



## **Бизнес-план строительства нового кирпичного завода Группы ЛСР**

**Документ подготовлен:**

**Анаевским К.Е.:           Группа ЛСР,  
  ОАО «Ленстройкерамика»,  
Батушанским А.В.:       ЗАО «Решение»**

**при участии специалистов Группы ЛСР,  
  ЗАО «Керамика»  
  ЗАО «НПО «Керамика»**

**Санкт-Петербург,**

**2003**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА .....</b>	<b>4</b>
<b>2. РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА .....</b>	<b>6</b>
<b>3. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА .....</b>	<b>7</b>
3.1. ИСТОРИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Группы ЛСР НА РЫНКЕ КИРПИЧА .....	7
3.2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ .....	7
<i>Цели и принципы управления .....</i>	<i>7</i>
<i>Круг партнеров.....</i>	<i>7</i>
3.3. ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА .....	8
<b>4. ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.....</b>	<b>8</b>
<b>5. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ.....</b>	<b>9</b>
<b>6. ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ПРОДУКТЫ .....</b>	<b>10</b>
6.1. АССОРТИМЕНТ И ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА .....	10
6.2. ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОДУКЦИИ НОВОГО ЗАВОДА .....	11
<b>7. АНАЛИЗ РЫНКА.....</b>	<b>12</b>
7.1. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ РЫНКА .....	12
<i>Емкость рынка .....</i>	<i>12</i>
<i>Структура производства и спроса на рынке.....</i>	<i>14</i>
<i>Цены.....</i>	<i>15</i>
<i>Товары - заменители.....</i>	<i>16</i>
<i>Анализ факторов и прогнозы развития рынка.....</i>	<i>17</i>
7.2. ПОТРЕБИТЕЛИ .....	21
7.3. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ.....	22
<i>Существующие конкуренты .....</i>	<i>22</i>
<i>Появление новых конкурентов .....</i>	<i>26</i>
7.4. ВЫВОДЫ .....	26
<i>Тенденции рынка строительства жилья .....</i>	<i>26</i>
<i>Тенденции спроса на кирпич .....</i>	<i>27</i>
<i>Развитие конкурентной ситуации .....</i>	<i>27</i>
<b>8. ПЛАН МАРКЕТИНГА .....</b>	<b>28</b>
8.1. ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ .....	28
8.2. ПОЗИЦИИ ПОСЛЕ ЗАПУСКА НОВОГО ЗАВОДА.....	28
8.3. КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ .....	29
<i>Ключевая компетенция первого уровня.....</i>	<i>30</i>
<i>Ключевая компетенция второго уровня .....</i>	<i>30</i>
<i>Ключевая компетенция третьего уровня.....</i>	<i>30</i>
8.4. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА .....	30
<i>Позиционирование .....</i>	<i>30</i>
<i>Ассортиментная политика.....</i>	<i>30</i>
<i>Ценовая политика .....</i>	<i>31</i>
<i>Политика распределения .....</i>	<i>32</i>
<i>Политика продвижения.....</i>	<i>33</i>
8.5. СТРАТЕГИЯ СБЫТА.....	33

8.6.	ПЛАН ПРОДАЖ .....	34
<b>9.</b>	<b>ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН.....</b>	<b>34</b>
9.1.	КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ.....	34
9.2.	ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	35
	<i>Общехозяйственные расходы .....</i>	<i>35</i>
	<i>Общепроизводственные расходы .....</i>	<i>36</i>
	<i>Расходы на заработную плату персонала.....</i>	<i>36</i>
	<i>Производственные расходы .....</i>	<i>37</i>
	<i>Расчеты с бюджетом .....</i>	<i>37</i>
	<i>Амортизация основных средств .....</i>	<i>38</i>
9.3.	ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ.....	38
	<i>Приток денежных средств.....</i>	<i>38</i>
	<i>Отток денежных средств.....</i>	<i>38</i>
9.4.	РАСЧЕТ КРЕДИТА .....	39
<b>10.</b>	<b>АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ .....</b>	<b>39</b>
10.1.	АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	39
	<i>Прогноз доходов и расходов .....</i>	<i>39</i>
	<i>Резерв увеличения прибыльности проекта.....</i>	<i>40</i>
	<i>Недополучаемая прибыль по действующим производствам .....</i>	<i>41</i>
	<i>Чистый приток денежных средств (NPV) .....</i>	<i>41</i>
	<i>Внутренняя норма доходности инвестиций .....</i>	<i>41</i>
	<i>Период окупаемости проекта .....</i>	<i>41</i>
	<i>Показатель движения собственных средств .....</i>	<i>42</i>
10.2.	АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТА .....	42
10.3.	СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ ПО ВАРИАНТАМ РАЗВИТИЯ КИРПИЧНОГО БЛОКА .....	42
<b>11.</b>	<b>ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ .....</b>	<b>43</b>

## 1. Обоснование проекта

Настоящий бизнес-план направлен на описание строительства нового завода на территории г. Никольское.

Согласно утвержденному «Видению развития Группы ЛСР», цель промышленно-строительной Группы ЛСР - стать «Лучшей Строительной группой России» на всех рынках, где она присутствует. Для этого Группа ЛСР стремится «к лидерству в области качества по всей производимой продукции».

В настоящий момент перед кирпичным блоком ставятся следующие цели, которые вытекают из общих целей Группы ЛСР и принципов действия на рынке:

- быть лучшими на рынке кирпича, т.е. получить лидерство по уровню качества и широте ассортимента выпускаемой продукции;
- сохранить лидирующие позиции на рынке кирпича в Санкт-Петербурге и Ленинградской области по размеру занимаемой доли (не менее 52%);
- обеспечить выход на новые географические рынки в рамках концепции «Лучшая строительная группа России».

При этом существующая ситуация кирпичного блока характеризуется следующими негативными факторами:

- ограниченные возможности по улучшению качества продукции на существующих производствах;
- невозможность произвести существенные корректировки ассортимента в соответствии с тенденциями спроса на рынке: рост потребности в лицевом кирпиче (особенно, цветном) и поризованной керамике;
- достижение предела производственной мощности, не позволяющего нарастить выпуск в соответствии с растущим рынком;
- наличие существенных экологических рисков могущих привести к необходимости выведения «НПО «Керамика» за территорию города или, по сути, закрытию предприятия;
- наличие существенных технических рисков, которые могут привести к естественному сокращению производственных мощностей с потерей доли рынка, либо потребуют существенных инвестиционных вложений для поддержания производства на существующем уровне;
- отсутствие возможности противостоять появлению на рынке нового крупного производителя с иностранным капиталом;
- высокая доля в себестоимости расходов на топливно-энергетические ресурсы, что в условиях планируемого роста цен на них представляет опасность для эффективной работы предприятий.

В ходе проекта «Определение видения и стратегических целей предприятий Группы ЛСР» рабочие группы, сформированные из ключевых руководителей ЗАО «НПО Керамика» и ОАО «Ленстройкерамика», провели анализ возможных сценариев развития событий на рынке кирпича с учетом различных действий Группы ЛСР. Рабочие группы **независимо друг от друга** пришли к следующим выводам: в случае, если период планирования составляет более 3-х лет (до 2006 года и далее), наиболее перспективным вариантом развития кирпичного

направления Группы ЛСР является строительство нового кирпичного завода за чертой Санкт-Петербурга.

С учетом того, что наметившиеся тенденции спроса даже на сокращающемся по объему рынке потребления кирпича будут иметь место, то в данной ситуации выполнить цели кирпичного блока, с одной стороны, и обеспечить устранение или компенсацию **всех** перечисленных выше негативных факторов, с другой стороны, возможно лишь путем строительства нового завода.

Таким образом, в долгосрочной перспективе у Группы ЛСР есть две принципиально различных стратегии:

1. «Снятие сливок». Основные действия: минимально необходимая модернизация заводов, улучшение обслуживания корпоративных потребителей. Результаты: значительный поток денежных средств, который может быть использован для инвестиций в другие проекты Группы ЛСР, но через 4-6 лет уход с рынка кирпича.
2. «Развитие продукта». Основные действия: инвестиции в строительство нового завода, позволяющего удовлетворять изменяющийся спрос; усиление внимания к рынку малоэтажного строительства и т.п. Результаты: сохранение присутствия на рынке кирпича с высококачественным – лучшим в России – продуктом; возможность в дальнейшем развиваться в различных направлениях (много- и малоэтажное строительство, выход на региональные рынки и т.п.).

Главное достоинство стратегии «Снятие сливок» - возможность получения денежного потока для инвестиций в другие проекты Группы ЛСР. В то же время это автоматически влечет за собой снижение устойчивости Группы ЛСР в целом, не позволяя в будущем задействовать такое важное конкурентное преимущество, как широта ассортимента и возможность комплектования строительных объектов всеми основными видами строительных материалов.

Главное достоинство стратегии «Развитие продукта» - расширение возможностей Группы по созданию необходимых лидирующих позиций в строительной отрасли. Строительство нового завода позволит в будущем выбирать различные стратегии развития кирпичного направления, блока строительных материалов и Группы ЛСР в целом.

С нашей точки зрения стратегия «Развитие продукта», нацеленная на целостную долгосрочную устойчивость Группы ЛСР, соответствует как целям акционеров и руководства Группы ЛСР, так и мировым тенденциям и приоритетам интересов потребителей. Поэтому далее мы рассматриваем только варианты, соответствующие стратегии «Развитие продукта», т.е. варианты строительства нового завода.

## 2. Резюме проекта

**Проект:** строительство нового кирпичного завода.

**Актуальность данных:** июль 2003 г.

**Планируемая мощность завода:** 75 млн. шт. в год, из них 60 млн. шт. – лицевого пустотелого; 15 млн. шт. – лицевого полнотелого.

**Дата начала выпуска продукции:** декабрь 2004 г. – план, 2005 г. – для расчетов.

**Период планирования:** 7 лет; 2003-2009 гг. включительно.

**Объем первоначальных инвестиций по проекту (без НДС):** 22 572 тыс. евро.

**Объем кредита (без НДС):** 26 000 тыс. евро.

**Объем выручки за планируемый период (без НДС):** 99 794 тыс. евро.

**Балансовая прибыль за период:** 16 987 тыс. евро.

**Чистая прибыль за период:** 12 910 тыс. евро.

**Сумма накопленной амортизации:** 22 572 тыс. евро.

**Резерв дополнительной экономии:** 2 177 тыс. евро.

**Общая рентабельность проекта<sup>1</sup>:** 13%.

**Срок окупаемости проекта:** 2008 г.

**Чистая дисконтированная текущая стоимость:** 5 458 тыс. евро.

**Ставка дисконтирования:** 14%.

**Дополнительная прибыль по кирпичному блоку при открытии нового завода:** 6 661 тыс. евро

---

<sup>1</sup> Рассчитывается как отношение чистой прибыли за планируемый период реализации проекта (7 лет) к общему объему выручки за планируемый период.

