

A decorative graphic on the right side of the page consists of three blue circles of varying sizes, each with a lighter blue ring around it. Two thin blue lines intersect at the top left, forming a large 'V' shape that frames the circles. The circles are arranged vertically, with the largest one at the top, a medium one in the middle, and a large one at the bottom right.

# Бизнес-план

## ООО Логистический центр «Премьер-Транс»

Популярность логистических услуг с каждым днем набирает обороты. Этот бизнес достаточно прибыльный. Логистика приносит немалый доход, исчисляемый несколькими сотнями тысяч долларов в месяц.

Расчетный период проекта  
2012 -2017 г.

## Содержание

	Стр.
<b>1. Резюме проекта</b> .....	5
<b>2. Описание центра и отрасли</b> .....	6
2.1 Общие сведения о центре.....	6
2.2 Финансово – экономические показатели деятельности центра.....	6
2.3 Структура управления и кадровый состав .....	7
2.4 Направления деятельности, услуги, достижения и перспективы отрасли.....	7
2.5 Анализ экономической ситуации.....	11
2.5.1 Анализ ситуации в стране.....	11
2.5.2 Анализ ситуации в регионе.....	17
2.6 Анализ российского рынка транспортных услуг.....	22
2.6.1 Анализ положения дел в отрасли.....	22
2.6.2 Факторы, влияющие на отрасль и тенденции развития.....	26
2.6.3 Объем российского рынка, потенциальная емкость рынка.....	28
2.6.4 Структура рынка.....	30
2.6.5 Ценообразование на рынке.....	33
2.7 Партнерские связи и социальная активность.....	36
<b>3. Описание услуг ООО Логистический центр «Премьер-Транс»</b> .....	38
3.1 Виды услуг.....	38
3.2 Требования к контролю качества.....	38
3.3 Политика в области качества.....	42
3.4 Возможности для дальнейшего развития услуг.....	43
3.5 Лицензирование услуг .....	44
3.6 Выбор и обоснование дополнительных сервисов.....	47
3.7 Стоимость услуг, концепция ценообразования.....	49
<b>4. Маркетинговый план</b> .....	53
4.1 Стратегия развития ООО Логистический центр «Премьер-транс».....	53
4.2 Конкурентный анализ, потенциальные конкуренты.....	54
4.3 Сегментация рынка потребителей услуг.....	64
4.4 Выбор целевого сегмента.....	65
4.5 Уникальное достоинство услуг, позиционирование.....	66
4.6 Ценовая политика.....	68
4.7 Порядок организации сбыта услуг, каналы сбыта.....	69

4.8 Планирование загрузки центра.....	70
4.9 Концепция рекламы и PR. Рекламная компания.....	71
<b>5. Производственный план.....</b>	<b>72</b>
5.1 Описание бизнес-процесса.....	72
5.2 Требования к помещениям.....	73
5.3 Выбор транспорта для перевозок.....	74
5.4 Кадровое обеспечение.....	76
5.5 Объем оказываемых услуг.....	76
5.6 Смета текущих затрат.....	77
5.6.1 Расчет переменных издержек.....	77
5.6.2 Расчет постоянных затрат.....	80
5.7 Прочие расходы.....	82
<b>6. Организационный план.....</b>	<b>83</b>
6.1 Организационная структура центра.....	83
6.2 Специализация сотрудников.....	83
<b>7. Финансовый план.....</b>	<b>86</b>
7.1 Затраты подготовительного периода.....	86
7.2 Затраты основного периода.....	88
7.3 Затраты, связанные с обслуживанием кредита (лизинга).....	89
7.4 Расчет налоговых платежей.....	90
7.5 Расчет поступлений от проекта.....	91
7.6 Отчет о прибылях и убытках.....	92
7.7 Отчет о движении денежных средств.....	92
7.8 Прогнозный баланс.....	92
<b>8. Направленность и эффективность проекта.....</b>	<b>95</b>
8.1 Направленность и значимость проекта.....	95
8.2 Анализ рентабельности деятельности.....	96
8.3 Чистая прибыль.....	98
8.4 NPV, срок окупаемости IRR проекта.....	98
8.5 Точка безубыточности проекта.....	99
8.6 Стоимость бизнеса.....	100
8.7 Основные инвестиционно-финансовые показатели проекта.....	105
<b>9. Риски и гарантии.....</b>	<b>107</b>
9.1 Предпринимательские риски.....	107

9.2 Финансовые риски .....	108
9.3 Организационные и управленческие риски .....	109
9.4 Обстоятельства непреодолимой силы (форс-мажор).....	109
9.5 Методы борьбы с рисками.....	110
9.6 Гарантии по проекту.....	111
<b>Приложение</b> .....	<b>112</b>

## 1. Резюме проекта

Логистика — это та деятельность, которая направлена на разработку и внедрение эффективных маршрутов для грузоперевозок, предоставления складских, таможенных услуг, экспедирования грузов. Все это сегодня очень востребовано, особенно если выполняется четко, правильно и профессионально. Обратите внимание на бизнес план логистической компании, который в реалиях сегодняшнего дня выглядит чрезвычайно перспективным.

