

**Бизнес-план проекта производства средств защиты растений на 2002
год**

Резюме проекта

Проект предусматривает производство химических средств защиты растений (ХСЗР) на базе производственных мощностей ООО «Новая структура» (арендуемых ЗАО «Подмосковье») и ООО «Инвестор» (арендуемых ОАО «Химзавод» (Волгоград)). Технология производства заключается в формуляции и расфасовке готовой продукции на основе действующих веществ (ДВ).

Суммарный объем планируемого сбыта в натуральном выражении составляет 5 563 тыс. л., в денежном выражении 1 975 млн. руб. Это составляет 33% от всего объема рынка.

Объем необходимых вложений на 2002 год составляет 404 398 тыс. руб., из них:

- 625 тыс. руб. – погашение задолженности по выкупу бизнеса в Щелково.
- 256 500 тыс. руб – товарный кредит БАСФ на производственную программу ОАО «Химзавод» и производство препарата Стомп на ЗАО «Подмосковье».
- 147 274 тыс. руб. – закупки других видов сырья и материалов.

Потребность в оборотном капитале на 2002 год для ОАО «Химзавод» составляет 3.7 млн. руб. ежемесячно, для ЗАО «Подмосковье» 29.2 млн. руб. ежемесячно.

В наиболее пессимистическом варианте оплата готовой продукции происходит в конце года. Производство предполагается в январе. При этих условиях NPV по проекту равен 129 млн. руб., IRR по проекту равен 35%.

Ожидаемая рентабельность проекта равна 23%.

Сильные стороны проекта: высокая рентабельность проекта, высокий спрос на продукцию, устоявшаяся репутация производителей и ООО «Инвестор», возможность поддержки со стороны местной администрации.

Слабые стороны проекта: отсутствие собственной дистрибьюторской сети, существенная зависимость от поставщиков сырья (составляющего 80% себестоимости)

Оглавление	
Цели реализации проекта	4
Данные о предприятиях – объектах инвестирования	4
Данные о проекте	5
Информация о продукте	5
Производственный план проекта	5
Себестоимость готовой продукции	8
Стоимость дистрибьюции готовой продукции	11
Маркетинг-план проекта	14
Общая характеристика рынка сбыта	14
Оценка потребности рынка в ХСЗР	15
Конкуренция на рынке	16
Ценовая характеристика рынка	16
Схема дистрибьюции продукции проекта	18
Финансовое обоснование проекта	18
Анализ рисков проекта	21
Приложения	24

1. Цели реализации проекта

Цель реализации проекта – получение прибыли от производства и реализации химических средств защиты растений, изготовленных по торговым маркам крупнейших Западных производителей – BASF, Aventis, а также отечественным, принадлежащим ВНИИ ХСЗР.

2. Данные о предприятиях – объектах инвестирования

Предприятия – производители ХСЗР: ЗАО «Подмосковье», ОАО «Химзавод» (Волгоград).

ЗАО «Подмосковье»

Основная деятельность – формуляция средств химической защиты растений по торговым маркам Aventis, ВНИИ ХСЗР и других регистрантов. Объемы производства в 2001 году – 3.8 тыс. т.

Численность персонала согласно штатному расписанию – 225 чел.

Генеральный директор – Иванов Иван Иванович.

Таблица 2.1. Структура уставного капитала ЗАО «Щелково Агрохим»

Собственник	Доля в УК, %
ООО «Новая структура»	36%
ГУП ФАП	32%
ООО «Пента»	19%
Физические лица	13%

На настоящий момент 36% акций принадлежат ООО «Новая структура». Этот пакет акций был приобретен в составе имущественного комплекса в рамках процедуры банкротства ОАО «Щелковское предприятие Агрохим» с нарушением требований Закона об акционерных обществах о предоставлении приоритетного права выкупа акций акционерам ЗАО. На настоящий момент существует решение суда о реализации этого права ООО «Пента» по иску последнего.