### 3. Общее описание проекта

#### 3.1. История деятельности Группы ЛСР на рынке кирпича

Группа ЛСР начала активно присутствовать на рынке производства и реализации кирпича в 1997 году, после вхождения в ее состав ОАО «Ленстройкерамика».

В 1999 в состав Группы ЛСР вошло одно из крупнейших в регионе предприятие – производитель керамических стеновых материалов - ЗАО «НПО «Керамика». С этого момента роль Группы ЛСР на рынке усилилась, так как она стала контролировать 53% рынка производства и рынка потребления<sup>2</sup> кирпича в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

Важнейшим фактором, обеспечивающим устойчивые позиции на рынке для Группы ЛСР, является то, что она располагает собственной сырьевой базой. ОАО «Ленстройкерамика» обладает правами на эксплуатацию карьера уникального Чекаловского месторождения голубых кембрийских глин – одного из крупнейших в мире.

С 2002 г. в составе кирпичного блока выделилось предприятие ЗАО «Керамика», которое объединило сбытовые и маркетинговые направления двух предприятий.

На сегодняшний день кирпичное производство является необъемлемой частью блока производства строительных материалов Группы ЛСР, составляя ее основу. Общий объем реализации двух заводов составляет около 173,7 млн. шт. усл. кирпича в год или около 1 млрд. руб. в год.

#### 3.2. Система управления проектом

##### Цели и принципы управления

Основной идеей разрабатываемого проекта является его соответствие всему комплексу целей Группы ЛСР на строительном рынке (рыночных, производственных, финансовых и др.) и на рынке кирпича в частности.

Основной целью своей деятельности руководство проектной группы видит в планировании, организации и контроле всего процесса работ по строительству нового кирпичного завода.

##### Круг партнеров

К настоящему времени сформировался круг надежных партнеров, участвующих в проекте (Таблица 1), и выполняющих отдельные виды работ:

---

<sup>2</sup> С учетом экспорта/импорта.

Таблица 1. Основные партнеры

Наименование	Область сотрудничества
ТЕСТОН GmbH	Консультационная поддержка при выборе поставщика оборудования Инжиниринговые услуги (возможно)
АОЗТ «ЛИДЕСМ»	Экспертиза существующих основных средств
Проектно-конструкторский технологический институт	Проектные работы
ОАО «СевЭнергоСтрой» (возможно)	Строительно-монтажные работы (генподряд)

### 3.3. Обоснование проекта

Обоснование необходимости строительства нового кирпичного завода изложено в отдельном одноименном документе «Обоснование строительства нового кирпичного завода».

## 4. План действий по реализации проекта

При принятии положительного решения о строительстве нового завода, для его успешной реализации требуется выполнение следующих работ (Таблица 2).

Таблица 2. План работ по реализации проекта

Вид работ	Сроки, год		Исполнители	Статус работ на июнь 2003
	начало	окончание		
Переговоры с поставщиками оборудования. Заключение контракта	2003	2003	Проектная группа	Последний этап переговоров
Инжиниринг	2003	2004	В зависимости от поставщика оборудования	Последний этап переговоров
Изготовление оборудования	2003	2004	Выбранный поставщик	Последний этап переговоров
Транспортировка оборудования	2004	2004	Выбранный поставщик	Обсуждение условий
Монтаж оборудования	2004	2004	Выбранный поставщик и сотрудники нового предприятия	Обсуждение условий
Запуск и испытания	2004	2004	Выбранный поставщик и сотрудники нового предприятия	Обсуждение условий

Вид работ	Сроки, год		Исполнители	Статус работ на июнь 2003
	начало	окончание		
Выход на проектные мощности	2004	2004	Выбранный поставщик и сотрудники нового предприятия	Обсуждение условий
Экспертиза	2003	2003	АОЗТ «ЛИДЕСМ»	Подписан предварительный договор
Проектные работы	2003	2004	Проектно-конструкторский технологический институт	Начаты работы
СМР	2003	2004	ОАО «СевЭнергоСтрой»	Проработка договора
Согласования	2003	2004	Дирекция строящегося предприятия	Работы начаты
Государственная комиссия	2004	2004	Дирекция строящегося предприятия	-

## 5. Альтернативные проекты

Вариант проведения частичной реконструкции и модернизации ЗАО «НПО «Керамика» и ОАО «Ленстройкерамика» не имеет в долгосрочной перспективе будущего, так как практически не устраняет **ни одного** из перечисленных выше негативных фактора (см. раздел «Обоснование проекта») и не позволяют достигнуть большей части целей, стоящих перед кирпичным блоком.

На сегодняшний день существуют два варианта строительства нового завода:

- Строительство завода, состоящего из двух технологических линий общей производительностью 180 млн. штук кирпича в год в «чистом поле».
- Строительство завода на 75 млн. штук кирпича в год на площадях «Морандо», и далее в зависимости от рыночной конъюнктуры.

Ниже приведен их сравнительный анализ при прочих равных (Таблица 8).

Таблица 3. Сравнительный анализ вариантов строительства нового завода.

Вариант	Преимущества	Недостатки
Новый завод 180 млн. шт. кирпича в год	Возможность для Группы ЛСР выпускать ассортимент продукции только высокого качества. Продажа, долгосрочная аренда или застройка освобожденных территорий даст существенный	Более значительные первоначальные инвестиции (не менее 50 млн. Евро). Значительные сроки реализации проекта до запуска (не менее 3,5 лет) и длительные сроки окупаемости. Создание избыточных мощностей в среднесрочной перспективе с учетом

Вариант	Преимущества	Недостатки
	дополнительный доход уже в текущей перспективе.	возможностей функционирования имеющихся заводов. Создание заведомо избыточных мощностей в долгосрочном периоде при сокращении рынка.
Новый завод 75 млн. шт. кирпича в год	Возможность вырабатывать ресурсы существующих предприятий. Снижение риска создания нового завода с точки зрения неопределенности будущего кирпичного рынка. Возможность последовательного принятия решения о развитии кирпичного блока.	Сохранение риска необходимости закрыть одно из существующих предприятий до запуска второй очереди.

Примечание: Строительство последовательно двух предприятий с инвестиционной точки зрения, вероятно, не более затратно, чем одного предприятия на 180 млн., так как в первом случае есть возможность долго получать прибыль от существующих предприятий, и обеспечивается более быстрое вступление в действие нового завода.

Исходя из проведенного сравнения, можно сделать выбор в пользу строительства по варианту «Морандо».

Даже при условии, что существующие предприятия могут работать сколь угодно долго при растущем рынке, то новый завод является дополнительным вложением средств. В этом случае, помимо рыночных задач по кирпичному блоку (долгосрочная устойчивость на рынке, рост существующей доли на рынке, расширение ассортимента и др.) новый завод может выполнять чисто финансовую задачу выгодного вложения средств. С этой точки зрения в настоящем бизнес-плане предполагается проводить анализ проекта по варианту «Морандо».

При этом привлечение внешних источников финансирования позволяет полностью или частично снять инвестиционную нагрузку с других направлений деятельности.

Все другие сравнительные варианты вложения средств в иные направления деятельности (например, жилищное строительство) могут рассматриваться только при принятии сознательного стратегического решения о том, что у Группы ЛСР нет долгосрочных интересов на кирпичном рынке.

## 6. Предлагаемые продукты

### 6.1. Ассортимент и объемы производства

В настоящее время кирпичное направление предлагает следующие виды керамического кирпича (Таблица 4):

Таблица 4. Производство кирпича предприятиями Группы ЛСР в 2002 г.

Наименование ассортиментной позиции	Производитель	Объем производства, млн. шт.
Строительный пустотелый кирпич	ЗАО «НПО «Керамика»	56,3
	ОАО «Ленстройкерамика»	52,1
Строительный полнотелый кирпич	ОАО «Ленстройкерамика»	21,3
Поризованный камень	ЗАО «НПО «Керамика»	9,9
Лицевой пустотелый белый кирпич	ЗАО «НПО «Керамика»	17,1
Лицевой пустотелый красный кирпич	ЗАО «НПО «Керамика»	17,0
<b>Итого</b>		<b>173,7</b>

Предполагается, что на новом заводе будут выпускаться следующие виды кирпича (Таблица 5):

Таблица 5. Планируемый ассортимент и объемы выпуска кирпича на новом заводе

Наименование ассортиментной позиции	Объем производства, млн. шт. в год
Лицевой пустотелый кирпич красный	15,0
Лицевой пустотелый кирпич белый	20,0
Лицевой пустотелый кирпич цветной	25,0
Строительный полнотелый кирпич	8,0
Лицевой полнотелый кирпич белый	3,5
Лицевой полнотелый кирпич цветной	3,5
<b>Итого</b>	<b>75,0</b>

## 6.2. Характеристики продукции нового завода

Основные характеристики предполагаемой к выпуску продукции нового завода представлены ниже (Таблица 6).

Таблица 6. Техничко-потребительские характеристики кирпича

Вид продукции	Размер	Вес	Поверхность	Морозостойкость	Прочность
Кирпич пустотелый	250*120*65 мм	2,0-2,3 кг	Гладкая Рельефная	не менее 50 циклов	Красный Цветной по цвету глины или

Вид продукции	Размер	Вес	Поверхность	Морозостойкость	Прочность
					окрашенный по массе
Кирпич полнотелый (строительный и лицевой)	250*120*65 мм	4 кг	Гладкая Рельефная	не менее 50 циклов	Красный Цветной по цвету глины или окрашенный по массе

## 7. Анализ рынка

### 7.1. Общее описание рынка

Традиционным, как для Группы ЛСР, так и для строительных материалов высокого передела вообще, является местный рынок, поэтому основной рынок сбыта для нового завода – это Санкт-Петербург и Ленинградская область. В то же время, следующие факторы могут позволить выйти на новые географические рынки:

- с учетом планируемого высокого качества кирпича и при приемлемом уровне цен<sup>3</sup> – возможность освоения рынка Москвы и Московской области;
- низкий уровень конкуренции производителей в северных регионах России, в особенности по качественному кирпичу, при наличии устойчивого экономического роста и, следовательно, перспектив роста в жилищном строительстве;
- логичные стратегические действия по освоению других регионов России с учетом сложившихся стратегических намерений Группы ЛСР быть лучшей строительной группой России.

#### Емкость рынка

##### *Санкт-Петербург и Ленинградская область*

Объем производства, экспорта и импорта, с учетом высокой достоверности данных, характеризует емкость потребления кирпича в Санкт-Петербурге и Ленинградской области (Таблица 7).

<sup>3</sup> Как с точки зрения поставщика (высокая рентабельность), так и потребителя (соотношение цена/качество).

Таблица 7. Объем производства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, млн. шт. кирпича в год<sup>4</sup>.

