



Бизнес-план АО "Хлебная база"

Автор: Олег Поляков
1998

1. ОБЗОРНЫЙ РАЗДЕЛ (РЕЗЮМЕ)

В 1957 году была построена Хлебная база (ХБ) для хранения государственных запасов зерна с 5 механизированными элеваторами.

В 1978 году была построена первая мельница (голландское оборудование), в 1984 году - вторая, что позволяет производить до 750 тонн пшеничной муки в сутки или 21 тыс. тонн в месяц.

В 1993 году ХБ преобразован в Акционерное общество открытого типа "Хлебная база". Уставной капитал - 143 390 тысячи рублей, что составляет 143 390 обыкновенных акций, номинальной стоимостью одна тысяча рублей каждая.

Собственниками акций является более 500 человек. Наибольшее число акций принадлежит восьми акционерам, семь из которых работают на комбинате. В настоящее время комбинат приватизирован на 100 %.

Генеральный директор АО ХБ - Колбасин Сергей Степанович, 1959 года рождения, кандидат наук. Окончил очную аспирантуру Всесоюзного заочного института пищевой промышленности в 1984 году, занимался научной работой. Производственную деятельность начинал в 1981 году с должности сменного крупчатника, работал начальником смены, заместителем начальника производства, начальником производства. С 17 июня 1994 года является Генеральным директором АО "Хлебная база". Стаж работы по специальности 17 лет.

В 1996 году, в отрасли пищевой промышленности (мукомольно-крупянная) сложилась своеобразная ситуация: с одной стороны снижение объемов выпуска муки предприятиями-производителями Тулы и Тульской области на 30 % в сравнении с 1994 годом; с другой - увеличение объемов поступлений импортной муки (доля отечественной муки составила 78 %, импортной - 22 %), т.е. идет процесс вытеснения с рынка отечественных производителей (в основном за счет цены, а не качества).

Продажа муки предприятиями-производителями Центрального региона (в I полугодии 1997 г.)

Территория	Числ-ть, млн чел.	Всего продано тыс. тонн	На своей территории, тыс. тонн	кг/чел
г. Тула	8.7	279.0	239.7	32.01
Тульская область	6.6	93.9	92.2	14.17
Другие области региона	14.7	397.7	340.2	27.13
Всего:	30.0	770.6	672.1	25.68

Несмотря на существующие сложности ХБ имеет определенные успехи:

- во-первых, выпускает муку, которая пользуется большим спросом среди отечественных и иностранных потребителей (из-за ее высокого качества);
- во-вторых, комбинат постепенно увеличивает свою долю на Тульском рынке, начиная с 1994 года прирост составил 3 % в год и составляет 24 %;
- в-третьих, себестоимость производства продукции на комбинате самая низкая среди предприятий-конкурентов города.

На 1 октября 1997 года совокупный капитал ХБ составил 461.8 млрд. рублей из которого 57.2 % приходится на собственные средства и 42.8 % - на заемные.

Ближайшая цель проекта - В 1998 году поддерживать объем продаж до 750 тонн муки в сутки (до 21 тысячи тонн в месяц).

Для закупки зерна необходимы кредиты:

- в декабре 1997 года в сумме 81.5 млрд. рублей, на 6 месяцев под 31 % годовых - для закупки 72 000 тонн пшеницы. Кредит будет возвращен в июне 1998 года;
- в июне 1998 года в сумме 101.5 млрд. рублей, на 6 месяцев под 31 % годовых - для закупки 124 000 тонн пшеницы. Кредит будет возвращен в декабре 1998 года.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА:

Интегральные показатели	Значение показателя
Ставка дисконтирования, в %	15 %
Индекс прибыльности (PI)	1,14
Чистый приведенный доход (NPV), в USD	12 568 806
Период окупаемости (PBP)	12 мес.

2. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

В 1957 году была построена Хлебная база для хранения государственных запасов зерна с 5 механизированными элеваторами.

Первая мельница была построена и запущена голландской фирмой "Готер" в 1978 году, с производительностью переработки зерна - 500 тонн в день. В том же году был построен элеватор вместимостью 100 000 тонн. В 1987 году было введено в эксплуатацию (по лицензии той же фирмы) второе мельничное производство. К 1990 году общая производительность по переработке зерна возросла до 1000 тонн в день, что позволяет производить 750 тонн пшеничной муки в сутки.



Фото.1. Хлебная база

Комбинат хлебопродуктов располагается на территории в 48 (сорок восемь) гектаров. Производственные площади включают в себя: элеватор, состоящий из рабочей башни и 12 силосов (емкостей для хранения зерна), два мельничных производства, комбикормовое производство (цех гранул), административное здание, лабораторию контроля качества, а также ряд вспомогательных зданий, сооружений и цехов. Имеются подъездные пути для автомобильного и железнодорожного транспорта, оборудованные площадки для погрузочно-разгрузочных работ, а также полное обеспечение электроэнергией, теплом, водой и другими энергоресурсами.

В марте 1992 года предприятие было приватизировано. На первом этапе 61% акций были бесплатно распределены среди рабочих и служащих. На втором этапе предприятие приобрело 39 % акций у государства по цене 2 000 рублей за акцию и продало своим сотрудникам. На сегодня предприятие приватизировано на 100 %.

В 1994 году ХБ преобразован в Акционерное общество открытого типа "Хлебная база": свидетельство № от 23 июня 1994 года. Уставной капитал Общества - 143 390 (сто сорок три миллиона триста девяносто тысяч) рублей, что составляет 143 390 (сто сорок три тысячи триста девяносто) обыкновенных акций, номинальной стоимостью 1 000 (одна тысяча) рублей каждая.

Собственниками акций АО ХБ является более 300 человек. Наибольшее число акций принадлежит восьми акционерам, семь из которых работают на комбинате.

Общее руководство АО ХБ осуществляет Совет директоров, избираемый Общим собранием акционеров сроком на один год, в количестве 7 человек.

Текущее руководство осуществляет генеральный директор АО "Хлебная база". Организационная структура комбината, по состоянию на 1 октября 1997 года, приведена на схеме 2.1.

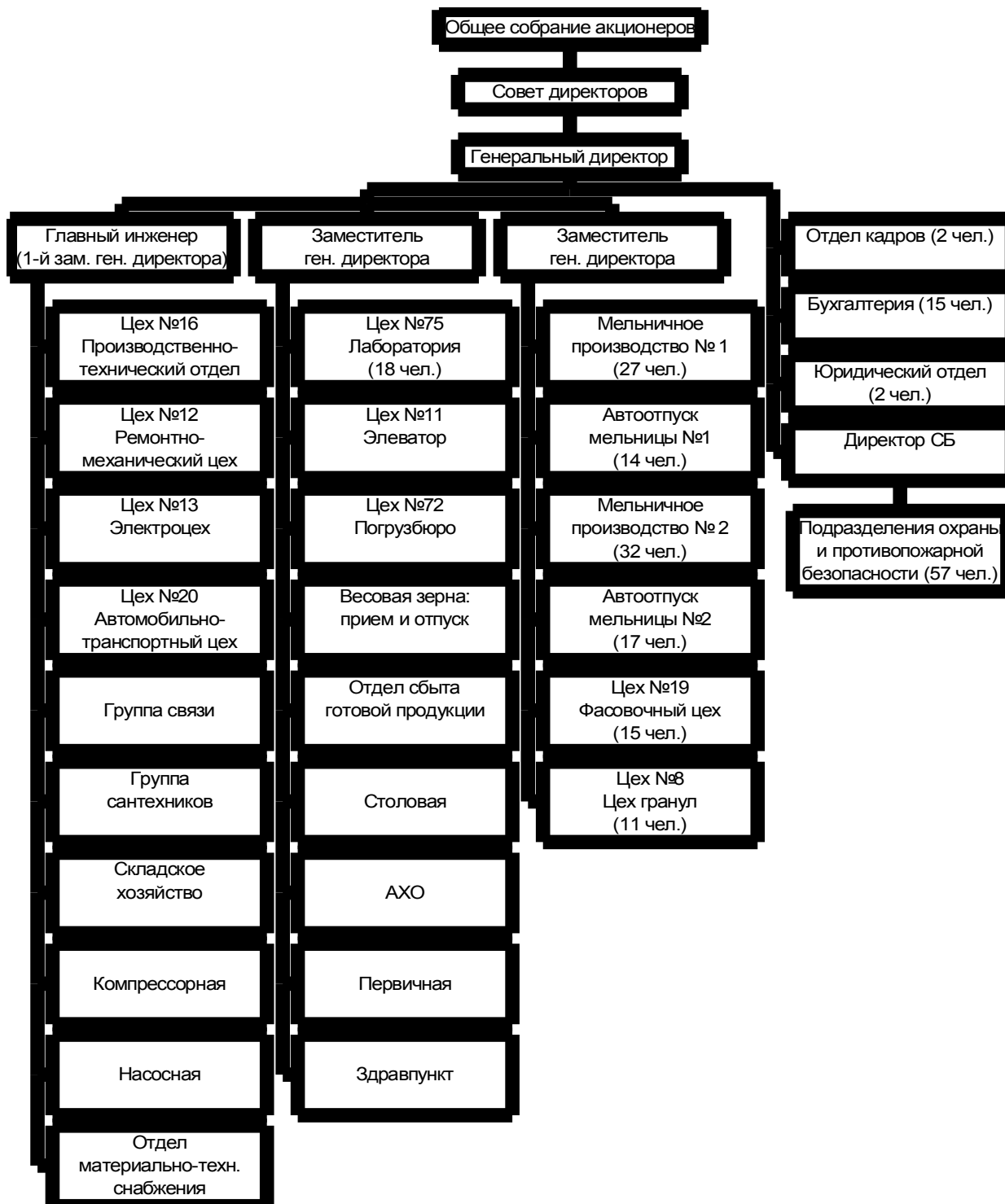


Схема № 2.1. Организационная структура АО ХБ.