Вспомогательные предприятия: **ООО «Новая структура».**

Собственник (через 100% дочернюю структуру ООО «Коммунальное») средств производства ХСЗР и жирующих средств, а также всей инфраструктуры площадки. ООО «Коммунальное» – поставщик коммунальных услуг арендаторам и собственникам средств производства площадки.

Таблица 2.2. Структура уставного капитала ООО «Новая структура»

Собственник	Доля в УК, %
ООО «Инвестор»	51%
ЗАО «Агрохимэкспорт»	26%
ЗАО «Темпэксим»	18%
ЗАО «Щелково Агрохим»	5%

ОАО «Химзавод» (Волгоград)

Основная деятельность – производство бытовой химии и химических полупродуктов. С 2001 года сотрудничает с ООО «Инвестор» в области производства ХСЗР.

Контрольный пакет акций (51%) принадлежит Минимущество.

Генеральный директор – Петров Петр Петрович.

Под производство ХСЗР отведен цех №34, ранее выпускавший «режимную» продукцию. Мощность производства ХСЗР – 5 тыс. т./год, объем производства в 2001 году – 840 тыс. л.

3. Данные о проекте

Информация о продукте

Средства химической защиты растений разделяются на три основные категории:

- Инсектициды, средства защиты от насекомых.
- Гербициды, средства уничтожения сорных растений.
- Фунгициды, средства защиты растений от болезней, предпосевная обработка семян.

Конечные потребители ХСЗР – предприятия-производители сельхозпродукции.

Производственный план проекта.

Проект предусматривает работу на двух производственных площадках – ОАО «Химзавод» (Волгоград) и ЗАО «Подмосковье». При этом ЗАО «Подмосковье» ведет собственную производственную программу (которая также отражена в этом документе).

**Таблица 3.1. Производственная программа ОАО «Химзавод»
(Волгоград)***

Наименование препарата	Объем реализации 2001 года, тыс. л.	Объем производства, тыс. л.	Объем реализации, тыс. л. (с учетом остатков 2001 года)
БИ-58	117	300	300
Фастак	55	0	120
Рекс Супер	154	195	195
Строби	11	0	5
Пивот	78	40	40
Базагран М	150	200	200
Фацет	41	10	10
Бурефен ФД-11	0	25	25
Дифезан	0	100	100
Премис	0	200	200
Итого	607	1070	1195

*С учетом остатков 2001 года

Таблица 3.2. Производственная программа ЗАО «Подмосковье»*

Препарат	Производство 2001 года, тыс. л.	Производство 2002 года, тыс. л.
Агрон	15	20
Агритокс	50	100
Адифур	26	25
Акура	-	100
Баста	100	50
Беназол	100	150
Бетарен ФД-11	100	150
Бетарен Экспресс	40	50

Бурфен ФД-11	150	-
Витокс	30	50
Дезормон	500	695
Децис	50	50
Диазинон	100	100
Дифезан	200	250
Золон	50	50
Карбофос	50	90
Кинмикс	240	150
Купроксат	-	100
Лебайцид	-	50
Премис	400	400
Раундап	250	150
Рогор-С	450	400
Стомп	50	263
Суми-альфа	150	150
Суми-8	-	100
Таран	80	80
Титул 250	100	120
Титул 390	-	20
Фуроре Экспресс	50	50
Хинуфур	60	30
Циткор	140	65
Шаккимол	80	100
Шерпа	60	130
Этилфенацин	60	80
Всего	3 731	4 368

*С учетом остатков 2001 года

Себестоимость готовой продукции

Рассмотрим отдельно стоимость производства на ОАО «Химзавод» (Волгоград) и на ЗАО «Подмосковье». Отдельно выделим те препараты, приобретение действующих веществ для которых будет осуществлять ООО «Инвестор». Это вся производственная программа ОАО «Химзавод» (Волгоград) и 50 л. препарата Стомп на ЗАО «Подмосковье».

