

БИЗНЕС-ПЛАН

«ПОЭТАПНОЕ ВНЕДРЕНИЕ ИНТЕНСИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

И ОБНОВЛЕНИЕ СЕЛЬХОЗТЕХНИКИ В ХОЗЯЙСТВАХ

АГРОХОЛДИНГА «...»

В 2005 - 2008 гг.»



АГРОХОЛДИНГ «_____»

Служба стратегического развития АГРОХОЛДИНГА «_____»

2005 г.

4.3.2.	<i>Структура посевных площадей</i>	37
4.3.3.	<i>Урожайность</i>	37
4.3.4.	<i>Валовый сбор и распределение продукции</i>	39
4.3.5.	<i>Нормы внесения удобрений, семян и средств защиты</i>	39
4.3.6.	<i>Нормативы по оплате труда</i>	40
4.3.7.	<i>Ценовая информация</i>	41
4.4.	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ	44
5.	ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН И ОБОСНОВАНИЕ СОСТАВА МАШИННО-ТРАКТОРНОГО ПАРКА	48
5.1.	Подходы к определению состава МТП	48
5.2.	ФАКТИЧЕСКОЕ НАЛИЧИЕ ТЕХНИКИ В ХОЗЯЙСТВАХ	48
5.3.	УСТАНОВЛЕНИЕ НОРМ НАРАБОТКИ, СРОКОВ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ И ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ РАБОЧЕГО ДНЯ В ЧАСАХ.....	49
5.4.	ГРАФИК ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНИКИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ТЕХНИКЕ ПО НАПРЯЖЕННЫМ ПЕРИОДАМ ПОЛЕВЫХ РАБОТ	49
5.5.	План списания и приобретения техники	55
6.	ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН И ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА	57
6.1.	ФИНАНСОВЫЕ БЮДЖЕТЫ И ИТОГОВАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ	57
6.2.	Предположения о финансовой деятельности.....	57
6.3.	Итоговый денежный поток	59
6.4.	Источники покрытия капитальных вложений	60
6.5.	Анализ чувствительности	61
6.6.	Выводы	63
7.	ПРИЛОЖЕНИЯ	64

1. РЕЗЮМЕ

1.1. ЗАМЫСЕЛ (БИЗНЕС-ИДЕЯ) ПРОЕКТА

Проект заключается в осуществлении поэтапного технического перевооружения хозяйств АГРОХОЛДИНГА «...» и на этой основе переходе на интенсивные технологии растениеводства.

Техническое перевооружение и правильно спланированные организационные мероприятия обеспечат соблюдение в срок системы агротехнических приемов, рациональное внесение удобрений, применение районированных высококлассных семян.

Реализация проекта позволит:

- Повышать урожайность товарных культур на 5-10% в год;
- сохранить объем обрабатываемых площадей;
- улучшить социально-политическую обстановку в хозяйствах и для АГРОХОЛДИНГА «...» в целом;
- укрепить финансовое положение;
- дополнительно повысить качество и объем сельхозпродукции, укрепить материальную базу предприятий переработки Агропромышленного департамента.

АГРОХОЛДИНГ «...» использует в своих хозяйствах единый подход к технологии возделывания¹, поэтому предполагалось, что проект реализуется на некотором «модельном» предприятии, которое представляет собой «сумму» или группу всех остальных хозяйств.

Нерационально и дорого одновременно заменить технику на новую, предполагается, что при физическом износе до 60-80%, будет проводиться ремонт техники, а остальная техника (с износом 81-100%) будет списываться.

Постепенная замена техники в течение 4 - 5 лет соответствует также методическим рекомендациями Министерства Сельского Хозяйства по нормативам замены техники.

Приобретаемая техника используется интенсивно, на нее будет также начисляться ускоренная амортизация; предполагается, что в конце 4 года проекта возможно продать всю приобретаемую технику за 30% от стоимости.

Ожидается, что через 4 года (по завершении цикла севооборота) либо произойдет выход из проекта, либо будет осуществлен переход на новый уровень технологий с заменой основной техники на импортную по примеру ОАО «...».

¹ за исключением ОАО «...», где с 2005 г. планируется проект на основе импортной техники

1.2. ИНВЕСТИЦИИ И ФИНАНСИРОВАНИЕ

Для реализации проекта необходима кредитная линия с лимитом 756,3 млн. руб. продолжительностью на 4 года.

Направления использования кредитной линии:

- 1) на новую технику около **130 млн. руб.** в первый год и **126,3 млн. руб.** в последующие (без НДС);
- 2) на оборотные средства в течение года **630 млн. руб.**

Ставка коммерческого кредита предполагается в размере до 15% годовых в рублях; предполагается, что 2/3 от процентной ставки будет компенсировано в виде субсидий.

1.3. ХАРАКТЕР ПРОЕКТА

- a.) Развитие сельскохозяйственного производства;
- b.) Техпереворужение парка техники

1.4. ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ПО ПРОЕКТУ И ДОКУМЕНТАЦИЯ

Исходные данные подготовлены и предоставлены следующими службами АГРОХОЛДИНГ « »:

Агрономическая служба
Служба механизации;
Экономический отдел;
Финансовый отдел;
Служба Стратегического развития.

Исходные данные соответствуют Федеральному регистру технологий и базовым отраслевым справочникам и нормативам.

Дополнительно сделаны поправки на фактически используемую технику и специфику области.

Подробно исходные данные и предположения для расчетов описаны в последующих разделах настоящего Бизнес-плана.

1.5. ИСТОЧНИКИ ПОГАШЕНИЯ КРЕДИТА (ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ)

- Денежные потоки от текущей операционной деятельности;
- Компенсация процентов по кредиту за счет бюджетных средств (2/3 от процентной ставки);
- Реализация приобретенной техники за 30% от средней стоимости приобретения в конце 2008 г.

1.6. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПО ВОЗВРАТУ КРЕДИТА (ИНВЕСТИЦИЙ):

A). 100% участие юридических лиц, контролируемых банком

на период до окончания реализации проектов.

Б). Импортная и отечественная техника и автотранспорт, приобретаемая по проекту по залоговой стоимости.

1.7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Ожидаемые итоговые денежные потоки за год от текущей операционной и инвестиционной деятельности в расчетный период составят по годам (тыс. руб./год)

2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
- 33 997	26 141	83 075	270 075

Рентабельность товарного производства будет последовательно увеличиваться и составит:

По рентабельности продаж:

2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
7,3%	12,1%	16,7%	17,6%

По рентабельности чистой прибыли:

2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
2,2%	6,6%	10,4%	11,3%

По рентабельности чистой прибыли без учета амортизации:

2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
10,7%	17,4%	23,4%	26,1%

Точка безубыточности будет достигнута в на 2 год от начала проекта. Чистая приведенная стоимость (NPV) проекта составит **140,3 млн. руб.** при ставке дисконта 20%.

1.8. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Отдельные отраслевые справочники и нормативы ввиду их большого объема передаются заинтересованным лицам в виде электронных архивов.

При подготовки Бизнес-плана кроме указанных выше источников использовались:

1. Информация от руководителей и специалистов сельскохозяйственного направления АГРОХОЛДИНГА « »
2. Данные о характеристиках основного производственного оборудования, его состоянии и необходимости замены отдельных видов оборудования
3. Аналитическая информация о развитии отрасли была получена из публикаций Министерства сельского хозяйства, Госкомстата, маркетинговых агентств;

4. Методические рекомендации Министерства сельского хозяйства и научных организаций по нормативам обновления техники и оценке эффективности механизации сельскохозяйственного производства.
5. Все расчеты и выводы сделаны в предположении, что точность предоставленных производственных и финансовых документов и планов, сведения об имуществе предприятия адекватно отражают состояние АГРОХОЛДИНГА в целом и могут быть использованы для стратегического планирования².

² Существует специфика сельского хозяйства, согласно которой точность норм в справочниках составляет 7-10%. Тем не менее, бизнес-план основывается на утвержденном Федеральном регистре базовых технологий растениеводства.

2. ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ (ИНИЦИАТОРА ПРОЕКТА)

2.1. ИСТОРИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, ФОРМА СОБСТВЕННОСТИ И ЦЕЛИ БИЗНЕСА

АГРОХОЛДИНГ представляет собой вертикально интегрированный комплекс, контролирующий всю производственную цепочку от поля до конечного потребителя. Это объединение производственных сельскохозяйственных мощностей, предприятий переработки сельхозпродукции и торговли.

АГРОХОЛДИНГ основан 9 декабря 2000 г. в г..... АГРОХОЛДИНГ... создан для объединения активов и координации инвестиционных потоков, управления коммерческой деятельностью предприятий сельского хозяйства и пищевой промышленности.

Приоритетными направлениями является растениеводство и переработка зерновых.

Инвестиционная политика АГРОХОЛДИНГА направлена на сбалансированное развитие производства сельхозпродукции и перерабатывающих мощностей. 2/3 вложенных средств направляется в производство и 1/3 – в переработку сельхозпродукции.

Одним из приоритетов сегодняшнего развития корпорации является техпервооружение и обновление машинно- тракторного парка. Приобретено 6 зерноуборочных комплексов МЕГА-360 (немецкой фирмы «CLASS») и 6 «Холмер тетра дос».

Закупленная компанией импортная техника помогает качественно обрабатывать землю. При этом появляется возможность возделывать зерновые и чать кормовых культур по энергосберегающей технологии.

В настоящее время в корпорации работает более 11 тыс. человек. Руководство Корпорации смогла переломить негативную ситуацию в социальной сфере, сложившуюся на селе в ходе реформ 90-х годов. В среднем зарплата крестьян составляет 3-9 тыс. руб. и получается регулярно.

В АГРОХОЛДИНГ _____ « _____ » входит 17 хозяйств в 6 районах _____ области. В настоящее время общая площадь обрабатываемых корпорацией земель в _____ области составляет около 112 тыс. га.

Кроме сельхозпредприятий в АГРОХОЛДИНГ _____ « _____ » входят 3 мукомольных предприятия, несколько хлебозаводов, 4 хлебозаготовительных предприятия. Численность персонала на предприятиях переработки – более 3000 чел.

Акционер АГРОХОЛДИНГА - _____

Доля голосующих акций эмитента, принадлежащих акционеру (%) - 100

Политика АГРОХОЛДИНГ в настоящее время направлена на повышение инвестиционной привлекательности.

Руководство АГРОХОЛДИНГ стремится построить агрообъединение нового времени — с логичной и прозрачной для инвесторов структурой, конструктивными отношениями с властью, высокой мотивацией менеджеров и трудового коллектива.

2.2. ТИП БИЗНЕСА

Основные направления развития бизнеса- это развитие сельскохозяйственного производства и зерноперерабатывающих предприятий. В последнее время предпринимаются шаги по развитию перерабатывающего направления. Приобретены отдельные предприятия – хлебозаводы, происходит развитие таких направлений – как мелко фасованная мука, увеличиваются объемы продажи комбикормов и кормосмесей.

Новым направлением развития стало создание собственного Технического центра (машинно - технологической станции) - выделенного как отдельный центр прибыли. Объединение наиболее производительной и современной техники в данном центре позволяет поточным методом осуществлять, в первую очередь, уборку зерновых и сахарной свеклы в положенные сроки.

2.3. ОПИСАНИЕ ПРОДУКТА И КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ

Продукция, производимая в проекте, является типичной для сельскохозяйственной отрасли. Основное требование в продукции – ее соответствие установленным нормативам и ГОСТам в области хлебозаготовок.

Качество производимой продукции зависит в значительной степени от климатических факторов. В проекте были заложены качественные усредненные показатели по итогам последних сельскохозяйственных лет. Так были использованы данные обследований Госхлебинспекции по соотношению фуражного и продовольственного зерна.

2.4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Структура управления растениеводством состоит из следующих уровней:

- уровень стратегического управления- руководство _____, директора и зам. Директора отдельных направлений;
- уровень тактического управления административно- управленческий персонал Сюда относятся отделы и службы АГРОХОЛДИНГ « » ;
- уровень оперативного управления - административно- управленческий персонал отдельных хозяйств.

Главный принцип управления – проведение единой политики в области технологий, производства, сбыта, снабжения и реализации, инвестиционной и кадровой политики.

Организационная структура корпорации АГРОХОЛДИНГ представлена на рис.1.

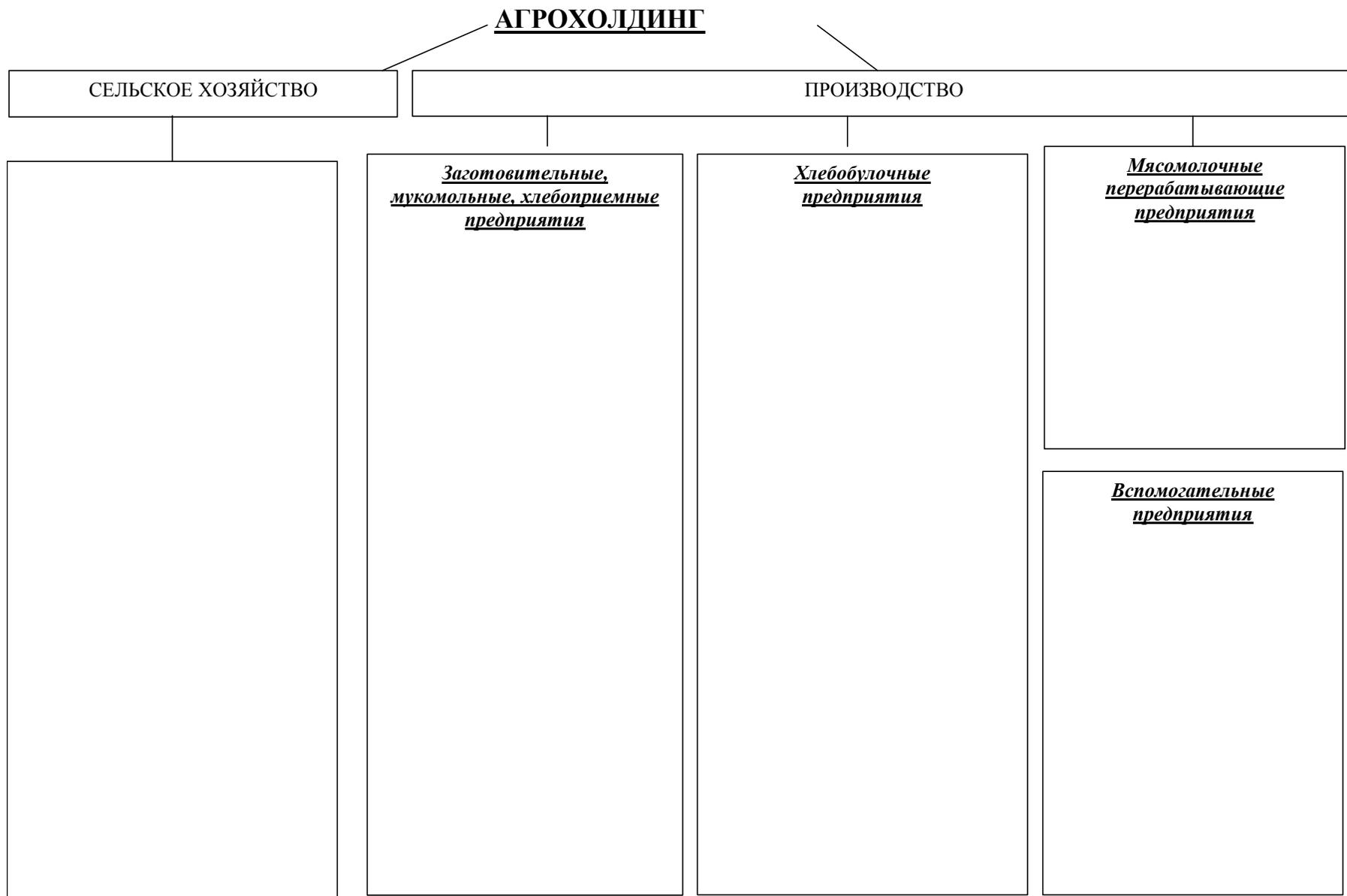


Рис. 1 . Организационная структура АГРОХОЛДИНГ

“ »

2.5. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ

Состояние технологий в хозяйствах в настоящее время характеризуется как переходное между нормальными и интенсивными технологиями.

