании**

Зерновые считаются основным сельскохозяйственным продуктом Самарской области. В результате рыночных реформ в России, сокращения и приватизации сельскохозяйственных предприятий, возникло резкое сокращение объемов государственных инвестиций в агропромышленный комплекс. На сегодняшний день количество частных инвестиций очень мало.

Одной из основных проблем является высокие затраты на производство в связи со следующим:

- низкий уровень технологии и культуры производства
- институты социальной и культурной сферы находятся на балансе фермерских хозяйств
- большое количество работников
- повышение цены на электроэнергию

Низкое потребительское качество зерна объясняется отсутствием возможностей закупки удобрений и средств защиты растений. Большие потери убранного зерна связаны с перевозкой и хранением из-за отсутствия организованной системы продаж. В результате этого на сегодняшний день производство зерновых в Самарской области было сокращено с 2226, 4 тысячи тон в 1991 году до 1836,4 тысячи тон в 1996 году. Следствием этого стало недостаточное использование производственных возможностей перерабатывающей индустрии. Почти полное отсутствие краткосрочного финансирования, необходимого для поддержки типичного сельскохозяйственного сезонного не позволяет фермам полностью использовать доступные возможности.

В Самарской области отсутствует система долгосрочного финансирования сельскохозяйственных производителей, необходимой для закупки оборудования. Работа, проведенная компанией "СамараАгроЛизинг" была недостаточна по объемам и не имела систематического характера. Фактически, она следовала традициям безвозвратных субсидий в сельском хозяйстве, она не предъявляла к фермам требования таких необходимых в рыночных условиях качества, как

ответственность за долг, сохранение репутации и т.д.

В результате основная часть запаса сельскохозяйственной техники имеет почти 100% физический износ. Зарубежная и все еще рабочая местная техника не соответствует современному уровню развития сельскохозяйственных технологий. В 1997 году в Самарской области по просьбе регионального департамента сельского хозяйства была разработана комплексная программа улучшения производства зерновых ("Улучшение производства зерна в Самарской области с применением технологий водозадержания на период с 1998 по 2000 годы"). Программа предполагает применение высокоэффективных технологий, использование современной техники, средства защиты растений, минеральные удобрения, обучение специалистов и услуги консультационного центра в течении 1998-2002 годов на площади в 220,000га.

Машины, предназначенные для использования в рамках Программы очень дорогие. Предполагается, что фермы приобретут это оборудование посредством финансового лизинга. Эта работа будет проводиться сельскохозяйственной лизинговой компанией, которая будет способна привлечь займы, необходимые для приобретения оборудования. Этот документ предлагает план деятельности лизинговой компании в рамках этой программы.

## **2. Производственный план**

### **2.1 Лизинговый механизм**

Лизинг является финансовым инструментом, который позволяет делать инвестиции путем выдачи имущества под аренду с последующим выкупом. Финансирование должно быть обязательно выплачено с процентом и продолжено в течение определенного срока.

Выплаты осуществляются через лизинговые платежи в соответствии с установленным расписанием. Лизинговые платежи включают в себя полную стоимость покупки оборудования, процент привлеченного капитала, производственные затраты лизинговой компании, а также стоимость ее рентабельности и НДС. Оплата проводится 6 раз в течении 5s года. Калькуляция была сделана путем определения 5 равных частей за 4s года с последующим переводом части первой выплаты за 5 лет.

Основная предлагаемая форма выплаты лизинга - это выплата произведенной продукцией, т.е. зерном, собранным арендованной машиной. В отдельных случаях оплата может производиться и наличными.

Лизинговая компания продает зерно, полученное в качестве выплаты в рамках Программы Самарской Ассоциации Зерна (в дальнейшем САЗ, АЗ). Цены на зерно определяются САЗ совместно с лизинговой компанией на основе сформированных рыночных цен, расходов лизинговой компании на выплаты налогов, связанных с оборотом и также расходов на САЗ на транспорт, продажу и т.д. Особые условия таких пунктов как цены будут определены на трехсторонней основе весной каждого года. Поставка зерна в качестве оплаты производится за 3 месяца до плановой выплаты связи с затратой времени на реализацию.

Программой предполагается, что лизинговые выплаты производятся раз в год в течение последующих 67 месяцев в соответствии со схемой выплат в 7-ой, 19-ый, 31-ый, 43-ий, 55-ый и 67-ой месяц с даты лизингового договора (договор заключается в марте - апреле). Расписание выплат формируется согласно тому факту, что выплаты производятся после сбора урожая и продаж собранного при помощи арендуемой техники зерна через САЗ. Сроки оплаты сокращаются до двух месяцев ввиду того, что сроки выплаты займов должны компенсировать время, потраченное на сбор платежей (не более чем 1-1,5 месяца).