По своим должностным обязанностям весь персонал разделяется на управленческий персонал (руководители), инженерно-технические работники (специалисты), служащие и рабочие.

В общем составе работников АО ХБ:

- руководители - 70 человек;
- специалисты - 66 человек;
- служащие - 3 человек;
- рабочие - 313 человек;
- охрана - 58 человек.

ХБ производит и реализует крупным, средним и мелким оптом пшеничную муку высшего и первого сортов, крупу манную и отруби (развесные и в гранулах) хлебозаводам, хлебопекарным предприятиям, предприятиям пищевой промышленности, совхозам, а также предприятиям торговли и общественного питания.

Данные по объему производства и реализации продукции за 1992 - 1996 годы приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Объемы производства и реализации продукции в 1992-1996 г.г. (в тоннах)

Продукты	1992 год	1993 год	1994 год	1995 год	1996 год
Мука, в/с:					
произведено	195 594	176 574	147 296	165 644	129 881
реализовано	194 377	162 326	147 563	159 759	129 477
Мука, I сорт:					
произведено	6 012	7 057	2 199	25 294	24 495
реализовано	6 205	7 026	3 228	24 696	24 555
Крупа манная:					
произведено	909	123	667	338	750
реализовано	861	90	630	278	698
Отруби:					
произведено	69 521	64 479	53 520	62 810	50 125
реализовано	69 521	64 479	53 520	62 810	50 125

В 1992 году среднемесячный объем реализации всей продукции составлял около 23 тыс. тонн, в 1994 году он уменьшился до 17 тыс. тонн, в 1995 году увеличился до 21 тыс. тонн и в 1996 году составил почти столько же.

На диаграмме 1 представлены объемы переработанного зерна, выработанной и отгруженной продукции за 11 месяцев 1997 года.

Объемы производства продукции практически равны объему продаж и находятся примерно на одном уровне - 21 тыс. тонн в месяц.

ХБ является одним из шести мукомольных производств в Тульском регионе и занимает 3-е место по объему производимой продукции.

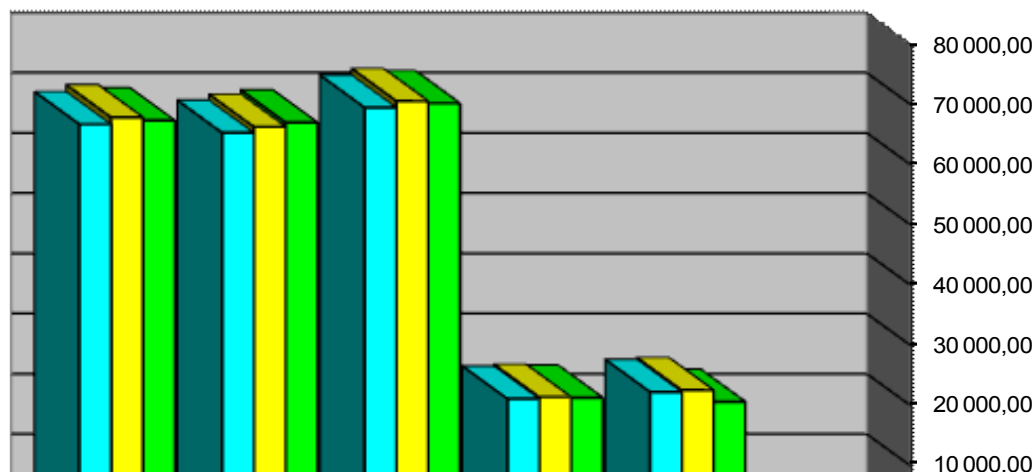
Территориально клиенты находятся в Туле и Тульской области. Основными покупателями являются крупные хлебозаводы, обеспечивающие хлебопродуктами население Тулы. Отпуск продукции хлебозаводам осуществляется регулярно, оплата производится в течение двух недель со дня отгрузки. Предоплата практикуется практически во всех остальных случаях.

Доля рынка ХБ постоянно увеличивается: с 16,91 % в 1993 году до 23 % в 1996 году. В 1997 году она может достигнуть 24%, что свидетельствует об устойчивых перспективах сбыта. Общий объем выручки от реализации основной продукции вырос с 53,8 млрд. руб. в 1994 году до 253,3 млрд. руб. за 9 месяцев 1997 года (за 1996 года выручка от реализации составила только 240,6 млрд. руб. или 95 % к 1997 году).

Диаграмма 1

	1 кв. 97	2 кв. 97	3 кв. 97	окт. 97	ноя. 97
Переработано зерна	66 823,86	65 419,81	69 592,61	21 239,43	22 375,65
Выработано продукции	67 965,99	66 421,79	70 682,16	21 546,71	22 682,97
Продано продукции	67 474,43	67 149,61	70 330,71	21 448,81	20 767,37

Объемы производства и продаж за 11 месяцев 1997 года (тонн)



Доля прибыли от реализации уменьшилась с 41,5 % в 1994 году до 6,1 % за три квартала 1997 года из-за увеличения себестоимости, коммерческих и управленческих расходов. Себестоимость производства в 1996 году, по сравнению с 1994 годом, возросла в 6,2 раза. За 9-ть месяцев 1997 года себестоимость производства составила 95,6 % от выручки. В основном это произошло из-за увеличения затрат на закупку зерна и транспортных расходов.

Прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за 9-ть месяцев 1997 года составила 10,7 млрд. руб. Однако, из-за увеличения прочих операционных расходов, которые составили свыше 9,4 млрд. рублей, прибыль отчетного периода составила чуть больше 1,53 млрд. руб.

Более подробный анализ финансово-хозяйственной деятельности комбината и издержек производства представлен в приложении 1.

Основными проблемами ХБ являются неплатежи, снижение поставок высококачественного зерна, высокий уровень издержек на закупку зерна и на транспорт, узкий профиль производства. Отмечается недостаточно активная работа на рынке и работа с потенциальными поставщиками зерна и потребителями основной продукции, что объясняется отсутствием службы маркетинга и слабой рекламой собственной продукции. Существующий на комбинате оперативный анализ финансово-хозяйственной деятельности не вполне соответствует современным требованиям рыночной экономики. Отсутствуют стратегическое и текущее планирование,

контроллинг (мониторинг). Принимаемые решения по договорам не проходят экономическую, финансовую и юридическую экспертизу.

С целью решения вышеизложенных проблем руководство ХБ планирует:

- наладить учет, соответствующий рыночным требованиям, расширить номенклатуру продукции, используя существующую инфраструктуру и производственные помещения;
- наладить производство макаронных изделий и подсолнечного масла.

Для этих целей была произведена корректировка перспективного плана развития АО ХБ. В 1996 году был заключен договор и произведена оплата технико-экономического обоснования и проектных работ производства макаронных изделий. Кроме этого, разрабатывается направление, связанное с приобретением зерна в зернодобывающих районах страны для обеспечения независимости от поставщиков-посредников. Расширяется и развивается локальная система автоматизированной обработки экономической и финансовой информации.

В целях изучения рынка и увеличения своей доли в нем, а также для оценки перспектив развития, в 1996 году на предприятии были проведены маркетинговые исследования независимой компанией, которая оценивает финансовое состояние ХБ как устойчивое, а перспективы развития и увеличения доли в рынке как преимущественные по сравнению с конкурентами. В 1996 году консультационно-аудиторской фирмой был разработан бизнес-план горизонтом (сроком) на 5-ть лет. В рамках данного бизнес-плана также были проведены отдельные маркетинговые исследования, основанные на данных Госкомстата, Госналогслужбы и Государственного таможенного комитета РФ и Тулы. Кроме этого, использовалась аналитическая информация, имеющаяся у предприятия и информация в открытой прессе.