Промышленное развитие предполагает потребность в упрощении и ускорении процессов доставки товара конечному покупателю. Грузопотоками, связанными со звеньями «фирма» и «потребитель» одного и того же товара, кто-то должен грамотно руководить и умело планировать.

С увеличением конкурентоспособных покупателей на рынке, возникает необходимость заниматься таким делом, которое бы радикально помогло как поставщикам этих услуг, так и потребителям. Последнее время актуальным становится логистический анализ, благодаря которому осуществляется большой вклад в бизнес, а именно его рентабельность. Вашему вниманию предлагается бизнес-план логистического центра. С его помощью у Вас появится шанс профинансировать прибыльное дело. Популярность логистического бизнеса с каждым днем набирает обороты. Сторонняя компания, при большом желании, может отдать свои полномочия в руководство нашему логистическому центру, который сумеет рационально использовать управление, благодаря чему выведет сферу деятельности организации на новый уровень. Однако стоит помнить, что такой логистический отдел - это дополнительные расходы компании и не все на него согласятся. Необходимость в такой вспомогательной структуре возникает на тех предприятиях, которые занимаются изготовлением продуктов с небольшим сроком реализации. Именно с таким товаром иногда просто не хотят связываться обычные поставщики. Здесь и оказывает свою помощь логистические центры.

Популярность логистических услуг с каждым днем набирает обороты. Этот бизнес достаточно прибыльный. Отличительным является то, что форм и видов для организации услуг весьма много. Вам остается фундаментально изучить и проанализировать суть будущего проекта. Проработка каждого звена такого бизнес проекта даст Вам возможность свободно ориентироваться в логистическом управлении, организации распределительной логистике, создании центра логистики, которые имеют возможность взять на себя ответственность транспортировки товара к потребительскому сектору. Рынок логистических услуг пока недостаточно насыщен, поэтому на рынке есть достаточно места для новых игроков. В таком бизнесе потраченные средства на его открытие окупаются достаточно быстро.

## **2. Описание центра и отрасли**

### **2.1 Общие сведения о центре**

ООО Логистический центр «Премьер-Транс» зарегистрирован 06.09.12г. о чем внесена запись в ЕГРЮЛ. Центр имеет выгодное географическое расположение в г. Краснодар, кроме того планируется открыть филиал в г. Ростов на Дону.

Центр с удобными подъездными путями, обеспечивающими подъезд крупно - тоннажного транспорта (еврофуры) будет располагаться в непосредственной близости от оживленных транспортных магистралей. Этот логистический центр ориентирован на оказание комплексных услуг контрактной логистики для предприятий (производство, торговля, ритейл). Открытие такого центра дает возможности обеспечивать 100% реализацию потребностей клиентов в складировании, грузопереработке, доставке товара. Таким образом, компания делает очередной шаг к расширению комплекса оказываемых услуг, представляя не только дистрибуцию, продвижение, но и логистику для любого продукта.

Площадь помещений будет составлять 50 кв.м. офисы и 500-1000 кв.м. склад.

Помещение: аренда

Рынки сбыта: Россия, страны СНГ.

Режим работы центра: заявки принимаются 5 дней в неделю, доставка осуществляется круглосуточно.

Ориентировочная стоимость проекта: 46 478 000 руб. материальная часть.

Финансирование: открытие за счет собственных средств, дальнейшее развитие за счет получения кредита на 5 лет.

Форма собственности: ООО

Налогообложение: упрощенная система налогообложения.

Срок окупаемости: 2,27 года

Персонал: специалисты в области логистики и перевозки грузов.

### **2.2 Финансово – экономические показатели деятельности центра**

Логистика приносит немалый доход, исчисляемый несколькими сотнями тысяч долларов в месяц.

Вложения в наш логистический центр начинают окупаться уже через 2,27 года после его существования. Кроме того растущие доходы из года в год позволят приобретать собственные грузовые автомашины.

Открытие логистического центра позволит:

- ✓ Создать бизнес, стоимость которого на конец 2017 года работы составит 64 879 368 руб. при постоянно растущей рентабельности;
- ✓ Получить гарантированный доход в размере 1 289 322 руб. уже в первый год работы (отчет о прибылях и убытках);
- ✓ Создать новые рабочие места в г. Краснодар и г. Ростов на Дону;

### **2.3 Структура управления и кадровый состав**

Управление ООО Логистический центр «Премьер-Транс» будет осуществляться централизованно из головного офиса в Краснодаре.

Состав руководства состоит из одного человека – исполнительного директора центра, который избран собранием учредителей. В каждом из центров будут специалисты, которые должны контролировать процесс деятельности, ведения и организации учета.

В Краснодарском и Ростовском подразделениях ответственные за транспортировку и ведение учета лица, будут отчетываться перед вышестоящим руководством. Возможны будут выезды руководящего состава из Краснодара в Ростов на Дону с целью проверок.

На первоначальном этапе в Краснодаре будут работать 7 человек, в Ростове на Дону – 5 человек.

У созданной компании уже есть специалисты в области логистики и бухгалтерии, кроме того есть база предполагаемых водителей, с которыми планируется сотрудничать первое время работы компании.