АГРОХОЛДИНГ « » ориентируется на ФЕДЕРАЛЬНЫЙ РЕГИСТР ТЕХНОЛОГИЙ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ РАСТЕНИЕВОДСТВА (Система технологий для растениеводства), разработанный в 1995 г.

В этом регистре впервые технологии производства конкретной продукции рассчитаны на достижение заданных качественных и рыночных показателей.

Три уровня технологий по степени их интенсивности позволяют по-разному освоить биологический потенциал сорта.

В целях унификации оценки технологий возделывания сельскохозяйственных культур по интенсивности принято рассматривать четыре их категории:

1) **Экстенсивные** технологии, ориентированные на использование естественного плодородия почв без применения удобрений и других химических средств или с очень ограниченным их использованием;

2) **Нормальные** технологии, обеспечивающие устранение острого дефицита минеральных элементов питания, находящихся в критическом минимуме, ориентированные на создание и поддержание среднего уровня окультуренности почв, предотвращение деградации почв и ландшафтов (эрозии, дефляции, загрязнения) , отвечающее минимальным требованиям построения адаптивно-ландшафтных систем земледелия;

3) **Интенсивные** технологии, обеспечивающие оптимальный (по условиям максимальной окупаемости производственных ресурсов) уровень минерального питания растений и защиты от сорняков, болезней, вредителей, полегания посевов. При этом обеспечивается заданное качество продукции;

4) **Высокоинтенсивные** технологии, рассчитанные на достижение максимальной прибыли с учетом экологических ограничений техногенеза.

Технологический процесс (в растениеводстве)- способ или совокупность способов обработки почвы, растений или материалов с помощью химически, механических или других физических воздействий с целью направленного изменения их свойств или состояния.

Технологическая операция (сельскохозяйственная работа) - конкретная реализация технологического процесса

Высокие технологии - сумма процессов (технология), когда возможности сорта по продуктивности и качеству используются на 85-90 процентов и выше. Для таких технологий закладываются высокие знания в системе удобрений растений через их диагностику на различной фазе развития, систему защиты растений с болезнями, вредителями, их прогнозирование, организацию наблюдений, новые формы препаратов, новейшие достижения в технике и оборудовании, новых видах энергии и т.д. Потенциал таких технологий в условиях российских ландшафтов - на уровне лучших достижений европейских фермерских хозяйств.

Две группы технологий - **интенсивные** и **нормальные** - имеют соответственно более низкие технико-экономические показатели, продуктивность. Они более приближены к реальным возможностям производства на текущем этапе.

В “Систему технологий” включены только апробированные в производстве способы производства. Гарантии получения конечных результатов по продуктивности растений, производительности труда, затратам энергии и уровню использования ресурсов интенсификации (в частности удобрений, влаги) дают головные научно-исследовательские организации по базовым технологиям и адаптерам.

В Приложении 2 к данному бизнес-плану представлен Федеральный регистр Базовых технологий в растениеводстве и Методика МСХ по нормативам обновления сельскохозяйственной техники³

Для основных видов сельхозработ, Минсельхоз РФ дополнительно издал справочник по нормам на основные виды работ, выполняемы МТС. В качестве справочного материала данные нормы представлены в Приложении 3 к настоящему бизнес плану.

Данные нормы использовались в качестве основы для составления технологических карт. Для использования данного справочника необходимо выбирать соответствующие нормы для отдельных видов работ, определенного состава машинно- тракторного агрегата (трактор + сельхозорудия) и вида предшественника. По непахотным работам ввиду относительной небольшой длины гонов использовалась 4 группа норм.

Технологическая карта – это научно обоснованные требования, изложенные в виде таблицы, содержащие последовательное перечисление работ, и объема их выполнения, применяемые материалы и нормы их использования, основные агротехнические требования, календарные сроки и продолжительность каждой операции, рациональные составы агрегатов и их количество, режимы их использования, потребность в обслуживаемом персонале и их квалификации, количество часов работы и дневную выработку, потребность в топливе, затраты труда и прямые издержки на единицу работы и весь ее объем.

Таким образом, для понимания технологических процессов необходимо изучить технологические карты. (Технологические карты для данного проекта представлены в Приложении 5).

2.6. ОРГАНИЗАЦИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

Учет в компании ведется частично по журнально-ордерной, частично по компьютеризированной форме. Полностью компьютеризированы отдельные участки учета – такие, как зарплата, учет основных средств. Отдельно ведутся бухгалтерии в хозяйствах и в «головной» компании. Для ведения учета приобретена программа 1С – бухгалтерия.

В настоящее время происходит доработка программы и увеличение количества рабочих мест.

³ Ввиду большого объема документов (более 500 страниц) документы находятся на прилагаемом компакт- диске)

2.7. МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ И ДРУГИЕ ФАКТОРЫ ПРОИЗВОДСТВА КОМПАНИИ

2.7.1. Административно-территориальное устройство

Рис. 2 . Деление _____ области по административным округам и агроклиматическим зонам

2.7.2. Природно-климатические и географические условия

С точки зрения сельскохозяйственного производства, _____ обл., делится на 3 зоны в соответствии с различными условиями возделывания сельхозкультур.

Хозяйства АГРОХОЛДИНГ « _____ » находятся в основном в центральной лесостепной зоне и юго-восточной зоне.

По зонам отмечаются некоторые отличия по агроклиматическим показателям. (Табл. 1).

Показатели	Зоны		
	Западная	Центральная	Юго-Восточная
Среднегодовая температура воздуха	6,1	6,4	6,9
Сумма температур за период с T>10 град.	2549	2668	2746
Годовая сумма осадков	596	511	511
Запасы продуктивной влаги в слое почвы 0-100 см к началу весенней вегетации (мм)	149	145	123
Число суховейных дней	29	34	38
Безморозный период, дней	152	153	157

В целом природно-климатические условия области благоприятны для растениеводства.

Её отличительные особенности заключаются в общей неустойчивости и больших колебаниях температур, недостаточности увлажнения, в неравномерном распределении осадков. 70% площади занимают мощные, обыкновенные и выщелоченные черноземы.

Зона включает степную и лесостепную часть. Последняя занимает наибольшую территорию. Значительная часть почв подвержена водной эрозии. Вероятность кондиционной влажности зерна при уборке 0,55. Биоклиматический индекс – 114 - 125.

2.7.3. Законодательные и экономические условия области для развития сельского хозяйства

За последние 45 лет с момента образования _____ области урожаи зерновых выросли с 10-12 до 25-30, сахарной свеклы со 120-130 до 250-300 центнеров с гектара. Наибольшие показатели в растениеводстве были достигнуты в 1986-1990 гг., когда средний за 5 лет урожай зерна был получен по 28,2, корней свеклы –270, подсолнечника – 16,4, кукурузы на силос по 275 ц./Га.

В 90-е годы происходило падение всего сельскохозяйственного производства. Однако упадок земледелия происходит несколько медленнее, чем в других отраслях, так как плодородие почвы имеет свойство частично возобновляться не только за счет удобрений, но и естественным путем за счет плодосменных севооборотов и рациональной обработке почвы.

_____ область стала одним из первых регионов в России, где разработан и принят местный законодательный акт - "Закон об инвестициях на территории _____ области".

Администрации области обращает особое внимание на вопросы стабильного развития агропромышленного комплекса. Продолжается интеграция финансово обеспеченных перерабатывающих предприятий и неплатежеспособных сельскохозяйственных товаропроизводителей, что способствует созданию благоприятных условий для сельскохозяйственного развития. Агрохолдингами, образованными на базе 287 неплатежеспособных хозяйств области, обрабатывается более 1 млн. гектаров или 67% общей площади пашни.

В растениеводстве по - прежнему большое значение придается внедрению научно-обоснованных эффективных технологий возделывания сельскохозяйственных культур.

Это привело в начале в 2000-2002 г. к росту сельскохозяйственного производства. Уже в 2002 году валовой сбор зерна составил 1880 тыс. тонн при средней урожайности 28,5 центнера с гектара. Заготовлено кормов на условную голову 18,6 центнера кормовых единиц.

Наметилась устойчивая положительная тенденция в отраслях животноводства. Как и в прежние годы, основными производителями товарной свинины являются специализированные хозяйства. Принимаемые меры позволяют уже в 2002 году произвести 35 тыс. тонн мяса птицы или в 1,6 раза больше прошлогоднего уровня.

За январь - сентябрь текущего года производство скота и птицы (в живом весе) во всех категориях хозяйств выросло на 11,2% и составило 142,4 тыс. тонн, молока соответственно - на 6,2% и 565,2 тыс. тонн.

2.7.4. Использование старой техники

Несмотря на то, что значительная часть сельхозтехники устарела, тем не менее само ее наличие в хозяйствах может считаться фактором устойчивости земледелия. Реально технику можно эксплуатировать значительно дольше чем 8-10 лет при бережном использовании, квалифицированном техническом уходе и ремонте.

2.7.5. Трудовые ресурсы

На 27 тыс. квадратных километров области живут около 1,5 млн. чел., в том числе 500 тыс. сельских жителей.

Рис.3. (столица области)

В настоящее время - за счет миграционных потоков в область, преимущественно русскоязычного населения, из стран бывшего СССР, а также горячих точек России. По мнению специалистов, население области будет и впредь расти и к 2005 году составит до 1,7 миллион человек.

...

АГРОХОЛДИНГ испытывает некоторые сложности и грамотными управленческими кадрами и квалифицированным средним персоналом. Тем не менее, проблема в целом решается. По подготовке кадров уже много лет ведется сотрудничество с _____ сельхозакадемией; значительная часть управленцев пришла на работу из стратегических партнеров корпорации –

2.8. ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Основные показатели по АГРОХОЛДИНГ « » представлены в Табл.2 и 3.

Табл.2.

Основные производственные показатели

Показатели	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.
ВП в текущих ценах - всего, тыс. руб	858381	1009368	842359	858368
в т.ч. растениеводства	481195	586987	678911	602299
в т.ч. животноводства	377156	422381	263448	246973
Среднегодовая численность работников, человек	7802	6792	4815	4304
Обеспеченность земельными ресурсами - всего, га				
в т.ч. сельскохозяйственных угодий	149143	142853	132937	136877
пашни	127063	121859	117333	109679

Табл.3.

Товарная продукция

Продукция, отрасль	2003 г.		2004 г. прогноз	
	тыс. руб	%	тыс. руб	%
Зерно	219924	27	225905	33
Сахарная свекла	106450	13	111142	16,2
Подсолнечник	44616	5,5	37488	5,5
Прочая продукция	36762	4,5	11228	1,6
Итого по растениеводству	407752	50,1	385763	56,4
Молока	180107	22,1	156380	22,9
КРС (живая масса)	183789	22,6	114908	16,8
Лошади				
Прочая продукция	20807	2,6	11836	1,7
Итого по животноводству	384703	47,2	283124	41,4
Прочая продукция	21849	2,7	15413	2,3
Всего по хозяйству	814304	100	684300	100,0

2.9. ПЛАН ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ НА РЫНОК СБЫТА

Проведение анализа рынка и составления плана продвижения продукции на рынок сбыта не требуется, так как вся товарная продукция перерабатывается на своих

перерабатывающих предприятиях АГРОХОЛДИНГА
на сахарные заводы области по рыночным ценам.

Сахарная свекла сдается

3. ОПИСАНИЕ ОТРАСЛИ

3.1. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ⁴

Было бы неверно рассматривать агропромышленный комплекс в отрыве от экономики страны в целом. Его «болезни», проблемы во многом присущи всему хозяйственному механизму — прежде всего это финансовая нестабильность, отсутствие законодательных гарантий прав собственности и выполнения контрактов, низкий уровень менеджмента. Но есть немало проблем чисто отраслевого характера. В силу низкой рентабельности сельское хозяйство страдает в большей мере, чем другие отрасли, от декапитализации, технической деградации. Отсутствие необходимых денежных поступлений привело к физическому износу большей части основных средств сельхозпредприятий, многократному сокращению закупок новой техники и оборудования. Остройшей проблемой АГРОХОЛДИНГА остается тяжелое финансовое положение. Вызвано оно главным образом незначительными денежными поступлениями от реализации продукции из-за низкого уровня цен на нее, а также недостатком собственных оборотных средств для сезонного финансирования производства и недоступностью банковского кредита. В силу этого широко используются формы товарного кредита (государственного и частного), бартерных сделок, взаимозачетов.

Сегодня сельхозпредприятия в большинстве своем закредитованы, в основном по централизованным кредитам, платежам в бюджеты и внебюджетные фонды. Основная часть этих долгов приходится на пени и штрафы за просроченные платежи, так как существующая система налогообложения не учитывает сезонный характер производства и поступления финансовых ресурсов в сельское хозяйство. На ухудшение финансового положения в сельском хозяйстве повлиял во многом межотраслевой диспаритет цен. В условиях либерализации торговли сельское хозяйство оказалось незащищенным от монополизированных отраслей промышленности. Ценовой пресс со стороны массы посредников привел к многократному снижению доли сельских товаропроизводителей в розничной цене конечного продукта. В результате девальвации рубля 1998 года вначале складывалась благоприятная ценовая ситуация на продовольственном рынке. Ее сохранение на последующие годы позволило бы обеспечить рентабельное производство в АГРОХОЛДИНГЕ. Однако последовавший затем рост цен на горючее и другие ресурсы усилил межотраслевой диспаритет цен и доходов.

⁴ По материалам Минсельхоза и журнала Рынок Ценных бумаг.

Одним из важнейших факторов, сдерживающих развитие агропродовольственного сектора экономики, является также достаточно ограниченный спрос на продовольственную продукцию. Либерализация цен в 1992 году привела к отмене государственных продовольственных дотаций, которые достигали по некоторым базовым продуктам 80% розничной цены. Это резко сократило покупательную способность населения. За 10 лет потребление мяса и мясопродуктов снизилось на 43%, молока и молочных продуктов — на 44%, яиц — на 23%. А это самые ценные и необходимые продукты. Объективным показателем уровня и качества питания населения является рекомендуемая медицинская норма. Так, в 1990 году в стране она составляла 98%, сегодня снизилась до 78%. Россия по уровню душевого потребления переместилась с 8-го на 60-е место в мире. Нормальному функционированию агропромышленного комплекса препятствует медленное развитие аграрных рынков. Неразвитость рыночной инфраструктуры прервала нормальную связь между производителем и потребителем продовольствия, еще более ограничив возможность сбыта..