Анализ слабых и сильных сторон комбината показал необходимость создания службы маркетинга и ведения более активной работы по продвижению своей продукции на рынок путем использования рекламы, совершенствования форм работы с постоянными заказчиками, а также налаживания прямых контактов с потенциальными клиентами. Выявлен потенциал, который может позволить ХБ еще более расширить свою долю в уже освоенном рынке и выйти на новые. Для обеспечения оперативности обработки информации на комбинате необходимо совершенствовать имеющуюся базу данных, создавать новые, внедрять в производство системы аналитической обработки информации. Необходимо реорганизовать отдел автоматизации для целей совершенствования управления деятельностью предприятия и использования аналитической информации, имеющейся на предприятии, а не только обслуживания вычислительной техники. Кроме этого, необходимо шире использовать возможности консалтинговых, аудиторских и юридических фирм.

Если говорить о сегодняшнем "секрете успеха" предприятия, то можно упомянуть о высоком качестве продукции, квалифицированном управлении производственным процессом, бережном отношении к своим сотрудникам и постоянной подготовке новых специалистов (в том числе для планируемых производств), о наличии прямых договоров и хороших деловых связей с крупными и средними клиентами, о способности в срок возвращать взятые кредиты, о длительной истории и традициях предприятия, о его имени, пользующемся у потребителей заслуженным уважением.

3. ОПИСАНИЕ ПРОДУКТА

АО ХБ осуществляет производство на основании лицензии № от 23 сентября 1994 года, выданной Управлением государственной хлебной инспекции по г. Туле. Лицензия дает право осуществлять закупку, переработку, хранение и реализацию зерна и продуктов его переработки в годовом объеме 250 тыс. тонн федерального и региональных фондов.

Основными продуктами производства являются - пшеничная мука высшего и первого сортов, которая используется для выпечки пшеничного хлеба на хлебозаводах. Муку покупают кондитерские фабрики (пекарни), предприятия пищевой промышленности и общественного питания, оптово-закупочные и торговые фирмы. При переработке зерна получают муку, манную крупу и отруби (гранулы). Зерновые отходы, образующиеся при переработке зерна, комбинат реализует животноводческим хозяйствам. Имеющееся на предприятии оборудование позволяет также получать в процессе размола зерна зародышевые хлопья - ценный продукт, применяемый в диетическом питании, медицине и косметике, но рынок по этому направлению не разработан.

Комбинат доставляет муку хлебозаводам муковозами, средним и мелким потребителям - автотранспортом комбината, либо самовывозом.

Требования к сортности и качеству продуктов переработки зерна определены техническими условиями и ГОСТами:

- к пшеничной муке- ТУ 8 РФ 11-95-91;
- к манной крупе- ГОСТ 7022-54;
- к отрубям гранулированным- ТУ 8-22-24-83;
- к отрубям пшеничным- ГОСТ 7169-66 .

В таблице 3.1 приведены качественные характеристики выпускаемой комбинатом продукции.

Таблица 3.1.

Качественные характеристики продукции ХБ

ПОКАЗАТЕЛИ	Мука, высший сорт	Мука, 1 сорт	Крупа манная	Отруби
Влажность, %	< 15	< 15	< 15.5	< 15.5
Белизна, ед.	> 54	> 36	-	-
Клейковина, %	23 - 27	23 - 29	-	-
Крупность, ост. на сите	№ 43 < 5 %	№ 35 < 2 % № 43 > 80 %	№ 23 < 8 % № 38 < 2 %	2 мм < 15 %
Зольность, %	-	-	< 0.6	-
Зараженность	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует
Цвет, запах	+	+	+	+
Метал. примеси, на 1 кг	< 3 мг	< 3 мг	< 3 мг	-
Диаметр	-	-	-	< 10 мм

Контроль качества поступающего на переработку зерна и выпускаемой продукции производится ежедневно специалистами лаборатории комбината. На свою продукцию комбинат выдает Сертификат соответствия.

Ежеквартально “Ростест-Тула” (государственный орган по сертификации) производит инспекционный контроль качества продукции. По результатам контроля качества он выдает сертификат, который действует в течении трех месяцев.

Для обеспечения санитарно-гигиенической чистоты производства, на каждой мельнице ежегодно проводят механическую очистку, обеззараживание помещений и оборудования (во время технического обслуживания или капитального ремонта). По договорам эти работы выполняет фирма “Оборона”.

Безопасность и экологичность производства на комбинате подтверждена Гигиеническим Сертификатом (выдан 16 октября 1994 года Центром государственного санитарно-эпидемиологического надзора в г. Туле).

Комбинат определяет цены на свою продукцию, исходя из себестоимости (прямых и переменных издержек на производство и реализацию продукции), а также величины спроса и предложения (оптовых цен на рынке).

За 9-ть месяцев 1997 г. наибольший **удельный вес в структуре затрат** составили:

- **закупка зерна** - 177.3 млрд. руб. или 67.8 %;
- **транспортные расходы** - по кварталам (1-й, 2-й и 3-й, соответственно) их удельный вес составил 15.9 %, 5.4 % и -2.3 % (за отчетный период их удельный вес составил 6.8 %), всего 17.7 млрд. руб.;
- **на выплату процентов за кредит** - 9.5 млрд. руб. или 3.6 %;
- **ремонтный фонд** - 7.9 млрд. руб. или 3 %.

В таблице 3.2 приведены объемы продаж и затрат на производство по их основным удельным весам за 10 месяцев 1997 года.

Таблица 3.2

Объемы продаж и затрат на производство в 1997 году (млрд. руб.)

	1 кв. 1997 г.	2 кв. 1997 г.	3 кв. 1997 г.	окт. 1997 г.
Продано продукции, тыс. тонн	67.47	67.15	70.33	21.45
Всего затрат на пр-во, в т.ч.:	92.47	88.57	80.45	23.90
Затраты на зерно	56.89	61.74	58.66	15.75
Транспортные расходы	14.71	4.81	-1.81	0.41
Выплаты % за кредит	1.77	3.30	4.42	1.31
Ремонтный фонд	2.63	2.63	2.63	0.88

В сентябре 1997 года (в скобках - цены за октябрь 1996 года) были следующие утвержденные отпускные цены на ряд продукции предприятия:

- на муку высшего сорта - 2 273 465 (2 273 465) руб./т.
- на муку 1-го сорта - 1 885 417 (1 795 645) руб./т.
- на крупу манную - 2 488 070 (2 488 070) руб./т.
- на отруби гранулированные - 319 091 (278 180) руб./т.

- то есть в течение года отпускные цены не возрастали, несмотря на инфляцию и общий рост цен. Более того, анализ фактических отпускных цен за сентябрь 1997 года показывает, что они ниже, чем утвержденные отпускные цены. Например:

- на муку высшего сорта - 2 046 670 руб./т. (90 % от утвержденной цены)
- на муку 1-го сорта - 1 806 210 руб./т. (96 % от утвержденной цены)
- на отруби гранулированные - 165 280 руб./т. (59 % от утвержденной цены)

ХБ постоянно увеличивает свою долю на Тульском рынке. С 1994 по 1996 годы ежегодное увеличение доли составляло около 3 %, а к концу 1997 года она достигнет примерно 24 - 25 %.

Потребителями продукции ХБ являются более 300 предприятий г. Тулы и Тульской области.

Сравнительный анализ конкурентов ХБ приведен в таблице 3.3.

Конкуренты-производители продуктов из пшеничной муки

Наименование предприятия	Численность чел.	Мука, высш. сорт		Мука, 1 сорт		Крупа манная		Отруби	
		Цена	Кач-во	Цена	Кач-во	Цена	Кач-во	Цена	Кач-во
г. Тула									
Конкурент 1	нд	нд	нд	нд	нд	-	-	-	-
Конкурент 2	>300	ср	ту	ср	ту	-	-	вс	гост
Конкурент 3	>500	вс	ту	вс	ту	вс	гост	ср	гост
Конкурент 4	>400	нз	ту	-	-	вс	гост	нс	гост
ХБ	492	нз	вс	нз	вс	нз	гост	ср	гост
Конкурент 5	500	нд	ту	нд	ту	-	-	-	-
Конкурент 6	>100	нд	ту	нд	ту	-	-	-	-
Тульская область									
комбинат 1	100	нд	нд	нд	нд	-	-	-	-
комбинат 2	>300	нд	нд	нд	нд	нд	нд	нд	нд

Примечание: в таблице приняты следующие обозначения:

нд - нет данных;

В графе Цена:

нз - низкая цена;

ср - средняя цена;

вс - высокая цена

"- - предприятие продукт не производит

В графе Качество:

вс - высокое качество;

ту - соответствует техническим условиям;

гост - соответствует ГОСТу

Продукция ХБ отличается высоким качеством и более низкой ценой на муку по сравнению с конкурентами. Например, фирма "Бистро" проводила маркетинговые исследования рынка поставщиков-производителей качественной пшеничной муки в г. Туле с целью определения поставщика для своих предприятий общественного питания. В результате договор на поставку муки был заключен с ХБ.