Квалифицированный персонал - важная составляющая успеха логистической компании. Весь управленческий персонал должен иметь высшее образование, а водители приличный стаж работы на грузовых автомобилях. Периодически они будут проходить повышение квалификации, повышая уровень своих знаний.

### **2.4 Направления деятельности, услуги, достижения и перспективы отрасли**

Логистические центры в настоящее время как вид предпринимательской деятельности пользуются все большим успехом. Все чаще стали появляться крупные центры по организации перевозок и хранению грузов, которые создают большую конкуренцию мелким транспортным компаниям, затеняя или полностью вытесняя их с рынка. Спектр услуг центров достаточно широк и постоянно пополняется, что позволяет клиенту не обращаться за дополнительными услугами к другой компании и соответственно сократить свои расходы. Причем чем шире спектр услуг, тем больше охват клиентуры, поэтому центры стремятся работать сразу в нескольких направлениях.

Конечной целью деятельности логистических центров является оказание полного цикла транспортно - логистических услуг промышленным и торговым организациям по рационализации перевозочного процесса и гарантированной доставке грузов в оптимальные сроки, маршруты, виды транспорта и груза.

Одно из важных направлений деятельности центров – транспортная логистика, которая осуществляется на любые расстояния и направления, кроме того предоставляется полный комплекс услуг в области организации перевозок самым быстрым видом транспорта - авиационным. Для всех желающих разобраться в вопросах таможенной очистки проводятся таможенные консультации. Еще один из наиболее удобных и надежных способов доставить крупные партии грузов и стабильных с точки зрения получения дохода - железнодорожные перевозки, которые осуществляются как на средние, так и на дальние расстояния.

Сравнительно молодым направлением в транспортной логистике считается выставочная логистика. Многие центры сотрудничают с выставочными площадками. Раздел перевозок, связанный с ввозом и вывозом экспонатов международных выставок, требует особых условий. В первую очередь это оборудованный транспорт, способный перевозить ценные и хрупкие предметы, внимательный и аккуратный персонал. Это также и особенности оформления документов и таможенного контроля.

Широкий спрос имеют морские и речные перевозки грузов на дальние расстояния. Контейнерные морские перевозки грузов, т.е. доставка грузов проводится с использованием специальных морских контейнеров. Ро-ро перевозки – транспортировка техники (автомобилей, тракторов, автобусов и прочее), которую можно закатить на судно. Морские перевозки навалочного груза – сыпучих материалов. Мультимодальные перевозки с использованием различных типов транспорта.

Также осуществляется перевозка негабаритных грузов по России и за ее пределы. Для перевозки негабаритных грузов используются специальные транспортные средства. Транспортировка негабаритов и тяжеловесных изделий всегда сопровождается дополнительными сложностями. Главная из них – невозможность использования обычного подвижного состава. Для осуществления международных перевозок негабаритных грузов используется низкорамная специализированная техника.

Кроме всего вышеперечисленного логистические компании предоставляют своим клиентам складские услуги широкого профиля. Для реализации складских услуг используются современные помещения и техника. В число складских услуг входит:

- погрузка-разгрузка;
- кратковременное и длительное хранение;

- комплектация заказов;
- формирование паллет;
- подготовка сопроводительной документации;
- инвентаризация;
- аренда складов и офисов и другое.

В целом спектр транспортно – экспедиционных услуг, предоставляемых современными логистическими центрами следующий:

- ✓ организация процесса перевозки груза любым видом транспорта;
- ✓ согласование схемы (маршрута, последовательности) перевозки груза несколькими видами транспорта при смешанной перевозке;
- ✓ консолидация и деконсолидация отправок грузов;
- ✓ представление груза и сопроводительных документов в таможенные органы (декларирование);
- ✓ уплата пошлин, сборов и других платежей, связанных с оказываемыми транспортно-экспедиционными услугами;
- ✓ осуществление расчетов с участниками транспортно-экспедиционной деятельности;
- ✓ консультирование по вопросам организации перевозок грузов;
- ✓ оказание информационных услуг, связанных с перевозкой груза;
- ✓ организация предоставления услуг пограничного и транспортного ветеринарного контроля;
- ✓ хранение грузов в таможенном режиме на складах временного хранения и таможенном складе;
- ✓ услуги, связанные с погрузкой (выгрузкой) груза;
- ✓ страхование груза;
- ✓ организация сопровождения груза в процессе перевозки груза несколькими видами транспорта при смешанной перевозке;
- ✓ участие в оформлении перевозочных, грузосопроводительных и иных документов, необходимых для выполнения перевозки груза;
- ✓ перевозка грузов в международном сообщении с использованием контейнеров;
- ✓ организация перевозки грузов в специализированных поездах;
- ✓ иные услуги, связанные с перевозкой груза.

Развивается данная отрасль достаточно быстро от мелких транспортных компаний в 90-е до крупных логистических центров с услугами европейского качества в настоящее время. Дальнейшее развитие рынка логистических услуг, изменение конкурентных условий будут

зависеть от многих макроэкономических факторов, среди них – темпы экономического роста, положительная динамика промышленного производства и розничного товарооборота. По мнению экспертов, российский рынок очень емкий. Особое влияние оказывают развитие регионов и приход новых иностранных компаний. Это требует соответствующей логистической инфраструктуры.