Сначала рассмотрим ситуацию на ОАО «Химзавод» (Волгоград).

Таблица 3.3. Объемы и стоимость сырья импортного, необходимого для осуществления производственной программы на ОАО «Химзавод» (Волгоград)

Сырье	Цена единицы	Необходимый объем, единиц	Расходы по приобретению, руб.
Эпоксиконазол тх. 96%	3 912	25 389	99 314 151
Диметоат тех.	405	126 900	51 394 500
Имазетапил техн.	7 055	4 444	31 352 420
Дикамба техн. (86%)	630	42 670	26 882 100
Тритиконазол премикс	1 788	11 306	20 218 520
Бентазон натрия тех. 640 г/л	208	78 220	16 269 760
Графтол премикс	107	131 414	14 035 015
Фацет СЦ-Премикс	1 869	6 000	11 214 000
Плуроник ПЕ6400	77	48 750	3 758 625
Веттол ЕМ 31	142	24 000	3 412 800
МСПА тех. 96%	126	26 700	3 364 200
Твин 20	210	12 000	2 520 000
Диэтилэтаноламин	65	22 480	1 463 448
Фенмедифарм техн. (97%)	555	2 073	1 150 238
Десмедифарм техн. (97%)	555	2 073	1 150 238
Изофорон	63	15 390	969 570
Суденблау 670	2 309	300	692 550
Силикон СПЕ	245	1 407	344 856
Плуроник ПЕ6200	79	3 750	297 000

Келзан С	543	507	275 453
Плуроник ПЕ10500	96	1 833	175 418
Тамол ДН	124	1 229	152 580
Хифло-Суперцел	300	154	46 200
Родопол	310	130	40 287
Катон МК	182	195	35 451
Итого			290 529 379

Таблица 3.4. Объемы и стоимость сырья отечественного, необходимого для осуществления производственной программы на ОАО «Химзавод» (Волгоград)

Сырье	Цена единицы	Необходимый объем	Расходы по приобретению
Препарат №1	400	20 760	8 304 000
Циклогексанон	30	154 800	4 644 000
1,2-пропиленгликоль	30	8 778	263 325
Ксилол	11	18 583	209 982
ОП-7	11	6 515	69 711
АБСК	45	597	26 854
Триэтиленгликоль	7	3 670	24 222
Неонол АФ9-12	12	1 790	21 125
Аммиачная вода 35%	13	800	10 240
Аммиак водный, 25%	8	1 180	9 204
Динатрийгидрогенфосфат	53	156	8 268
Калийдигидрогенфосфат	68	48	3 264
Лимонная кислота	29	64	1 860
Итого			13 596 054

Таблица 3.5. Итоговая структура производственных затрат на ОАО «Химзавод» (Волгоград).

Статья	Сумма, тыс. руб.	Доля в производственных затратах, %
Сырье и материалы		
Сырье импортное	290 529	85.6%
Сырье отечественное	13 596	4.0%
Упаковочные материалы	10 986	3.2%
Процессинг		
Энергетика и вода	1 332	0.4%
Заработная плата и соцстрах	3 384	1.0%
Цеховые расходы	7 983	2.4%
Накладные расходы	7 495	2.2%
Амортизация	3 900	1.1%
Итого	339 205	

Как видно из таблицы 3.2., 87.9% в себестоимости готовой продукции занимает сырье импортное. Для производства препаратов по маркам фирмы БАСФ оно будет приобретаться на условиях товарного кредита. По всем остальным препаратам – за денежные расчеты.

Рассмотрим теперь ситуацию на ЗАО «Подмосковье». Общая структура затрат предприятия следующая:

Таблица 3.6. Структура затрат ЗАО «Подмосковье» на осуществление производственной программы 2002 года.