С 1996 года комбинат приступил к НИОКР. Цель работ - исследование рынков сбыта, разработка бизнес-планов по организации производства новых видов продукции, в том числе макаронных изделий, подсолнечного масла.

Мука фасуется в мешки или в 2-х килограммовые бумажные пакеты.

На комбинате сложилась следующая система продажи: 70% продукции продается крупным потребителям (хлебозаводам) в кредит на срок до двух недель; 30% продукции - более мелким со 100% предоплатой. У крупных заказчиков объемы закупок колеблются от 5 до 16 тыс. тонн, у средних - от 1 до 3 тыс. тонн, у мелких - до 1 тонны в год.

В настоящее время существует "централизованное" распределение как поставок зерна, так и продуктов его переработки, их осуществляют АО "Тулахлебснаб" и ПО "Тулалебопродукт".

Зерно (пшеница) закупается по трем направлениям: *федеральное* - комбинат покупает зерно у Финансовой Контрактной Корпорации (ФКК) (самый дорогой вариант закупок); *договорное* - покупается и финансируется за счет средств комбината (составляет наибольший удельный вес в общем объеме производства); *давальческое* - поступает от поставщиков на различных договорных условиях.

4. ОПИСАНИЕ РЫНКА

Основным видом продукции ХБ является пшеничная мука. Комбинат реализует ее в Туле, а также в Тульской и прилегающих областях. Кроме ХБ в Туле расположены три крупных мукомольных предприятия: АОЗТ “Мелькомбинат - 1”, АО “Мелькомбинат - 2”, АООТ “Мелькомбинат - 3”. Они поставляют муку крупным хлебозаводам, хлебопекарным предприятиям малой мощности, другим предприятиям пищевой промышленности - мясоперерабатывающим и производящим мучнистые кондитерские изделия, а также предприятиям торговли и общественного питания.

Наиболее крупными покупателями являются хлебозаводы. Часть заказов хлебозаводов поступает на мелькомбинаты централизованно: АООТ “Тулахлебснаб” ежедневно собирает заявки хлебозаводов и передает их ПО “Тулагорхлебопродукт”, которое распределяет заявки между 4-мя мелькомбинатами. Эта система охватывает 29 хлебокомбинатов. Раньше таким образом распределялось 100 % заказов, однако в настоящее время их доля существенно сократилась и ХБ работает со своими основными заказчиками по прямым договорам.

В Тульской области располагается 5 мукомольных заводов: комбинат хлебопродуктов, экспериментальный мукомольный завод, и др. мукомольные заводы, однако по производству муки они значительно уступают в настоящее время мукомольным предприятиям Тулы. Это подтверждают данные за 1995 год, приведенные в таблице 4.1.

По данным Госкомстата суммарный объем производства 5 мукомольных предприятий Тульской области за 1995 год составило всего 181 тыс. тонн муки.

Таблица 4.1.

Характерные показатели рынка хлебопродуктов Тулы и Тульской области в 1995 г.

Название показателя	Тула	Тульская область
Производство пшеничной муки, тыс. тонн	622.8	219.9
Производство ржаной муки, тыс. тонн	101.9	94.0
Закупка муки хлебозаводами, тыс. тонн	471.4	311.1
Производство хлеба хлебозаводами, тыс. тонн	620.0	466.0
Продажа хлеба, тыс. тонн	598.9	487.1

Примечание. Источник информации - Тулагоркомстат, Тулаоблкомстат, Тулагорхлебопродукт, Тулаоблхлеб.

В таблице 4.2 приведены показатели по объему продаж муки (в том числе на своей территории) за первое полугодие 1996 года предприятиями - производителями Тулы, Тульской области и других областей Центрального региона. Эти данные согласуются с наблюдаемой общей тенденцией: по данным Госкомстата в 1993 - 1995 годах производство муки в России ежегодно сокращалось (рис. 4.1), а за первые 9 месяцев 1996 года оно уменьшилось на 21 % по сравнению с тем же периодом 1995 года.

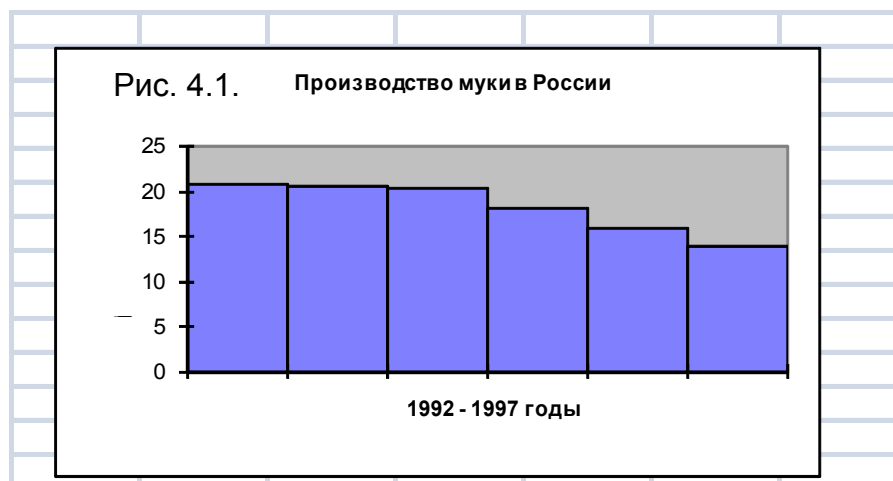


Таблица 4.2.

Продажа муки предприятиями-производителями Центрального региона в I полугодии 1996 года.

Территория	Чис- ть, млн. че л	Всего, тыс. тонн	На своей территории, тыс. тонн	кг/чел
Москва	8.7174	279.019	239.742	32.01
Московская область	6.6257	93.920	92.164	14.17
Области Центрального региона:				
Брянская обл.	1.4796	36.137	34.690	24.42
Владимирская обл.	1.6476	39.885	39.161	24.21
Ивановская обл.	1.2747	23.672	23.458	18.57
Калужская обл.	1.0946	13.472	12.635	12.31
Костромская обл.	0.8088	3.685	3.685	4.56
Орловская обл.	0.9159	24.771	19.007	27.05
Рязанская обл.	1.3326	30.356	30.138	22.78
Смоленская обл.	1.173	12.440	11.945	10.61
Тверская обл.	1.6529	36.364	34.169	22.00
Тульская обл.	1.8257	82.759	68.272	45.33
Ярославская обл.	1.4561	94.186	63.058	64.68
Итого по областям	14.661	397.727	340.218	27.13
	5			
Итого по Центральному региону	30.004	770.666	672.124	25.68
	6			

Примечание. Источник информации - Госкомстат.

Из таблицы 4.2 следует, что наибольший объем продаж вне своей территории приходится на московские мукомольные предприятия. Несколько меньшее количество муки продали вне своей территории мукомольные предприятия Ярославской и Тульской областей.

Для Центрального региона в целом объем продаж муки на душу населения равен 25.68 кг и он ниже, чем для Тулы - 32.01 кг. В Тульской области он значительно ниже, чем даже общий по Центральному региону - 14.17 кг. Значительно отстают по этому показателю от других областей Костромская, Калужская и Смоленская области. Эти области можно рассматривать как наиболее вероятные потенциальные рынки сбыта.

В целом по России импорт пшеничной муки (таблица 4.3) составил 533 тыс. тонн и превысил в 9 раз объем импорта в 1994 году. Однако по продуктам переработки зерна доля импорта составила в 1995 году лишь 3 % в формировании основных продовольственных ресурсов. 56% импорта пшеничной муки осуществлено из стран СНГ, в том числе с Украины. Отметим, что с 1 октября 1996 года на украинскую муку введен НДС. В то же время в оптово-розничной торговле доля предложений муки импортного производства в конце 1996 года составила около 50%.

Таблица 4.3.

Импорт муки (код ТНВЭД) в Тульский регион.

	1994	1995	9мес. 1996
Вес нетто, т	535.4	100908.9	171121.0
Стоимость, тыс.\$	307.6	26344.8	52317.4

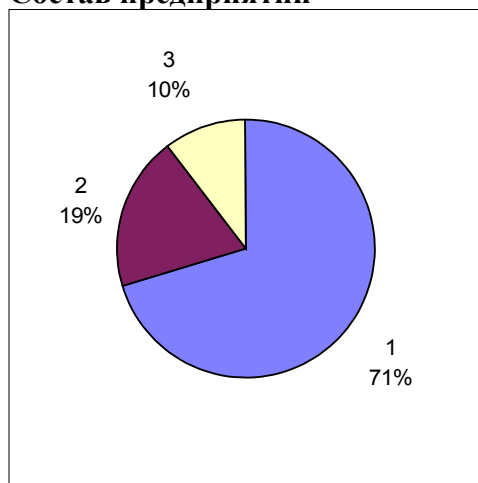
Примечание. Источник информации - ГТК.