Наименование	Годы			
	1999	2000	2001	2002
НПО «Керамика»	88,2	91,8	100,8	100,3
«Ленстройкерамика»	58,3	70,7	72,4	73,4
Победа-Кнауф	83,6	95,5	100,8	102,1
Петрокерамика	10,0	21,0	24,7	32,7
Павлово-на-Неве	41,0	53,0	61,6	60,4
ПОСМ им. Свердлова	10,0			
Эталон		10,0	13,0	12,6
Ломоносовский КЗ				6,0
<b>Итого</b>	<b>291,1</b>	<b>342</b>	<b>373,3</b>	<b>387,5</b>

В 2002 г. общий объем импортируемого кирпича в Санкт-Петербург и Ленинградскую область составил около 26 млн. шт., экспортируемого – около 31 млн. шт.<sup>5</sup>.

Таким образом, емкость рынка кирпича Санкт-Петербурга и Ленинградской области составила в 2002 г. около 380 млн. шт. При этом наблюдается устойчивая динамика роста производства и потребления кирпича.

#### *Москва и Московская область*

По этим регионам существуют оценочные данные по объемам потребления кирпича, которые составляют около 1 млрд. шт. в год.<sup>6</sup> Расчетные данные только по коттеджному строительству в Московской области дают оценки емкости данного сегмента рынка около 190 млн. шт. кирпича в год<sup>7</sup> (из них 38 млн. шт. – лицевой кирпич). При этом на рынке Москвы и Московской области ощущается нехватка высококачественного облицовочного кирпича и поризованной керамики<sup>8</sup>.

#### *Другие регионы Северо-Запада*

Достоверных оценок емкости рынка данных регионов нет, но можно ожидать, что при появлении на рынке поставщика кирпича очень высокого качества с широким

<sup>4</sup> Источник: данные ЗАО «Керамика», ЗАО «НПО «Керамика» и ОАО «Ленстройкерамика».

<sup>5</sup> Источник: данные ЗАО «НПО «Керамика» и ОАО «Ленстройкерамика».

<sup>6</sup> Источник: данные генерального директора ОАО «Ленстройкерамика» Анаевского К.Е.

<sup>7</sup> Источник: данные ЗАО «Решение» из расчета: 1,5 млн. кв. м. коттеджей в год; 50% доли коттеджей с применением кирпича; среднего расхода кирпича на стену 64 см. с кладкой в 2,5 кирпича – 255 шт. на кв. м (расчет расхода с [www.material.ru](http://www.material.ru)).

<sup>8</sup> Источник: экспертные данные А.И. Бабкина маркетинг-директора ЗАО «Победа/Кнауф».

ассортиментом по цветовой гамме, его продукция будет востребована. На сегодняшний день известно, что общий объем введенного жилья в Северо-Западном федеральном округе, без учета Санкт-Петербурга и Ленинградской области в 2002 г., составил около 914 тыс. кв. м. Поэтому по отдельным регионам данный рынок не представляет большого интереса, но стратегически может быть привлекательным для Группы ЛСР. При этом следует учитывать, что сегмент высококачественного облицовочного кирпича может представлять интерес и в среднесрочной перспективе.

Важным моментом являются существующие многолетние поставки кирпича ОАО «Ленстройкерамика» в данные регионы (Мурманская, Архангельская области), основанные на прочных деловых связях.

Более активная позиция в северных районах России позволит Группе ЛСР расширить свое влияние за пределы местного рынка и обеспечить на будущее дополнительные рынки сбыта, в том числе для другой продукции блока строительных материалов.

### Структура производства и спроса на рынке

С учетом того, что спрос во многом определяет структуру предложения кирпича, то динамика изменения структуры производства хорошо характеризует изменение спроса (Таблица 8).

Таблица 8. Структура производства отдельных видов кирпича, млн. шт. кирпича в год.

	Годы			
	1999	2000	2001	2002
Строительный пустотелый кирпич	135,0	154,6	170,9	158,3
Строительный полнотелый кирпич	27,1	26,8	18,3	29,4
Поризованный камень	18,5	27,2	39,4	61,7
Лицевой пустотелый белый кирпич	16,2	21,4	32,8	34,2
Лицевой пустотелый красный кирпич	53,3	59,0	50,3	43,5
Силикатный кирпич	41,0	53,0	61,6 (в т.ч. 20 лицевой)	60,4 (в т.ч. 21 лицевой)
<b>Итого</b>	<b>291,1</b>	<b>342</b>	<b>373,3</b>	<b>387,5</b>

Анализ данных показывает, что в последнее время снижаются физические объемы производства строительного пустотелого кирпича, что связано со следующими факторами:

- замещением строительного кирпича поризованным камнем;
- увеличением импорта относительно более дешевого строительного кирпича из других регионов;
- частичным снижением интереса основных производителей к данному виду кирпича (при полной загрузке мощностей) из-за относительно более низкой рентабельности по сравнению с другими видами изделий.

Наблюдающаяся тенденция сокращения потребления красного лицевого кирпича объясняется следующими факторами:

- снижением интереса со стороны застройщиков к красному кирпичу, что не может быть компенсировано соответствующим увеличением предложения лицевого кирпича других цветов;
- частичное замещение существующего дефицита цветного лицевого кирпича силикатным облицовочным кирпичом (с нарушением требований СНиП).

При этом с учетом роста потребности в лицевом кирпиче можно прогнозировать рост его потребления в дальнейшем при расширении ассортимента предлагаемого на рынке кирпича по цветовой гамме.

В 2001 – 2002 году отмечалось превышение спроса над тем количеством кирпича, которое могли произвести местные производители. Источником покрытия дефицита служили поставки кирпича из близлежащих регионов России. Вследствие такой ситуации сложились высокие темпы прироста импорта кирпича из соседних регионов: с 5 млн. шт. в 1999 г. до 24 млн. и 26 млн. шт. в 2001 и 2002 г. соответственно. Причем большая доля поставок приходится на строительный кирпич, и лишь около 10% приходится на цветной кирпич Голицинского кирпичного завода. Дефицит негативен для рынка с двух сторон:

- приводит к росту иногородних поставок, усилению влияния этих производителей на рынке Санкт-Петербурга и Ленинградской области и снижению рыночной доли Группы ЛСР;
- способствует более быстрому переключению части потребителей на продукты-заменители.

### Цены

В последние годы цены на кирпич росли высокими темпами, на что влияли следующие факторы:

- контроль рынка двумя основными производителями (Группа ЛСР и Победа/Кнауф);
- высокий спрос на кирпич (дефицит по отдельным позициям в сезон) в связи с ростом жилищного строительства;

- высокие темпы роста цен на строительные материалы в целом компенсируются увеличением цен на жилье.

Таблица 9. Динамика цен на кирпич в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.<sup>9</sup>

Наименование	Прирост за 2000 год, %	Прирост за 2001 год, %	Прирост за 2002 год, %	Итого
В среднем по рынку на кирпич	75	32	18	171

В то же время необходимо отметить, что двукратное замедление темпов прироста цен и реальное их приближение к темпам инфляции говорит о том, что возможности по регулированию рентабельности производства кирпича через олигопольное повышение цен исчерпаны. Исключение составляет сегмент лицевого кирпича, который в структуре ассортимента Группы ЛСР занимает относительно небольшую долю.

В будущем динамику цен на кирпич, вероятнее всего, будет определять реальный рост затрат производителей в пределах темпов инфляции издержек.

#### Товары - заменители

На сегодняшний день для керамического кирпича основным продуктом заменителем на рынке Санкт-Петербурга и Ленинградской области является силикатный кирпич. При этом основная конкуренция возникает, прежде всего, из-за более низких цен на силикатный кирпич и частично из-за дефицита цветного (не красного) лицевого керамического кирпича на рынке. С учетом существенно более низких потребительских качеств силикатного кирпича<sup>10</sup>, при увеличении объемов производства поризованного камня и расширении ассортимента цветного облицовочного кирпича, возможно постепенное вытеснение силикатного кирпича с сегмента жилищного строительства<sup>11</sup>.

В текущей перспективе давление со стороны силикатного кирпича на рынок высокое, но с точки зрения рыночных перспектив в сегменте жилищного строительства данный материал относится к категории «быстро стареющих» продуктов.

Рынок кирпича можно рассматривать как составную часть рынка стеновых материалов, который подразделяется на следующие направления:

- внутренние несущие стены;
- наружные стены;
- перегородки.

Некоторое сокращение использования кирпича на первых двух направлениях связано с расширением применения монолитных технологий, что вызывает:

<sup>9</sup> По данным «Союзпетрострой».

<sup>10</sup> Например, применение силикатного кирпича в качестве лицевого идет с нарушением СНиП.

<sup>11</sup> Данное утверждение, вероятно, будет справедливо даже при получении разрешения Госстроя на применение силикатного кирпича в жилищном строительстве.

- замену несущих стен из строительного кирпича на монолитный железобетонный каркас;
- замену строительного кирпича в наружной стене на газобетон и эффективные утеплители;
- использование вместо кирпичной облицовки наружных стен навесных фасадных систем.

В последнем разделе осуществляются только «пилотные» проекты. Существенным преимуществом технологии навесных вентилируемых фасадов является высокая скорость монтажа. Но с учетом приверженности потребителей квартир в нашем регионе к кирпичу, относительно более высокой стоимости навесных фасадов и отсутствия широкой практики их применения<sup>12</sup>, лицевой кирпич является более предпочтительным материалом для строителей. Требуется значительное время для широкого применения таких сложноконструктивных конструкций.

При устройстве внутренних перегородок, кирпич уступает блочным материалам: газобетону и пазогребневым плитам. Такие перегородки легче и их возведение менее трудоемко. Хотя с потребительской точки зрения кирпичные перегородки предпочтительнее по звукоизоляции и прочности, использование газобетона<sup>13</sup>, пенобетона, гипсовых плит будет расширяться.

В какой-то степени альтернативой данным материалам является поризованный камень, расширение производства которого, возможно, будет снижать темпы вытеснения керамических изделий с рынка.

### **Анализ факторов и прогнозы развития рынка**

#### *Макроэкономическая ситуация*

По мнению специалистов, серьезных отрицательных изменений в экономической ситуации в РФ не ожидается. В ближайшее время на рынке недвижимости в целом предсказывается спокойное развитие, с ростом цен в пределах 10%, обусловленное стабильным ростом доходов населения.