К сожалению, на данном этапе российские фирмы еще недостаточно доверяют логистическим операторам. Во многих случаях клиент все еще предпочитает обращаться напрямую к транспортной компании или арендовать складские помещения, минуя посредника. Но, согласно оценкам экспертов, число логистических центров растет, увеличиваются их финансовые возможности, повышается техническая оснащенность, квалификация персонала.

Другой перспективой в развитии транспортной логистики выступает развитие складского рынка. Однако ожидается снижение темпов ввода складских помещений главным образом из-за удорожания земли. Следовательно, конкуренция на рынке складов ужесточится и приведет к обострению необходимости оптимизации логистических процессов и модернизации объектов на основе IT- технологий.

Поэтому еще одной важной ролью развития транспортной логистики на перспективу является автоматизация информационных потоков, сопровождающих грузовые потоки. Современные тенденции управления информационными потоками состоят в замене бумажных перевозочных документов электроникой. При бездокументной технологии, традиционные методы выполнения грузовых и коммерческих операций на станциях отправления, прибытия и в пути следования стали анахронизмом – они являются барьером на пути создания принципиально новых технологий перевозочного процесса.

Предпринимаются попытки упрощения перевозочных документов грузовых тарифов, системы взаимных расчетов за перевозки между отправителями, получателями и транспортными организациями. Но, по сути дела, устаревшую технологию коммерческой работы накладывают на современные технические средства автоматизации. Однако появление новых технологий и средств управления требует и специалистов с соответствующими знаниями и навыками.

Несомненно, отрасль получила толчок в развитии. Существуют концепции, которые позволяют оптимизировать транспортно - логистические процессы, и широко представлены технологии, которые помогают воплотить в жизнь эти подходы. Но потребности рынка диктуют необходимость дальнейшего развития и качественных изменений в отрасли. И

главным двигателем являются квалифицированные специалисты, спрос на которых в ближайшее время остается высоким.

## 2.5 Анализ экономической ситуации

### 2.5.1 Анализ ситуации в стране

Ключевые задачи российской экономики на 2011 г. заключались в окончательном преодолении последствий экономического спада 2009 г., выходе на докризисные показатели ВВП и создании предпосылок для дальнейшего устойчивого роста.

Напомним также, что ВВП России в августе 2012 года вырос на 2,8% в годовом исчислении. При этом июльские данные Росстат пересчитал в сторону повышения — рост экономики относительно июля 2011 года составил 3% против предыдущей оценки в 2,6%. Таким образом, рост экономики в августе несколько замедлился. В целом за январь-август 2012 года ВВП РФ вырос на 4% по сравнению с январем-августом 2011 года.

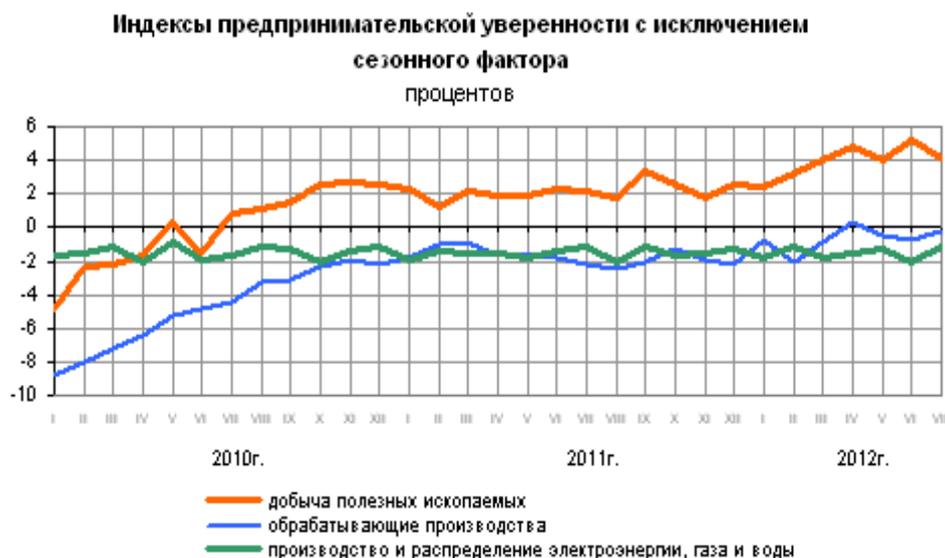
Росстатом в июле 2012г. проведено обследование деловой активности 4,6 тыс. организаций видов экономической деятельности "Добыча полезных ископаемых", "Обрабатывающие производства", "Производство и распределение электроэнергии, газа и воды"<sup>1)</sup>. По сравнению с декабрем 2011г. индекс предпринимательской уверенности, в июле 2012г. повысился в добывающих производствах с (-3%) до (8%), в обрабатывающих производствах с (-6%) до (2%), в производстве и распределении электроэнергии, газа и воды понизился с (6%) до (-2%).