Репутация лизинговой компании как ссудодателя очень важна, и поэтому основное внимание в процессе работы будет уделено своевременной выплате займов.

В случае нарушения плана лизинговых выплат со стороны получателей лизинга, лизинговая компания соответственно наложит штраф и изымет арендованное имущество. В этом случае согласно отдельному договору возможна продажа этого имущества поставщику по цене, вычисленной с учетом физического износа.

Согласно Уставу Программы был учрежден Сельскохозяйственный Фонд Обучения. Его задачей является обучение специалистов из ферм-арендаторов новым технологиям работы и навыкам использования техники. Такое обучение уже применяется в течение 2 лет. Оплата за первый год обеспечивается Администрацией Самарской Области; оплата за второй год включена в стоимость всего оборудования, выдаваемого под лизинг.

## 2.2 Стадии учреждения и работы лизинговой компании

Учреждение (окончательная реорганизация) лизинговой компании и ее последующая деятельность проходит в следующей последовательности (Таблица 2.1). В результате были отобраны 18 хозяйств (общей площадью 44000 га) в Самарской области, с наилучшими финансово-экономическими показателями на сегодня.

**Таблица 2.1.: Календарный график работы лизинговой компании**

		Месяц	Периодичность
1.	Оценка и отбор хозяйств, начало предварительной работы	IX-XI	Ежегодно
2.	Учреждение (конец реорганизации) лизинговой компании	до XII	1997
3.	Заключение договоров с хозяйствами	I-II	Ежегодно
4.	Заключение Генерального соглашения с Самарской Зерновой Ассоциацией и хозяйствами по закупке зерна	III	Ежегодно
5.	Поставка техники в хозяйства	III-IV	Ежегодно
6.	Страхование техники	III-IV	Ежегодно
7.	Привлечение займов на закупку техники	II-IV	Ежегодно
8.	Сбор лизинговых платежей с участием СЗА	VII-X	Ежегодно
9.	Текущая работа в хозяйствах		Ежегодно
10.	Возврат займов	По графику	
11.	Финансирование производства техники	XII-II	Ежегодно (с 1998)

## 2.3 Отношения собственности

Владельцем лизинговой техники до последнего платежа является лизинговая компания. Таким образом, объект лизинга является гарантией выплаты лизинговых платежей.

Лизингополучатель будет иметь полное право использования объекта лизинга, а лизинговая техника будет находиться на балансе лизингополучателя.

Право на урожай, собранный с помощью лизинговой техники, принадлежит лизинговой компании до момента полной выплаты текущего платежа.

## 2.4 Объекты лизинга

Объектами лизинга являются современная сельскохозяйственная техника для культивации и сбора урожая зерновых культур, производимых в России и Германии.

Согласно Программе такая техника будет поставляться в хозяйства в течение 5 лет комплектами, достаточными для производства зерна на площадях 2000 га или 4000 га. В год планируется сдавать на условиях финансового лизинга 14 комплектов для работы на 2000 га и 4 комплекта для работы на 4000 га. Список комплектов техники приводится ниже (цены даны за один год) (Таблица 2.2)

**Таблица 2.2.: Состав комплектов сельскохозяйственной техники**

Наименование	Производство	Цена (включая НДС) за 1 ед., млн.руб.	Кол-во для работы на 2000 га	Кол-во для работы на 4000 га
Зерновой комбайн CLAAS Dominator Mega 204	Германия	1,445	1	2
Трактор, 150 л.с. Джон Дир	США	878	1	2
Сеялка AMAZONE DMC Primera 601	Россия (на 2-5 год)	807	1	2
Дисковый культиватор Lemken Smaragd 9/600	Россия (на 2-5 год)	200	1	1
Универсальный прицепной распылитель Amazone UG 3000/24 m GUS - SF	Россия (на 2-5 год)	394	1	1
Разбрасыватель минеральных удобрений Amazone ZM-M	Россия (на 2-5 год)	57	1	1
Цена за комплект (включая НДС), млн.руб.			3,780	6,910

## 2.5 Закупки оборудования для лизинга

После заключения лизинговых договоров лизинговая компания закупает у поставщиков оборудование для сдачи в лизинг.