#### *Санкт-Петербург и Ленинградская область*

На темпы роста потребления кирпича в Санкт-Петербурге и Ленинградской области в основном влияют следующие факторы:

- темпы роста объемов строительного производства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области в целом;
- доля кирпичных домов:
  - в многоэтажном домостроении;
  - в малоэтажном домостроении;

---

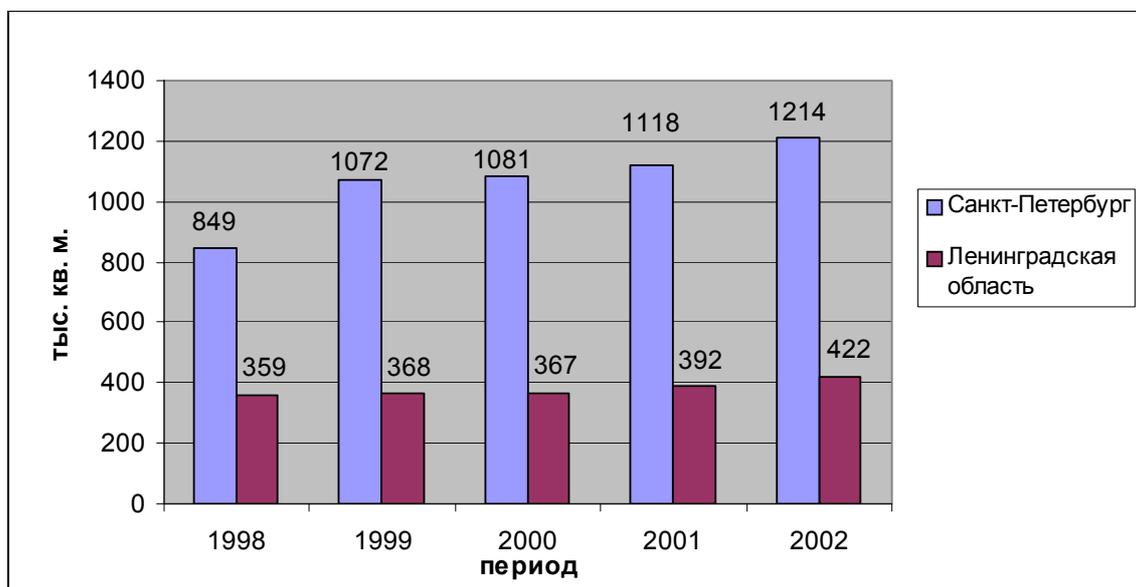
<sup>12</sup> См. также «Отчет об исследовании рынка плитных строительных материалов России», 2003, ЗАО «Решение» по заказу Группы ЛСР.

<sup>13</sup> См. также «Отчет об исследовании рынка ячеистых бетонов, 2002, ЗАО «Решение» по заказу Группы ЛСР

- применяемые технологии облицовки домов монолитного и каркасного типа.

На протяжении нескольких последних лет объемы строительства жилья растут устойчивыми темпами как в Санкт-Петербурге, так и Ленинградской области (Диаграмма 1).

**Диаграмма 1. Объем ввода жилья в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, тыс. кв. м (по данным Союзпестростроя).**



По данным Комитета по строительству Санкт-Петербурга, до 2010 года под застройку выделяется до 10 млн. кв. м. площадей с готовой инфраструктурой и, в качестве резерва можно рассматривать еще 12 млн. кв. м., требующих инженерной подготовки.<sup>14</sup> Это говорит о том, что такой важный фактор, как наличие «пятен», вероятно, не будет сдерживать темпов роста жилищного строительства.

Всего до 2010 г. включительно по планам Правительства Санкт-Петербурга должно быть введено в действие 22 млн. кв. м. жилья или в среднем более 2 млн. кв. м. в год<sup>15</sup>.

На сегодняшний день на всех сегментах рынка жилой недвижимости Санкт-Петербурга и Ленинградской области существует устойчивый спрос, который, по мнению многих экспертов, будет расти, что является основой роста строительства. Рост спроса обеспечивается следующими факторами:

- стабильное увеличение реальных доходов жителей Санкт-Петербурга и Ленинградской области при низком уровне обеспеченности жильем;
- повышение значимости Санкт-Петербурга как крупного культурно-делового центра, что способствует притоку покупателей квартир из других регионов;

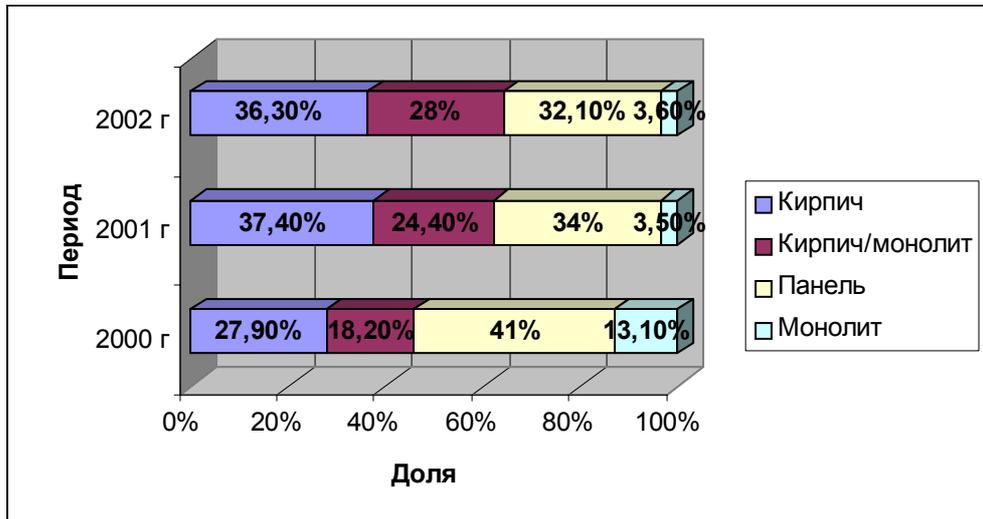
<sup>14</sup> Например, после ввода юго-западных очистных сооружений в Санкт-Петербурге ожидается бурный рост жилищного строительства в прилегающих районах города.

<sup>15</sup> Источник: «Петербургский строительный рынок», №9, 2002 г.

- развитие ипотечного кредитования, в том числе по приобретению жилья на первичном рынке<sup>16</sup> (в перспективе).

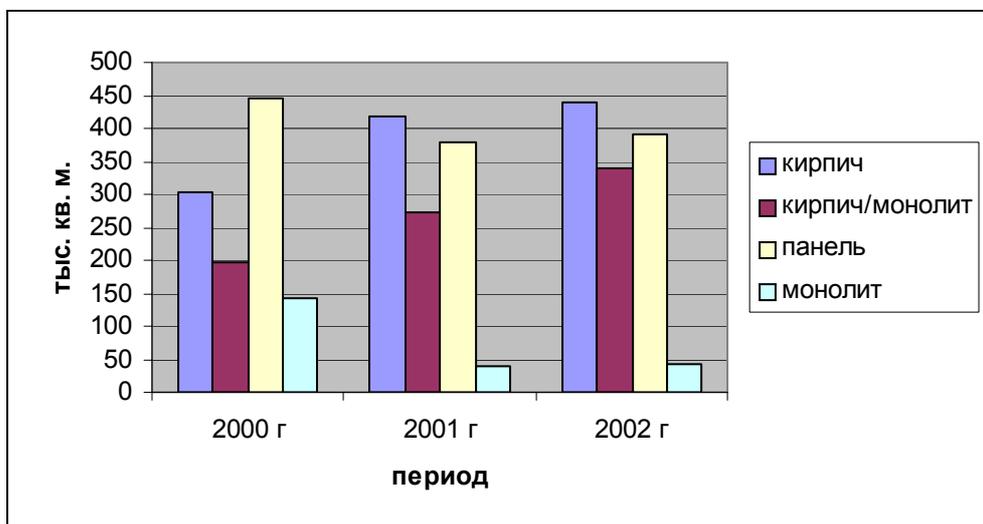
За последние несколько лет жилищное строительство в Санкт-Петербурге с применением кирпича демонстрирует устойчивый рост, темпы которого превосходят темпы роста панельного строительства, но уступают кирпично-монолитному (Диаграмма 2).

Диаграмма 2. Ввод жилья в Санкт-Петербурге по типам домов, в процентах.<sup>17</sup>



Примечание: Диаграмма составлена по данным «Союзпестростроя», при этом из-за неполноты информации сумма долей по 2000 и 2001 годам незначительно отличается от 100%.

Диаграмма 3. Ввод жилья в Санкт-Петербурге по типам домов, тыс. кв. м.<sup>18</sup>



Как видно из имеющихся данных, динамика кирпичного строительства в Санкт-Петербурге характеризуется двумя основными тенденциями:

<sup>16</sup> Ряд банков уже приступили к выдаче долгосрочных ипотечных кредитов.

<sup>17</sup> По данным «Союзпестростроя».

<sup>18</sup> По данным «Союзпестростроя».

- с одной стороны, увеличение физического объема ввода кирпичных домов, что обусловлено консервативностью потребителей Санкт-Петербурга, традиционно считающих их более престижными и наиболее комфортными для проживания; кроме того, они считаются оптимальными для наших климатических условий, что подтверждается экспертными оценками;
- с другой стороны, уменьшение доли кирпичных домов в общем объеме вводимого жилья, что прежде всего связано с активным развитием технологии монолитного домостроения.

При этом необходимо отметить, что в сегменте монолитного строительства в Санкт-Петербурге наибольшую долю занимают дома с облицовкой из кирпича, что приводит к повышенному спросу на лицевой кирпич. В будущем (не ранее чем через два-три года) можно ожидать некоторого уменьшения доли кирпично-монолитных домов за счет распространения технологии облицовки монолитных домов с использованием навесных фасадов. При этом физические объемы кирпично-монолитных домов, вероятно, будут увеличиваться. Рост кирпично-монолитного строительства обусловлен, в первую очередь лучшими показателями рентабельности. Его себестоимость ниже кирпичного, а квартиры в домах этого типа продаются по примерно одинаковым ценам, так как покупатели отождествляют кирпично-монолитные дома с кирпичными.

В Ленинградской области в связи с относительно более низкой платежеспособностью населения в сегменте многоэтажного жилья в основном строятся панельные дома. Поэтому данный сегмент рынка не представляет существенного интереса для нового завода.

С точки зрения реализации кирпича для нового завода, больший интерес представляет рынок малоэтажного строительства, как в пределах городской черты Санкт-Петербурга, так и близлежащих районов Ленинградской области.<sup>19</sup> При этом в связи с улучшением дорожной инфраструктуры вокруг Санкт-Петербурга (например, строительство КАД), в ближайших пригородах имеются предпосылки для реализации проектов комплексной коттеджной застройки для постоянного проживания граждан, работающих в городе. В свою очередь, доля коттеджных построек с применением кирпича в Санкт-Петербурге и Ленинградской области составляет более 40% с тенденцией к росту<sup>20</sup>. Можно предположить, что снижения доли кирпичных малоэтажных построек не произойдет, чему также может способствовать появление на рынке нового высококачественного кирпича с широкой цветовой гаммой.

#### *Москва и Московская область*

В общем, факторы, определяющие динамику потребления кирпича в других регионах, те же самые, но так как структура данных рынков по типам жилищного строительства отличается, то и действуют они несколько иначе.

Для Московской области и Москвы, в особенности, характерна очень низкая доля многоэтажного кирпичного домостроения в общем объеме строительства. Основную долю занимают панельные дома, и при этом в монолитных домах в качестве отделочных материалов часто используется не облицовочный кирпич, а

---

<sup>19</sup> По мнению отдельных экспертов, можно рассматривать территорию в пределах 25 км от города.

<sup>20</sup> По данным «Союзпестростроя», источник «Строительство и городское хозяйство», №50, декабрь 2001 г. – январь 2001 г.