За первые 10 месяцев 1997 г. муку закупали у ХБ свыше 300 предприятий. По объему закупок за этот период они четко делятся на три группы:

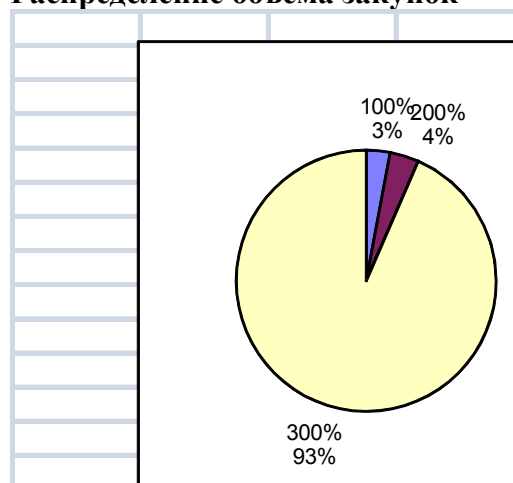
- 1 - крупные покупатели (5000 - 16000 т за 10 месяцев 1997 г.),
- 2 - средние покупатели (1000 - 3000 т за 10 месяцев 1997 г.),
- 3 - мелкие покупатели (менее 1000 т за 10 месяцев 1997 г.).

К первой группе относятся 9 предприятий, ко второй - 11, а к третьей - 286. Доля каждой группы в общем числе предприятий и в общем объеме закупок муки по результатам первых 10 месяцев 1997 года представлена на рис. 4.2.

Состав предприятий



Распределение объема закупок



Состав предприятий - покупателей муки и распределение объема закупок (в тоннах) по результатам 10 месяцев 1997 г.

Из диаграмм на рис. 4.2 следует, что 3 % всех предприятий, закупавших муку в первые 10 месяцев 1997 г., обеспечили 71 % ее реализации (в тоннах), а 7 % предприятий - крупные и средние покупатели вместе - закупили 90 % муки. Это говорит о сильной ориентации сбыта продукции предприятия на крупных заказчиков. Динамика реализации муки трем группам покупателей представлена на рис. 4.3. Из графика видно, что объем реализации муки крупным заказчикам колебался на уровне от 9-ти до 12-ти тысяч тонн муки в месяц.

Месячный объем реализации муки средним предприятиям составлял от 2-х до 3-х тысяч тонн муки, значительно возрос в июле - августе и превысил 5 тыс. тонн. Месячный объем реализации муки мелким предприятиям, который в первый месяц

составлял менее 1-й тысячи тонн, значительно вырос в июле и до октября оставался на уровне 1.9 - 2.1 тыс. тонн.

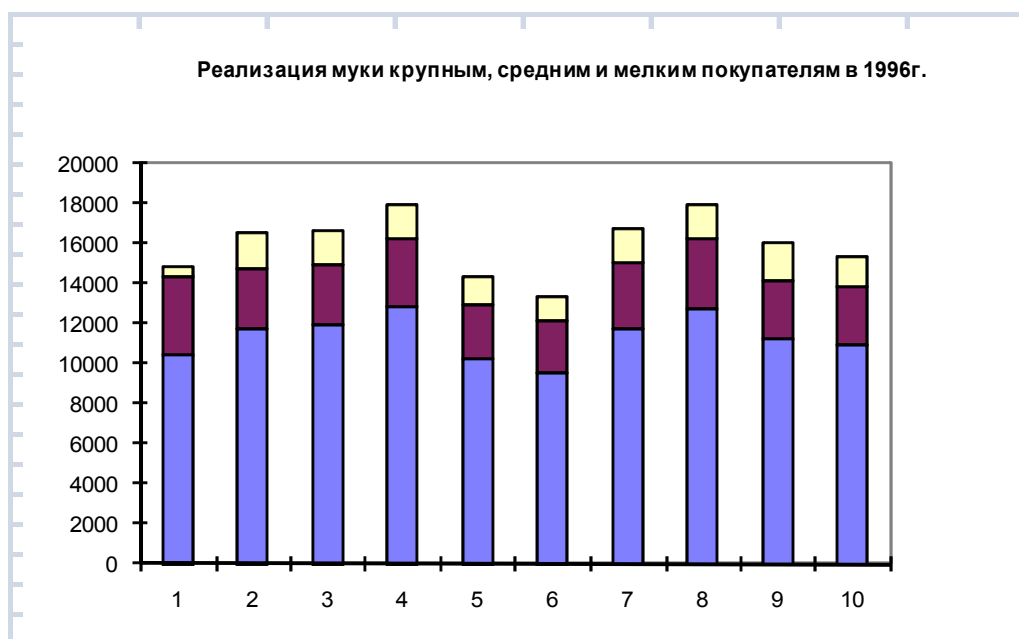


Рис. 4.3. Реализация муки крупным, средним и мелким покупателям в 1997 году.

Отметим, что спад общего объема реализации муки в мае - июне, после его резкого повышения в апреле, произошел из-за сокращения закупок крупными и мелкими покупателями.

Поставщиками зерна для ХБ являются зерносовхозы Ставрополя, Краснодар, Белгорода, Кустаная, Оренбурга, Саратова, Тургая, Омска и ряда других областей, с которыми имеются соответствующие договора. Качество зерна указанных поставщиков отличается в лучшую сторону, что обеспечивает высокие пищевые свойства конечных продуктов переработки зерна.

В 1997 году ХБ перерабатывало зерно, поставки которого осуществлялись по трем направлениям. Это: федеральное - 23 % от общего объема поставок, договорное - 70 % и давальческое - 7 %. При анализе затрат установлено, что зерно, полученное от федерального фонда, на 20 % дороже договорного.

По данным ХБ, на 1 октября, соответственно, 1996 и 1997 годов остатки по принятому на элеватор зерну составляли (таблица 4.4):

Таблица 4.4.

Остатки зерна на элеваторе ХБ (тонн)

дата снятия остатков	федеральное	договорное	давальческое
на 1.10.1996 года	23 829	3 655	1 230
на 1.10.1997 года	26 297	38 182	17 214

Конкурентами ХБ являются тульские мукомольные предприятия: АОЗТ "Мелькомбинат - 1", АО "Мелькомбинат - 2", АООТ "Мелькомбинат - 3".

На мелькомбинате - 1 и мелькомбинате - 2 в 1993 - 1995 годах объемы производства падали, на мелькомбинате - 3 объем производства 1995 года превысил объем производства 1994 года, но не достиг показателя 1993 года. И только ХБ,

несмотря на спад производства в 1994 году, в 1995 году превысил по объему производства показатели 1993 года.

Доля ХБ в общем объеме производства муки московскими мелькомбинатами постоянно растет.

По результатам 1996 года ХБ значительно превосходит другие мелькомбинаты Тулы еще по одному важному критерию: он имеет значительно меньшие затраты на 1 рубль товарной продукции, т.к. ХБ имеет современное оборудование, квалифицированный персонал и хорошую организацию труда. Эти отличия находят свое выражение в отпускных ценах, которые предлагают мелькомбинаты. Продукция ХБ имеет отпускные цены, как правило, ниже своих конкурентов.

Служба маркетинга как отдельное подразделение на комбинате отсутствует. Отдел реализации фиксирует договоры с покупателями и ведет учет произведенных поставок продукции. Экономист рассчитывает цены на продукцию при их изменении, исходя из предписанных требований. В полном объеме вопросами маркетинга, включая изучение рынка и продвижение продукции, занимается коммерческий директор.

Из всех возможных форм продвижения продукции (реклама, связи с общественностью, стимулирование сбыта и персональные продажи) на комбинате в некоторой степени применяются только последние две. К стимулированию сбыта можно отнести введенные скидки на объем закупок, а к стимулированию персональных продаж - прямые контакты руководства комбината с потенциальными покупателями. Первые две формы в настоящее время не используются.

О необходимых мерах по продвижению продукции предприятия на рынок упоминалось в разделе 3 (Описание продукта) и подробно рассматривается в приложении 2.

Ниже приведен месячный план сбыта на конец планового периода - декабрь 1998 г. Он основан на следующих предположениях. Ежесуточный объем производства муки составляет 750 тонн. Поскольку производственное оборудование ежемесячно выводится из эксплуатации на 72 часа, оптимальный месячный объем производства составляет 21 тыс. тонн (750 тонн x 28 дней). Доля муки 1 сорта невелика - 500 тонн в месяц, т.е. чуть более 2 %. Производство отрубей - 7,000 тонн в месяц, а зерновые отходы составляют 3 % переработанного зерна, т.е. 840 тонн в месяц. Реализация манной крупы находится на уровне максимальных месячных поставок за 1997 г. - до 100 тонн. Продажа зародыша в план не входит.