Рис.1 Индексы предпринимательской уверенности, %

1) Ежемесячное обследование деловой активности осуществляется без учета малых предприятий.

На величину индекса предпринимательской уверенности значительное влияние оказывает сезонный характер производства.



**Рис.2** Индексы предпринимательской уверенности с исключением сезонного фактора, %

По оценкам руководителей организаций добывающих и обрабатывающих производств в июле 2012г. баланс оценок респондентами спроса продукции в добывающих производствах составил (-8%), в обрабатывающих производствах - (-22%), в июле 2011г. соответственно - (-10%) и (-26%).



**Рис.3** Динамика оценки спроса на продукцию организаций баланс, %

В среде опрошенных руководителей, в июле 2012г. число оптимистически настроенных на рост производства в течение ближайших 3 месяцев превышает число пессимистически ожидающих снижения выпуска продукции в добыче полезных ископаемых на 32%, в обрабатывающих производствах на 27%.



**Рис.4 Динамика оценки ожидаемого в ближайшие 3 мес. изменения выпуска продукции организаций баланс, %**

В июле 2012г. экономическую ситуацию в своей организации по добыче полезных ископаемых считают благоприятной 10% и удовлетворительной - 79% руководителей, в обрабатывающих производствах соответственно - 9% и 78% респондентов. Улучшение экономической ситуации в ближайшие 6 месяцев ожидают соответственно 30% и 31% опрошенных.



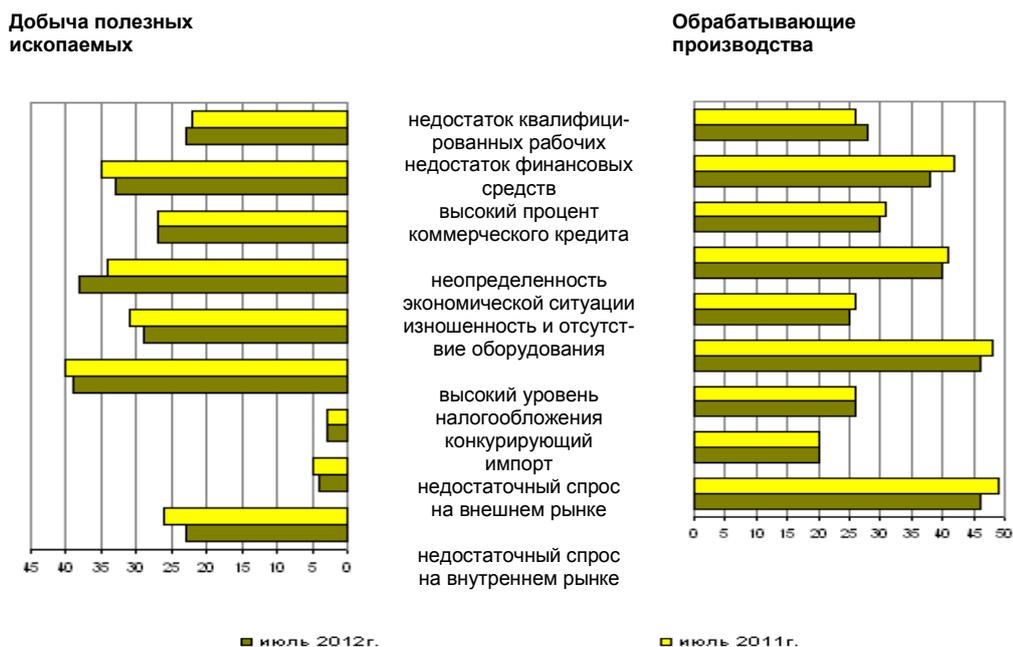
**Рис.5 Общая экономическая ситуация в организациях по добыче полезных ископаемых, баланс, %**



**Рис.6** Общая экономическая ситуация в обрабатывающих производствах, баланс, %

Средний уровень загрузки производственных мощностей, по оценке опрошенных руководителей, в июле 2012г. составил 64%, причем более 80% респондентов считают, что их производственные мощности обеспечат удовлетворение ожидаемого в ближайшие 6 месяцев спроса на продукцию.

Среди факторов, сдерживающих, по мнению руководителей, рост производства на предприятиях, преобладают высокий уровень налогообложения, недостаточный спрос на продукцию предприятий, неопределенность экономической ситуации, недостаток финансовых средств. Количество респондентов, отметивших в июле 2012г. высокий уровень налогообложения, недостаток финансовых средств, изношенность и отсутствие оборудования, и недостаточный спрос на внутреннем рынке, по сравнению с июлем 2011г. незначительно сократилось.



**Рис.7** Оценка факторов, ограничивающих рост производства<sup>1)</sup> в % от числа опрошенных

1) Суммарная оценка может превышать 100%, так как руководители предприятий отмечали несколько факторов, наиболее существенно влияющих на рост производства в их предприятиях.