Производитель играет роль поставщика оборудования. В течение первого года вся необходимая техника закупается в Германии, у АНТ Systems. В течение второго года с началом производства техники в Самаре на базе совместного предприятия «Евротехника» трактора и уборочная техника будет закупаться у АНТ Systems, а вся остальная техника будет приобретаться у совместного предприятия «Евротехника».

Поставщик организует поставку объекта лизинга, обеспечивает установку и регулировку, гарантийное и послегарантийное обслуживание, а также консультации. Эти функции будут выполняться АО «Системы менеджмента и производства» Ltd.» (далее - МПС), чьи услуги будут оплачиваться производителями. Оплата за обучение и консультации производится Администрацией Самарской области без компенсации.

Основным условием покупки является оплата при доставке. Поставщик осуществляет доставку на условиях предоставления товара в распоряжение в пункте назначения. Поставщик организует



доставку к месту использования.

В случае взимания объекта лизинга у лизингополучателя за неуплату лизинговых платежей возможно использование механизма продажи этого имущества поставщику по стоимости, учитывающей амортизацию и износ.

## **2.6 Амортизация**

Объекты лизинга не отражаются в балансовых счетах лизинговой компании как основной капитал. Сроки и коэффициенты амортизации определяются в Лизинговом соглашении (5 лет). Расчет амортизации собственного капитала проводится без специальных привелегий.

## **2.7 Отбор хозяйств и работа с лизингополучателями**

При выборе хозяйств для заключения лизингового договор используется система рейтинга. Она представляет собой набор баллов по ряду показателей, необходимых для оценки финансового потенциала. После этого проводится совокупная оценка, учитывающая удельный вес каждого рейтинга по показателям. Большое внимание уделяется прямым контактам с хозяйствами как на стадии отбора, так и при работе с лизингополучателями.

В процессе работы с лизингополучателями после подписания лизингового соглашения, состояние объектов лизинга будет контролироваться так же, как их наличие и использование по назначению. Лизинговая компания совместно с СЗА будет выполнять работу по сбору лизинговых платежей. Лизинговая компания контролирует сроки лизинговых платежей и предоставляет счета, на основании которых производится выплата со стороны хозяйств (до начала уборки).

В течение 5 лет хозяйство может расплатиться с лизинговой компанией, если у него имеется достаточно средств для этой цели. В противном случае хозяйство должно в течение определенного периода времени (к концу уборки) расплатиться зерном. Компромиссные варианты возможны, когда часть долга переводится деньгами с расчетного счета хозяйства лизинговой компании, а часть выплачивается зерном.

Отправка собранного зерна в качестве платы по текущим долгам раньше, чем лизинговой компании будет контролироваться совместно с работниками Самарской Зерновой Ассоциации, которой, таким образом, перейдут функции агента по сбору лизинговых платежей товаром.

## **2.8 Страхование**

Лизингополучатель несет полную ответственность за сохранность объекта лизинга. Главные риски, подлежащие страхованию – это риски ущерба и кражи. Стоимость страховки - 2,5% от остаточной стоимости объекта страхования. Объекты лизинга должны страховаться ежегодно. Лизинговое оборудование будет страховаться лизинговой компанией. В этом случае стоимость страховки будет включена в лизинговые платежи.

## **2.9 Аннулирование договора**

В случае нарушения лизингополучателем графика выплаты платежей, начиная с даты, указанной в договоре, за каждый день задержки начисляется штраф в сумме, предусмотренной лизинговым договором. Размер штрафа определяется размером банковской пени за задержку платежа.

В случае дальнейших нарушений режима оплаты за период, превышающий дату, установленную в соглашении, лизинговая компания начинает процесс аннулирования контракта. Более того, лизингополучатель обязан выплатить стоимость аннулирования, которая включает сумму всех оставшихся платежей. Имущество в данном случае подлежит возврату лизинговой компании.

Аннулирование договора может применяться в результате невыполнения обязательств одной из сторон.

## **3. План по маркетингу**

### 3.1 Продукция

Основным видом деятельности лизинговой компании является оказание услуг по лизингу сельскохозяйственной техники. Ассортимент техники сдаваемой в лизинг определяется характером земледелия, применяемого в течение периода осуществления Программы.

Стоимость сдаваемой в лизинг техники довольно высокая, что связано с особенностями сельскохозяйственной деятельности, и, в частности, применяемой технологией земледелия. Имеющиеся на сегодня виды техники отечественного производства не удовлетворяют техническим и технологическим требованиям. Техника, произведенная за рубежом, может быть куплена только за наличный расчет или за счет кредитов, поэтому, хозяйства не располагают большими возможностями покупки подобной техники.