По реализации муки наибольший рост ожидается на сегментах:

- “средний объем закупок”: Тула - хлебопекарные предприятия малой мощности;
- “средний объем закупок”: Тульская и прилегающие области - хлебозаводы;
- “малый объем закупок”: Тула - предприятия торговли и общественного питания;
- “малый объем закупок”: Тульская и прилегающие области - хлебозаводы.

На остальных сегментах сохраняется средний месячный уровень продаж 1997 г. Под крупными закупками имеются в виду закупки свыше 500 тонн муки в месяц, средние закупки - от 100 тонн до 500 тонн, малые - менее 100 тонн в месяц.

Месячный план сбыта на декабрь 1998 года.

Товарная группа	Объем поставок	Территория	Вид деятельности	Наименование продукта	Цена, тыс.руб.	Кол-во, тонн	Стоимость, тыс.руб.
Мука						21000	51618039
	Крупные (>500)					13100	31269980
		Тула				13100	31269980
			Хлебозаводы	Мука в/с	2420	750	1815000
					2400	4300	10320000
					2390	2500	5975000
				Мука 1с	2073.959	500	1036979.5
			Пищ. пр-ть	Мука в/с	2420	1450	3509000
					2400	1000	2400000
			Торг.и общепит	Мука в/с	2390	2600	6214000
	Средние (100-500)					3800	9503086
		Тула				2300	5751868
			Хлебозаводы	Мука в/с	2500.812	600	1500487.2
			Пищ. пр-ть	Мука в/с	2500.812	500	1250406
			Малые хл./пек.	Мука в/с	2500.812	1000	2500812
			Торг.и общепит	Мука в/с	2500.812	200	500162.4
		Тульская и др. обл.				1500	3751218
			Хлебозаводы	Мука в/с	2500.812	1500	3751218
	Малые (<100)					4100	10844974
		Тула				3400	9094406
			Пищ. пр-ть	Мука в/с	2500.812	100	250081.2
			Малые хл./пек.	Мука в/с	2500.812	100	250081.2
			Торг. и общепит.	Мука в/с	2500.812	1600	4001299.2
				Мука фас.	2870.59	1600	4592944
		Тульская и др. обл.				700	1750568
			Хлебозаводы	Мука в/с	2500.812	500	1250406
			Пищ. пр-ть	Мука в/с	2500.812	100	250081.2
			Торг. и общепит.	Мука в/с	2500.812	100	250081.2
Манка				Крупа манная	2736.877	100	273687.7
Отруби						7000	2134500
				Отруби расс.	351	1000	351000
					300	1000	300000
					250	1000	250000
					210	500	105000
				Отруби гран.	386	1000	386000
					335	1000	335000
					285	1000	285000
					245	500	122500
Отходы						840	189000
				Отходы зерн.	262.5	420	110250
					187.5	420	78750
ИТОГО							54215227

Примечание. Суммарные показатели выделены в таблице жирным шрифтом.

На основании сравнительного анализа приведенных данных можно сделать вывод о сильной конкурентной позиции ХБ и прогнозировать дальнейшее увеличение его доли в общем объеме производства муки московскими мелькомбинатами.

5. ОПИСАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА

Хлебная база и располагается на территории в 48 гектара. Права пользования земельным участком установлены Постановлением Правительства от 19 января 1995 года на условиях аренды сроком на 49 лет. На основании договоров о предоставлении участка в пользование на условиях аренды (договоров аренды земли) № ... от 23 февраля 1995 года и № ... от 26 февраля 1995 года ежегодная арендная плата установлена в размере 188 843 ЭКЮ. Арендная плата вносится частями, ежеквартально, не позднее 25 числа последнего месяца квартала. Оплата производится в рублях. Пересчет начисленной в ЭКЮ арендной платы производится по курсу ЭКЮ на 15 число второго месяца оплачиваемого квартала.

На территории комбината находятся: элеватор, состоящий из рабочей башни и 12 силосов (емкостей для хранения зерна), два мельничных производства (МП № 1 и МП № 2), комбикормовое производство (цех гранул), административное здание, лаборатория контроля качества, а также ряд вспомогательных зданий и цехов. Имеются подъездные пути для автомобильного и железнодорожного транспорта, оборудованные площадки для погрузочно-разгрузочных работ. Имеется необходимое энерго-, водо- и теплоснабжение для производства. На фото 2 показана панорама комбината, а на схеме 5.1 - экспликация территории (схема расположения основных производственных и вспомогательных цехов и участков).

Предприятие планировалось и строилось как стратегический узел, обеспечивающий Тулу и Тульскую область с 1957 года запасами зерна (как хлебная база № 31), а с 1978 года - продуктами переработки зерна, т.е. мукой высшего и первого сортов, крупой манной, а также отрубями для целей животноводства. Оборудование, установленное и запущенное в 1982 году, соответствовало на тот период самому передовому уровню мукомольного производства и поставлялось голландской фирмой Готер. В 1989 году было запущено второе мельничное производство (МП № 2), аналогичное голландскому, но отечественного изготовления.

Схема производства укрупненно может быть представлена на рисунке 5.1.

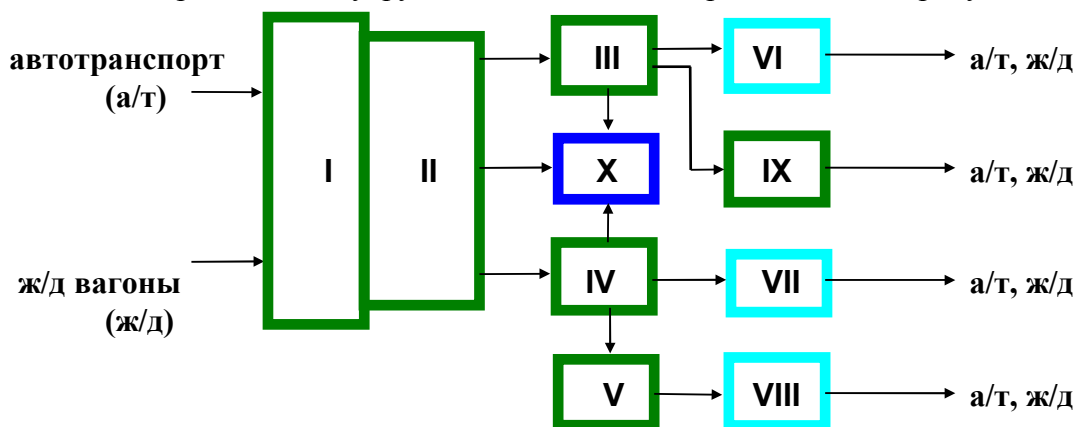


Рис. 5.1. Обобщенная схема производства АО ХБ.

Примечание: I - рабочее здание элеватора; II - силосы для хранения зерна; III - МП № 2; IV - МП № 1; V - цех гранул; VI, VII, VIII - склад готовой продукции; IX - линия по изготовлению фасованной продукции (пакеты по 2 кг); X - отходы производства.

Технологический цикл рассчитан на круглосуточную и круглогодичную эксплуатацию оборудования, с плановыми остановками на проведение профилактических и планово-ремонтных работ.

Производственный процесс включает в себя целый комплекс производственных операций, в основе которых лежит цеховая структура производства, с использованием высокоавтоматизированных процедур обработки, очистки и переработки зерна. При этом весь контроль за производством сосредоточен на пультах центрального диспетчерского автоматизированного управления соответствующих производств, а численность обслуживающего персонала сведена к минимуму.

Процесс переработки зерна на мельничных производствах № 1 и № 2 идентичны. Отличие состоит в том, что нормативы выход муки высшего сорта на МП № 1 = 75 %, а на МП № 2 = 72 %. На величину выхода влияют такие факторы, как качество и сортность зерна, его засоренность, зараженность, влажность. Требования к качеству зерна указаны в разделе 3 "Описание продукта". Оставшаяся часть продукта размола после получения муки - это отруби, которые могут отпускаться из цеха отрубей либо в рассыпном, либо в гранулированном виде, а также зерновые отходы. Небольшой процент уходит в отходы в виде посторонних примесей (2 - 4 %). Еще 2 - 3 % представляют собой зародыш зерна - высокоценный продукт, используемый в парфюмерии и медицине. За 10 месяцев 1997 года средний выход муки высшего и первого сортов составил 75 %, что выше средненормативного на 1,5 %. Это говорит о качестве эксплуатации оборудования и уровне квалификации персонала, занятого в производстве.