Статья	Сумма	Доля в производственных затратах
Сырье импортное	765 330	86.1%
Сырье отечественное	58 099	6.5%
Упаковка импортная	16 926	1.9%
Упаковка отечественная	5 236	0.6%
Заработная плата	15 394	1.7%
Отчисления с з/п	5 988	0.7%

Арендная плата	16 248	1.8%
Коммунальные услуги	5 505	0.6%
Итого	888 725	

Стоимость дистрибьюции готовой продукции.

Следующая часть программы – дистрибьюция готовой продукции. Затраты на дистрибьюцию готовой продукции, по данным фирм «Агрохимальянс» и «Август», составляют порядка 10% от оборота сети. Таким образом, произведем расчет двух вариантов бюджета: минимальный – реализация через сеть продукции, выпускаемой ОАО «Химзавод» и препарата Стомп с ЗАО «Подмосковье», и максимальный – реализация всей продукции программы через дистрибьюторскую сеть.

Объем продаж на одного менеджера в ЗАО «Август» составляет 300 тыс. долл./год. Эта цифра и использовалась в расчетах.

Таблица 3.7. Оценка бюджета дистрибьюторской сети.

	Минимальный бюджет		Максимальный бюджет	
	% от объема продаж	Сумма	% от объема продаж	Сумма
Объем продаж, тыс. руб.	100%	519 761.71	100%	1 975 470.31
Бюджет на содержание дистрибьюторской сети (10% оборота), тыс. руб.	10%	51 976.17	10%	197 547.03
Бюджет дистрибьюторской сети, тыс. долл. США		1 732.54		6 584.90
Количество менеджеров по продажам (из расчета 300 тыс. долл./чел в год)		58		220
Бюджет дистрибьюторской сети без учета бонусов, тыс. долл. США	7.4%	1 299.04	3.8%	2 555.35

Бонусы клиентам, реклама и прочие расходы, тыс. долл. США	2.6%	433.50	6.2%	4 029.55
--	------	--------	------	----------

Произведем теперь прямую оценку расходов подразделений дистрибьюторской сети (предпоследняя строка таблицы 3.7).

Таблица 3.8. Штатное расписание головной структуры.

Персонал центрального офиса	Зарплата, долл./мес.	Количество	Расходы, долл./год
Генеральный директор	3 000	1	36 000
Коммерческий директор	3 000	1	36 000
Менеджеры округов	1 500	5	90 000
Региональный координатор	500	1	6 000
Директор по производству	800	1	9 600
Химик-технолог	600	1	7 200
Директор по логистике	1 000	1	12 000
Ассистент логистика	400	1	4 800
Финансовый директор	1 500	1	18 000
Контролер	600	1	7 200
Главный бухгалтер	1 000	1	12 000
Бухгалтерия	500	3	18 000
Зам. ген. по развитию	1 500	1	18 000
Маркетолог	700	1	8 400
PR-менеджер	600	1	7 200
Юрист	1 000	1	12 000
Офис-менеджер	1 000	1	12 000
Ассистен офис-менеджера	500	1	6 000
Сетевой администратор	500	1	6 000
Водители	400	2	9 600
Итого		27	336 000
Итого с налогами на ФОТ			465 360

Таблица 3.9. Бюджет головной структуры

Статья расходов	Сумма, долл./год
Аренда офиса	95 227

Зарплата	465 360
Итого	560 587

Произведем теперь расчет регионального бюджета, исходя из следующих предположений:

- Из 20 ключевых регионов в 15 создаются представительства со складами, в 5 (Волгоград, Курск, Воронеж, Орел, Тамбов – регионы с наименьшим объемом рынка) – представительства без складов.