По-прежнему сохраняется проблема развития сельской местности, которая является не только социальной, но и экономической проблемой аграрного производства. Дело в том, что социальная инфраструктура села в значительной мере продолжает оставаться на содержании сельхозпредприятий, увеличивая их непроизводственные расходы и снижая рентабельность. Соответствующая нормативная база для решения этой проблемы создана, но большая часть инженерных объектов муниципалитетам еще не передана.

В результате действия вышеназванных факторов совокупный объем валовой продукции сельского хозяйства во всех категориях хозяйств в наиболее тяжелом 1998 году составил 56% от уровня 1990 года (рис. 4).

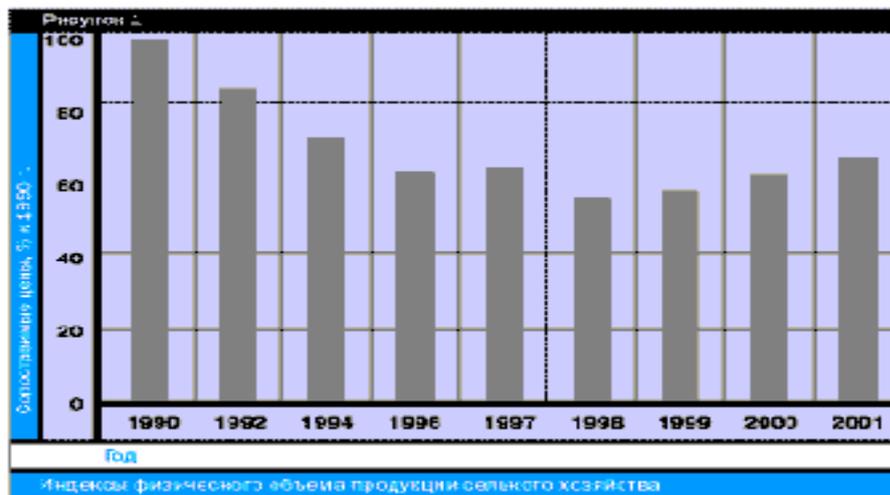


Рис.4. Динамика объемов производства в сельском хозяйстве

3.2. ФАКТОРЫ СНИЖЕНИЯ УРОЖАЙНОСТИ И СНИЖЕНИЯ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА

3.2.1. Отсутствие материально-технической базы сельского хозяйства

Предприятия, поставляющие средства производства, крайне плохо адаптированы к потребностям отечественного сельского хозяйства в современных условиях. Среди них можно выделить две группы: предприятия, которые работают исключительно на внутренний рынок (заводы сельхозмашиностроения), и предприятия, имеющие экспортный потенциал (производители минеральных удобрений).

Первая группа предприятий, столкнувшись с резким сужением рынка своей продукции, оказалась в глубочайшем кризисе. Затянувшиеся процессы реструктуризации и модернизации этих предприятий привели к их критическому отставанию от потребностей АГРОХОЛДИНГА. Российские предприятия практически оказались неконкурентоспособными в сравнении с западными производителями сельхозтехники, обладающими несомненными преимуществами в обслуживании и предоставлении техники на условиях финансового и операционного лизинга.

Вторая группа предприятий экспортно-ориентированных отраслей не столь сильно пострадала от сужения спроса на внутреннем рынке, так как нашла свою «нишу» на внешних рынках. Перспективная проблема этих отраслей заключается в том, что спрос на продукцию на внутреннем рынке может быть ограничен их нежеланием снижать цены по сравнению с мировыми и приспособливаться к запросам внутреннего покупателя.

3.2.2. *Снижение количества удобрений и несоблюдение технологий*

Специалисты утверждают, что одной из основных причин снижения урожайности и валовых сборов сельхозкультур в России является прекращение или снижение внесения удобрений и несоблюдение технологий. Вкупе с нехваткой техники и ГСМ в последние годы это привело к тому, что урожайность зерновых культур в России стала зависеть от природы на 80, а не на 20%, как в развитых странах.

По мнению экспертов, «технократический фактор» позволяет поднять урожайность на 20–25%. В 2001 году по сравнению с 1990 годом продажа автобензина сельхозпредприятиям уменьшилась в 6 раз, дизельного топлива — в 4 раза, внесение минеральных удобрений под посевы — в 7 раз, органических удобрений — в 6 раз. Удельный вес удобренной минеральными удобрениями площади во всей посевной площади снизился с 66 до 27%, а по органическим удобрениям — с 7,4 до 2,2%. Нагрузка пашни на один трактор в 1991–2001 годах возросла с 93 до 135 га.

3.2.3. *Разукрупнение сельхозпредприятий*

На результатах функционирования АГРОХОЛДИНГА также крайне отрицательно сказался и взятый в начале реформ курс на разрушение крупного сельскохозяйственного производства, форсированное формирование фермерского сектора. По методам и скорости это было сродни периоду коллективизации конца 20-х годов. За последние 10 лет объем производимой крупно-товарными хозяйствами валовой продукции сократился почти на 60%. А удельный вес в общем объеме производства сельскохозяйственной продукции в стране снизился с 74 до 40%. Образовавшуюся «нишу» заполнил низкоэффективный мелкотоварный сектор — личные подсобные хозяйства населения. Доля хозяйств населения в общем объеме производства составляет 54%. Конечно, это позволяет получить хотя бы минимальный уровень продовольственной безопасности. Но надо признать, что путь этот вынужденный и ведет он к примитивному натуральному хозяйству.

3.3. КОНКУРЕНЦИЯ, АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН АГРОХОЛДИНГ « »

3.3.1. *Агрохолдинги и конкуренция в отрасли*

Анализ эффективности работы сельхозпредприятий показал, что более устойчивое экономическое положение имеют те из них, которые с учетом конъюнктуры рынка создали в рамках предприятия относительно замкнутый цикл «производство—переработка—реализация».

Это позволяет им продавать без посредников значительное количество продукции и получать дополнительные доходы, обеспечивающие рентабельность производства. Однако с народно-хозяйственной точки зрения создание в каждом хозяйстве собственной переработки при наличии неиспользуемых мощностей крупных перерабатывающих и пищевых предприятий является вынужденной мерой и объясняется ошибками, допущенными при проведении реформ. Поэтому особые приоритеты в настоящий момент должны быть отданы развитию кооперации и агропромышленной интеграции, которые являются важным условием снижения издержек производства и обращения.

В настоящее время во многих регионах Российской Федерации действуют интегрированные агропромышленные формирования, характеризующиеся большим разнообразием организационно-правовых форм, рода деятельности, а также форм собственности и взаимодействия участников. В село пошел серьезный инвестор, и оказалось, что он способен решать практически весь комплекс задач, остававшихся нерешенными годами, — от построения полноценной технологической цепочки в рамках единого агрохолдинга до обеспечения хозяйств уборочной техникой и решения социальных проблем села. Год 2001-й можно считать значимым этапом в процессе развития российского сельского хозяйства. Сразу несколько ФПГ — «Интеррос», «Сибнефть», «Металлоинвест» — заявили о планах инвестиций в агробизнес.

До последнего времени считалось, что инвестиции в село ничего, кроме головной боли, не принесут. Во-вторых, инвестиции были просто бесполезны при неразвитости сельской инфраструктуры: новый хозяин мог просто не знать, кому продавать урожай, так что в целом хозяйства покупались по случайному принципу. Всех покупателей сельхозпредприятий можно было разделить на две группы. К первой относились компании, испытывающие дефицит сырья. Приобретение сельхозактива, таким образом, давало им уверенность в гарантии поставок. Другие компании осуществляли бартерные инвестиции — меняли

удобрения, семена, горючее на зерно нового урожая. Бартерные схемы активно осваивали нефтяники и газовики. Но это был побочный бизнес, и они не могли напрямую инвестировать в сельское хозяйство. Газовики приобретали убыточные колхозы в качестве оплаты за газовые долги. Зерновые компании, аффилированные с нефтяниками, появились благодаря тому, что нефтяники обеспечивали село ГСМ в рамках государственных программ. С ними рассчитывались зерном, на чем и выросли компании.

Возрождение интереса к селу произошло относительно недавно. Активное развитие отечественной пищевой промышленности в посткризисный период (после 1998 г.) привело к оживлению аграрного рынка. Постепенно здесь возникла классическая рыночная цепочка «сырье—хранение—переработка», и вложения в аграрную сферу начали окупаться. Сегодня уже не проблема найти на рынке крупную структуру, у которой есть длинные цепочки: от зерна к комбикормам или к мукомольному или хлебопекарному производству, к собственной торговле. Активными игроками на этом рынке стали «Вимм-Билль-Данн», «Очаково», «Петмол» и другие. Кроме того, после девальвации в России и роста мировых цен на сырьевые товары крупнейшие российские компании заинтересовались новыми направлениями для инвестиций.

Приход на село трейдеров сельхозпродукции и производителей продуктов питания был вызван снижением перспективности и замедлением темпов роста их традиционного бизнеса, снижением рентабельности. У компаний, которые занимались чистой торговлей или бартерными схемами, совершенно естественно возникло желание максимизировать прибыль. Наибольшая рентабельность достигается при производстве собственной сельхозпродукции, при авансировании же сельхозпроизводителей денежными и товарными ресурсами она уже ниже. Эта схема уже начинает уступать место холдингам.

Следует отметить, что создание крупных вертикально интегрированных компаний в российском АПК началось еще лет 10 назад. Первой в этом направлении начала работать группа компаний «ОГО». Но особенно активно холдинги стали формироваться в последние 4–5 лет. Сейчас уже хорошо известны, как минимум, 7 таких вертикально интегрированных структур. Помимо ОГО — это «Разгуляй Укррос», «Юг Руси», «Русагро» и «Агрико».

Вторым крупным игроком, объявившим о своих намерениях инвестировать в сельское хозяйство, стал «Интеррос». В середине октября 2001 года холдинг выделил 100 млн. долл. на создание ЗАО «Агропромышленный комплекс „Агрико“». Чуть позже комплекс «Агрико» приобрел 100% акций ООО «Контракт холдинг» путем обмена на 25% своих акций. Затем компания «Агрико» купила 55% акций ОАО «Росхлебопродукт» — бывшей

государственной, а ныне частной, компании, в которую входят 82 предприятия. В 2003 года будет реализован первый инвестиционный этап, предусматривающий вложение в агробизнес 100 млн. долл.

Деятельность агрохолдингов не ограничивается интеграцией и экспансией. Вчерашние металлурги и торговцы совсем иначе, чем нынешние колхозники, относятся к земле и ко всему, что на ней происходит. Они приходят на село с готовым техпакетом, что предполагает хороший посевной материал, комплекс удобрений и средств защиты, соответствующую технику, проводят детальное обследование земель

Новые хозяева с помощью новых технологий добиваются повышения урожайности, надоев и привесов. На арендованных землях «Разгуляй-зерна», например, средняя урожайность на 20–22% выше средней по другим хозяйствам тех же регионов. Многие холдинги обзаводятся приличным парком техники, создаются мобильные МТС. Помимо экономических и технологических задач, холдинги пытаются решать и социальные задачи из вполне прагматических соображений — к этому подталкивают кадровые проблемы. Для развития успешного бизнеса на селе необходимо возвращать новое сельское поколение, а также начинать активно работать с личными подсобными хозяйствами. И теми и другими многие компании уже занимаются: за счет своих средств направляют на учебу в средние и высшие учебные заведения сельских детей, помогают частным крестьянским хозяйствам семенами, комбикормами в обмен на часть будущего урожая.

Представители агрохолдингов задумываются о насыщении внутреннего рынка не только сырьевыми продуктами (к примеру, для достижения уровня нынешнего потребления мяса птицы нам необходимо нарастить производство вдвое), но и продуктами более глубокой переработки. Есть масса специфических продуктов и ингредиентов, требующих переработки больших объемов зерна, картофеля и прочих сельхозкультур, которые мы сейчас импортируем, а могли бы производить сами. Это заменители жиров, разновидности белков, которые используются не только в пищевой промышленности. И это пока абсолютно пустая «ниша» для наших компаний.

В свою очередь, успех деятельности агрохолдингов во многом зависит от политики местных властей, направленной на создание крупных вертикально интегрированных структур с участием областных администраций и сторонних инвесторов. Региональные руководители также часто серьезно опасаются, как бы инвесторов не отпугнули действия судебных властей, постановляющих по искам кредиторов изымать полученный хозяйствами урожай в счет погашения накопившихся долгов: инвесторы пришли не за тем, чтобы расплачиваться с

многолетними долгами, они пришли строить выгодный бизнес. В _____ области, например, из 1,5 млн. га пашни 950 тыс. га уже входят в состав агрохолдингов. Благодаря холдингам внесение удобрений и средств защиты в хозяйствах области увеличилось в 5–10 раз, также было куплено около 100 комбайнов. В Орловской области «под инвесторами» находится около половины всех сельскохозяйственных угодий, и этот процесс продолжается. Инвестиции в село постоянно увеличиваются. Если в 2000 году на развитие сельского хозяйства области инвесторами было выделено около 1,7 млрд. руб., то в 2001 году — уже более 2 млрд.

Момент прихода российских инвесторов в агробизнес можно объяснить следующим образом. В настоящее время в мире наметилась четкая тенденция укрупнения агробизнеса, к тому же российский рынок сейчас привлекателен тем, что все остальные прибыльные рынки уже поделены, причем барьер вхождения на рынок сельхозпродукции низок, конкуренция на нем пока относительно слаба, а отдача может быть высокой. Как заявляют операторы зернового рынка, самые крупные игроки не контролируют и 1% рынка товарного зерна. Похожая ситуация в птицеводстве и животноводстве.

Тем не менее через несколько лет аграрные активы крупных российских ФПП рискуют стать тяжелым грузом для своих хозяев. Для получения высоких и стабильных прибылей агробизнесом надо заниматься вплотную и очень долго, иначе его следует сразу продавать. При этом необходимо учитывать три важных фактора, без которых успех здесь невозможен.

Во-первых, нельзя идти на село с городскими стандартами ведения бизнеса, необходимо учитывать сельскую специфику. Во-вторых, бизнес в этом секторе экономики подразумевает серьезную ориентированность на решение социальных проблем села и развитие сельской инфраструктуры. В-третьих, нельзя забывать о психологии сельских жителей, иначе можно натолкнуться на мощное сопротивление с их стороны.

Зачастую потенциальные инвесторы действуют сообразно текущей рыночной конъюнктуре и недостаточно четко просчитывают будущие агрориски, связанные с экологической ответственностью, высокой зависимостью от погодных условий, непредсказуемыми настроениями местных властей, которые, во-первых, часто заинтересованы в покупке инвесторами убыточных хозяйств, а во-вторых, при сборе урожая норовят делить доходы. Наконец, еще одна группа проблем связана с кадровыми рисками: с нехваткой агрономов, зоотехников и других специалистов, а также с особенностями менталитета российского крестьянства.

В целом есть все основания считать процесс перевода села на «бизнес - рельсы» необходимым. И, хотя сегодня вход на рынок пока довольно прост, ожидается, что через 2–3 года начнется серьезный передел земли и жесткая борьба за сферы влияния. Сегодня процесс концентрации российского АПК идет полным ходом, и большинство экспертов уверены, что в конечном итоге сельскохозяйственный бизнес в России будет олигополизирован несколькими агропромышленными «монстрами», как это произошло в США, Канаде и в большинстве западноевропейских стран.