Страна	Декабрь 2011г.	Июнь 2012г.	Страна	Декабрь 2011г.	Июнь 2012г.
<b>Россия</b> <sup>2)</sup>	<b>-2,2</b>	<b>-0,8</b>			
Австрия	-4,0	-7,9	Люксембург	-20,1	-28,6
Бельгия	-13,5	-17,6	Нидерланды	-3,9	-8,0
Великобритания	-13,0	-10,9	Польша	-14,2	-15,2
Венгрия	-7,2	-9,1	Португалия	-21,5	-19,1
Германия	-0,9	-8,4	Словакия	3,5	3,9
Греция	-22,1	-24,9	Финляндия	-10,3	-9,1
Дания	4,8	-0,4	Франция	-10,3	-16,9
Испания	-18,8	-19,0	Чехия	-0,1	-6,1
Италия	-11,3	-16,3	Швеция	-10,7	-5,9

**Рис. 8 Индекс предпринимательской уверенности в обрабатывающих производствах по России и отдельным странам<sup>1)</sup>, %**

1) По данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) (кроме России) с учетом сезонной корректировки.

2) По России сезонная корректировка осуществлена с помощью программы "ДЕМЕТРА 2.2". При поступлении новых данных статистических наблюдений, информация может быть уточнена. За июль 2012г. индекс предпринимательской уверенности составляет (-0,2 %).

В целом можно констатировать, что в течение 2011 г. российской экономике удалось достаточно успешно противостоять многочисленным вызовам.

Бесспорно, глобальный экономический кризис нанес серьезный удар по внешнеэкономическим позициям страны. Во-первых, следствием кризиса стало фактическое свертывание процессов диверсификации российского экспорта. Доля трех основных товаров российского экспорта (сырая нефть, нефтепродукты, природный газ) увеличилась с 61,7% в 2007 г. до 65,5% в 2011 г., в январе 2012 года по сравнению с январем 2011 года стоимостной объем топливно-энергетических товаров увеличился на 36,4%. Таким образом, кризис еще более увеличил зависимость страны от сырьевого (в первую очередь топливно-энергетического) сектора. Во-вторых, нарастание кризисных тенденций создало угрозу замедления темпов экономического роста в основных странах-партнерах России, прежде всего в странах ЕС. Сокращение темпов роста в ЕС с 1,8% в 2010 г. до 1,5% в 2011 г. и 0,7% в 2012 г. привело к заметному сокращению спроса на товары российского экспорта, в первую очередь энергоносители. В-третьих, в условиях кризиса резко усилился отток частного капитала из страны.

Что касается Фонда национального благосостояния, то его средства, возросшие с 1 сентября 2008 г. по 1 ноября 2011 г. в 3,5 раз (с 0,78 трлн. руб. до 2,73 трлн. руб.), скорее, будут сохранены на случай резкого обострения кризисных тенденций по сценарию 2008 г. (обвал на фондовых рынках, глубокое падение мировых цен на сырье, спад в реальном секторе российской экономики).

В свою очередь, дальнейшее повышение налогов может стать барьером для восстановления российской экономики.

Ситуацию дополнительно усугубляет то обстоятельство, что Министерство финансов планирует активно вовлекать в процессы рыночного кредитования субъекты федерации. По сути, это означает, что социальные расходы федерального центра финансировались за счет сокращения ресурсов, направляемых на финансирование бюджетных дефицитов на региональном уровне.

Состояние внешнеэкономического комплекса является одним из ключевых факторов, от которого зависит состояние государственного бюджета, а в значительной мере - и динамика развития российской экономики в целом. В 2011 г. только на доходы от экспортных и импортных пошлин приходилось 35,7% совокупных доходов федерального бюджета. Кроме того, прибыль компаний-экспортеров и доходы их сотрудников составляют значительную часть совокупной налоговой базы страны, а динамика внешнеэкономической конъюнктуры оказывает непосредственное влияние на расчет налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ). В этих условиях совершенствование механизмов развития российского внешнеэкономического комплекса является одним из важнейших приоритетов экономической модернизации.

В сфере таможенно - тарифной политики: снижение экспортных пошлин с постепенным переносом фискального бремени на внутренние налоги; разработка и реализация опережающих графиков снижения импортных пошлин до уровня или ниже связывающих значений (в контексте подготовки присоединения к ОЭСР и стимулирования импорта высокотехнологичной продукции инвестиционного назначения); либерализация таможенного администрирования при экспорте (особенно высокотехнологичной продукции), а также при импорте из стран ОЭСР и транзите; в первоочередном порядке - установление принудительно низкой доли досматриваемых грузов (проверка только при соответствии профилю повышенного риска) и целевых показателей для времени прохождения пунктов пропуска и таможенного оформления (до 1-3 часов); отмена целевых значений по фискальным доходам, собираемым таможенными органами.

В сфере поддержки экспорта: расширение набора инструментов поддержки экспорта, постепенное увеличение объемов и облегчение условий ее получения; упорядочение полномочий министерств и ведомств в сфере поддержки экспортных операций и унификация критериев поддержки; укрепление (с увеличением расходов) инфраструктуры поддержки экспорта в регионах России и за рубежом, реорганизация торговых представительств исходя из структуры торговли и географических приоритетов; активизация использования дипломатических инструментов поддержки экспорта (в первую очередь высокотехнологичной продукции и продукции военного назначения).

В сфере стимулирования прямых инвестиций: сокращение перечня отраслей, в которых ограничивается или запрещается деятельность иностранных инвесторов.