### 3.2 Потребители

Клиентами компании, обеспечивающей лизинговые услуги, являются сельскохозяйственные предприятия, участвующие в Программе. Таким образом, круг клиентов лизинговой компании в течение первых пяти лет деятельности ограничен 18 хозяйствами в год.

Судя по результатам предварительной работы с хозяйствами, имеется жизненная необходимость обновления парка сельскохозяйственной техники. Так, 90% сельскохозяйственных предприятий (40 хозяйств) Самарской области, опрошенных в первый год, выразили желание участвовать в Программе.

Задачей лизинговой компании является выбрать хозяйства, которые смогут эффективно использовать сдаваемую им технику. Хозяйства должны таким образом организовать работу, чтобы быть в силах выплатить зерном долги за арендуемую технику и оборотные фонды, а также получить прибыль в течение первого года работы по Программе. Более подробно план работы хозяйств, участвующих в Программе, рассматривается в Бизнес-плане Программы.

### 3.3 Конкуренция

Альтернативой покупке техники на условиях лизинга для хозяйств является приобретение ее за наличный расчет или посредством банковского кредита. На сегодня оба варианта на самом деле недостаточны. Финансовый анализ хозяйств, намеревающихся участвовать в Программе, показал, что у них не хватает наличных средств. Привлечение банковских кредитов практически невозможно из-за необходимости предоставить банкам соответствующие гарантии. На сегодняшний день хозяйства не имеют достаточно денег для гарантий.

В Самаре нет других лизинговых компаний, специализирующихся на лизинге сельскохозяйственной техники. Если рассматривать лизинговые компании федерального уровня, можно выделить два типа лизинговых компаний:

- Лизинговые компании – сателлиты крупных банков (например, РГ Лизинг)
- Компании, созданные для реализации правительственных программ по поддержке сельскохозяйственных процедур (напр. Росагроснаб).

Компании первого типа работают по тем же принципам, что и банки (необходимы гарантии и т.д.). Компании второго типа действуют в рамках, ограниченных объемом бюджетных активов, выделенных государством.

Калькуляция цен на услуги базировалась на том условии, что стоимость техники выплачивается из активов, заработанных посредством техники, сдаваемой в лизинг. Для этого средства покрытия производственных затрат должны оставаться в хозяйствах. Начиная с первого года хозяйства должны получать прибыль.

Деятельность лизинговой компании будет осуществляться с поддержкой Департамента сельского хозяйства и продовольствия Самарской области, являющегося потребителем Программы.

## 4. План организации

### 4.1 Реорганизация совместного предприятия «Самараагролизинг».

Новая лизинговая компания организовывается на базе существующей компании – совместного предприятия «Самараагролизинг».

Разработчики Программы изучили опыт работы этой компании в июле 1997г.

Совместное предприятие «Самараагролизинг» была основана в 1994г. и прикреплена к Департаменту сельского хозяйства и продовольствия Самарской области (далее - ДСХ). Она специализировалась по лизингу сельскохозяйственной техники всех видов сельскохозяйственным производителям Самарской области. Финансирование и закупка техники, выделяемой в лизинг, проводились за счет средств областного бюджета, а также федерального бюджета по условиям сублизинга у «Росагроснаб».

Несмотря на то, что были привлечены крупные средства, работа лизинговой компании была малоэффективной, поскольку выполнялась экстенсивными методами. Техника выделялась в лизинг по просьбе ДСХ. По этим причинам, ни финансовое состояние, ни репутация лизингополучателей не брались в расчет. В результате этого большинство лизингополучателей (более 70%) практически не платило за полученную технику в течение нескольких лет. Работа по возврату этих средств не проводилась. В итоге, к середине 1997г. «Самараагролизинг» имела значительные неуплаченные дебиторские и кредиторские задолженности.

Большинство служащих «Самараагролизинг» не имеют достаточного опыта работы в сфере лизинга и заинтересованности. Уровень менеджмента невысок. Недостаточно финансовое планирование. Вся работа практически выполняется без современного вычислительного оборудования (на 15 служащих – 1 РС), и, как следствие, вся информация по договорам и ее обработка не удовлетворяют требованиям.