другие материалы (вплоть до дорогих вентилируемых фасадов). В то же время значительные объемы ввода жилья (4,3 млн. кв. м. в Москве<sup>21</sup> и 3,2 млн. кв. м. в Московской области<sup>22</sup>) обеспечивают значительные объемы потребления кирпича, как говорилось выше, до 1 млрд. шт. в год. При этом следует отметить, что по некоторым оценкам доля монолитного домостроения может постепенно увеличиться за счет панельного строительства в секторе дешевого жилья, что, возможно, также приведет к некоторому увеличению потребления лицевого кирпича.<sup>23</sup> До конца 2010 года в Москве планируется ввести 36,5 млн. кв. м. жилья<sup>24</sup> или около 4,5 млн. кв. м. в год.

Объем коттеджного строительства в Подмосковье составляет до 1,5 млн. кв. м.<sup>25</sup>, а темпы его роста превышают рост на рынке городской многоэтажной застройки в Москве. По некоторым данным на отдельных сегментах рынка малоэтажного строительства в Подмосковье наблюдается превышение спроса над предложением, что говорит о перспективах роста рынка. При этом на данном рынке кирпич является очень популярным строительным материалом (около 50% построек), что делает его привлекательным с точки зрения поставок высококачественного кирпича. С учетом того, что большую долю в кирпичных малоэтажных домах занимают так называемые элитные дома (поселки), где ценовой фактор уступает по значимости уровню эстетичности облицовочных материалов, то высокие цены с учетом доставки не будут являться серьезным препятствием.

#### *Другие регионы Северо-Запада*

Показатели экономического развития регионов Северо-Западного федерального округа демонстрируют устойчивый рост, включающий в себя также рост реальных доходов населения. В ряде регионов отмечается увеличение объемов строящегося жилья, что является свидетельством роста спроса на жилье. При сохранении темпов роста экономики России в целом, можно ожидать дальнейшего повышения реальных доходов населения и, соответственно, роста спроса на новое жилье.

Важным фактором, дающим возможность освоения других регионов, является обеспечение доставки кирпича с нового завода железнодорожным транспортом.

Следует также отметить, что в данных регионах отсутствуют производители кирпича, которые могли бы конкурировать с новым заводом Группы ЛСР по уровню качества.

## **7.2. Потребители**

Потребители могут быть разделены на три группы

---

<sup>21</sup> Данные Госкомстат за 2002 г.

<sup>22</sup> Данные Госкомстат за 2002 г.

<sup>23</sup> Где пока навесные фасады неконкурентоспособны по цене по сравнению с кирпичом.

<sup>24</sup> Источник: <http://www.mos.ru/progr/kvart03-1/kvart031002.htm>.

<sup>25</sup> По данным «Известий» от 01.11.2002 в 2001 году в Подмосковье было построено 2,717 млн. кв. м жилья, объем многоэтажного строительства составил 1,4 млн. кв. м против 0,9 млн. кв. м в 2000 году. До конца 2002 г. в Московской области планировалось возвести около 3 млн. кв. м.

- Крупные инвестиционно-строительные организации, обеспечивающие около 70% продаж кирпича заводам Группы ЛСР:
  - Заказчики – организации - девелоперы, взявшие на себя функцию поставок стройматериалов.
  - Инвесторы – организации, осуществляющие поставки на условиях долевого участия.
  - Крупные посреднические организации, комплекующие строительные объекты.
  - Генподрядчики – организации, возводящие многоэтажные дома и малоэтажные комплексы, объекты промышленного и гражданского строительства.
- Малые и средние строительные предприятия, базы стройматериалов и прочие торговые организации - 25% объема продаж.
- Население, занимающееся индивидуальным строительством около 5% продаж.

Среди строительных организаций города - потребителей кирпича постепенно сформировалась определенная специализация по типам строящегося жилья. Ряд организаций специализируется на строительстве только кирпичных зданий, другие в большей степени тяготеют к кирпично-монолитному строительству. Соответственно, у первых большую долю в потреблении занимает строительный кирпич, у вторых – лицевой кирпич.

Основные требования, предъявляемые большинством потребителей - участников строительного рынка - надежность поставок, качество, удовлетворяющее требованиям проекта, возможность закупать у поставщика все требуемые виды кирпича: строительный, полнотелый, лицевой.

Издержки, связанные с простоем объекта, могут ударить строителя гораздо ощутимее, чем экономия на стоимости кирпича.

По этой причине крупные заказы на кирпич размещаются потребителями напрямую среди основных производителей, обладающих достаточными производственными мощностями и широким спектром выпускаемой продукции.

В силу стабильного роста объемов потребления кирпича при слабом уровне конкуренции между производителями, отсутствия посредников при размещении крупных заказов, давление потребителей на производителей является слабовыраженным.

В ближайшие годы на фоне общего объема увеличения объемов строительства и роста спроса на кирпич структура потребителей кирпича существенно меняться не будет.

### **7.3. Анализ конкурентов**

#### **Существующие конкуренты**

На рынке выделяются два основных игрока Группа ЛСР и «Победа/Кнауф», которые могут предложить высокое качество продукции, полный ассортимент продукции, централизованную доставку, надежность поставок. Эти компании доминируют на рынке, определяют ценовую политику в регионе, внедряют новые

виды продукции и совокупно занимают более 66% рынка потребления кирпича в Санкт-Петербурге и Ленинградской области (Таблица 10).

**Таблица 10. Рыночное положение поставщиков кирпича в Санкт-Петербурге и Ленинградской области в 2002 г.<sup>26</sup>**

Наименование	Объем производства, млн. шт.	Объем поставок, млн. шт.	Доля на рынке потребления, %
Группа ЛСР	173,7	172,0	52,9
Победа/Кнауф	102,0	75,9	23,3
Петрокерамика	32,7	32,7	10,1
Эталон	12,6	12,6	3,9
Ломоносовский КЗ	6,0	6,0	1,8
Иногородние поставки	-	26,1	8,0
<b>Итого</b>	<b>327</b>	<b>325,3</b>	<b>100</b>

Основная часть производителей специализируется на производстве строительного кирпича, за исключением ЗАО «Победа/Кнауф», у которого в структуре ассортимента 42,7% лицевого кирпича и 40,7% поризованного камня (см. Таблица 11). С точки зрения соответствия тенденциям рынка и будущей структуре спроса на кирпич ЗАО «Победа/Кнауф» имеет наиболее адекватный ассортимент. Несмотря на появление в ассортименте НПО «Керамика» поризованной керамики и значительной доли лицевого кирпича, данное предприятие Группы ЛСР в основном ориентировано на производство строительного кирпича<sup>27</sup>.

**Таблица 11. Структура ассортимента основных производителей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.**

Наименование	Доля производства отдельных видов усл. кирпича, в % от общего объема выпуска				
	Строительный	Полнотелый	Лицевой	Поризованный камень	Итого
Победа/Кнауф	8,7	7,9	42,7	40,7	100,0
НПО «Керамика»	56,1		34,0	9,9	100,0
Ленстройкерамика	71,0	29,0			100,0
Петрокерамика	68,5			31,5	100,0
Эталон	100,0				100,0
Ломоносовский завод	100,0				100,0

Сравнительный анализ конкурентов представлен ниже (Таблица 12). Опираясь на данные анализа, можно утверждать, что основную конкуренцию на сегодняшний

<sup>26</sup> По данным ЗАО «Керамика», ОАО «Ленстройкерамика», ЗАО «НПО «Керамика».

<sup>27</sup> Что отчасти связано с высоким процентом брака по лицевому кирпичу, который реализуется как строительный.

день на рынке составляет «Победа/Кнауф», как с точки зрения текущих позиций, так и с точки зрения прогнозирования будущей структуры спроса и, соответственно, требований по развитию ассортимента Группы ЛСР. В то же время, в текущей перспективе, с учетом преобладания в ассортименте Группы ЛСР строительного кирпича, конкурентное давление будет усиливаться как со стороны местных производителей, так и, во многом, со стороны иногородних предприятий. При этом, с учетом низких возможностей по дальнейшей корректировке ассортимента (в особенности, на ОАО «Ленстройкерамика») и ограниченных производственных мощностях, доля рынка Группы ЛСР будет снижаться. Если же инвестиционные намерения конкурентов выразятся в производстве лицевого кирпича (например, Невский завод), что весьма логично с точки зрения тенденций на рынке, то Группа ЛСР будет иметь новых конкурентов и на сегменте лицевого кирпича.

С точки зрения развития, можно отметить слабые рыночные перспективы у Ломоносовского завода. Смена собственников, постоянные проблемы с оборудованием, низкое качество продукции, небольшой объем выпуска уже привели к его остановке.

Такие производители как «Эталон», «Петрокерамика» и «Невский керамический завод» при попытке увеличить выпуск могут столкнуться с ситуацией избытка строительного кирпича на рынке на фоне сокращения спроса на данный материал.

В то же время, Петрокерамика может усилить свои позиции за счет дальнейшего увеличения выпуска поризованного камня, а «Невский керамический завод» - за счет выпуска лицевого кирпича.

Конкуренцию по сегменту строительного кирпича можно охарактеризовать как высокую, в особенности на фоне сокращения объемов потребления и увеличения иногородних поставок. Текущая конкуренция в сегменте лицевого кирпича невысокая, но возможности Группы ЛСР по усилению своих позиций в данном сегменте практически исчерпаны.

Таблица 12. Сравнительный анализ конкурентов Группы ЛСР на рынке производства кирпича в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

Наименование	Мощность, млн. шт. в год	Сильные стороны	Слабые стороны	Планы по расширению и новым видам продукции
Победа/Кнауф	100	Высокое качество продукции. Лидерство в производстве поризованной керамики. Широкий ассортимент. Активный поиск и внедрение новых видов продукции. Центр розничных продаж. Известная торговая марка. Система резервирования продукции. Опыт работы в Москве.	<b>Графа удалена по этическим соображением!!!</b>	В случае постройки новой линии на 75 млн. шт. в год планирует увеличить объем экспорта и закрыть старые производства, обеспечив годовой выпуск – 120-130 млн. шт. Планы по производству ангобированного цветного кирпича (с ценой офактуренного белого). Разработка «супер» поризованного блока для наружной стены 51 см в монолитных домах (конкурентного газобетону). Появление керамических перегородочных блоков.
Петрокерамика	32	Специализация на одном виде продукции с конкурентно низкой ценой. Наличие поризованной керамики в ассортименте.		Увеличение производства на действующей печи до 40 млн. шт. в 2003г. и расширение ассортимента в 2004 г. за счет запуска новой линии (производство лицевого и строительного кирпича).
Эталон	22-23 после запуска второй печи	Своя сырьевая база. Низкие цены. Наличие стабильного сбыта основному заказчику - ЛенСпецСМУ.		Дальнейшая реконструкция производства с увеличением мощности до 32 млн. шт. в 2003 году (с выпуском полнотелого кирпича) и в перспективе – до 50 млн. шт. Запущена 2-я печь, 1-я – в ремонте.
Ломоносовский завод	15	Низкие цены.		Завод продается. Требуются значительные инвестиции на реконструкцию.
Невский керамический завод	15	Своя сырьевая база. Вероятно, низкие цены.		Восстановление производства ПОСМ с выпуском 50 млн. шт. На 2004 год планируется запуск 1-ой очереди на 15 млн. шт.