Транспортный комплекс, являясь одной из важнейших инфраструктурных составляющих экономической системы, во многом определяет эффективность функционирования производственных отраслей, уровень развития социальной сферы. Для Российской Федерации роль транспорта весьма существенна, поскольку определяется как геополитическими факторами (расположение территории страны на стыке Европа-Азия, что дает возможность для развития внешней торговли, как в европейском, так и азиатском регионах, построения важнейших связующих транспортных коридоров), так и геоэкономическими факторами (размещение сырьевых и производственных ресурсов внутри страны, сложившаяся система расселения, а, следовательно, и потребления материальных ресурсов и т. п.).

Вместе с тем последние пять лет наметилась устойчивая тенденция роста грузооборота, выполняемого транспортом общего пользования. Основными причинами подобного явления, безусловно, следует считать сложившуюся динамику темпов промышленного производства в Российской Федерации. Сложное состояние отрасли обусловлено кризисным состоянием финансовой системы, отсутствием продуманной налоговой и таможенной политики государства.

Сочетание указанных приоритетов способно обеспечить условия для поступательного экономического развития национальной экономики в будущем.

### **2.5.2 Анализ ситуации в регионе**

Городами для нового логистического центра выбраны г. Краснодар и г. Ростов на Дону, как крупные индустриальные центры.

В Краснодаре на 150 крупных, средних, а также малых промышленных предприятиях работает 60 тысяч человек или 20% всех занятых в экономике города. Ведущее место в

структуре промышленности занимает пищевая, машиностроительная, металлообрабатывающая и легкая отрасли промышленности. Промышленность города также представлена предприятиями электроэнергетики, строительных материалов, химии и нефтехимии, микробиологии и другими.

Город Краснодар в силу своего геополитического, природно-климатического и экономического потенциала занимает особое место среди муниципальных образований Краснодарского края и является одним из наиболее привлекательных городов в Южном федеральном округе. Краснодар является лидером по привлечению инвестиций, как в Краснодарском крае, так и в Южном федеральном округе. За 2009-2010 годы в экономику города привлечено инвестиций в основной капитал свыше 245 миллиардов рублей.

Краснодар занял первые строчки в рейтингах городов «лучших для жизни» и «самых привлекательных для бизнеса», которые проводились журналом «РБК».

Аналитики «Росбизнесконсалтинга» останавливались на шести основных параметрах, которые, по их мнению, дают оптимальное представление о привлекательности города для инвесторов: объем рынка, городские финансы, строительный рынок, торговля, достаток жителей и безопасность.

В ноябре 2011 года международное рейтинговое агентство «Moody's» подтвердило кредитный рейтинг Краснодара на уровне Ba2 с прогнозом «стабильный».

Столица Кубани - общепризнанный научный, образовательный и культурный центр. В 2008 году по версии журналов «Форбс» и «РБК» город Краснодар занял первое место в списке городов, с населением более 200 тысяч человек, самых привлекательных для бизнеса.

Современный Краснодар, насчитывающий чуть более семисот тысяч жителей, уверенными темпами приближается к статусу города - миллионника. Жизнь города, достаточно крупного транспортного, промышленно-экономического и культурного центра России, — в постоянном движении, не случайно Краснодар уверенно лидирует по объемам жилищного (половина жилья по округу) и коммерческого строительства во всем Южном округе Российской Федерации.

Краснодар может похвастаться и почти идеальными условиями для работы инвесторов, причем — практически во всех сферах бизнеса (как среднего, так и крупного). В городе открыто огромное количество гипермаркетов (первое место по стране), разнообразных предприятий, представляющих самые различные (региональные и федеральные) торговые сети. Широко развита в Краснодаре социальная инфраструктура и индустрия развлечений.

Краснодар является крупным транспортным узлом юга России. Его территорию пересекают четыре направления железных дорог, две автодороги федерального значения,

имеются аэропорт и речной грузовой порт. Из аэропорта города выполняются полеты в 32 города России, в 5 столиц СНГ, в 6 стран дальнего зарубежья.

Краснодар входит в пятерку российских городов, имеющих Генеральный план развития города на период до 2025 года. Учитывая особое геополитическое положение Краснодарского края на Юге России, Краснодар стал одним из наиболее значимых городов Южно-Российского экономического региона и ежегодно подтверждает это результатами социально-экономического развития.

Город занимает выгодное экономико-географическое положение в Северо - Кавказском экономическом регионе, расположен на важнейших транспортных магистралях, связывающих центр России с портами Черного и Азовского морей, а также курортами черноморского побережья Кавказа. В Юго-восточной части Краснодара расположено Кубанское водохранилище, построенное в 1973 году для обеспечения выполнения производственных и мелиоративных мероприятий.

Краснодар имеет все виды транспорта: воздушный, железнодорожный, речной, автобусный, городской электротранспорт (трамвай, троллейбус).

Департамент экономического развития, инвестиций и внешних связей Администрации муниципального образования город Краснодар опубликовал доклад, в котором подвел основные итоги социально-экономического развития города в январе – марте 2012 года.