В процессе работы по Программе одним из условий участия Администрации Самарской области (имеющей контрольные проценты в «Самараагролизинг») являлось осуществление сделок по лизингу в Программе через данную лизинговую компанию. Принимая во внимание неудовлетворительное финансовое состояние для привлечения необходимых финансовых ресурсов «Самараагролизинг» и после проверки деятельности этой компании, разработчики Программы поставили ряд встречных вопросов:

- «очистка» баланса от всех неуплаченных долгов;
- все договоры и другие документы, которые могут привести к таким долгам, должны быть переданы другим организациям;
- утверждение Устава в новом изложении, изменение величины акционерного капитала, перераспределение акций компании среди держателей акций, (включая новых членов)
- получить лицензию на право осуществлять лизинговую деятельность в пределах Российской Федерации в соответствии с существующим законодательством;
- полная реорганизация в соответствии с рекомендациями разработчиков Программы
- дать карт-бланш новому руководству компании.

В итоге согласие выполнить данные условия было получено. Работу проводят Департамент сельского хозяйства и продовольствия и Комитет по имуществу Администрации Самарской области, и должны завершить ее в кратчайший срок (в ноябре 1997г.).

### 4.2 Учредители и формирование акционерного капитала

Лизинговая компания основывается в форме акционерной компании открытого типа. Состав планируемых учредителей:

- Административно-производственные структуры -50,1%
- Администрация Самарской области -45,0%
- Ре-финансирующие банки - 4,9%

Выбор организационно-юридической формы связан с участием в учредителях компании органов государственной власти в лице Администрации Самарской области. Согласно закону «Об акционерных компаниях» представители государственных органов могут участвовать только в такого типа предприятиях.

Общий капитал компании определяет минимальную величину собственности, которая гарантирует интересы кредиторов. Планируемый общий капитал составляет 3 950 000 тысяч рублей в обычных акциях. Далее в течение четырех лет планируется увеличить его на такую же сумму, что будет равняться 15,000,000 тыс.руб. Величина общего капитала определяется необходимостью поддерживать соответствующее отношение активов и привлекаемых средств. Отчисления с годового дохода в Резервный Фонд, как предусматривается в Уставе, должны производиться ежегодно. Величина дивидендов определяется величиной получаемой прибыли и утверждается Общим собранием держателей акций.

### 4.3 Лицензирование деятельности

В соответствии с законодательством Российской Федерации осуществление лизинговой деятельности требует наличия лицензии. Данные лицензии выдаются Министерством Экономики Российской Федерации. Для ее получения необходимо предоставить все необходимые документы и заплатить лизинговые выплаты. Заявления рассматриваются в течение 30 дней.

Получение данной лицензии потребуются, если существующее СП «Самараагролизинг» не сможет получить ее до проведения реорганизации.

### 4.4 Административная структура Компании

Общее собрание акционеров: Высшим Административным органом компании является Общее собрание акционеров, которое проводится ежегодно. Собрание в силах решать любые вопросы, связанные с деятельностью компании, включая изменения в Уставе, реорганизации и ликвидации, выборы в Совет директоров, установление величины акционерного капитала.

Совет Директоров (Собрание учредителей): Состоит из представителей компаний-учредителей. Назначается Общим собранием акционеров. Осуществляет общее руководство компанией. Совет Директоров имеет полномочия определять приоритетные направления деятельности, утверждать исполнительные структуры, использовать ресурсы и т.д.

Аудиторская комиссия: Инспектирует деятельность компании.

Административный Совет: Административный Совет – это коллективная исполнительная структура компании. Состоит из Генерального директора, Заместителя Генерального директора, Главного бухгалтера. Он является Высшим исполнительным органом компании. Руководит текущей деятельностью компании. Его функции включают выполнение решений Общего собрания акционеров, подготовкой отчетов, руководство персоналом и т.д.

Генеральный директор: Выбирается на три года Советом Директоров.

Руководит текущей деятельностью. Генеральный директор также отвечает за отбор персонала, организацию бухгалтерии и финансовой отчетности.

### 4.5 Штат

В течение первого года кроме Генерального директора необходимы будут еще четыре человека: Заместитель директора (кредитный аналитик), администратор, главный бухгалтер и водитель. Предполагается, что такое количество работников с соответствующей квалификацией достаточно для работы компании в течение первого года. С дальнейшим увеличением объема работ планируется увеличивать штат на 1-2 человека в год, достигая таким образом десяти человек к пятому году деятельности.

Требования к работникам включают: высшее (предпочтительно экономическое) образование, опыт

работы, аккуратность, высокие моральные качества. Тем не менее предпочтение будет отдаваться молодым специалистам, поскольку в сфере лизинга в Самаре практически нет специалистов. Предполагается, что опыт будет приобретаться в процессе работы.