### Появление новых конкурентов

На фоне общих темпов роста стройиндустрии, при достаточно большой емкости рынка и уровне цен в Санкт-Петербурге и Ленинградской области выше, чем в среднем по России, привлекательность рынка кирпича высока. В связи с этим, большинство производителей кирпича заявили об увеличении объемов производства. Однако, более других в этом направлении продвинулась ЗАО «Победа/Кнауф» (получено пятно под застройку).

Появление другого нового завода российской компании является маловероятным из-за высокого входного барьера в отрасль. Помимо капиталовложений в оборудование и производственные корпуса, требуется наличие сырьевой базы, достаточные оборотные средства на кредитование крупных домостроителей.

Подобными возможностями обладает австрийский концерн по производству керамической продукции Wienerberger. Если будет реализован проект строительства завода в Московской области (Кашира), то через некоторое время, при успешности его реализации (что с уверенностью можно прогнозировать), интересы Wienerberger могут быть направлены на Санкт-Петербург и Ленинградскую область. В случае ослабления позиций Победы/Кнауф, вполне вероятным считается вариант продажи кирпичного производства, не профильного для Кнауф, в ведение Wienerberger.

При фактическом отсутствии производственных мощностей в регионе, для покрытия растущей потребности в лицевом кирпиче (в особенности цветном) и поризованной керамике, а также ограниченных инвестиционных возможностях по улучшению качества продукции на большинстве предприятий, появление нового сильного игрока в сегодняшней ситуации можно считать весьма вероятным.

По информации ОАО «Рудас», произошла продажа глиняного карьера у п. Кирилловское (Карельский перешеек). Покупателем является фирма «Гепард», заявившая о строительстве завода по производству кирпича и керамической плитки и керамической плитки мощностью 8 млн. шт. кирпича и 2 млн. в год, соответственно.

### 7.4. Выводы

Таким образом, можно выделить следующие основные тенденции на рынке:

#### Тенденции рынка строительства жилья

- Объем ввода жилья в Санкт-Петербурге, вследствие бурного развития рынка недвижимости в 2001 – 2002 гг., связанного как с благоприятной макроэкономической ситуацией в России, так и с предъюбилейным ажиотажем, в период на 2004 – 2005 гг. увеличится на 25 – 35 % (до 1500 – 1600 тыс. кв. м. в год). Затем наиболее вероятен стабильный рост в пределах 5 % в год.
- Ожидается активизация малоэтажного строительства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.
- Максимальный рост объемов ожидается в секторе многоэтажного кирпично-монолитного строительства, затем кирпичного и минимальный –

в панельном. При этом, вероятно, произойдет уменьшение доли кирпичного строительства как за счет развития кирпично-монолитного строительства, так и в перспективе (более 2-3 лет) других видов монолитной технологии возведения жилья.

- Доля малоэтажного кирпичного строительства будет стабильной.
- Ожидается дальнейшее расширение разнообразия применяемых технологий домостроения по различным направлениям применения стеновых материалов.
- Цены на строительный кирпич будут расти, прежде всего, с учетом макроэкономических факторов – роста инфляции издержек.
- Рост цен на лицевой кирпич в сложившейся ситуации дефицита будет определяться политикой основных игроков на рынке (Группа ЛСР и «Победа/Кнауф»).

#### Тенденции спроса на кирпич

- Значительное увеличение объемов потребления лицевого кирпича (к 2005 г. на 20 – 30 %), пропорционально увеличению объемов ввода жилья (в первую очередь кирпично-монолитного).
- Повышение требований потребителей кирпича по ассортименту лицевого кирпича. Смещение потребительского спроса в сторону светлых тонов.
- Постепенный рост требований по качеству кирпича с учетом роста требований покупателей квартир и государственных органов.
- Рост потребления поризованной керамики (в первую очередь для малоэтажного строительства и реконструкции в историческом центре), возможно, за счет некоторого снижения потребления строительного пустотелого кирпича.
- Замедление темпов роста потребления полнотелого строительного кирпича, в связи с переводом строительства значительной зданий повышенной этажности на монолитные технологии или применением при их сооружении высокомарочного (М200 - 250) строительного кирпича.
- Замедление темпов роста потребления полнотелого и строительного кирпича в Санкт-Петербурге будет, в какой-то степени, компенсировано увеличением потребления в Ленинградской области.
- Некоторое давление на рынок кирпича (в сторону его сокращения) будет оказывать применение товаров заменителей: по строительному кирпичу – силикатного строительного кирпича, газобетона, пенобетона и гипсовых плит; по лицевому кирпичу – силикатного кирпича и систем навесных фасадов.

#### Развитие конкурентной ситуации

- Конкуренция на сегменте строительного кирпича будет усиливаться за счет ввода новых мощностей действующими производителями и давления поставок иногородних заводов.

- С учетом тенденций спроса следует ожидать попыток производства лицевого кирпича и роста импорта цветного кирпича.
- Угроза появления нового серьезного игрока на рынке с западным капиталом высока.
- Реконструкция производства ЗАО «Победа/Кнауф» позволит усилить позиции компании на рынке при том, что, несмотря на более низкую долю на рынке, чем у Группы ЛСР, даже ее текущие рыночные перспективы выглядят предпочтительнее.
- Давление на рынок со стороны иногородних поставщиков на сегменте строительного кирпича уменьшаться не будет, а лицевого - будет увеличиваться.

## 8. План маркетинга

### 8.1. Текущее положение

На сегодняшний день позиции Группы ЛСР на кирпичном рынке следующие (кратко):

- Доля на рынке потребления – 53%.
- Доля на рынке строительного пустотелого кирпича – 69%.
- Доля на рынке строительного полнотелого кирпича – 72%.
- Доля на рынке лицевого кирпича - 44%.
- Доля на рынке поризованной керамики - 16%.
- Основной ассортимент – строительный кирпич.
- Объем выпуска – 173,7 млн. шт. кирпича в год.

### 8.2. Позиции после запуска нового завода

Планируемые показатели Группы ЛСР на кирпичном рынке к 2009 году (кратко):

- Средняя доля на рынке потребления – не ниже 50%.
- Основной ассортимент – лицевой кирпич и поризованный камень.

Последовательность действий кирпичного блока на рынке в связи со строительством нового завода (Таблица 13).

Таблица 13. Последовательность этапов развития кирпичного блока Группы ЛСР.

Период работы по отношению к моменту пуска нового завода	Основной ассортимент выпускаемой продукции	Направления действий
Нулевой этап «Инвестиционный»	Текущий ассортимент с незначительными конъюнктурными корректировками (рост поризованного камня)	Анонс строительства нового завода, и предполагаемого уровня качества продукции.
Первый этап	Новый завод – лицевой	Новый завод – активное

Период работы по отношению к моменту пуска нового завода	Основной ассортимент выпускаемой продукции	Направления действий
«Начальный»	кирпич. НПО – строительный, поризованный и лицевой кирпич. ЛСК – полнотелый кирпич и строительный кирпич.	освоение регионов (Москва и область). Встраивание в ассортимент ЗАО «Керамика» нового цветного лицевого кирпича.
Второй этап «Развития»	Новый завод – лицевой кирпич. НПО – поризованный камень, строительный кирпич. ЛСК – строительный кирпич (общее естественное сокращение производства).	Новый лицевой кирпич постепенно заменяет лицевой кирпич «НПО «Керамика».
Третий этап «Закрепления»	Новый завод – лицевой кирпич. НПО – поризованный камень. ЛСК – строительный кирпич или закрыт.	Анонс строительства новейшего завода.
Четвертый этап «Ре-инвестиционный»	Новейший завод – кирпич в соответствии с текущим спросом. Новый завод – лицевой кирпич. НПО – поризованный камень или закрыт. ЛСК – закрыт.	Строительство новейшего завода. Появление в ассортименте ЗАО «Керамика» новейшего кирпича.

Более подробный план распределения ассортимента между предприятиями группы на период планирования до 2009 г. с учетом открытия нового завода и без такового представлен в Приложениях 9.1-9.2.

Закрытие производства на ОАО «Ленстройкерамика» связано с «порогом» рентабельности на уровне 40 млн. шт. кирпича.

### 8.3. Конкурентная стратегия

В основе конкурентной стратегии будет лежать стратегия лидерства по качеству продукции.

### Ключевая компетенция первого уровня

В основе конкурентной стратегии нового завода будет лежать самое высокое в России качество выпускаемой продукции, что является устойчивым преимуществом на длительном отрезке времени.

### Ключевая компетенция второго уровня

Следующими по важности преимуществами являются:

- Самый широкий среди производителей России ассортимент цветного кирпича, включая полноокрашенный.
- Принадлежность к Группе ЛСР дает в перспективе возможность участвовать в комплектации строительных объектов различными видами материалов.

### Ключевая компетенция третьего уровня

Менее значимыми, но имеющимися отличиями от большинства (но не всех) конкурентов, являются также следующие факторы:

- Наличие собственного карьера.
- Наличие собственных подъездных путей.

## 8.4. Стратегия маркетинга

### Позиционирование

Предполагается, что позиционироваться новый завод будет как самый высокотехнологичный и современный завод в Европе, предлагающий кирпич самого высокого качества в России.

### Ассортиментная политика

#### *Цвет*

В основе ассортиментной политики будет лежать производственная возможность производить самый высококачественный кирпич в России. Также немаловажным является возможность производить цветной кирпич различных оттенков. Соответственно в предлагаемом ассортименте будет преобладать наиболее рентабельный вид продукции- цветной кирпич, который будет составлять 70% от общего объема выпуска продукции.

С учетом проведенных специалистами ЗАО «Керамика» предварительных исследований предполагается следующее распределение лицевого кирпича по цвету (Таблица 14):

Таблица 14. Предполагаемая структура ассортимента лицевого кирпича по цвету.

Цвет	Доля в ассортименте
Белый (слоновая кость, кремовый, бежевый)	15%
Светло-желтый (соломенный)	20%

Цвет	Доля в ассортименте
Желтый	15%
Светло коричневый (кофе с молоком)	10%
Ярко-коричневый	10%
Красный	25%
Другие (под заказ)	5%
<b>Итого</b>	<b>100%</b>

#### *Фаска*

Является неотъемлемой характеристикой современного качественного кирпича. Она улучшает внешний вид кирпичной кладки, способствует сохранности лицевой поверхности при перевозке и хранении. Все современные технологические проекты предполагают выпуск кирпича с фаской. На нашем рынке только ЗАО «Победа/Кнауф» выпускает весь лицевой кирпич с фаской, что является конкурентным преимуществом.