АО ХБ способен перерабатывать до 1000 тонн зерна в сутки, по 500 тонн на каждом мельничном производстве. На сегодняшний день комбинат загружен на 85 % своих мощностей. Таким образом, потенциальные возможности предприятия достаточно высоки.

Технологические операции можно представить как последовательность прохождения зерна в процессе его переработки через:

- элеватор;
- один из двух мельничных производств (МП № 1 или МП № 2).

В производственном элеваторе выполняют операции:

- приемка и размещение зерна по силосам;
- предварительная очистка зерна от примесей;
- выделение мелкого зерна;
- взвешивание зерна и отходов;
- передача зерна на мукомольный завод (МП № 1 или МП № 2).

Мукомольные заводы имеют три отделения:

- *подготовительное;*
- *размольное;*
- *готовой продукции;*

Кроме того МП № 1 в своем составе имеет цех гранул, МП № 2 имеет цех фасовки продукции, где мука фасуется в бумажные пакеты (упаковку) по 2 кг.

В *подготовительном* отделении мельничного производства происходит:

- формирование помольных партий зерна;
- очистка зерна от примесей, отличающихся размерами, плотностью, скоростью витания и металломагнитными свойствами;
- сухая очистка поверхности зерна;
- мокрое шелушение зерна;
- увлажнение зерна;



Фото 2. Панорама (фрагмент)

- отволаживание зерна;
- обеззараживание зерна;
- взвешивание зерна;
- передача зерна в размольное отделение.

В *размольном* отделении выполняют операции:

- измельчение зерна и его промежуточных продуктов;
- сортировка промежуточных продуктов размола на фракции по размерам и качеству;
- вымол сходовых продуктов размола;
- контроль и формирование потоков муки;
- взвешивание муки;
- передача муки в отделение готовой продукции.

Отделение *готовой продукции* предназначено для целей:

- бестарного хранения муки;
- формирования сортов муки;
- витаминизации муки;
- контроля муки (выделение случайных примесей);
- фасовки и упаковки муки и манной крупы в мешки, пакеты и пачки;
- отпуска фасованной продукции;
- бестарный отпуск на автомобильный и железнодорожный транспорт.

Цех гранул предназначен для выполнения операций:

- гранулирования отрубей;
- хранения отрубей;
- отпуска отрубей на автомобильный и железнодорожный транспорт.

Подробная технологическая схема производства основных продуктов комбината представлена в приложении 3.

На комбинате действует вполне отлаженная система по обеспечению производства всеми необходимыми ресурсами: основными средствами и запасными частями;

основного сырья; электроэнергией, теплом и водой; кадрами. В приложении 4 приведена потребность (расход) вышеуказанных ресурсов за 1996 год.

Основные средства ХБ по основным и вспомогательным цехам представлены в виде сводной таблицы. Стоимость основных средств комбината по состоянию на 1 октября 1996 года представлена в таблице 5.1.

Таблица 5.1

**Основные средства ХБ на 1 октября 1996 года
(в млрд. руб.)**

Наименование основных средств	Первоначальная стоимость	Сумма износа	Износ в %	Остаточная стоимость
Здания и сооружения	236,955	60,871	25,7	176,084
Машины и оборудование	96,891	76,744	79,2	20,147
Всего:	333,846	137,615	41,2	196,230

Поставщиками зерна для ХБ являются зерносовхозы Ставрополя, Краснодар, Белгорода, Кустаная, Оренбурга, Саратова, Тургая, Омска и ряда других областей, с которыми имеются соответствующие договоры. Контроль качества поступающего на переработку зерна производится сотрудниками лаборатории комбината.

В 1997 году ХБ перерабатывало зерно, поставки которого осуществлялись по трем направлениям: федеральное - 23 % от общего объема поставок, договорное - 70 % и давальческое - 7 %. В этом же году было закуплено и получено зерна свыше 200 тыс. тонн, а затраты на зерно составили свыше 177 млрд. рублей. При анализе затрат установлено, что зерно, закупленное у федерального фонда, на 20 % дороже договорного (поступления по данному каналу нестабильны), поэтому на комбинате проводится работа по увеличению объемов закупок по договорному и давальческому направлениям. Особый упор делается на расширение договорной системы закупки зерна в регионах Российской Федерации и ближнего зарубежья.

Сертификацию готовой продукции ежеквартально проводит фирма, в соответствии с договором.

Снабжение основного и вспомогательного производства электроэнергией, теплом и водой осуществляется из городских систем. Срывов в обеспечении производства энергоресурсами не было. Комбинат своевременно производил платежи за электроэнергию, тепло и воду. В 1997 году за 9-ть месяцев им было выплачено:

- за электроэнергию - более 6,3 млрд. рублей;
- за тепло - более 1.6 млрд. рублей;
- за забор и сброс воды - более 122 млн. рублей.

Аналитические данные по расходу энергоресурсов и воды, цены и затраты на их приобретение приведены в приложении 4.

- Комбинат полностью укомплектован административным, инженерно-техническим и производственным персоналом. По состоянию на 1 октября 1997 года на комбинате работают 510 человек.

Качественные характеристики руководящего состава комбината приведены в разделе 2 "Описание предприятия", там же представлена существующая организационная структура.

На комбинате существует повременно-премиальная система оплаты труда. В 1996 году удельный вес по оплате труда (в составе затрат, включаемых в себестоимость) составил:

- по основному производству - 1,06%;
- по общехозяйственным затратам - 2,03%.

В таблице 5.2 представлены данные по распределению численности и месячного фонда оплаты труда по состоянию на 1 октября 1997 года.

Таблица 5.2

Распределение численности и фонда оплаты труда

	Удельный вес в %	
	Численность	Зарботная плата
Администрация	1,2	3,7
Отделы управления	10,5	11,4
Лаборатория	3,7	3,4
Основное производство	34,0	35,8
Транспортный цех	11,6	12,7
Вспомогательные цеха	39,0	33,0

Руководители комбината постоянно уделяют внимание повышению квалификации руководящего, инженерно-технического и производственного персонала. В 1997 году на обучение (подготовку) кадров ежемесячно расходовалось от 0.01 % до 0.05 % денежных средств, включаемых в себестоимость.

Для расширения рынков сбыта (увеличения объемов продаж), совершенствования оперативности и качества управления в условиях рыночной экономики на комбинате планируется:

Во-первых, в течение 1-го квартала 1998 года создать отдел маркетинга, который должен будет выполнять следующие функции: изучать рынки; планировать сбыт продукции и ценообразование; продвигать продукцию на рынок; контролировать выполнение планов по сбыту и т.д. Отдел маркетинга целесообразно организовать по функциональному признаку и распределить функциональные обязанности между тремя менеджерами следующим образом:

- первый - занимается мониторингом внешней ситуации;
- второй - всеми вопросами по продвижению продукции на рынки сбыта;
- третий - планированием на основе внутреннего анализа (контролинга).

Менеджерам установить повременно-премиальную заработную плату от 3.5 до 4 млн.руб. в месяц.

Во-вторых, для успешного выполнения своих задач отделами управления необходимо соответствующее техническое, информационное и программное обеспечение. Для оперативного анализа внутренней ситуации добавить в программное обеспечение, имеющееся на комбинате, функции по составлению сводных отчетов реализации товаров за различные периоды времени по сегментам рынка и отдельным крупным заказчикам. Для изучения рынка сбыта необходима база данных по потенциальным покупателям и конкурентам. Такая база должна включать не только адресно-именные сведения, но и отражать показатели деятельности предприятия за различные периоды времени. Этим требованиям удовлетворяет база данных Госкомстата.

Практическую реализацию поставленных выше задач (в плане их разработки и сопровождения) рекомендуется поручить отделу автоматизации, который необходимо создать в течение 1-го квартала 1998 года. Предположительная численность отдела- 4 - 5 человек с заработной платой от 3,5 до 4 млн. руб. в месяц.

6. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН

Для выполнения поставленной в проекте цели (к концу 1998 года обеспечить объем продаж 750 тонн муки в сутки или 21 тысяч тонн в месяц) на ХБ запланировано выполнение следующих мероприятий (см. таблицу 6.1).