Несмотря на то, что каждый работник будет отвечать за конкретные задачи и будет иметь заместителей, все служащие должны разбираться в следующих сферах:

- Отношения с поставщиками, торговыми фирмами (СЗА), лизингополучателями;
- Составление и заключение договоров
- Калькуляция выплат по лизингу

В течение последующих лет предлагается организовать отделы, функции которых описаны выше, новые работники будут зачисляться в тот или иной отдел.

#### **4.6 Программное обеспечение**

Для увеличения скорости и удобства доступа к информации по лизинговым договорам необходимо использовать соответствующее программное обеспечение, которое позволит хранить отдельно приход от лизинговых платежей, выплаты займов по каждому договору и выполняет другие функции. Пока на российском рынке подобные продукты не представлены, а зарубежные образцы либо слишком дорогие и требуют значительной поддержки при их использовании, либо не удовлетворяют требованиям налоговой системы, предлагается разрабатывать программное обеспечение на заказ. Проведенные изучения показали, что разработка программного обеспечения при конкретных условиях и компетентной формулировке задачи займет приблизительно один месяц.

Для подготовки договоров, проведения финансовых расчетов можно использовать стандартные офисные программы Microsoft® Word™ и Microsoft® Excel™.

На российском рынке имеется множество программ компьютерного обеспечения для бухгалтерии (напр 1С: Бухгалтерия)

#### **4.7 Система договоров**

Отношения лизинговой компании по каждой сделке регулируются на основе ряда соглашений с партнерами. Заключение каждой сделки проходит в следующей последовательности:

1. Хозяйство, желающее получить в лизинг комплекс техники, заключает договор, оговаривающий его желание с поставщиком. Поставщик в свою очередь обязуется (в случае совершения сделки) обеспечивать техническое обслуживание, консультации и т.д.
2. После подписания договора с поставщиком хозяйство заполняет заявку а осуществление сделки по лизингу, которая с вышеуказанным договором и пакетом документов, отражающих результаты экономической деятельности (баланс и т.д.) представляются в лизинговую компанию.
3. При положительных результатах изучения состояния хозяйства и его возможностей лизинговая компания принимает решение по заключению лизинговой сделки и вместе с хозяйством-лизингополучателем подписывает финансовый контракт по лизингу.
4. Затем между лизинговой компанией, лизингополучателем и СЗА заключается генеральное соглашение по передаче зерна за счет лизинговых платежей при посредничестве СЗА. Зерно поставляется непосредственно после уборки. Цены устанавливаются согласно данному соглашению на основе рыночных расценок, контракты заключаются ежегодно весной.
5. Затем лизинговая компания и лизингополучатель на основе подписанного соглашения заключают с поставщиком контракт о закупке комплекта техники.
6. После доставки объекта лизинга к месту пользования три стороны сделки подписывают акт о приемке и передаче, который является доказательством окончательного соглашения сторон.
7. Далее по просьбе лизинговой компании Финансовый департамент Администрации Самарской области оформляет гарантии банку-кредитору для лизинговой компании на выплату кредита

8. Одновременно лизинговая компания заключает кредитный контракт и получает заем от Администрации.
9. Также на основе гарантии Администрации лизинговая компания заключает кредитный договор с банком.
10. Таким образом, получив необходимые средства, лизинговая компания в соответствии с условиями договора о закупке и продаже выплачивает поставщику стоимость поставляемой техники.
11. После заключения контракта о страховке лизинговая компания берет страховой полис на каждое наименование оборудования (ежегодно)
12. После получения зерна в счет лизинговых платежей лизинговая компания заключает контракт о закупке с покупателем, с торговой фирмой СЗА в качестве посредника.

## **5. Финансовый план**

### **5.1 Движение денежной наличности**

В целом накопленная чистая прибыль на 10 год функционирования компании достигает 17 493 404 тыс.руб. Чистая текущая стоимость проекта равна 6145819 тыс.руб. Внутренняя норма прибыли проекта равна 10,75%. Дисконтированный период возмещения - 9,7 лет.

### **5.2 Повторное финансирование**

Финансирование закупки техники для лизинга осуществляется из нескольких источников в течение пяти лет.

До настоящего времени привлечение долгосрочных кредитов российских банков было достаточно затруднительным, поэтому финансирование проводится за счет кредитов банка Германии. Такое финансирование возможно только в присутствии германской экспортно-страховой компании Гермес и принятого российского банка. Поскольку основной риск в этой цепи несет Российский банк, то ему и выдаются гарантии Администрации Самарской области в форме денег или имущества.