#### *Вес*

Выбор веса кирпича в пределах 2,0-2,3 кг является оптимальным. По мнению строительных организаций, уменьшение веса кирпича, приводящее к увеличению цены, не будет оправданным, так как случаи, когда нагрузку можно было бы сократить за счет именно лицевого кирпича, редки.

К тому же увеличение пустотности в первую очередь приведет к увеличению расхода раствора, и реальная экономия в весе кладки будет незначительной.

Полнотелый кирпич будет иметь массу 4 кг.

#### *Марка*

Оценка потенциального спроса на кирпич предполагает следующее распределение лицевого кирпича по марочности:

M125 - 50%

M150 - 40%

M175 - 10%

При этом у населения и у организаций существует предубеждение против низких марок (считают, что их прочность недостаточна), даже в случае постройки коттеджей.

#### **Ценовая политика**

С учетом высокого качества выпускаемого кирпича цена на изделия нового завода будет на 10% выше, чем на существующую аналогичную продукцию. На планируемый период предполагаются следующие среднегодовые цены (Таблица 15).

Таблица 15. Прогноз средних цен на кирпич нового завода без НДС, евро/тыс. шт.

Вид продукции	Цена <sup>28</sup>	База сравнения <sup>29</sup>	Цена сравнения, руб./тыс.	Индекс увеличения стоимости
Лицевой пустотелый кирпич красный	164,29	Лицевой красный кирпич НПО «Керамика»	5750	1,0
Лицевой пустотелый кирпич белый	214,75	Лицевой белый двухслойный кирпич НПО «Керамика»	6833	1,1
Лицевой пустотелый кирпич цветной	405,43	Лицевой цветной двухслойный кирпич НПО «Керамика»	12900	1,1
Строительный полнотелый кирпич красный	187,20	Существующий уровень цен на качественный полнотелый кирпич	6552	1,0
Лицевой полнотелый кирпич белый	428,60	Существующий уровень цен на качественный полнотелый кирпич	15000	1,0
Лицевой полнотелый кирпич цветной	428,60	Существующий уровень цен на качественный полнотелый кирпич	15000	1,0

Для того чтобы потребители охотно использовали кирпич различных марок необходима достаточная дифференциация стоимости кирпича по маркам (5-10% по смежным маркам). Это позволит удовлетворить спрос в разных сегментах рынка и заработать дополнительную прибыль при продаже высокомарочного кирпича.

#### Политика распределения

Предполагается, что продукция нового завода будет реализоваться, главным образом, в Санкт-Петербурге и Ленинградской области - 70%, а также в Москве и Московской области - 20%, и другие регионы - 10%.

Объемы производства предусматривают поставки за пределы Санкт-Петербурга и Ленинградской области около 50% полнотелого лицевого кирпича и 30% белого и цветного лицевого кирпича.

<sup>28</sup> По курсу евро на 3.07.2003 - 35,0 рублей за евро.

<sup>29</sup> По справке ЗАО «Керамика» «Базовые средние цены продаж при условии функционирования НПО «Керамика», ОАО «Ленстройкерамика» и нового завода в 2003 г.

### Политика продвижения

С учетом ограниченного круга ключевых потребителей – строительных компаний и важного звена участников строительного процесса – проектных организаций, в качестве основного метода продвижения необходимо использовать прямую рекламу на интересующие целевые группы. Для этого можно использовать:

- семинары, посвященные продукции нового завода;
- рассылки рекламных материалов о новом заводе и рекламно-технической документации по продукции завода;
- подготовка рекламно-информационных статей, посвященных продукции нового завода в специальных строительных изданиях местного и российского значения.

При этом немаловажным фактором будет являться создание образа компании, соответствующего принятому позиционированию, для чего эффективно использовать средства PR - создания необходимого общественного мнения. Из них могут быть эффективными:

- проведение пресс-конференций, посвященных закладке нового завода;
- проведение официальных мероприятий («обрезание лент») с пресс-конференцией, посвященной вводу в действие нового завода;
- подготовка серии информационных статей, посвященных новому заводу;
- подготовка рекламно-информационных статей в общественно-политических изданиях города, посвященных продукции нового завода.

В целом для кирпичного блока задачами продвижения могут следующие:

- популяризация кирпичного домостроения;
- поддержка кирпично-монолитного домостроения, в том числе для ограничения темпов перехода на навесные фасады;
- разъяснение недостатков применения отдельных товаров-заменителей.

При этом для выполнения данных задач является эффективным создание рекламного пула<sup>30</sup> со строительными организациями, специализирующимися на возведении кирпичных домов.

Данный комплекс мероприятий по продвижению позволит также сформировать необходимое общественное мнение потенциальных частных потребителей.

### 8.5. Стратегия сбыта

Управление сбытом будет осуществляться через созданную в 2002 г. единую службу сбыта – ЗАО «Керамика».

Важным для ЗАО «Керамика» будет обеспечить наличие продукции нового завода на строительных базах, для ее реализации частным застройщикам и мелким строительным подрядчикам.

---

<sup>30</sup> Например, оплачивать часть стоимости их рекламных объявлений о продаже квартир в жилых домах, в которых бы указывался бы не только тип возводимых стен (кирпичных), но и поставщик кирпича с выделением этого в качестве конкурентного преимущества конкретного дома.

## 8.6. План продаж

Предполагается, что в первый год запуска оборудования (2005 г.) новый завод сможет выпустить 54 млн. шт. кирпича, из них 43 млн. шт. – лицевого пустотелого, 6 млн. шт. – строительного и 5 млн. шт. – лицевого полнотелого. Начиная со второго года действия (2006 г.) и далее – 75 млн. кирпича, из них - 60 млн. шт. – пустотелого, 8 млн. шт. – строительного и 7 млн. шт. – лицевого полнотелого.

Планируемая структура продаж по типам изделий представлена выше (Таблица 14).

Более подробно план продаж представлен в Приложении 3.1- 3.2.

## 9. Финансовый план

Так как все расчеты по проекту номинируются в евро, то при расчетах не будет учитываться темп инфляции, т.е. допускается, что рост курса евро будет соответствовать уровню инфляции/темпам роста издержек и цен реализации продукции.

### 9.1. Капитальные вложения

Основные суммы капитальных вложений связаны с приобретением оборудования и сопутствующими расходами (Таблица 16).

Таблица 16. Капитальные вложения, тыс. евро.

Статья расходов	Сумма
Экспертиза существующих основных средств	27
Технические условия, функции заказчика, согласования	458
Проектные работы	460
Строительно-монтажные работы	5 317
Оборудование, в т.ч.:	13 460
• импортные поставки	9 000
• местные поставки	3 000
• инжиниринг	192
• монтаж	1 268
Упаковка и доставка оборудования	670
Непредвиденные расходы	1 250
Таможенная пошлина	630
Услуги по выбору поставщика оборудования	300
<b>Итого без НДС</b>	<b>22 572</b>
НДС	4 388
<b>Итого с НДС</b>	<b>26 960</b>

В сумме капитальных вложений не учитываются расходы, связанные с приобретением участка земли, на котором располагается существующее незавершенное строительство мощностей завода «Морандо». Данные вложения составили 1,45 млн. долл. США при оценочной стоимости приобретенного незавершенного завода около 15 млн. евро.

Таможенная пошлина рассчитывается в размере 7% от стоимости оборудования без НДС.

## 9.2. Финансирование текущей деятельности

Финансирование текущей деятельности складывается из трех основных групп расходов:

- общехозяйственных;
- общепроизводственных;
- заработной платы административно-хозяйственного и производственного персонала;
- производственных.

### Общехозяйственные расходы

Норматив общехозяйственных расходов определяется на уровне 12% к планируемой выручке. Данный уровень был определен на основании анализа соответствующей статьи расходов существующих предприятий и скорректировался с учетом особенностей нового завода (Таблица 1).

Таблица 17. Состав и размер общехозяйственных расходов, тыс. евро.

Статья расходов	Сумма, без НДС
Вспомогательное сырье, материалы	360,0
Инструмент и хозинвентарь	180,0
Доставка песка	32,0
Доставка кембрийской глины	67,5
Прочие услуги спецтехники, кранов, доставка сырья и материалов	40,0
Текущие ремонты оборудования с привлечением сторонних организаций	300,0
Текущие ремонты и работы, не связанные с оборудованием	400,0
Затраты на освещение, отопление производственных цехов, а также вода на бытовые нужды	500,0
Очистка воды	3,0
Затраты на приобретение отечественных запасных частей	250,0
Дизельное топливо на работу погрузчиков	20,0

Статья расходов	Сумма, без НДС
Таможенные услуги и доставка по гарантийным запасным частям	10,0
Спецодежда, обувь и средства индивидуальной защиты	12,5
Прочие расходы	1 034
<b>Итого</b>	<b>3 209</b>

#### Общепроизводственные расходы

Норматив общепроизводственных расходов определяется на уровне 15% к планируемой выручке аналогично общехозяйственным расходам (Таблица 18).

Таблица 18. Состав и размер общепроизводственных расходов, тыс. евро.

Статья расходов	Сумма, без НДС
Охрана	102,0
Содержание сбытового подразделения	600,0
Юридические и аудиторские услуги, включая неплатежи и судебные издержки	24,0
Плата за превышение ПДК и экологические сборы	25,0
Обучение персонала	125,0
Лицензии, страховки	37,0
Ремонт, обслуживание и замена ПК и компьютерные сети АБК	24,0
Арендная плата за землю	350,0
Представительские расходы	20,0
Услуги связи, электронная почта	35,0
Прочие расходы	1 225,0
<b>Итого</b>	<b>2 567,0</b>

#### Расходы на заработную плату персонала

Расходы на оплату труда состоят из следующих элементов (см. Таблица 19).

Таблица 19. Фонд заработной платы персонала нового завода, евро в месяц

Подразделение	Должность	Кол-во	Заработная плата	Сумма
<b>Основной производственный персонал</b>				
Цех 1	Рабочий 1	20	500	10 000
<b>Вспомогательный персонал</b>				
Цех 1	Ремонтные рабочие	25	400	10 000

Подразделение	Должность	Кол-во	Зарботная плата	Сумма
	Прочие рабочие	25	300	7 500
	Водители на производстве и отгрузке	10	400	4 000
<b>Инженерно-технические работники</b>				
Отдел 1	Младшие ИТР	20	400	8 000
	Старшие ИТР	15	800	12 000
<b>Административно-управленческий персонал</b>				
Отдел 1	АУП 1	10	1 500	15 000
<b>Всего по проекту:</b>		<b>125</b>		<b>66 500</b>

### Производственные расходы

К производственным расходам относятся затраты, напрямую связанные с производством кирпича (см. Таблица 20).

Таблица 20. Размер и состав производственных расходов на примере 2006 г., евро в год.

Статья затрат	Сумма	НДС	Итого с НДС
Глина беложгущаяся	1 687	337	2 024
Песок	131	26	157
Добавки цветовые	404	81	485
Глина кембрийская	225	45	270
Вода техническая	2	0,5	2,5
Газ	250	50	300
Электроэнергия	396	79	475
Поддоны	372	74	446

Нормативы, на основании которых были рассчитаны производственные расходы, представлены в Приложении 8.1. – 8.3.