Таблица 3.10. Региональный бюджет

Статья	Расходы одного представительства долл./год.	Количество	Сумма, долл./год
Расходы офиса представительства, в том числе	8 317	20	166 340
Аренда офиса	2 500		
Надбавка представителя	5 817		
Расходы склада, в том числе	8 155	15	122 325
Аренда склада	4 000		
Кладовщик	2 493		
Грузчики	1 662		
Расходы менеджера по продажам, в том числе	7 755	58	449 790
		220	1 706 100
Зарплата	4 155		
Автомашина	2 400		
Подарки	1 200		
Итого, минимальный региональный бюджет			738 455
Итого, максимальный региональный бюджет			1 994 765

4. Маркетинг-план проекта

Общая характеристика рынка сбыта

Рынок средств защиты растений относится к категории олигопольного рынка с наличием жесткого государственного регулирования рыночных цен. Основными операторами этого рынка являются фирма «Август», ООО «Инвестор» совместно с ОАО «Химзавод», ЗАО «Щелково Агрохим», ОАО «Уфахимпром» и некоторые другие.

Государственное регулирование осуществляет Федеральное агентство по регулированию продовольственного рынка (ГУП ФАП). Механизм регулирования следующий: предприятия-производители ХСЗР представляют в ГУП ФАП информацию по себестоимости препаратов. ГУП ФАП анализирует ее, и на ее основе вырабатывает рекомендованные цены на препараты. Сельхозпроизводитель, покупая препараты по цене, равной или ниже рекомендованной, получает право на государственную субсидию в размере 25% от приобретенного объема ХСЗР.

Основными потребителями ХСЗР являются предприятия сельского хозяйства, в первую очередь, предприятия Черноземной зоны. В первую очередь это Краснодарский и Ставропольский края.

Оценка потребности рынка в ХСЗР

Таблица 4.1. Сравнение цен программы на некоторые препараты с ценами фирмы «Август» (без НДС).

Продукт	Цена программы	Цены фирмы «Август», руб./л.
Фунгициды и протравители семян		
Суми-Альфа	255	260
Тилт*	876	790
Кинмикс	270	240
Циткор	400	432
Гербициды		
Бетарен Экспресс	405	438
Бетарен ФД-11	255	230
Бурефен ФД-11	255	260
Раундап	225	243

**Снят с производства, производится полный аналог Титул 250.*

Таким образом, в той области, в которой продукция ЗАО «Подмосковье» пересекается с продукцией фирмы «Август», цены обеих компаний приблизительно одинаковые. Остальные виды продукции крупными объемами на рынке не представлены.

Произведем теперь оценку доли программы в общем объеме рынка ХСЗР. По данным, предоставленным фирмой BASF, общий объем российского рынка ХСЗР составляет 200 млн. долл. США, или 6 000 млн. руб.

В 2001 году ООО «Инвестор» совместно с ОАО «Химзавод» реализовало дотационных ХСЗР общим объемом 262.8 млн. руб., что составляет 4.4% рынка. ЗАО «Подмосковье» реализовало 80% своего товара, что в денежном выражении составляет 1 млрд. руб. Таким образом, ЗАО «Подмосковье» занимает 16.7% рынка ХСЗР.

В 2002 году доля ООО «Инвестор» в денежном выражении планируется к увеличению до 7.8% рынка, доля ЗАО «Подмосковье» планируется к увеличению до 25% рынка. Суммарная доля рынка, предполагаемая к занятию программой в целом, составляет 32.8% рынка.

Конкуренция на рынке ХСЗР

Основными производителями ХСЗР по западным торговым маркам на рынке России являются: ЗАО «Подмосковье», ОАО «Химзавод» (Волгоград), ЗАО «Август» ОАО «Уфэхимпром». На настоящий момент ЗАО «Август» контролирует около 20% рынка ХСЗР.

Конкурентные преимущества ЗАО «Август» перед программой:

- Низкие цены поставки продукции в 2001 году, связанные с реализацией остатков продукции прошлого года по демпинговым ценам. В связи с этим – репутация дешевого поставщика ХСЗР.
- Развитая сеть дистрибьюторов в ключевых регионах.