По условиям Гермеса Германский банк предоставляет только 85% необходимой суммы затрат на товары и услуги, произведенные в Германии, а также таможенные пошлины. Услуги Гермеса оплачиваются авансом в сумме 7% от суммы кредита и также входят в полную сумму кредита. Суммарные проценты на ссудный капитал для лизинговой компании будут равняться приблизительно 14%. Коммерческие кредиты будут выдаваться в DM. Условия кредита - 60 месяцев. Выплата кредита должна проводиться в 10 равных частях через каждые пол-года. Выплата производится в DM. Поэтому расчет основывается на курсе обмена DM и стоимости конвертации (1,5 - 2%).

Планируемые величина акционерного капитала и соответствующие гарантии позволяют даже в первый год привлечь необходимые займы. В дальнейшем, чтобы обеспечить нужные пропорции между собственными активами и заемным капиталом (не меньше, чем 3%), величина акционерного капитала в течение четырех последующих лет будет возрастать на 3000000 ежегодно.

Часть займов, необходимых для покупки оборудования, а также для выплаты НДС, предоставляется в рамках Программы Администрацией Самарской области. В течение первого года – 36% необходимых средств (41039 млн.руб.), в течение следующих лет немного больше - 38% (30902 млн.руб.). Данная сумма является беспроцентной и выдается на 5 лет. Выплата производится 4 ежегодными платежами, начиная со второго года.

Администрация также предоставляет дополнительные займы на выплаты первого и второго платежа в банк, поскольку их периодичность отлична от периодичности лизинговых платежей. Данные займы являются беспроцентными и выдаются на 6 лет с погашением единой суммой в конце периода. В течение первого года выделяется 18319 млн.руб.

Ежегодно получаемые займы используются для покупки 14 комплектов техники для работы на 2000 га и 4 комплекта для работы на 4000 га. В лизинговом договоре предусматривается изменение лизинговых платежей с изменением курса обмена российского рубля к немецкой марке.

Повторное финансирование проводится отдельно по каждому лизинговому договору на индивидуальный счет и в последовательном порядке со временем функционирования договора.

### **5.3 Гарантии**

В качестве гарантий коммерческого кредита могут использоваться:

Гарантии Администрации Самарской области;

Заклад высоко ликвидных ценных бумаг Администрацией Самарской области, а также залог недвижимости;

Стоимость объектов лизинга с учетом ежегодной амортизации;

Переуступка претензий по лизинговому соглашению;

Передача права лизинговой компании на доход до полной выплаты текущего платежа;

Передача права на сделки с Самарской Зерновой Ассоциацией.

Основными видами гарантий будут гарантии и залоговые обязательства Администрации Самарской области.

### **5.4 Использование собственных активов**

Финансирование работы лизинговой компании в течение первых лет (точка безубыточности) выполняется за счет стоимости акционерного капитала. Сюда входят зарплаты (включая премии и компенсации за питание работников), приобретение основных фондов, покрытие текущих расходов. Зарплаты относительно высокие по местным стандартам. Суммы зарплат определяются небольшим количеством служащих, и, соответственно, большим объемом работ, приходящимся на каждого работника. В течение первого года работы предусматриваются следующие зарплаты:

Генеральный директор - 3300 тыс.руб./месяц

Заместитель ген.директора (кредит.аналитик) - 3100 тыс.руб./месяц

Бухгалтер - 3000 тыс.руб./месяц

Администратор - 2600 тыс.руб./месяц

Водитель - 1500 тыс.руб./месяц

В течение последующих лет предусматривается постепенное увеличение зарплат (средних по отделу), связанное с повышением уровня жизни в стране и инфляцией.

По результатам года финансовые поощрения (премии) работника предусматриваются следующие:

90% сбор лизинговых платежей – 3-месячная ставка зарплаты (расчетные)

80% сбор лизинговых платежей – 2-месячная ставка зарплаты

70% сбор лизинговых платежей– месячная ставка зарплаты

Кроме того, компенсация за обеды в рабочее время для работников предусматриваются в размере 300 тыс.руб. в месяц.

Для работы лизинговой компании понадобится офис на 4 человека, общей площадью 40-45м<sup>2</sup> с мебелью и телефоном, а также небольшая комната для переговоров с клиентами. Планируется арендовать офис в "Системы менеджмента и производства" Ltd. за умеренную плату (приблизительно 120 тыс.руб. за м<sup>2</sup> в месяц).