### Расчеты с бюджетом

Основные налоги, их ставки и суммы выплат в г. см. Таблица 21.

Таблица 21. Ставки налогов и суммы выплат за период планирования 2003-2009 гг.

Вид налога	Сумма, тыс. евро.	Ставка	База расчета	Периодичность	Примечание
Налог на имущество	564	1%	Среднегодовая стоимость имущества	Раз в квартал	Включается в себестоимость
Налог на прибыль	4 077	24%	Балансовая прибыль	По реализации	

Вид налога	Сумма, тыс. евро.	Ставка	База расчета	Периодичность	Примечание
Налог на добавленную стоимость (НДС)	-	20%	Валовой доход	По реализации	
Налоги на фонд заработной платы	1 480	37,1%	Фонд заработной платы	Ежемесячно	Включается в себестоимость

Другие налоги не брались в рассмотрение (например, налог на рекламу, сбор на уборку территории) в силу незначительных сумм. Налоги на недра и воспроизводство минерально-сырьевой базы включены в стоимость сырья.

Налог на имущество будет выплачиваться с момента постановки на бухгалтерский учет оборудования (с момента запуска), т.е. с начала 2005 г.

Для расчета налога на имущество учитывается средняя остаточная стоимость имущества на начало и конец периода. Изменение сумм налога на имущество происходит с учетом уменьшения остаточной стоимости имущества за счет амортизации.

Расчет налога на имущество по проекту (см. Приложение 6), налога на прибыль (см. Приложение 1).

#### Амортизация основных средств

Норма амортизационных отчислений определяется как 20% в год. По данной ставке размер амортизационных отчислений рассчитывается от суммы первоначальной стоимости оборудования на начало 2005 г.

Расчет амортизационных отчислений см. Приложение 4.

### 9.3. Движение денежных средств

#### Приток денежных средств

Всю сумму притока денежных средств составляет выручка от реализации продукции.

Для упрощения расчетов предполагается, что вся выручка от реализации поступает в отчетном периоде без отсрочек.

#### Отток денежных средств

В план движения денежных средств включаются основные разделы затрат по текущей деятельности и капитальным вложениям плюс налог на прибыль.

Для упрощения расчетов в настоящем бизнес-плане все расходы, включая налоги, оплачиваются в отчетный период, без отсрочки, за исключением сумм капитальных вложений (Таблица 22).

Таблица 22. Порядок оплаты капитальных вложений.

Статья затрат	Период	
	2003	2004
Экспертиза существующих основных средств	100%	
Технические условия, функции заказчика, согласования	20%	80%
Проектные работы	70%	30%
Строительно-монтажные расходы	35%	65%
Оборудование	90%	10%
Упаковка и доставка оборудования	80%	20%
Непредвиденные расходы	25%	75%
Таможенная пошлина	100%	
Услуги по выбору поставщика оборудования	100%	

#### 9.4. Расчет кредита

Для упрощения расчетов выплата процентов производится в текущем году за текущий период.

Начисление и выплата процентов ежегодно.

Схема выплат основной суммы долга – с 2005 г. по 2008 включительно с учетом имеющихся средств в распоряжении.

Ставка кредита – 11% в год в евро.

Возврат основной суммы в конце текущего периода.

Планируемая дата получения кредита 3 квартал 2003 г., соответственно начисление процентов за 2003 год происходит за 4 квартал.

Все проценты по кредиту включаются в себестоимость продукции.

Расчет кредита см. Приложение 7.

## 10. Анализ ключевых показателей

### 10.1. Анализ показателей эффективности

#### Прогноз доходов и расходов

Анализ показателей эффективности проекта представлен ниже (Таблица 23).

Таблица 23. Анализ показателей эффективности за 2004-2014 гг., евро.

Показатель	Всего за период	Период						
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Валовая выручка	99 794	0	0	14 222	21 393	21 393	21 393	21 393
Затраты, всего	82 807	481	2 860	15 009	17 464	16 546	15 573	14 875
Балансовая прибыль	16 987	-481	-2 860	-786	3 929	4 847	5 820	6 518
Налог на прибыль	4 077	-116	-686	-189	943	1 163	1 397	1 564
Чистая прибыль	12 910	-366	-2 174	-598	2 986	3 684	4 423	4 953
<b>Коэффициент прибыльности</b>	<b>17%</b>			<b>-6%</b>	<b>18%</b>	<b>23%</b>	<b>27%</b>	<b>30%</b>
<b>Рентабельность</b>	<b>13%</b>			<b>-4%</b>	<b>14%</b>	<b>17%</b>	<b>21%</b>	<b>23%</b>

Примечание: Рентабельность рассчитана как отношение чистой прибыли к выручке.

Средняя рентабельность за весь период планирования составила 13% (Приложение 1).

При прогнозировании доходов и расходов использовались расчетные данные и установленные ставки налога на прибыль (Приложение 1).

#### Резерв увеличения прибыльности проекта

При реализации проекта могут возникнуть источники экономии средств, которые отразятся на соответствующем показателе прибыльности проекта (Таблица 24). Этому могут способствовать следующие обстоятельства:

- возможность снижения выплат по налогу прибыль за счет его оптимизации;
- получение дополнительной скидки от поставщика оборудования.

Таблица 24. Источники и суммы снижения расходов.

Источник экономии	Сумма расходов за период 2003-2009 гг., тыс. евро	Планируемый показатель экономии	Сэкономленная сумма, тыс. евро
Снижение налога на прибыль за счет использования легальных методов	4 077	Из расчета не более 500 тыс. евро в год налога с 2005 по 2009 гг.	1 577
Экономия при закупке оборудования	3 000	20% от стоимости местных поставок и связанных с ними расходов	600
<b>Итого</b>			<b>2 177</b>

Таким образом, возможная сумма экономии составляет 2,2 млн. евро за пять лет функционирования предприятия.

Еще одним источником снижения расходов по проекту является снижение процентных выплат по кредиту за счет частичного привлечения собственных средств финансирования. Размер данной экономии может быть рассчитан отдельно.

#### **Недополучаемая прибыль по действующим производствам**

С учетом запуска нового завода ОАО «Ленстройкерамика» должно будет уменьшить объемы производства, что, с одной стороны, приведет к снижению объема выручки, а с другой, к уменьшению объема вложений в предприятие (Приложение 10.2-10.3). При сравнении финансовых результатов ОАО «Ленстройкерамика» за период с 2005 по 2009 гг. по вариантам (при открытии нового завода и без него) оценка размера недополученной прибыли в распоряжении Группы ЛСР составляет 6249 тыс. евро (9023 тыс. евро за минусом 2774 тыс. евро).

По имеющимся аналитическим заключениям НПО «Керамика» и ЗАО «Керамика», объемы производства НПО «Керамика» не уменьшатся. Будет меняться лишь ассортимент выпускаемой продукции, что существенно не скажется на изменении финансовых результатов предприятия (Приложение 10.1).

#### **Чистый приток денежных средств (NPV)**

В качестве ставки дисконтирования предлагается использовать показатель средней рентабельности относительно нового направления деятельности Группы ЛСР - массового многоэтажного жилищного строительства (ООО «Гатчинский ДСК»), как альтернативного источника вложения средств. Данный показатель составляет по результатам 2002 г. - 12%, плюс условная надбавка за риск вложения в кирпичное направление в размере 2%. Итого расчетная ставка дисконтирования составляет – 14%.

Установленная ставка дисконтирования в два раза превышает ставки депозитов для юридических лиц в валюте, предлагаемые банками высокой категории надежности – 7%.

Таким образом, можно определить показатель «чистый приведенный поток» (NPV – net present value) для анализа инвестиционной привлекательности проекта нового завода.

Чистый приведенный поток нового завода за период 2005-2009 гг. включительно, при ставке дисконтирования 14% составляет 5 458 тыс. евро, что говорит о высокой устойчивости показателей деятельности. Следует учитывать, что проект считается эффективным при показателе чистого приведенного потока равном нулю.

#### **Внутренняя норма доходности инвестиций**

Учитывая очень высокий уровень ставки (тысячи процентов) внутренней нормы доходности (IRR – internal rate of return) ее применять нецелесообразно, так как она показывает крайне высокую эффективность по проекту.

#### **Период окупаемости проекта**

С учетом суммы первоначальных вложений 25 913 за первые два года проекта (2003-2004 гг.), включая процентные выплаты, без учета дисконтирования

денежных потоков окупаемость проекта составляет 6 лет с 2003 г. (5 лет с 2004) с наступлением срока окупаемости в 2008 г.

#### Показатель движения собственных средств

Всего за весь планируемый период с 2003 по 2009 г. сумма накопленных собственных средств составит 35,5 млн. евро (Таблица 25). В последний период планирования данная сумма составляет 9,5 млн. евро.

Таблица 25. Накопленные собственные средства по проекту, тыс. евро.

Показатель	Сумма, тыс. евро
Чистая прибыль	12 910
Амортизация	22 572
<b>Итого</b>	<b>35 482</b>

### 10.2. Анализ чувствительности проекта

Расчет основных данных, произведенный в постоянных ценах, показывает, что деятельность нового завода является высокоэффективной и устойчивой с экономической точки зрения.

Анализ чувствительности деятельности показывает, что на период 2003-2009 гг. проект остается рентабельным при следующих факторах (независимо):

- при снижении объема выручки по всем видам кирпича на 17% от запланированного по каждому году (с 2005 по 2009 гг.);
- росте ставки по кредиту до 28%;
- при опережающем росте цен на энергоресурсы и другие производственные составляющие – на 100% уже в первый год действия производства.

Таким образом, можно сделать вывод о высокой устойчивости проекта к возможным колебаниям конъюнктуры, влияющей на выручку продукции и опережающему росту цен на материальные ресурсы, формирующих себестоимость продукции.

### 10.3. Сравнительный анализ финансовых потоков по вариантам развития кирпичного блока

В Приложении 11.1 – 11.2 представлен анализ финансовых результатов по вариантам развития кирпичного блока с открытием нового производства и без него. Как показывают расчеты, дополнительно возникающая прибыль всего кирпичного блока, возникающая при строительстве нового завода, составляет 6661 тыс. евро (25 614 тыс. евро за минусом 18 953 тыс. евро).

## 11. Источники информации

Бизнес-план подготовлен на основании следующих документов:

- Маркетинговое обоснование проекта «Кирпичный завод ЛСР». Проектная группа. 2003 г.
- Проект «Кирпичный завод ЛСР». Описание нового проекта. Служба инвестиционного проектирования Группы ЛСР, май 2003 г.
- Данные ЗАО «Керамика» ЗАО «НПО «Керамика» и ОАО «Ленстройкерамика» по объемам и структуре кирпичного рынка.
- Другие материалы, подготовленные рабочей группой проекта и предприятиями кирпичного блока Группы ЛСР.