Таблица 6.1

Календарный план на 1998 год

Наименование мероприятий	Ответств. исполнитель	Период выполнения		Затраты	
		начало	конец	тыс.руб.	USD
Создание отдела маркетинга					
1 Подбор менеджеров отдела		01/04/98	30/04/98	1000	
2 Оборудование рабочих мест:					
- ремонт комнаты (до 30 кв.м)		01/04/98	21/04/98	30000	
- покупка мебели на 3 раб.места		14/04/98	21/04/98		2500
- покупка телефонов и факса		14/04/98	21/04/98		500
- покупка компьютеров (3 шт)		14/04/98	21/04/98		4500
- покупка лазерного принтера		14/04/98	21/04/98		600
- покупка матобеспечения		21/04/98	30/04/98		5000
- покупка копировальной тех-ки		21/04/98	30/04/98		1300
- покупка канцтоваров		21/04/98	30/04/98	2000	
3 Обучение менеджеров		01/05/98	10/05/98		3000
Итого затрат:				33000	17400
Создание отдела автоматизации					
1 Подбор специалистов отдела		01/04/98	30/04/98		
2 Оборудование рабочих мест:					
- ремонт комнаты (до 30 кв.м)		01/04/98	30/04/98	30000	
- покупка мебели на 3 раб.места		01/04/98	30/04/98		2500
- покупка компьютеров (3 шт)		01/04/98	30/04/98		4500
Итого затрат:				30000	7000
Расширение рынка					
1 Рекламная компания					
- "Товары и цены" ежекварт-но		01/05/98	01/10/98	94080	
- "Товары и цены" ежемес. - 6 раз		01/06/98	31/12/98	7332	
- Участие в продярмарках		01/06/98	31/12/98	7200	
- Рассылка пресс-листов		01/06/98	01/07/98	1500	
2 Изучение потенциала рынка					
- изучение спроса (анкеты)		01/06/98	01/07/98	1500	
- командировки в центр.области		01/07/98	01/10/98	6000	
Итого затрат:				117612	
Всего затрат:				180612	24400

7. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

При разработке финансового плана ХБ был применен сценарный подход.

Объемы реализации основной номенклатуры продукции (муки высшего и первого сортов, манной крупы, отрубей и гранул) даны по факту 10-ти месяцев 1997 года с прогнозом некоторого спада в ноябре и декабре. Стартовая цена на закупку зерна установлена на уровне среднегодовой за 1997 год - 1030 тыс. рублей за тонну. Предусмотрены дифференцированные уровни инфляции (по результатам анализа за 1997 год) на сбыт, прямые и постоянные затраты, на заработную плату и другие ресурсы. Схема продаж: 60 % продукции в кредит на 14 дней, а 40% продукции реализуется в кредит на 14 дней и с задержкой платежей еще на 30-ть дней.

При подготовке исходных данных для расчета финансового плана были приняты следующие данные:

- старт проекта - 1 октября 1997 года;
- продолжительность (горизонт) проекта - 1 год и 3-и месяца;
- основная валюта проекта - тыс. рублей;
- валюта для расчета на внешнем рынке - доллар США.

Налоговая среда на срок действия проекта установлена без изменения по следующим нормативам:

- налог на добавленную стоимость - 10%;
- налог на пользователей автомобильных дорог - 2,5%;
- платежи в пенсионный фонд - 28%;
- платежи в фонд обязательного медицинского страхования - 3,6%;
- платежи в государственный фонд занятости - 1,5%;
- платежи в фонд социального страхования - 5,4%;
- налог на содержание жилфонда и объектов соцкультбыта - 1,5%;
- налог на нужды образовательных учреждений - 1%;
- налог на прибыль - 26,2%.

Налогооблагаемые базы и сроки платежей установлены в соответствии с законами Российской Федерации и инструкциями Государственной налоговой службы (ГНС).

Согласно закона Российской Федерации от 13 декабря 1991 года и инструкции ГНС № 33-95 комбинат освобожден от уплаты налога на имущество, как предприятие, имеющее элеваторы для хранения зерна.

Согласно закона г. Москвы от 18 октября 1995 года № 22 с 1 января 1996 года ХБП пользуется льготой по налогу на прибыль.

Поскольку экономическая ситуация в России характеризуется большими структурными изменениями в ценообразовании, то инфляционная среда в проекте описана группой показателей:

- темпы роста/падения курса основной валюты - 7 %;
- инфляция на сбыт - 7 %;
- инфляция на прямые и общие издержки - 9 %, т.е. на 29 % выше инфляции на сбыт;
- инфляция на заработную плату - 2 %.

Стартовые цены, условия продаж, физический объем сбыта по месяцам, кварталам и годам определены в плане сбыта, прямые издержки, условно-постоянные издержки на управление, производство и маркетинг показаны в финансовом плане (приложение 3).

Финансовый план рассчитан исходя из условий окружающей среды и инвестиционных планов, без изменения системы продаж. При расчетах финансового плана учтено состояние баланса ХБ (стартового баланса) на 1 октября 1997 года.

Отчеты о прибылях и убытках отражают операционную деятельность производства муки, манной крупы и отрубей (гранул) за период. При запланированных объемах сбыта, издержек производства и ценах комбинат работает прибыльно.

Отчеты о движении денежных средств отражают остатки денежных средств в динамике от периода к периоду. Денежные средства формируются за счет доходов (капитала комбината, вложенного в данное производство, доходов от сбыта продукции (услуг), поступлений от других видов деятельности и кредитов) и расходов (затрат на сырье, производство, на выплату процентов и погашение кредитов, выплаты налогов).

Была просчитана схема необходимых финансовых ресурсов для реализации проекта. Комбинату необходимы кредиты: в размере 81.5 млрд. рублей в декабре 1997 года и в размере 101.5 млрд. рублей в июне 1998 года на 6 месяцев под 31 % годовых. Кредиты будут направлены на закупку 196 тысяч тонн пшеницы. Проценты будут выплачиваться ежемесячно без отсрочки начала выплат после поступления финансовых средств на расчетный счет. Кредиты будут выплачены в июне и в декабре 1998 года.

В отчетах представлены консолидированные графики погашения кредитов и процентов.

При строгом выполнении всех запланированных мероприятий в указанные сроки балансы наличности на конец периода будут положительны.

Балансы отражают финансовое состояние комбината на конец рассчитываемого периода времени. Из анализа балансов можно сделать вывод об устойчивом состоянии проекта. При старте проекта в балансе (стартовом балансе) отражены активы и пассивы комбината по состоянию на 1 октября 1997 года.

Показатели эффективности проекта представлены двумя группами:

ПЕРВАЯ - характеризует финансово-хозяйственную деятельность;

ВТОРАЯ - эффективность вложений в проект.

Показатели эффективности операционной деятельности включают показатели прибыльности активов производства, показатели финансового состояния, которые характеризуют финансовую устойчивость и платежеспособность:

- **РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ВАЛОВОЙ ПРИБЫЛИ** составит (42 - 41) %;
- **РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ОПЕРАЦИОННОЙ ПРИБЫЛИ** составит (20 - 10) %;
- **РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ** изменяется от 5% до 10 %.

Показатели финансовой деятельности показывают способность комбината оплачивать свои долги кредиторам.

- **ИНДЕКС ТЕКУЩЕЙ ЛИКВИДНОСТИ** увеличивается с 83 % до 105 %;
- **ЧИСТЫЙ ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ** увеличится к концу 1998 года до 4.8 млрд. рублей;

ПОКАЗАТЕЛИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА

Интегральные показатели эффективности проекта рассчитаны на период (горизонт) в 15-ть месяцев при следующих ставках дисконтирования: для рублевой зоны 31 %, для долларовой - 15 %.

ИНДЕКС ПРИБЫЛЬНОСТИ (PI) характеризует прибыльность проекта и составит 1.14.

ЧИСТЫЙ ПРИВЕДЕННЫЙ ДОХОД (NPV) отражает масштабы проекта и размер дохода, который можно получить при производстве основной продукции на комбинате. Эта величина положительна и составляет более 12.5 млн. долларов США.

СРОК ОКУПАЕМОСТИ (PBP) определяет период (в месяцах), начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с инвестированием проекта, покрываются суммарными доходами от его реализации. Проект окупается за 12-ть месяцев.

8. АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ

В процессе реализации проекта под воздействием различных непредвиденных обстоятельств могут возникнуть отклонения показателей эффективности от расчетного значения. Мы часто спрашиваем себя: "А что произойдет, если...". Именно этот вопрос и лежит в основе того, что принято называть анализом чувствительности.

Целью анализа чувствительности является определение степени влияния варьируемых факторов на финансовый результат проекта.

В рыночной экономике в качестве факторов, в наибольшей степени оказывающих влияние на финансовый результат, выступают:

- физический объем продаж продукции или услуг;
- цена реализуемой продукции или услуг;
- величина прямых производственных издержек;
- величина постоянных (условно-постоянных) производственных издержек;
- сумма инвестиционных затрат;
- стоимость привлекаемого капитала;

Анализ чувствительности в данном проекте заключался в определении критических границ изменения влияющих факторов. Показателем, характеризующим финансовый результат проекта, является *чистая приведенная величина дохода (NPV)*.

Результаты анализа чувствительности проекта представлены в виде графиков.

Выводы:

1. Цену на сбыт продукции можно уменьшать, но не более чем на 19 %;
2. Остальные факторы существенного влияния не оказывают.