Более подробно, причины падения сельхозпроизводства в 90-е годы описаны в **Приложении 1** к данному бизнес-плану. (исследование проводилось в рамках проектов Тасис по заказу Министерства Сельского хозяйства РФ).

3.3.2. *SWOT анализ*

Стратегия достижения поставленных целей должна быть основана на объективном анализе Сильных, Слабых сторон и Возможностей компании, а также Угроз, стоящих перед ним (SWOT анализ). Скрупулезное рассмотрение всех факторов, используемых при проведении SWOT анализа, выходит далеко за рамки задач данного проекта. Тем не менее, необходимо, чтобы все стороны, участвующие в проекте, в том числе и инвесторы и руководители отдельных хозяйств, имели четкое представление обо всех факторах и обстоятельствах, потенциально способных оказать положительное (или отрицательное) воздействие на процесс осуществления проекта

Концептуальная основа анализа СВOT приведена ниже. По сути, анализ разделен на две части:

1. *Внутренний анализ группы отдельных хозяйств, как таковой;*
2. *Внешний анализ* окружающей среды, в которой функционирует АГРОХОЛДИНГ « » .

Как показано выше, внешняя среда функционирования АГРОХОЛДИНГА может быть разделена на несколько фрагментов:

- *Экономическая и деловая среда*
- *Социальная среда*
- *Политическая среда*
- *Технологическая среда*
- *Условия на рынке факторов производства*
- *Условия на рынке сбыта продукции*

В Табл. 4 на следующей странице содержится общий обзор основных факторов, которые принимались в расчет при выработке стратегии, позволяющей добиться осуществления задач проекта.

Имея четкое представление о Сильных и Слабых сторонах, Возможностях и Угрозах, руководство может использовать его Сильные стороны для того, чтобы воспользоваться открывающимися Возможностями, как отмечено стрелкой в Табл. 4..

ТАБЛИЦА 4. СВОТ-АНАЛИЗ ДЛЯ АГРОХОЛДИНГА

ВНЕШНЯЯ СРЕДА	
УГРОЗЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> - Экономическая нестабильность - Искаженная конкуренция в сфере деятельности - Несовершенная конкуренция на рынке - Социально-политическое противодействие - Устаревшие технологии 	<ul style="list-style-type: none"> - Новые рыночные возможности (на внутреннем и внешнем рынках) - Снабжение необходимой техникой и материалами - Оказание услуг - Благоприятный политический климат - Будущее развитие отдельных хозяйств - Новые виды деятельности/новые продукты - Институциональные возможности
ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА	
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<ul style="list-style-type: none"> - Инициатива хозяйств - Возможности людских ресурсов - Компетентное и преданное идее руководство - Наличие инфраструктуры - Земельные ресурсы - Зерно высокого качества - Поддержка в регионе - Финансовые ресурсы 	<ul style="list-style-type: none"> - Временные сложности с финансовыми средствами - Отсутствие ноу-хау и опыта - Отсутствие социально-политического признания - Удаленность от основных рынков - «индивидуальная психология» отдельных работников

Уместно дать следующие комментарии по группам факторов:

А. Внутренний анализ: Сильные и Слабые стороны

А.1. Сильные стороны

Основные сильные стороны приведены ниже:

- **Инициатива хозяйств.** Очевидно, что хозяйства выражают сильное желание работать вместе, поскольку понимают, что это – единственный выход из создавшейся очень тяжелой ситуации.
- **Возможности людских ресурсов.** Большинство руководства хозяйств – образованные люди, в прошлом занимавшие руководящие посты на предприятиях агропромышленного комплекса. В настоящее время, они вполне способны обеспечить успешное развитие хозяйства, особенно если их практические навыки будут подкреплены теоретическими знаниями о том, как осуществлять управление хозяйством в рыночных условиях.
- **Компетентное и преданное идее руководство.** Руководство корпорацией обладает большим практическим опытом и всецело предано идее дальнейшего развития корпорации.
- **Наличие объектов инфраструктуры.** Хозяйства имеют в основном в наличии до 75% необходимые объекты инфраструктуры. Хозяйства собираются также частично использовать технику и услуги созданного Технического Центра по уборке урожая.
- **Земельные ресурсы.** Ввиду наличия в регионе большого объема земельных ресурсов, хозяйства при необходимости имеют возможность приобрести или взять в аренду дополнительные площади, тем самым увеличивая размеры своих хозяйств.
- **Зерно высокого качества.** Зерно, выращиваемое в регионе отличается хорошим качеством и пользуется постоянным спросом. Таким образом, высококачественное зерно является хорошей сырьевой базой.
- **Поддержка в регионе .** Поддержка, оказываемая АГРОХОЛДИНГУ в рамках осуществления проекта (субсидии по кредитам,. Дотации на средства защиты растений) , является очевидной сильной стороной предприятия.

А.2. Слабые стороны

Ниже перечислены основные Слабые стороны

- **Временные сложности с финансовыми средствами.** Вследствие сезонности производства и длительности оформления кредитных договоров, средства на приобретение важнейших ресурсов (семян, удобрений, ГСМ, техники) могут быть не получены вовремя.
- **Отсутствие ноу-хау и опыта.** Несмотря на то, что руководство– хорошо образованные люди, имеющие богатый опыт управления сельскохозяйственным производством, они не обладают необходимыми ноу-хау и опытом управления хозяйствами в условиях рыночных отношений. Этот недостаток также может быть устранен посредством обучения и развития информационных технологий.
- **Отсутствие социально-политического признания.** «Агрохолдинги» занимают невысокие позиции в социально-политическом рейтинге региона. Прошлый опыт коллективного ведения сельского хозяйства в бытность совхозов и колхозов вкупе с отрицательным опытом осуществления сельскохозяйственного производства после разрушения старой системы не позволил отдельным держателям земельных паев убедиться в преимуществах агрохолдингов. В связи с этим у населения региона

сложилось отрицательное или, в лучшем случае, настороженное отношение к агрохолдингам. Такое положение дел также может быть изменено в лучшую сторону в результате осуществления проектов АНРОХОЛДИНГА и постепенного техперевооружения и внедрения на селе передовых технологий.

- **Удаленность от основных рынков.** Существует некоторая нехватка транспортных средств для доставки урожая на перерабатывающие предприятия. Однако предполагается, что хозяйства будут осуществлять доставку урожая частично на арендованном транспорте.

Б. Внешний анализ: Возможности и Угрозы

Б.1. Возможности

Ниже приведены наиболее значительные существующие или потенциальные возможности:

- **Новые рыночные возможности.** В условиях несовершенства рыночных отношений существует достаточно возможностей расширения, как по присоединению новых хозяйств, так и в сторону новых клиентов, посредством оказания услуг лучшего качества и на лучших условиях.
- **Снабжение необходимой техникой и материалами.** Снабжение хозяйств средствами производства фактически является целинной, все еще ждущей освоения, областью. Едва ли есть необходимость напоминать о значении своевременных поставок высококачественных и сравнительно недорогих средств производства для хозяйств. АГРОХОЛДИНГ должно непременно воспользоваться возможностью осуществлять снабжение сразу же по достижении соответствующей стадии развития.
- **Оказание услуг.** В настоящее время существует вакуум в сфере услуг, столь необходимых хозяйствам. В числе таких услуг – предоставление кредитов и маркетинговой информации, оказание агрономических и ветеринарных услуг и т.д.
- **Благоприятный политический климат.** Несмотря на имеющее место социально-политическое неприятие агрохолдингов на селе, как такового, высшие эшелоны власти в лице областной администрации весьма благосклонно относятся к идее создания крупных сельхозобъединений. Руководство АГРОХОЛДИНГА должно надлежащим образом использовать создавшийся благоприятный политический климат.
- **Будущее развитие отдельных хозяйств.** В итоге на базе несостоятельных бывших колхозов и совхозов продолжают создаваться новые независимые хозяйства, и следует использовать возможность привлечения новых членов с перспективой расширения сферы деятельности в дальнейшем.
- **Новые виды деятельности/новые продукты.** По мере развития встанет необходимость расширения сферы деятельности и внедрения новых продуктов с целью поиска и использования новых возможностей. Помимо прочего в числе новых видов деятельности и продуктов могли бы быть производство и продажа семян, производство кормов, совместное использование сельскохозяйственной техники и т.д.
- **Институциональные возможности.** В настоящее время в аграрном секторе области наблюдается институциональный вакуум- отсутствуют необходимые для развития институты – общественные и политические объединения агропроизводителей, интересы отдельных крупных производителей часто противоречат друг другу.

Б.2. Угрозы

- Ниже приведены наиболее значительные угрозы успешному развитию хозяйств:

- **Экономическая нестабильность.** В настоящее время экономика России продолжает переживать период нестабильности, особенно политической.. Необходимо принимать определенные меры предосторожности (например, учитывать в расчетах уровень инфляции) и оценивать эффективность капиталовложений в свете экономической нестабильности.
- **Искаженная конкуренция в сфере деятельности.** Поскольку в Российской Федерации не существует единой аграрной политики и, следовательно, не существует единых цен на сельскохозяйственную продукцию, существует серьезная угроза возникновения конкурентной борьбы в искаженном виде, наличие которой необходимо принимать в расчет при планировании своей деятельности.
- **Несовершенная конкуренция на рынке.** рынок зерна в области и районе весьма далек от совершенства. Следовательно, во избежание нежелательных прямых столкновений с конкурентами, –необходимо выработать эффективную стратегию маркетинга.
- **Социально-политическое противодействие.** Этой проблеме уже было уделено внимание в разделе о Слабых сторонах. Тем не менее, будучи зачисленным в перечень Слабых сторон, социально-политическое противодействие может также поставить под угрозу сам факт существования агрохолдинга, при условии, что не будут приняты соответствующие меры (распространение информации, контакты с общественностью, политическое лоббирование и т.д.).
- **Устаревшие технологии.** Несмотря на то, что планируется развивать деятельность с использования технологически современных технологий, хозяйства продолжают пользоваться довольно несовершенным и устаревшим оборудованием. Во избежание угрозы технологического устаревания, АГРОХОЛДИНГУ следует проявлять заботу о технологическом обновлении оборудования хозяйств, в частности, посредством создания структур типа СУМА (“Круг обмена”). (На самом деле этот вопрос решается административными методами).

5. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

4.1. ПОДХОДЫ К ПЛАНИРОВАНИЮ РАСТЕНИЕВОДСТВА И МОДЕЛЬ БИЗНЕСА.

Зависимость урожайности зерновых культур в России от природных факторов составляет 80%, а в странах с развитой агроиндустрией этот показатель равен 20%.

Задача управления АГРОХОЛДИНГ « » - обосновать и реализовать на практике политику техперевооружения и тем самым уменьшить степень влияния погоды на будущий урожай.

По мнению экспертов, «технократический фактор» позволяет поднять урожайность на 20–25%.

Предлагаемая и используемая в Бизнес-плане МЕТОДИКА РАСЧЕТОВ во многом позволяет упростить решение задач техперевооружения и планирования урожая и дает в руки менеджеру эффективный метод планирования деятельности и анализа текущего состояния и оперативного управления агрофирмой.

Освоив логику расчетов и правила ввода исходных данных можно достаточно быстро просчитать экономические результаты (расход топлива, семян, удобрений, требуемую технику, общие затраты, урожайность, доход, цены, прибыль) любой используемой технологии в целом и операции в отдельности.

Таким образом, предлагается рассматривать производственный план, как реализация и расчет некоторого сценария развития (сценарный подход), основу которого составляют базовые технологии, исходные данные хозяйств и дополнительные внешние условия.

В целом, логика расчетов представлена на рис.5 и раскрывается в соответствующих разделах и приложениях.

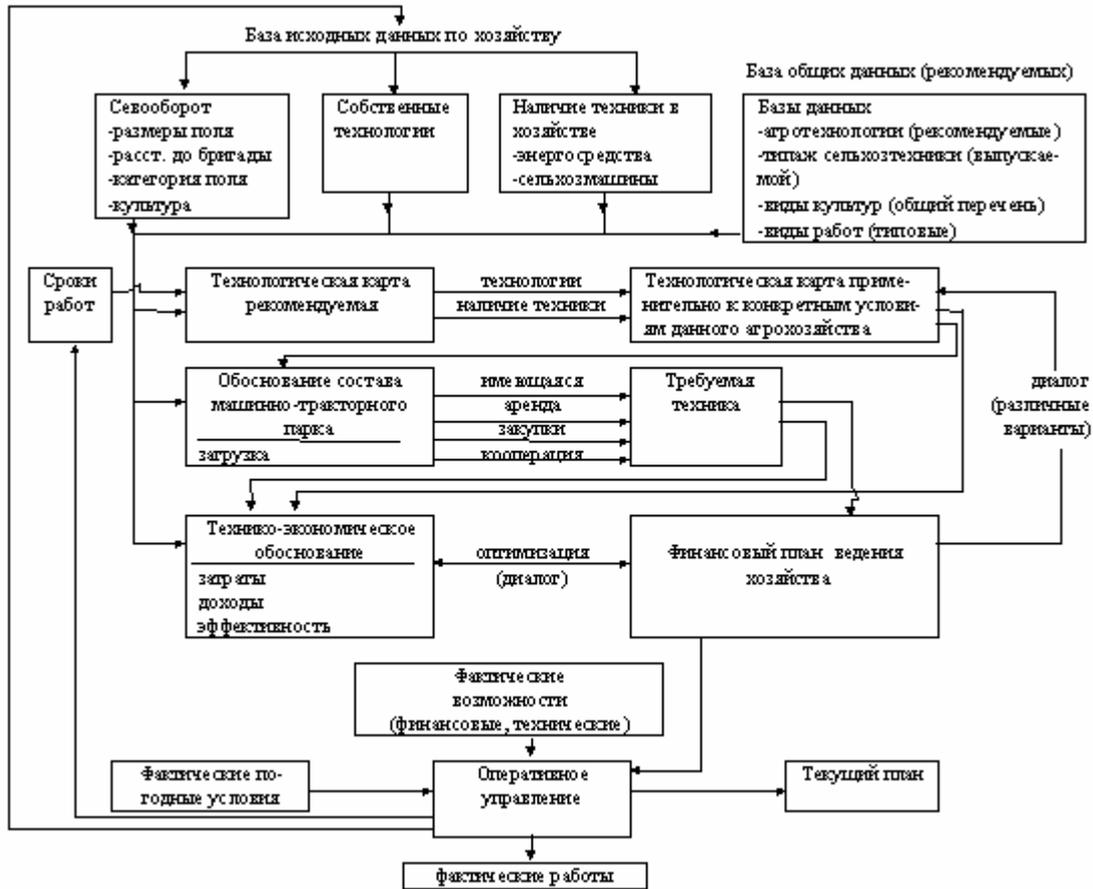


Рис.5. Алгоритм бизнес - планирования в сельском хозяйстве

4.2. СВЯЗЬ МОДЕЛИ И СЕБЕСТОИМОСТИ С ТЕКУЩИМ БЮДЖЕТОМ КОРПОРАЦИИ НА 2005 Г.

Вся заложенная в модель информация о себестоимости связана с технологией работ, которая применяется в АГРОХОЛДИНГ « » (технологическими картами), а также с текущей ситуацией в корпорации в целом.

Расходы на ремонт – определялись исходя из состава машинно-тракторного парка и средних данных о расходах на ремонт техники.