Конкурентные преимущества проекта перед ЗАО «Август»

- Наличие ХСЗР разных ценовых категорий. Фирма «Август» предлагает только дешевые препараты, качество которых ниже качества препаратов фирмы BASF. ООО «Инвестор» совместно с ЗАО «Подмосковье» предлагает выбор как дешевых ХСЗР, аналогичных продукции ЗАО «Август», так и продукцию BASF.
- Связь проекта с программой реализации минеральных удобрений в Краснодарском крае.

Таким образом, для наиболее эффективного использования имеющихся конкурентных преимуществ необходимо развивать собственную дистрибьюторскую сеть в регионах.

Ценовая характеристика рынка ХСЗР

Регулирование цен на рынке ХСЗР в настоящий момент осуществляется ГУП «Федеральное агентство по регулированию продовольственного рынка». Оно определяет максимальную цену ХСЗР на рынке. В случае, если сельхоз предприятие приобретает ХСЗР по цене выше определенной ГУП ФАП, оно лишается права на дотацию.

Таблица 3.3. Ожидаемые цены 2002 года на продукцию программы (из рентабельности 2.5%)

Препарат	Цена, руб./т. (без НДС)
БИ-58	230
Фастак	638
Рекс Супер	562
Строби	3 136
Пивот	932
Базагран М	157
Фацет	1 157
Агрон	1 280
Агритокс	140
Адифур	313
Акура	525
Баста	276
Беназол	345
Бетарен ФД-11	255
Бетарен Экспресс	405
Витокс	150
Дезормон	68.9
Децис	270
Диазинон	245
Дифезан	522
Золон	238

Карбофос	155
Кинмикс	270
Купроксат	105
Лебайцид	378
Премис	408
Раундап	225
Рогор-С	189
Стомп	165
Суми-альфа	255
Суми-8	288
Таран	640
Титул 250	876
Титул 390	1 300
Фуроре Экспресс	420
Хинуфур	390
Циткор	400
Шаккимол	215
Шерпа	400
Этилфенацин	192

Схема дистрибьюции продукции проекта

Основной целевой группой в схеме реализации продукции проекта станут конечные потребители – предприятия-производители сельхозпродукции. Сделки заключают менеджеры по продажам, за каждым из которых закреплены 2-3 района (около 75 хозяйств).

Менеджеры по продажам подчиняются региональному представителю, который осуществляет оперативное руководство и отвечает за своевременное и качественное представление маркетинговой информации, данных о товародвижении и текущих расходах.

Региональный представитель организует и отвечает за работу склада. Фирма - региональный дилер будет создана или приобретена в каждом из 20 ключевых регионов: Краснодар, Ростов, Ставрополь, Белгород, Татарстан, Липецк, Башкортостан, Волгоград, Курск, Воронеж, Орел,

Тамбов. В первую очередь следует создавать представительства в Краснодарском и Ставропольском краях, а также Волгоградской и Белгородских областях.

Продажи региональным дилерам осуществляют менеджеры по продажам дилерам, работающие в головной организации.

5. Финансовое обоснование проекта

Произведем расчет основных финансовых показателей проекта по итогам 2001 года.

Таблица 5.1. Основные показатели в пересчете на единицу условной продукции (производство 2002)

	ОАО «Химзавод»	ЗАО «Подмосковье»
Цена реализации	358.57	345.19
Полная себестоимость	344.70	273.99
Переменные издержки	294.49	193.59

Таблица 5.2. Основные финансовые показатели по итогам 2002 года для ОАО «Химзавод» (Волгоград).

Показатель	Значение	% выручки	Единица измерения
Выручка от реализации	467 688	100%	тыс. руб.
Затраты проекта	368 838	79%	тыс. руб.
Балансовая прибыль проекта	98 850	21%	тыс. руб.
Чистая прибыль	64 253	14%	тыс. руб.
Налог на прибыль	34 598	7%	тыс. руб.

Таблица 5.3. Основные финансовые показатели по итогам 2002 года для ЗАО «Подмосковье».