Также планируется закупить по одному компьютеру на каждого работника (3 персональных и 1 портативный), один принтер, одну модемную сеть, один копировальный аппарат и один факс-аппарат.

Будет необходимо закупить офисное оборудование – канцелярские товары, мелкое оборудование и т.д. Содержание компьютеров включает расходы на покупку программного обеспечения, расходные материалы, подключение к Internet. Содержание автомобиля предусматривает расходы на топливо, запасные части и т.д. Кроме того, другие представительские расходы предусматриваются.

## 5.5 Лизинговые платежи

Сумма лизинговых платежей рассчитывается на 5s лет (см. Приложение 7). Расчет основывался на равномерных (рента) платежах с оплатой в 9, 21, 33, 45, 57 и 69 месяцы. Лизинговые платежи включают возмещение основной суммы долга (стоимость техники), проценты по займу и комиссионные (прибыль) лизинговой компании, а также НДС. Величина прибыли лизинговой компании определяется суммами расходов на осуществление деятельности компании и необходимую рентабельность.

Чтобы обеспечить рентабельность участия хозяйств в программе, величина первого платежа снижена (на 70%). Для этого используется дополнительный беспроцентный заем Администрации, выделяемый на 6-летний период с выплатой в 6-ой год. Хозяйства выплатят эту сумму к последнему (6-му) платежу.

Во избежание риска инфляции и колебания курса обмена лизинговые платежи в договоре указываются в немецких марках. Выплата осуществляется в российских рублях по курсу обмена немецкой марки, устанавливаемому Центробанком Российской Федерации на день оплаты, плюс расходы на конвертацию (1,5 - 2%).

## 5.6 Налоги

В процессе работы лизинговой компании возникают вопросы относительно порядка оплаты и суммы налогов. Также в связи с возможным изменением налогового законодательства Российской Федерации необходимо учитывать это при рассмотрении этих вопросов. В целом, по результатам расчетов (см. Приложение 6) в течение 10 лет своей деятельности в рамках программы лизинговая компания выплачивает налоги в сумме 139874 млн.руб.

В соответствии с графиком лизинговых платежей, показанном в лизинговом соглашении, часть каждого платежа используется на оплату стоимости оборудования, другая часть – на выплату процентов по привлеченным средствам и комиссионных лизинговой компании, а также оплату НДС. Выручка (и основа для соответствующих дополнительных налоговых ставок) в данном случае является второй частью оплаты. НДС, входящий в выплату стоимости оборудования, относится к компенсации из бюджета.

Поскольку цикл оборота по лизинговому соглашению равняется 5 годам, то лизинговая компания не может возместить НДС (20%), выплачиваемый в течение выкупа объекта лизинга. Возникает вопрос о возможностях, порядке и условиях возврата налога из бюджета. В новом Налоговом Кодексе такой возврат предусмотрен в течение 6 месяцев. В случае возврата в дальнейшем вся сумма НДС, включенного в лизинговый платеж, идет в бюджет. Такая ситуация усложняет внутреннюю финансовую схему компании, хотя в то же время объем необходимых кредитов на следующий год снижается.

Налог на имущество собирается ежеквартально в сумме 2% от средней годовой стоимости имущества. По налоговому законодательству собственность, используемая в производстве сельскохозяйственной техники, не облагается налогом. Поскольку лизинговое оборудование



является собственностью лизинговой компании, хотя и находится на балансе лизингополучателя, то в соответствии с существующим порядком является и объектом обложения налогом на имущество. В новом Налоговом Кодексе сказано, что предприятие, имеющее собственность на балансе, является налогоплательщиком (т.е. сельскохозяйственное предприятие не платит).

Такие налоги с оборота, как дорожный и налог на жилищные ресурсы в условиях деятельности лизинговой компании слишком высоки из-за величины оборота. Бремя выплаты этих налогов возлагается на лизингополучателей за счет возрастания суммы прибыли лизинговой компании на величину этих налогов. В новом Налоговом Кодексе подобные налоги отсутствуют.

Принимая во внимание значение Программы для Самарской области и ее отраслевой характер, лизинговая компания совместно с Департаментом Сельского хозяйства и Продовольствия обращается в законодательные органы региона с просьбой освободить (снизить ставки) от ряда налогов, собираемых в местный бюджет от аналогичных организаций. В число таких налогов входят: налог на имущество, налог на прибыль, часть дорожного налога для пользователей и налог на жилищные ресурсы.