Предполагалось, что на ремонт старой технике расходуется ежегодно до 10% , а по новой- 5% от стоимости приобретения новой техники;

По отечественным комбайнам – процент ежегодных расходов на ремонт составлял 6,8% от стоимости нового комбайна.

Аренда уборочной техники . Предполагалось, что дефицит уборочной техники на зерновых будет компенсирован за счет услуг по уборке. Расходы на уборку предполагались в размере 1,537 тыс. руб. за Га на зерновых, что примерно соответствует 5 центнеров зерна при натуральной оплате, и 6,442 тыс. руб. за Га на уборке сахарной свеклы.

Амортизация . К прямым расходам на производство культур добавлялась амортизация, взятая по состоянию на начало 2005 г. и увеличенная на амортизацию новой техники. Амортизация новой технике была заложена ускоренная. Распределение амортизации между культурами происходило пропорционально посевной площади.

Накладные расходы . Дополнительно к описанным выше расходам добавлялись накладные расходы. Они были взяты из программы Растениеводство-2005 (без Малотроицкой Нивы) и распределялись по культурам пропорционально посевным площадям.

В целом уровень накладных расходов составляет около 10-15%, в зависимости от культуры

4.3. ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

4.3.1. Производственная специализация хозяйств и севообороты

Специализация хозяйств на 2005 –2008 гг. определена на основе принятой Концепции системы земледелия _____ обл. на 2001-2005 гг.⁵

От других областей Центрально-Черноземной Зоны _____ область отличается большим количеством эродированных и смытых почв. Так в Табл. 5 приведена группировка пахотных земель по крутизне склонов.

Табл.5. Группировка по крутизне склонов (%)

Область	До 2°	2°-5°	5°-10°	>10°	Эродированной пашни
Белгородская	47	42	8	2	51
Воронежская	68	27	4	1	27
Курская	83	16	1	0	26
Липецкая	63	31	5	1	12
Тамбовская	71	24	5	0	8

Поэтому в _____ области быстрее смывается почва и в ней содержится меньше гумуса (питательных веществ), чем в Липецкой, Воронежской и Тамбовской областях. Кроме того, на сложных многоконтурных полях труднее вести земледелие, почва неравномерно прогревается, отсюда наблюдается пестрота в урожаях.

Почвенный характер области отличается разнообразием. Преобладают черноземы разных типов. В лесостепных зонах Запада и Центра черноземы типичные, здесь имеются большие вкрапления серых лесных и выщелоченных черноземов, а в юго-восточной степной больше обыкновенных черноземов и немного солонцовых почв.

В междуречьях Старооскольского и Чернянского районов немало песчаных земель. В последние годы наблюдается увеличение кислых почв из-за применения минеральных удобрений.

Белгородская сельхозакадемия рекомендует проводить расширение посевных площадей в области за счет экономных культур, пользующихся повышенным спросом на рынке сбыта и требующих меньше материальных и трудовых затрат. Самым удачным для данного региона принят четырехпольный севооборот со следующим чередованием:

⁵ Опубликовано в Сборнике Белгородской Государственной Сельхозакадемии . Асыка Н.Р. Избранные статьи и рекомендации по земледелию.

1. Предшественники озимых культур
2. Озимые культуры
3. Пропашные культуры
4. Яровые зерновые культуры.

В первом поле возделываются в основном многолетние травы одного года использования на один укос. Это клевер, эспарцет и донник. В этом же поле размещается горох на зерно и однолетние травы. Если посевы многолетних трав недостаточно освоены, то вместо них сеют однолетние травы, викоовсяные горохово-ячменные смеси;

Во втором поле возделываются озимая пшеница и рожь;

В третьем поле находятся посевы сахарной свеклы, подсолнечника и кукурузы на зерно;

Четвертое поле – сборное из яровых озимых с преобладанием ячменя, под покров которого высеваются многолетние травы.

4.3.2. Структура посевных площадей

В проекте предполагается, что структура посевных площадей в течение 2005 –2008 гг. останется постоянной и будет соответствовать описанному выше четырехпольному севообороту.

Структура посевных площадей на 2005 –2008 гг. (Табл. 1б Приложение 4) была выбрана на основании площадей в севообороте 2005 г (Табл. 1а Приложение 4).

В целом севооборот отражает ситуацию в сельском хозяйстве области, когда предпочтение отдается товарным зерновым и пропашным культурам. Так зерновые занимают не менее 60% площадей, технические (подсолнечник и сахарная свекла) – более 12%. На кормовые и травы приходится только около 25% площадей, что необходимо для поддержания севооборота.

4.3.3. Урожайность

Урожайность по АГРОХОЛДИНГ « » в 2001-2004 гг. представлена в Табл.6.

Табл.6

Урожайность в прошлые годы (Ц/Га)

Культуры	2001	2002	2003	2004	2005 (программа на год)
Зерновые	24,1	27,4	18	21	29,1
Сахарная свекла	160,8	191,4	155	262	343
Подсолнечник	10,3	15,4	11	8,1	16

Предполагается, что за счет применения интенсивных технологий можно будет последовательно повышать урожайность по товарным культурам в 2006 г.- на 10%, далее в 2007 г.- на 8 % , в 2007 и 2008 гг. по 5 %, как показано в Табл. 6.

Рост урожайности , особенно по свекле связан с приобретением в 2004 г. современной уборочной техники. За счет импортной техники урожайность зерновых только при уборке также повышается не менее чем на 2 Ц/Га. В остальном играет роль-выполнение технологий и повышение количества минеральных удобрений.

Табл.6

Урожайность по проекту (Ц/ Га)

Наименование культур	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
Зерновые культуры	28,9	31,8	34,4	36,1
Озимая пшеница	33,7	37,1	40,0	42,0
Яровой ячмень	26,4	29,0	31,4	32,9
Озимая рожь	20,1	22,1	23,8	25,0
Тритикале	24,7	27,2	29,3	30,8
Овес	21,4	23,5	25,4	26,6
Горох	17,3	19,0	20,5	21,5
Кукуруза на зерно	44,9	49,4	53,3	56,0
Технические культуры	136,1	149,7	161,7	169,8
Подсолнечник	16,0	17,6	19,0	19,9
Сахарная свекла	270	297	321	337

Планируемая урожайность по проекту полностью представлена в Табл.2 Приложения 4

4.3.4. Валовый сбор и распределение продукции

Рост урожайности приведет к росту продукции на продажу, как показанов табл.7. и на рис.6.

Табл.7

Объем продукции на продажу (т)

	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
Пшеница	186 253	206 617	224 537	236 634
рожь	20 388	22 709	24 752	26 130
бобовые	13 504	14 966	16 252	17 120
кукуруза на зерно	46 908	51 567	55 727	58 481
ячмень	193 595	214 874	233 600	246 240
подсолнечник	57 277	63 005	68 045	71 447
сахарная свекла	149 192	164 111	177 240	186 102

Подробно сведения о валовом сборе и продукции представлены в Таблице.3 Приложения 4.

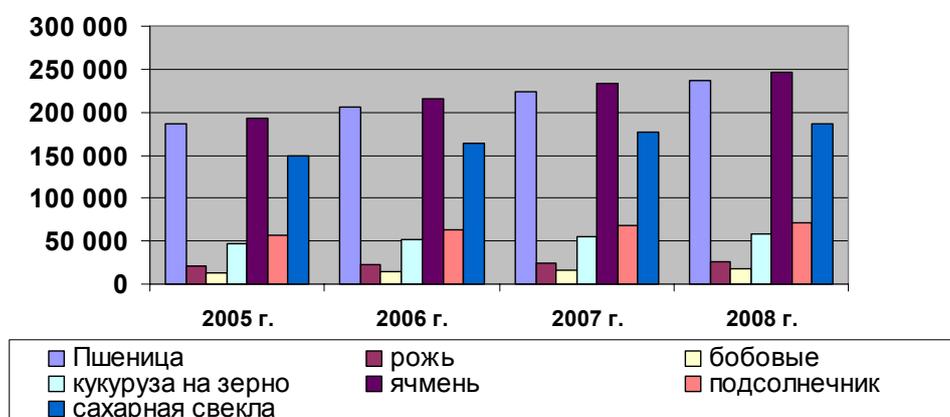


Рис.6. Рост продукции на продажу (тыс. руб.)

4.3.5. Нормы внесения удобрений, семян и средств защиты

Расход удобрений, семян и средств защиты подробно представлен в технологических картах (Приложение 3) и Табл.4 - 6. Приложения 4.

Применение средств защиты растений подробно описано в технологических картах (Приложение 3).

Для понимания их применения приведен пример для озимой пшеницы (Рис.7.).

Вид обработки	срок	Наименование	% обработки	Норма расхода, л/га(тн)	Цена за 1л (кг)		Всего, л(кг)	Стоимость, руб.	руб/га
					\$	руб. (без НДС)			
Обработка против сорняков	апр	Элант	100%	0,80	5,9	171	19 381	3 314 446	136,8
Обработка против насекомых	май	Децис-2,5	100%	0,24	5,7	164	5 814	955 900	39,5
Обработка против болезней	июнь	Фалькон	100%	0,4	20,7	599	9 690	5 803 564	239,6
Протравливание семян	июль	Бастион		1,5	3,5	102	9 448	960 828	39,7
Итого					X	X	X	11 034 738	455

Рис.7. Применение средства защиты растений для пшеницы

В проекте использовались данные о составе почв. Отсюда по методике Белагροхимии определялись необходимый размер минеральных удобрений, в зависимости от урожайности

Для большинства культур на данном интервале урожайности можно считать, что урожай прямо связан в том числе с дозой внесения минеральных удобрений.

Такая зависимость наиболее четко прослеживается в случае сахарной свеклы и представлена в на рис.8.

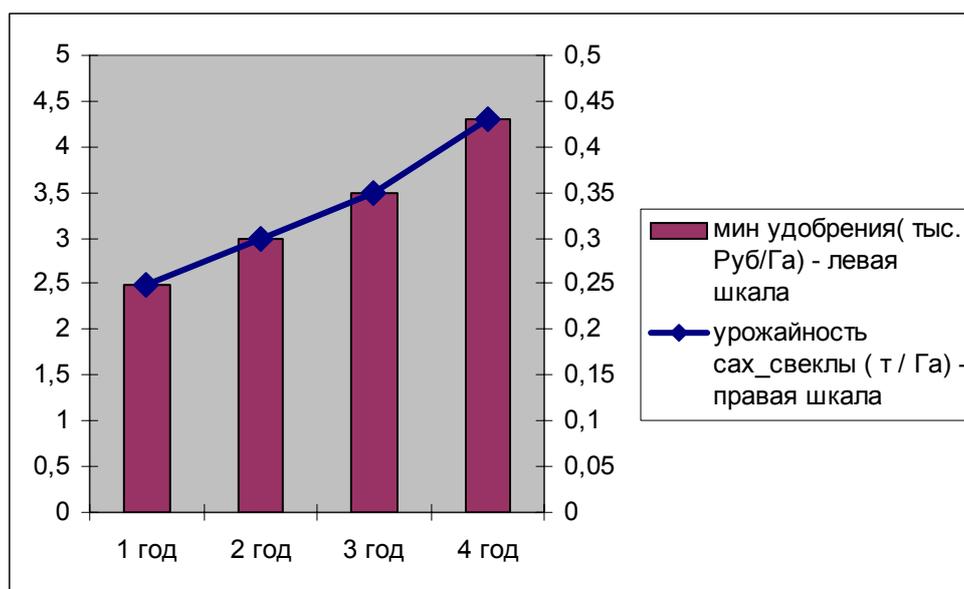


Рис.8. Зависимость урожайности от внесения минеральных удобрений для сахарной свеклы.

4.3.6. Нормативы по оплате труда

В проекте использовались нормативы по оплате труда на 2005 г. Они представлены в приложении 4 под п.7.

В целом расчет труда в растениеводстве достаточно сложен и предусматривает различную оплату для разных видов сельхоз работ, разной квалификации. Дополнительно существуют надбавки за классность, дополнительная и повышенная оплата, надбавки за отпуск, отчисления на социальные нужды. Подробно расчеты

зарплаты по основному производственному персоналу представлены в технологических картах по каждой культуре. По административному персоналу зарплата содержится в общехозяйственных (накладных) расходах.

4.3.7. Ценовая информация

Предположения о ценах на зерновые

Динамика цен за последние 4 зерновых года на пшеницу показана на рис.9 -11 и приведена к ценам на 1 августа, когда зерно нового урожая начинает в массовом порядке поступать на хранение и цена минимальна.

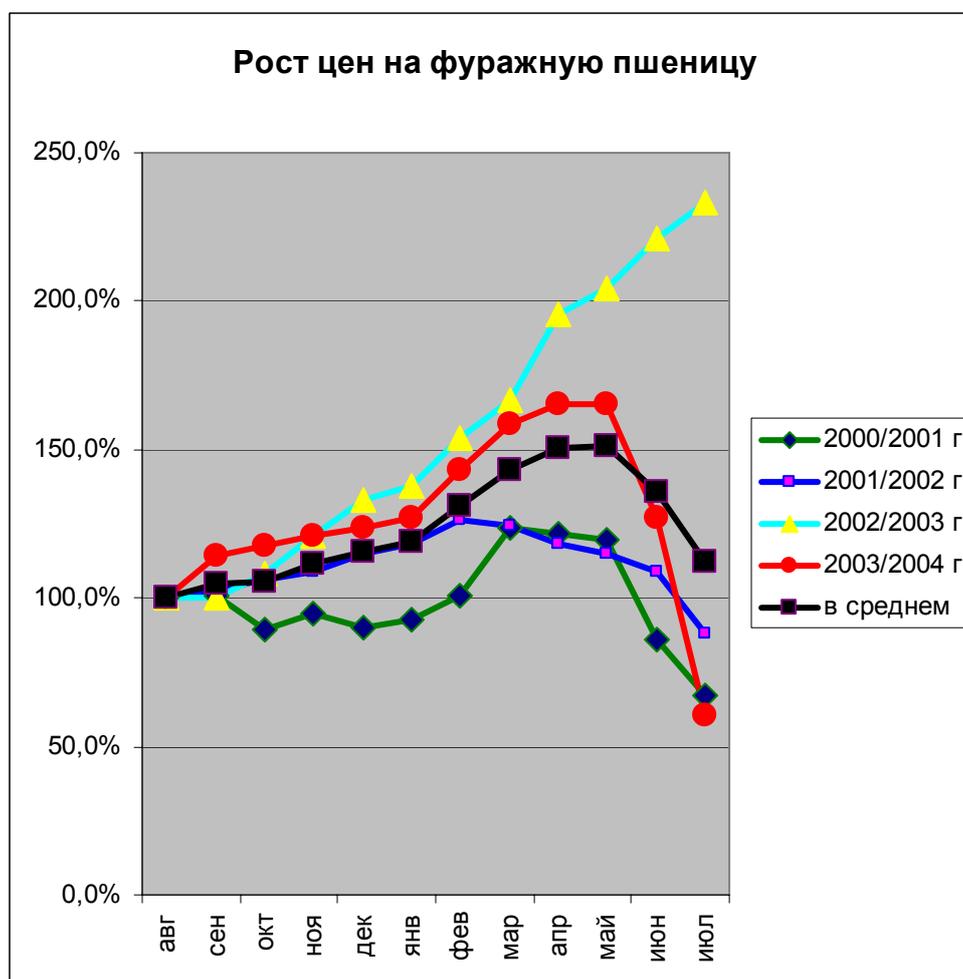


Рис. 9. Закупочные цены на фуражную пшеницу (EXW, руб./т. с НДС).