Показатель	Значение	% выручки	Единица измерения
Выручка от реализации	1 507 783	100%	тыс. руб.
Затраты проекта	1 196 784	79%	тыс. руб.
Балансовая прибыль проекта	310 999	21%	тыс. руб.
Чистая прибыль	217 699	14%	тыс. руб.
Налог на прибыль	93 300	7%	тыс. руб.

Таким образом, программа 2002 года прибыльна.

Произведем теперь расчет потребности в чистом оборотном капитале. Оплата реализованных ХСЗР происходит обычно после сбора и реализации урожая. Т.е. в период с сентября по декабрь. Предположим, что возврат средств в этот период будет осуществляться равными долями.

Таким образом, необходимо предусмотреть финансирование оборотных средств. Потребность в оборотных средствах разделяется на несколько компонент:

1. Оборотные средства на приобретение сырья и материалов.

Сырье импортное производства BASF на ОАО «Химзавод» (Волгоград) будет приобретаться в рамках товарного кредита с возвратом в конце года. Остальное сырье, используемое в программе, будет приобретаться обычным образом в начале года.

2. Оборотные средства – непроизводственные расходы.

Предполагается, что непроизводственные расходы (зарботная плата, налоги в себестоимости, не связанные с реализацией, и проч.) будут производиться равномерно в течение всего года. Таким образом, для ОАО «Химзавод» (Волгоград) сумма ежемесячной потребности в оборотных средствах в период с января по август включительно составит 6.0 млн. руб.

Аналогично для ЗАО «Подмосковье» ежемесячная потребность в оборотных средствах составит 29.2. млн. руб.

Таблица 5.4. Поток платежей, связанные с проектом

Месяц	ЗАО «Подмосковье»			ОАО «Химзавод»	
	Погашение задолженности по выкупу бизнеса в Щелково	Поступления	Изъятия	Поступления	Изъятия
1			874 857		319 589
2			29 266		4 477
3	156.32		29 266		4 477
4			29 266		4 477
5			29 266		4 477
6	156.32		29 266		4 477
7			29 266		4 477
8			29 266		4 477
9	156.32	376 946	29 266	116 922	4 477
10		376 946	29 266	116 922	4 477
11		376 946	29 266	116 922	4 477

12	156.32	376 946	29 266	116 922	4 477
Итого, приведенное значение (NPV, ставка 25%)	100 млн. руб.			28 млн. руб.	

Из этой таблицы IRR в целом по проекту равен 35%. Таким образом, проект представляет интерес с точки зрения финансирования.

Произведем теперь расчет рентабельности продаж по программе ОАО «Химзавод», исходя из следующей схемы:

ООО «Инвестор» производит поставку сырья для производства ХСЗР на ОАО «Химзавод» и ЗАО «Подмосковье» с заложенной рентабельностью 30%. Далее, предприятия продают полученную продукцию ООО «Инвестор», которое, в свою очередь, реализует ХСЗР с рентабельностью 2.5%. Таблица 5.5. иллюстрирует расчет предлагаемой схемы.

Таблица 5.5. Расчет рентабельности продаж ХСЗР по ценам прошлого года.

Статья	Сумма, тыс. руб.
ДВ	290 529
Валовая прибыль Р-МРГ на ДВ (30%)	87 159
Сырье отечественное	13 596
Упаковочные материалы	10 986
Энергетика и вода	1 332
Заработная плата и соцстрах	3 384
Цеховые расходы	7 983
Накладные расходы	7 495
Амортизация	3 900
Итого производственная себестоимость	426 364
Налогообложение	29 632
Итого полная себестоимость	455 996
Выручка	467 688
Валовая прибыль Р-МРГ на ХСЗР	11 691
Рентабельность продаж ХСЗР	2.5%
Общая рентабельность программы	23%

Таким образом, программа производства ХСЗР совместно с ОАО «Химзавод» соответствует требованиям, предъявляемым Минсельхозпродом к рентабельности продаж ХСЗР.