Как следует из рис.9-11 и табл.8., цены на пшеницу растут в течение почти всего зернового года. Тем не менее предполагаем, что зерно реализуется в течение 1 месяца с момента сбора урожая, после доработки.

Т.е. дополнительную прибыль от покупки зерна по минимальным ценам имеют предприятия переработки АГРОХОЛДИНГ « »

Для хозяйств корпорации нет смысла ждать повышения цен до начала следующего календарного года, так как значительно возрастают затраты на хранения зерна, а условия хранения хуже чем на элеваторах и КХП к Корпорации.

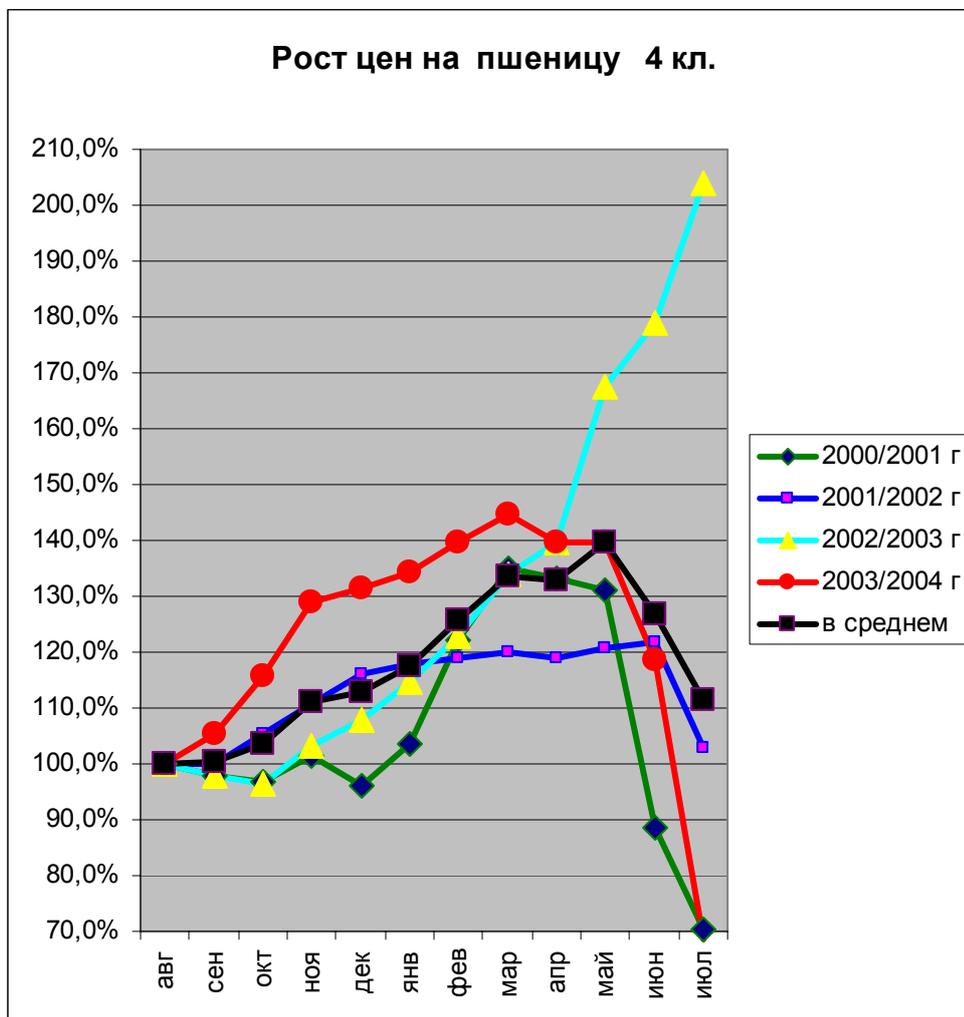


Рис. 10 . Закупочные цены на пшеницу 4 кл. (EXW, руб./т. с НДС).

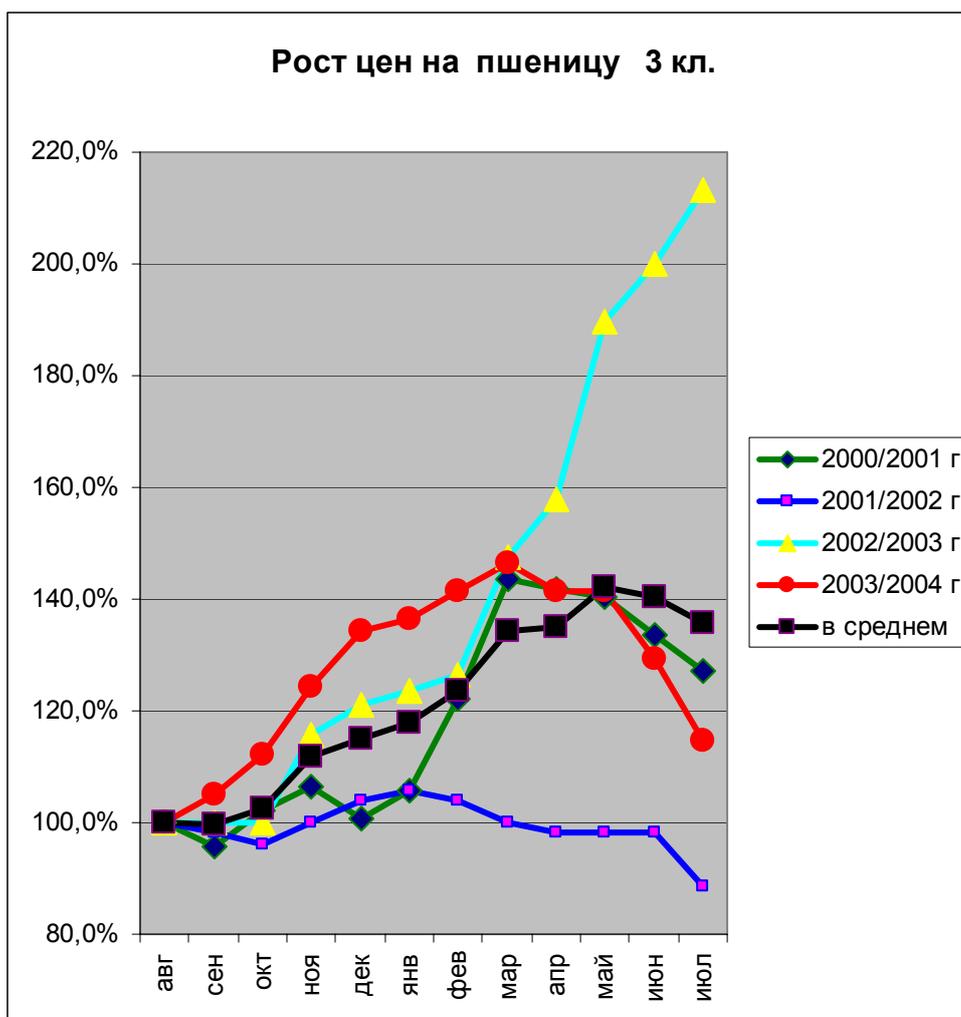


Рис. 11. Закупочные цены на пшеницу 3 кл. (EXW, руб./т. с НДС).

Индекс цен представлен в Табл. 8.

Табл. 8

индекс цен на пшеницу (среднее за 2001-2004 гг.)

	до 1 авг.	до 1 сен.	до 1 окт.	до 1 ноя	до 1 дек	до 1 янв.
3 кл.	100%	100%	103%	112%	115%	118%
4 кл.	100%	100%	104%	111%	113%	118%
5 кл.	100%	105%	105%	111%	116%	119%

Табл. 8 (продолжение)

	до 1 фев.	до 1 мар	до 1 апр.	до 1 мая	до 1 июн.	до 1 июл.
3 кл.	123%	134%	135%	142%	140%	136%
4 кл.	126%	133%	133%	140%	127%	111%
5 кл.	131%	143%	150%	151%	136%	112%

Поэтому, исходя из вышеизложенного, предполагается, что цена реализации урожая соответствует ценам, сложившимся на начало 2004/2005 г., они в значительной степени соответствуют среднегодовым за несколько лет.

Ценовая информация по продукция представлена в Табл.3 Приложения 4.(Сбор и распределение продукции)

Предположения о ценах на материально-технические ресурсы

Цены на материально-технические ресурсы представлены в Табл.8 Приложения 4.

Цены на ГСМ принимались равными 15 руб/т. , как это закладывалось в программе Растениеводства 2005.

4.4. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ

Исходный документ для первичного планирования производства на сельскохозяйственных предприятиях и их подразделениях — технологическая карта. На ее основе исчисляются прямые затраты труда и материально-денежные средства на производство сельскохозяйственных культур, определяется потребность в технике и рабочей силе, составляются рабочие планы на период наиболее напряженных работ в растениеводстве, планы проведения технических уходов и ремонта сельскохозяйственной техники.

Кроме того, технологическая карта — это средство и источник информации по формированию внутрихозяйственных расчетных цен на продукцию и услуги подразделений предприятия.

На сельскохозяйственных предприятиях разрабатывают преимущественно оперативные технологические карты на планируемый год по культурам с учетом особенностей производства: природных условий, возрастных и рабочих периодов (в садоводстве — закладка плантаций, выращивание насаждений до вступления в фазу плодоношения, использование культур в период полного плодоношения; в защищенном грунте — с учетом сроков их выращивания, места в культурооборотах, типа культивационного сооружения и т.д.).

Технологические карты обычно составляют на условную посевную площадь (100га, 100 или 1000 м² сооружений и др.), что позволяет рассчитать укрупненные нормативы по затратам труда и материально-денежным средствам на 1 га посевной площади или 1 ц. продукции, которые в последующем используются для составления производственной программы по растениеводству.

В техническом отношении технологическая карта представляет собой таблицу, в которой логически и последовательно представлены показатели, их характеристика и значение: состав и объем работ по возделыванию культуры, сроки проведения работ, используемые агрегаты и состав исполнителей, нормы выработки, затраты труда и средств и др.

По информационному, методическому и функциональному назначению технологическая карта делится на пять частей: вводная, технологическая, техническая, расчетная, заключительная.

Вводная часть содержит:

название культур и сортов;
площадь посева;
производство основной и сопряженной продукции;
норму высева;
предшественники.

Технологическая часть:

наименование работ и их качественные характеристики;
объемы работ;
сроки проведения работ.

Техническая часть:

состав агрегатов;
число и категории исполнителей.

Расчетная часть. Рассчитываются:

затраты труда;
тарифный фонд оплаты труда;
потребность в материальных средствах по видам работ и по культурам;
затраты по эксплуатации техники.

Заключительная часть. Рассчитывается сумма прямых затрат по статьям и элементам и определяется себестоимость и трудоемкость производства единицы продукции.

При разработке технологических карт придерживаются такой последовательности.

1. Планируют урожайность культуры и валовой сбор продукции.
2. Определяют потребность в семенах, удобрениях и ядохимикатах с учетом запланированной урожайности, нормы высева, нормы внесения удобрений и потребности в химической обработке.
3. Разрабатывают или уточняют технологию производства и последовательно в хронологическом порядке записывают все работы по культуре с указанием качественных характеристик: глубину и кратность обработок, норму расхода удобрений и ядохимикатов, расстояние транспортировки и др.
4. При выборе тракторов, агрегируемых с ними сельскохозяйственных машин и орудий следует ориентироваться на имеющуюся в хозяйстве технику и выбирать наиболее эффективную для конкретных работ. Состав и число исполнителей определяют с учетом необходимости бесперебойного обслуживания агрегата. На ручных работах при индивидуальной форме работы проставляют цифру 1, а при групповой — указывают число работников, входящих в группу.
5. Определяют физический объем работ по каждому их виду и сроки выполнения. Единицы измерения должны соответствовать единицам, установленным для измерения норм выработки.
6. Затраты труда определяют по формуле, чел.-дн.:

$$зт = Кн см * ЧР_{обсл}$$

где Кн см — число нормо-смен в объеме работы, определяемое делением объема работы (по видам) на норму выработки; нормы выработки и расход топлива на единицу механизированных работ, нормы на выполнение работ вручную берут из справочной литературы; $ЧР_{обсл} \sim$ число персонала, необходимое для выполнения нормы.

7. Определяют тарифный разряд по каждому наименованию работ, используя соответствующие тарифно-квалификационные справочники (для механизированных и ручных работ). Записывают размер тарифной ставки, соответствующей разряду, и определяют тарифный фонд оплаты труда на весь объем работ и по видам как произведение тарифной ставки на затраты труда в человеко-днях. Рассчитывают общую сумму оплаты труда по всем видам работ и записывают ее в итоговую строку по графам 19 и 20.

8. По показателям, установленным на предприятии, планируется фонд заработной платы, необходимый для материального поощрения работников за своевременное и качественное выполнение наиболее важных работ по выращиванию культур (в графах 21 и 22).

9. Определяется общий расход топлива на механизированные работы (графа 24) как произведение нормы расхода его на физическую единицу и объема работ по видам (графа 23 x графу 3).

10. Для распределения затрат, связанных с содержанием и эксплуатацией техники по культурам, необходимо физический объем механизированных работ перевести в эталонные гектары путем умножения нормо-смен по каждой работе на сменную эталонную выработку трактора (по маркам).

11. Объем работ и услуг вспомогательных производств в технологических картах определяется:

по автотранспорту — в тонно-километрах, как произведение объема перевезенного груза, т, на расстояние перевозки, км;

12. Определяют размер прямых затрат по элементам и статьям и устанавливают их плановый уровень на 1 га и 1 ц возделываемой культуры:

- общий фонд заработной платы планируют с учетом принятой на предприятии системы оплаты труда и рекомендуемых норм начислений на нее, расчеты производят по категориям исполнителей;
- стоимостные показатели по расходу материальных средств (семена, топливо, удобрения) рассчитывают с учетом рыночных цен на отдельные виды средств и источников их приобретения.

В целом стоимость семян определяется произведением цены 1 ц на требуемое их количество с учетом источников поступления. При этом:

- семена собственного производства оцениваются по фактической себестоимости плюс затраты на хранение, сортирование и т. д.;

- покупные — по цене приобретения плюс транспортные расходы по доставке;
- при двух и более источниках оценка производится по средневзвешенной.

Затраты на удобрения и средства защиты растений определяют на основе нормы внесения на 1 га площади и плановой цены, учитывающей расходы по доставке средств в хозяйство.

Стоимость топлива и смазочных материалов может определяться по плановой укрупненной цене приобретения, которая включает стоимость 1 ц основного топлива (дизельного) и стоимость смазочных материалов. Последняя определяется по каждой марке трактора по нормам расхода в расчете на 1 ц основного топлива и предполагаемой цене соответствующего продукта.

Затраты на амортизацию и ремонт техники распределяются по культурам с учетом планового объема механизированных работ, исчисленных в условных эталонных гектарах (усл. эт. га), и суммы отчислений (затрат на ремонт) на 1 усл. эт. га. Сумма отчислений на 1 усл. эт. га определяется делением плановой годовой суммы амортизации (затрат на ремонт) тракторов и сельскохозяйственных машин по бригаде на общий объем механизированных работ в усл. эт. га.

По комбайнам аналогичные расчеты выполняют по нормам отчислений в расчете на физический гектар убранной площади.

Затраты на электроэнергию определяют с учетом ее потребности и стоимости 1 кВт • ч.

Автотранспортные расходы рассчитывают как произведение объема перевозок в ткм и себестоимости 1 т*км.

Все не учтенные в предыдущих расчетах затраты относятся к прочим и определяются в зависимости от их вида по опыту прошлых лет или путем составления отдельной сметы

Технологические карты для проекта составлялись единые для всех хозяйств на общую площадь, за исключением _____ так как в этих хозяйствах предполагается обработка земли по единым технологиям.

Исходя из технологических карт в проекте рассчитывались прямые затраты.

При составлении технологических карт авторы проекта ориентировались на фактически имеющуюся в хозяйствах технику и возможности ее применения для развития интенсивных технологий.

Составленные для проекта технологические карты представлены в Приложении 3.

5. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН И ОБОСНОВАНИЕ СОСТАВА МАШИННО-ТРАКТОРНОГО ПАРКА

5.1. ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СОСТАВА МТП

В целях проведения экономической оценки машинно-тракторного парка использовался большой объем информации (часть ее описано выше):

- природно-климатические и организационные условия сельскохозяйственного производства в регионе; принятые системы земледелия;
- описания прогрессивных технологий работ системы машин;
- технические и эксплуатационные показатели техники, нормы выработки и расходов материально-технических ресурсов и т.д.

При получении исходной информации для их разработки предпочтение отдавалось официально признанным, типовым и нормативным документам и сведениям из официальных источников. Основные источники приведены в приложениях в бизнес-плану.

Система машин, на 2005-2008 г. в АГРОХОЛДИНГ «
» ориентируется на:

- 1) максимальное использование техники, уже имеющейся в хозяйствах;
- 2) на прогрессивные виды отечественной и импортной техники, хорошо зарекомендовавшей себя во время испытаний и в последние годы;

5.2. ФАКТИЧЕСКОЕ НАЛИЧИЕ ТЕХНИКИ В ХОЗЯЙСТВАХ

В ходе составления бизнес-плана совместно с Отделом механизации АГРОХОЛДИНГА, бухгалтерией и службами отдельных хозяйств был проведен сбор информации о имеющейся в хозяйствах технике.

Перед началом весеннего сезона 2005 г. была проведена информация о технике, подлежащей списанию. Фактически имеющаяся в хозяйствах техника на начало 2005 г. приводится в бизнес-плане уже с учетом списания.

Данные о наличии техники приведены в Приложении 6.

5.3. УСТАНОВЛЕНИЕ НОРМ НАРАБОТКИ, СРОКОВ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ И ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ РАБОЧЕГО ДНЯ В ЧАСАХ

Нормы наработки устанавливались согласно справочникам (см. приложения). Сроки выполнения работ представлены в технологических картах. Допускались, тем не менее, разумные отклонения от агротехнических сроков, что не приводило к значительному снижению урожайности. Так ранневесеннее боронование проводилось не за 3, а за 7-10 дней, что допустимо на разных полях и для «затяжной» весны.

Рабочий день устанавливался, как правило, продолжительностью 14 часов или 2 нормо-смены. Была проанализирована исправность техники по данным оперативных сводок. Как правило, к весенне-полевым работам техника приводится в работоспособный вид.

5.4. ГРАФИК ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНИКИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ТЕХНИКЕ ПО НАПРЯЖЕННЫМ ПЕРИОДАМ ПОЛЕВЫХ РАБОТ

При определении типов машин учтены рекомендации специалистов Минсельхоза РФ. Потребность в плугах устанавливалась по числу пахотных тракторов в хозяйстве из расчета один плуг на один трактор, а для пропашных тракторов – по графику их загрузки. Потребность в других типах машин определяется по графику их загрузки.

Число необходимых стационарных и узкоспециализированных машин определялась как частное от деления объема механизированных работ на сезонную выработку одной машины выполняемую в агротехнический срок.

Потребность в боронах и культиваторах рассчитывали по объему весеннего боронования (весенней предпосевной культивации) зяби.

Потребность в разбрасывателях минеральных удобрений рассчитывали исходя из объема работ по внесению минеральных удобрений в напряженный период.

Потребность в опрыскивателях определялась исходя из объемов работ по защите сельскохозяйственных культур от вредителей, болезней, сорняков и сезонной выработки агрегатов. Сезонная выработка зависит от агросроков, периодичности обработки культур, продолжительности рабочего дня и сменной нормы выработки. Учитывались также длины гонов полей и нормы расхода ядохимикатов. Потребность в универсальных опрыскивателях определяли по объему работ в напряженный период.

Потребность в зерновых сеялках и зерноуборочных комбайнах определяли по наибольшей площади сева и уборки озимых или яровых культур

За нормативную потребность в машинах принято расчетное число средств механизации, приходящихся на определенную площадь посева (посадки) или другой

объем, обеспечивающих выполнение механизированной работы и снижение материальных и трудовых затрат при рациональной организации использования машин, соблюдения агротехнических требований и оптимальных сроков выполнения в условиях рыночных отношений.

Дополнительно для отдельных хозяйств возможно проведение корректировки расчетного парка с учетом конкретных производственных условий

С учетом вышесказанного, определялся график потребности в тракторах и сельхозмашинах. Подробные графики приведены в Приложении 7.

Для понимания на рис.12. приведен отдельный фрагмент такого графика

Как следует из данного графика, в конце апреля возникает потребность в тракторах класса 3т (Т-150 и ДТ-75) для работ по боронованию и по предпосевной культивации. Заменить эти трактора на мтз-80 или к700 нельзя по технологии работ. Это и определяет потребность в инвестициях в тракторы класса 3 т.

Поэтому в сводную ведомость по потребности в технике эти тракторы вошли в количестве 30 шт.

Тракторы ДТ-75, нехватка которых в конце апреля составляет 28 штук, могут быть заменены тракторами т-150 или же придется покупать вместо т-150 часть тракторов ДТ-75.

Дополнительно возникают необеспеченные техникой работы по культивации под сев ранних зерновых и сахарной свеклы трактором МТЗ-1221. (недостает 12 тракторов);

Аналогично, для сева сахарной свеклы не хватает 29 тракторов Т-70с.

Графики потребности в другой технике и орудиях считалась аналогично (Пример на рис. 13).

Итоговая потребность по тракторам и сельхозорудиям показана в табл.9.

Дополнительно в табл. 9. представлены текущие цены на данную технику, полученные Отделом механизации АГРОХОЛДИНГА по результатам анализа предложений поставщиков.

График потребности в технике (ТРАКТОРЫ и АВТОМОБИЛИ)																													
Апрель 2005 г.																													
Потребность в технике	Первая декада										Вторая декада										Третья декада								
	I пятидневка			II пятидневка			III пятидневка			IV пятидневка			V пятидневка			VI пятидн.													
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
т-150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	51	51	108	108	108	108	108	108	38	38	38	38	38	38	38	38	0	0
Всего в наличии техники :	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Избыток, нехватка техники :	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	64	27	27	-30	-30	-30	-30	-30	-30	40	41	41	41	41	41	41	41	78	78
к-700(744)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Всего в наличии техники :	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Избыток, нехватка техники :	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
ДТ-75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	51	66	66	66	66	66	66	66	66	95	94	94	94	94	94	94	0	0
Всего в наличии техники :	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Избыток, нехватка техники :	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	16	0	0	0	0	0	0	0	0	-29	-28	-28	-28	-28	-28	-28	66	66
т-70с	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	59	59	59	59	59	59	59	0	0	
Всего в наличии техники :	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Избыток, нехватка техники :	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	-29	-29	-29	-29	-29	-29	-29	30	30
мтз-80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	18	18	22	22	22	22	253	253	253	249	249	249	249	0	0	
Всего в наличии техники :	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	
Избыток, нехватка техники :	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	339	339	339	335	335	335	335	104	104	104	108	108	108	108	357	357	
ЗИЛ - ММЗ 554М	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	21	21	21	21	21	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Всего в наличии техники :	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
Избыток, нехватка техники :	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	74	74	74	74	74	74	74	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
МТЗ-1523	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Всего в наличии техники :	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Избыток, нехватка техники :	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
МТЗ-1221	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	37	37	37	37	37	37	22	0	0	
Всего в наличии техники :	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
Избыток, нехватка техники :	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	11	-12	-12	-12	-12	-12	-12	3	25	25	

Рис. 12. Фрагмент графика потребности в тракторах

		Апрель 2005 г.																			
Потребность в орудиях	тидневка	Вторая декада												Третья декада							
		III пятидневка				IV пятидневка				V пятидневка				VI							
		8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
бороны бэсс-1	0	0	0	0	326	1229	2441	4166	4166	4166	4166	4166	4166	2484	34	0	0	0	0	0	0
Всего в наличии техники :	3198	3198	3198	3198	3198	3198	3198	3198	3198	3198	3198	3198	3198	3198	3198	3198	3198	3198	3198	3198	3198
Избыток, нехватка техники :	3198	3198	3198	3198	2872	1969	757	-908	-908	-908	-908	-908	-908	714	3164	3198	3198	3198	3198	3198	3198
сцепки- борон с-11-у	0	0	0	0	14	51	102	174	174	174	174	174	174	104	1	0	0	0	0	0	0
Всего в наличии техники :	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156
Избыток, нехватка техники :	156	156	156	156	142	105	54	-18	-18	-18	-18	-18	-18	53	155	156	156	156	156	156	156
культиваторы (кпс-4) под МТЗ-1221	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29	74	74	74	74	74	74	45
Всего в наличии техники :	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Избыток, нехватка техники :	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-29	-74	-74	-74	-74	-74	-45
сеялка свекловичная	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	59	59	59	59	59	59	59
Всего в наличии техники :	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Избыток, нехватка техники :	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	-7	-7	-7	-7	-7	-7	-7

Рис. 13. Фрагмент графика потребности в орудиях

Табл. 9. Итоговый расчет потребности в технике на 2005 г.

№ п/п	Наименование работ	Агротехнические сроки	Норма выработки (га)-на сутки	смены	Объем работ	дней	Нормативная нагрузка на единицу техники (га.)	Расчетная с/х машина	Расчётная потребность (шт.)	Фактическое наличие	Недостат до расчётной потребности (шт.)	Планируемое приобретение (шт.)	Цена за ед.техники т.руб (без НДС)	Сумма т.руб
"Растениеводство"														
1	Боронование зяби, многолетних трав и озимых	15.04 -21.04	80	2	97186	7	560	Тракторы класса 3т.(Т-150, Дт-75)	174	144	30	30	925	27750
								в том числе Т-150				10	1300	13000
								МТЗ-1523				5	1450	7250
								ДТ-75				15	500	7500
2	Боронование зяби, многолетних трав и озимых	15.04 -21.04	80	2	97186	7	23,3	Бороны БЗСС-1,0	4176	3198	978	978	1,5	1467
3	Боронование зяби, многолетних трав и озимых	15.04 -21.04	80	2	97186	7	560	Сцепы борон С-11У	174	156	18	18	50	900
4	Культивация под сев ранних зерновых и сах свеклы	22.04 - 01.05	68	2	43500	7	476	Тракторы кл. 3т	92	144	-52	-52	925	куплено выше
5	Культивация под сев ранних зерновых и сах свеклы	22.04 - 01.05	68	2	43500	7	476	культиватор ИМТ 616, 2*кпэ-3,8 , АКШ7-2, КШУ-8, 2*кпс-4,2 +(ТРАКТОР 3Т)	92	168	-76	-76	750	0
6	Культивация под сев ранних зерновых и сах свеклы	15.04 - 24.04	60	2	21975	10	600	Тракторы кл. 2т(МТЗ-1221)	37	25	12	12	830	9960
7	Культивация под сев ранних зерновых и сах свеклы	15.04 - 24.04	60	2	21975	10	600	КУЛЬТИВАТОР 4 МЕТРА+ТРАКТ 2Т	74	0	74	74	66,3	4906

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН И ОБОСНОВАНИЕ СОСТАВА МТП

8	Сев ранних зерновых	18.04 - 24.04.	27	2	37176	7	189	Сеялка зерновая СЗ-5,4	197	175	22	22	185	4070
9	Сев сахарной свеклы	22.04 - 28.04.	16	2	6544	7	112	Трактор Т-70С	59	30	29	29	400	11600
10	Сев сахарной свеклы	22.04 - 28.04.	16	2	6544	7	112	Сеялка свекловичная (с т-70-с)	59	52	7	7	300	2100
11	Прикатывание ранних зерновых	18.04 - 24.04.	100	2	37176	7	700	Катки ЗККШ-6 (мтз-80)	54	22	32	32	50	1600
12	Сев кукурузы и подсолнечника	24.04. -07.05.	16	2	18781	12	192	Сеялки кукурузные (мтз-80)	98	73	25	25	300	7500
13	Двух- кратная междурядная обработка сах.свеклы	10.05 - 19.05.	16	2	13088	10	160	УСМК-5,4(вместе с т70с)	82	47	35	35	130	4550
14	2-х кр Междурядная обработка кукурузы и подсолнечника	20.05-10.06	21	2	37562	20	420	КРН-5,6 (с мтз-82)	90	54	36	36	120	4320
15	Опрыскивание посевов	15.05-4.06	70	2	90194	20	1400	ОТМ -2,3(италия) (с мтз, т-70с)	65	53	12	12	200	2400
16	Подготовка семян	1.08-25.08			20000	(т он н)	1000	ПСМ-25	20	0	20	20	120	2400
17	Скашивание ранних зерновых в валки	20.07-4.08	25		20000	15	375	ПН-320-325 "Простор"	54	30	24	24	250	6000
18	Погрузка зерна ЗМ-60 (тонн)	10.08-20.08	300	т	176037	10	3000	ЗМ-60	59	26	33	33	100	3300
19	Погрузка соломы и сена	20.07-20.08	100	т	176037	30	3000	ПКС-1,6, КУН-10	59	45	14	14	200	2800
20	Разбр-ль мин.удобр.	25.03-02.04	60	т	38468	8	480	ферти	81	64	17	17	105	1785
21	Подготовка семян	в теч. Года						пс-10	17	10	7	7	130	910
22	Вспашка							ПЛН-40				34	200	5763
23	Дискование							БДТ-7				34	300	8644
24	Подвоз воды							РЖТ-8				20	34	576
25	Перевозка зерна							Зил554ммз	(для внутри хоз перевозок)			34	500	14407

ВСЕГО:

129708

5.5. План списания и приобретения техники

В проекте рассчитывалась техника, подлежащая списанию. Были рассчитаны:

- точное количество комбайнов Дон 1500, подлежащих выбытию в течение 2005-2008 гг. (представлены в Табл.10);
- количество старой техники, списываемый каждый год;
- количество новой приобретаемой техники и сумма расходов на ее приобретение

Табл.10.

Уменьшение парка собственных комбайнов в 2005-2008 гг.