Произведем теперь описание схемы финансирования. ОАО «Инвестор» приобретает действующие вещества для полного осуществления программы на ОАО «Химзавод». При этом для осуществления производственной программы по препаратам фирмы БАСФ ДВ приобретаются в форме товарного кредита. Все остальные ДВ приобретаются обычным образом.

Таблица 5.6. Объемы итогового финансирования начала программы

Статья	Сумма
Товарный кредит БАСФ	256 500
Приобретение сырья и материалов	92 293
Итого	348 793

6. Анализ рисков проекта

Основными рисками проекта являются **риск невыполнения маркетинг плана** (реализовавшийся в 2001 году) и **риск повышения цен на импортные ДВ** (поскольку последние занимают 85% себестоимости продукции программы). Рассмотрим эти риски и их последствия подробнее.

Риск невыполнения маркетинг-плана.

Рассматривается ситуация 100% выполнения производственной программы. В условиях выполнения затратной части данного бизнес-плана минимальный процент выполнения программы реализации равен 86%. Это означает, что при реализации на 86% ООО «Инвестор» покрывает расходы на приобретение материалов для осуществления программы, и на содержание дистрибьюторской сети. В денежном выражении это означает реализация ХСЗР в объеме 402 622 тыс. руб., или 1 029 тыс. л.

Риск повышения цен на импортные ДВ.

Рассмотрим ситуацию 100% выполнения производственной программы и определим максимальную величину, на которую могут повыситься цены на импортные ДВ без нанесения ущерба проекту (т.е. общая рентабельность по проекту будет равна 10%). Эта величина равна 19%.

Таблицы 6.1-6.3. рассматривают вероятность наступления и возможные последствия других рисков проекта.

Таблица 6.1. Социальные риски

Наименование	Вероятность наступления и обоснование
Трудности с набором персонала, недостаточная квалификация кадров	По утверждению руководства ОАО «Химзавод» и ЗАО «Подмосковье», квалификация персонала достаточна для работы на оборудовании.
Отношение местных властей	Участие в проекте волгоградских потребителей ХСЗР определяет позитивное отношение местных властей к проекту производства препаратов по марке BASF на ОАО «Химзавод». ЗАО «Подмосковье» является одним из крупнейших налогоплательщиков своего района. Соответственно, это также определяет позитивное отношение властей.
Недостаточный уровень зарплаты.	Уровень зарплаты на ОАО «Химзавод» и ЗАО «Подмосковье» соответствует средней по рынку. Косвенно в пользу этого свидетельствует отсутствие оттока персонала с предприятий.

Таблица 6.2. Технологические риски

Наименование	Вероятность наступления и обоснование
Нестабильность качества сырья и материалов	Основное сырье – действующие вещества производства фирм BASF, Aventis и других европейских производителей. Контракт с фирмой-производителем оговаривает основные технологические показатели поставляемого сырья, а также пени и штрафы в случае снижения качества сырья.
Недостаточная надежность технологии.	Технология опробована фирмами-производителями ДВ и достаточно надежна.
Необходимость изменения мощности	Технологическое оборудование допускает изменение объемов производства, а структура себестоимости (крайне высокая доля сырья и материалов) обуславливает практическую неизменность стоимости производства.

Таблица 6.3. Риски завершения

Наименование	Вероятность наступления и обоснование
Разрыв отношений с ОАО «Химзавод»	Риск минимизируется заключением договора долгосрочной аренды оборудования сроком на 2-3 года, с четко прописанными условиями расторжения договора (связанными с немедленным выкупом оборудования ОАО «Химзавод» по полной стоимости) и возможностью автоматической пролонгации договора без заключения дополнительных соглашений.
Разрыв отношений с ЗАО «Подмосковье»	Оборудование для производства ХСЗР находится в собственности полностью контролируемой ООО «Инвестор» компании «Коммунальное». В случае своевременного погашения задолженности по выкупу бизнеса или ее реструктуризации контроль ООО «Инвестор» над этой компанией сохранится.