		2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
Уборочная площадь зерновых	га	67357	67357	67357	67357
Уборочная площадь (старые ДоН 1500)	га	57 834	53 298	52 731	51 030
Уборочная площадь (МЕГА-360)-УСЛУГИ ПО УБОРКЕ	га	9 523	14 059	14 626	16 327
	%	14%	21%	22%	24%
срок уборки	дней	25	25	25	25
КОМБАЙНОВ ВСЕГО (СВОИ + услуги по уборке)		110	106	106	104
КОМБАЙНОВ-СВОИХ –(ДОН)		102	94	93	90
УСЛУГИ ПО УБОРКЕ (МЕГА)		8	12	13	14

В проекте предполагалось, что новых комбайнов взамен старых не приобретается, в области существует рынок услуг по уборке зерновых.

Старая техника (кроме комбайнов) выбывает в течение 4 лет. (к концу 2008 г. будет списана)

В настоящее время балансовая стоимость старой техники составляет около **790 млн. руб.** Подробная расшифровка стоимости старой техники по хозяйствам представлена в Приложении 4.

Предполагается, что старая техника может быть реализована по стоимости, равной годовой сумме амортизации. Что составляет около 12% от балансовой стоимости или **96,7 млн. руб.** Реализация в течение 4 лет даст сумму **24,2 млн. руб.** ежегодно. В конце 2008 г. вся новая техника может быть продана за 30% от стоимости или за **157 млн. руб.** (Реально» будет продана только новая техника, купленная в 2008 г. за 30% стоимости или на **38,9 млн. руб.**; остальная часть новой техники оценивается по «терминальной» стоимости **113,7 млн. руб.** или также 30% от ее стоимости).

График приобретения новой техники представлен в Табл.11.

Ежегодные инвестиции в технику составят 125-130 млн. руб.

Приобретение новой техники дополнительно приводит к увеличению ежегодной амортизации из расчета 25% от добавленной стоимости в год (4 летний срок амортизации по новой технике).

Предполагается, что приобретение техники в 2005-2008 годах позволит заменять выбывающую старую технику и сохранит ее на уровне потребностей 2005 г.

Табл.11.

Инвестиции в технику (тыс. Руб.) с НДС в 2005-2008 гг.и оценка ее возможной продажи в 2008 г.

	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
тракторы т-150, т-150-к (новые)	13000	24700	24700	24700
тракторы мтз-1523 (новые)	7250	0	0	0
тракторы ДТ-75 (новые)	7500	8000	8000	8000
тракторы мтз-1221(новые)	9960	4980	4980	4980
тракторы т-70с (новые)	11600	2800	2800	2800
тракторы МТЗ - 50, 80-82, ЮМЗ-6 (новые)	0	17800	17800	17800
БОРОНЫ типа БЗСС-1,0+БЗТС-1,0+ ЗБП-0,6 (новые)	1467	1199	1199	1199
СЦЕПЫ БОРОН (новые)	900	1950	1950	1950
Культиваторы ИМТ 616, 2*кпэ-3,8 , АКШ7-2, КШУ-8, 2*кпс-4,2 (по 8 метров для т-150, Дт-75, мтз-1523)	0	5569	5569	5569
Культиваторы (по 4 м для мтз-1221) (новые)	4906	0	0	0
Сеялки зерновая СЗ-5,4 (новые)	4070	7955	7955	7955
Сеялки свекловичная (для т-70-с) (новые)	2100	3900	3900	3900
Сеялки кукурузные (для т-70-с) (новые)	7500	5400	5400	5400
Культиваторы УСМК-5,4 (для Т-70с) (новые)	4550	1430	1430	1430
Культиваторы КРН-5,6 (для МТЗ-80-82) (новые)	4320	1560	1560	1560
КАТКИ ЗККШ (с мтз-80-82)	1600	250	250	250
Опрыскиватели посевов ОТМ-2-3 (мтз-80-82, т-70с)	2400	2600	2600	2600
Подготовка семян ПСМ-25 (новые)	2400	0	0	0
Косилки ПН-320-325 Простор	6000	1750	1750	1750
Погрузчики зерна ЗМ-60	3300	600	600	600
Погрузчики соломы и сена ПКС-1,6 , КУН-10	2800	2200	2200	2200
Разбрасыватели минеральных удобрений (л-16)	0	2080	2080	2080
Разбрасыватели минеральных удобрений (ФЕРТИ)	1785	0	0	0
Подготовка семян ПС-10 (новые)	910	260	260	260
ПЛН-40	5763	5763	5763	5763
БДТ-7	8644	8644	8644	8644
РЖТ-8	576	576	576	576
Зил554ммз	14407	14407	14407	14407
ИТОГО ИНВЕСТИЦИИ в ТЕХНИКУ (тыс. Руб.) без НДС	129708	126373	126373	126373
прибавка к АМОТИЗАЦИИ, в год	32427	31593	31593	31593
АМОТИЗАЦИЯ на новую технику, в год	32427	64020	95613	127206
Продажа старой техники за 12 % от бал. стоимости	24200	24200	24200	24200
ПРОДАЖА всей купленной новой техники				152648
В т.ч. продажа техники, купленной в 2005 г.				38912
«терминальная» стоимость (виртуальная продажа техники купленной в 2006-2008 гг.)				113735
Итого продажа техники, тыс. руб.	24200	24200	24200	176848

6. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН И ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

6.1. ФИНАНСОВЫЕ БЮДЖЕТЫ И ИТОГОВАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ

На основании производственного плана и данных технологических карт определялась:

- себестоимость и валовая прибыль производства отдельных видов товарной продукции;
- движение денежных средств в течение года.

Подробно данные отчеты представлены в Приложении 8

6.2. ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ О ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Дополнительно к описанному выше денежному потоку от операционной деятельности и инвестициям добавлялся финансовый поток в виде сезонных банковских кредитов для ликвидации кассовых разрывов и на приобретение техники.

Предполагалось, что на данные кредиты распространяются льготы по субсидиям и с учетом дотаций ставка составит 5% годовых.

(% по кредитам, которые уже имеются, учтены в операционных и внереализационных расходах и составляют около 31 млн. руб. в год)

Кредитные средства в 2005 и последующих годах нужны – на покрытие сезонной потребности в оборотных средствах и на инвестиции (программу техперевооружения)

Расчет кредитной линии представлен в Табл.12.

Для реализации проекта необходима кредитная линия с лимитом 756,3 млн. руб. продолжительностью на 4 года.

Табл.12

Расчет суммы кредитной линии и уплаты процентов

	1 кв.05	2 кв.05	3 кв.05	4 кв.05	1 кв.06	2 кв.06	3 кв.06	4 кв.06
ставка % по займу (с учетом субсидий)	5%							
приток (отток) кредитов	221367	146671	323546	-641575	218758	150368	337152	-713741
Остаток по Сумме кредита (на начало периода)	221367	368038	691584	50009	268767	419135	756287	42546
выплата % по заемным средствам	0	2767	4600	8645	625	3360	5239	9454
ИТОГО ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (для предприятия)	221367	143904	318946	-650220	218133	147008	331913	-723195

	1 кв.07	2 кв.07	3 кв.07	4 кв.07	1 кв.08	2 кв.08	3 кв.08	4 кв.08
ставка % по займу (с учетом субсидий)								
заемные средства под технику								
приток (отток) кредитов	217411	151287	345525	-756769	193862	152109	354734	-700705
Остаток по Сумме кредита (на начало периода)	259957	411244	756769	0	193862	345971	700705	0
выплата % по заемным средствам	532	3249	5141	9460	0	2423	4325	8759
ИТОГО ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (для предприятия)	216879	148038	340384	-766229	193862	149686	350409	-709464

6.3. ИТОГОВЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК

Итоговый денежный поток с учетом сезонности (квартальной) представлен на рис.14., а по итогам года на рис.15.

Подробные таблицы расчета итогового потока представлены в Приложении 8.



Рис. 14. Итоговый денежный поток поквартально

Здесь предполагается, что основной доход «возвращается» в 4 квартале, когда реализуется вся продукция.

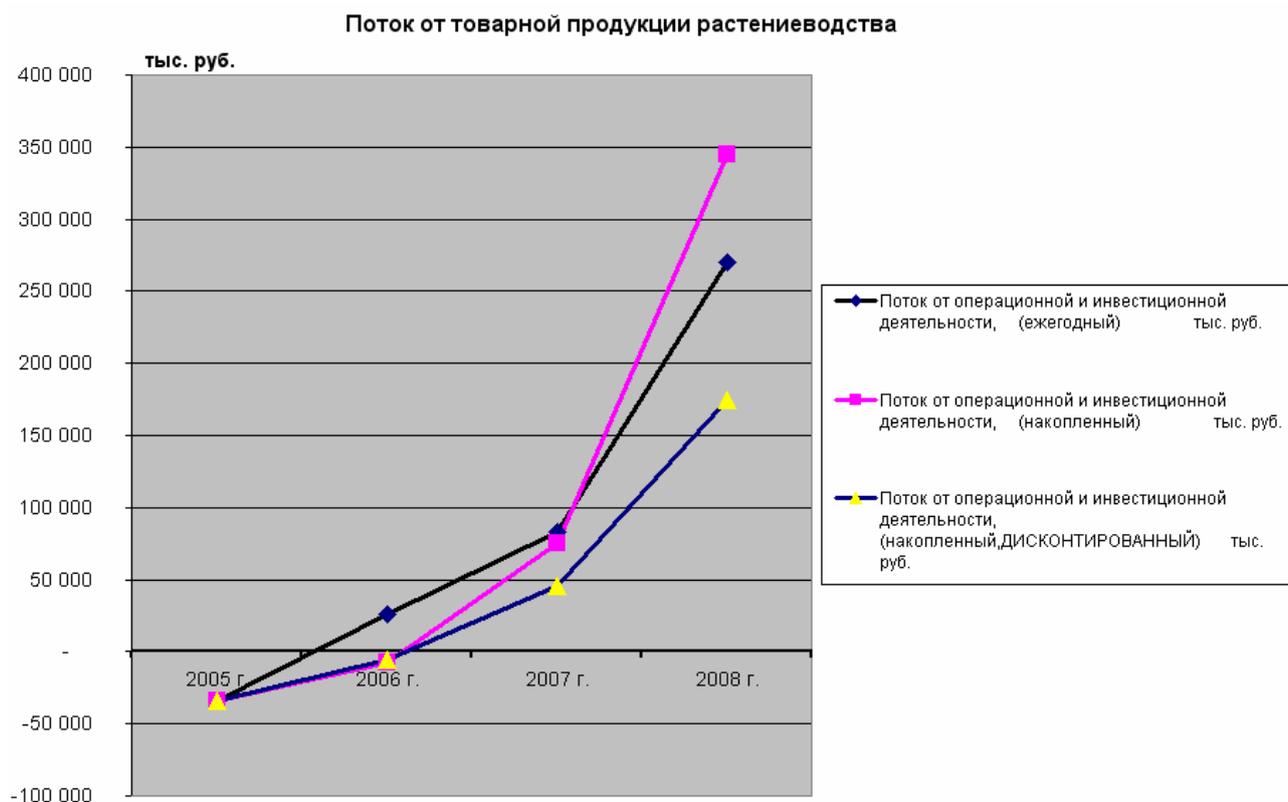


Рис. 15. Итоговый дисконтированный денежный поток по итогам года.

Ставка дисконтирования была принята 20%

6.4. Источники покрывания капитальных вложений

Расчеты показывают, что средств, находящихся в сельскохозяйственном бизнесе достаточно для покрывания инвестиционных вложений в машины и оборудование (табл.12.)

Табл.12.

Источники покрывания капитальных вложений, тыс. руб.

	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
Деньги акционера (находятся в бизнесе)	320 000	320 000	320 000	320 000
амортизация	57 017	79 534	102 051	124 569
продажа техники	24 200	24 200	24 200	176 848
ИТОГО	401 217	423 734	446 251	621 417
	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
Остаток задолженности по новым кредитам на конец года, тыс. руб.	50 009	42 546	-	-

6.5. АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ

Анализ чувствительности к урожайности представлен на следующей странице.

Аналогичная чувствительность будет и при изменении цены реализации.

Анализ чувствительности (изменения урожайности +/- 20%)	тыс. руб.					
	2005 г.			2006 г.		
	Прогнозир.	20% снижение	20% увелич.	Прогнозир.	20% снижение	20% увелич.
Доходы	666 707	525 146	808 267	737 455	581 739	893 171
Общие затраты	652 213	646 552	657 873	688 676	682 475	693 877
Нераспределенная прибыль	14 494	-121 406	150 394	48 779	-100 736	199 294
Уровень рентабельности с учетом амортизации	2,20%	-23,10%	18,60%	6,60%	-17,30%	22,20%
без учета амортизации	10,70%	-12,30%	25,70%	17,40%	-3,60%	31,10%

	тыс. руб.					
	2007 г.			2008 г.		
	Прогнозир.	20% снижение	20% увелич.	Прогнозир.	20% снижение	20% увелич.
Доходы	799 773	631 600	967 947	841 785	665 203	1 018 367
Общие затраты	716 577	709 888	723 268	746 753	739 744	753 762
Нераспределенная прибыль	83 196	-78 288	244 679	95 032	-74 541	264 605
Уровень рентабельности с учетом амортизации	10,40%	-12,40%	25,30%	11,30%	-11,20%	26,00%
без учета амортизации	23,20%	3,80%	35,80%	26,10%	7,50%	38,20%

	Прогнозир.	20% снижение	20% увелич.
Итого NPV	140 268	- 269 614	550 150

6.6. Выводы.

РЕЗУЛЬТАТ ПРОЕКТА

В результате проекта чистый дисконтированный поток (Npv) составит - **140,3 млн. руб.** при ставке дисконта 20%. В конце 2008 г. производство товарной продукции растениеводства «генерирует» с учетом требуемых вложений ежегодный годовой доход **270 млн. руб.**

СПОСОБ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТА

Проект предполагается финансировать, как за счет собственных, так и за счет заемных средств. С учетом сезонности требуется предоставление кредитных ресурсов в начале года, а в 3-4 квартале деньги возвращаются, принося доход. Для реализации проекта необходима кредитная линия с лимитом **756,3 млн. руб.** продолжительностью на 4 года. Направления использования кредитной линии:

- 1) на новую технику около **130 млн. руб.** в первый год и **126,3 млн. руб.** в последующие (без НДС);
- 2) на оборотные средства в течение года **630 млн. руб.**

Ставка коммерческого кредита предполагается в размере до 15% годовых в рублях; предполагается, что 2/3 от процентной ставки будет компенсировано в виде субсидий.

ИСТОЧНИКИ ПОКРЫТИЯ КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ

К 2007 г. с учетом поступлений от реализации старой техники амортизация покрывает потребность в расходах на приобретение новой техники⁶.

СПОСОБЫ ВЫХОДА из проекта следующие:

а). Происходит переход на новые более интенсивные технологии по образцу проекта для _____ что потребует других технологий, других средств производства и новых экономических расчетов;

б) После реализации всей техники и возврата кредитных ресурсов, бизнес будет продан с учетом возросшей корпоративной стоимости.

⁶ В 2007 г. амортизация составляет 102 млн. руб., поступления от продажи старой техники 24 млн. руб., а потребность в новой технике 126 млн. руб.

7. ПРИЛОЖЕНИЯ

(представлены отдельно)

Приложения:

1. Обзоры ситуации в аграрном секторе;
2. Федеральные регистры технологий
3. Сборник норм;
4. Исходные данные;
5. Технологические карты и расчет;
6. Техника по хозяйствам;
7. Графики загрузки техники;
8. Финансовые бюджеты и итоговый расчет NPV.
9. Анализ чувствительности.