По данным ведомства в 1 квартале 2012 года отмечается положительная динамика по ряду макроэкономических показателей социально-экономического развития муниципального образования город Краснодар: обороту розничной торговли и общественного питания, объему платных услуг, оказываемых населению, объему услуг транспорта и связи.

Сохраняющийся высокий уровень потребительского спроса остается основным источником экономического роста.

Темп роста потребительской активности (розничного товарооборота) по крупным и средним предприятиям за 1 квартал 2012 года в сопоставимой оценке составил 116,5 процента. В целях поддержки кубанских товаропроизводителей регулярно проводятся ярмарки выходного дня и мониторинг наличия в торговой сети продукции местных производителей.

Крупными и средними хозяйствующими субъектами транспортного комплекса города оказано услуг на сумму 19,2 миллиарда рублей, что в действующих ценах на 11,8 процента выше уровня аналогичного периода прошлого года.

В январе-феврале текущего года объем инвестиций по городу Краснодару (крупные и средние предприятия) составил 22,9 миллиарда рублей, что на 5,8 процента в сопоставимой

оценке выше уровня аналогичного периода прошлого года. С целью наращивания инвестиционного потенциала города в 2011 году принята Стратегия инвестиционного развития муниципального образования город Краснодар до 2030 года, в рамках которой ведется постоянный мониторинг реализации основных инвестиционных проектов.

В условиях современной экономики взаимосвязь развития транспортной отрасли с развитием других отраслей экономики и социальной сферы трудно переоценить. Спрос на услуги транспорта предъявляют как все отрасли экономики, так и население, что является гарантом стабильности показателей отрасли. Изменившиеся социально-экономические условия, модернизация всех важнейших отраслей экономики потребовали пересмотра приоритетов развития транспорта, что, в свою очередь, определило новые требования к транспорту в отношении направлений, объемов и качества перевозок.

На территории муниципального образования город Краснодар находятся стратегически важные транспортные объекты:

✓ Краснодарский международный аэропорт федерального значения – один из крупнейших аэропортов Юга России. Аэровокзал имеет три терминала: международный, внутрироссийский и грузовой.

✓ Автотранспортный узел (две автодороги федерального значения), обеспечивающий транзит хозяйственных грузов и пассажиров по всем направлениям России и странам СНГ, а также внутригородские перевозки, опирающийся на разветвленную сеть наиболее качественных в Российской Федерации автомобильных дорог.

✓ Четыре направления железных дорог; с полной нагрузкой работают три железнодорожные станции (Краснодар-I, Краснодар-II и Краснодар-Сортировочная), общая пропускная способность которых составляет порядка 70 составов в сутки, летом их количество увеличивается более чем в 2 раза. Железнодорожные пассажирские и грузовые перевозки осуществляет Краснодарское отделение – структурное подразделение Северо - Кавказской железной дороги – филиала ОАО «РЖД».

✓ Внутренний водный транспорт представлен компанией ОАО «Кубанское речное пароходство», основной деятельностью которой являются перевозки грузов по внутренним водным путям и в судах смешанного «река-море» плавания, погрузочно-разгрузочные работы и добыча песка на месторождениях Краснодарского водохранилища и в пойме реки Кубань.

Более 40 процентов от общего объема всех грузовых перевозок приходится на железнодорожный транспорт. На территории муниципального образования зарегистрировано более 100 предприятий, осуществляющих грузоперевозки.

В условиях социально-экономических преобразований значимость автомобильного транспорта в транспортной системе города постоянно возрастает. Быстрыми темпами растет его вклад в обеспечение мобильности населения. Развитие рынков товаров и услуг, малого и среднего бизнеса объективно расширяют сферу применения грузового автомобильного транспорта, что обусловлено его высокой приспособленностью к рыночным условиям.

В 1 квартале 2012 года объем перевезенных автомобильным транспортом грузов составил 1,6 миллиона тонн.

В Олимпийском регионе особое внимание уделяется расширению современных магистралей, развитию автомобильного транспорта и удовлетворению спроса пассажиров. Мощным импульсом развития транспортной инфраструктуры кубанской столицы станет подготовка к проведению Чемпионата мира по футболу в 2018 году.

Малое и среднее предпринимательство – динамично развивающийся сектор бизнеса, во многом определяющий темпы экономического роста региона, структуру и качество валового регионального продукта, состояние занятости населения и обеспечение социальной стабильности.

Важнейшей его особенностью является способность к ускоренному освоению инвестиций, высокая оборачиваемость оборотных средств, активная инновационная деятельность.

Обобщая все вышесказанное можно сказать, что муниципальное образование город Краснодар занимает лидирующие позиции по основным экономическим показателям развития малого предпринимательства в Краснодарском крае: количеству субъектов малого предпринимательства, численности работающих и объему реализованной продукции. Поэтому выбор этого города для нашего логистического центра более чем оправдан.

Наряду с Краснодаром новый транспортно - логистический центр планируется открыть в городе Ростов на Дону. Крупный промышленный, научный и культурный центр Юга страны, порт пяти морей, важный узел транспортных магистралей. Выгодное географическое положение на перекрестке сухопутных и водных дорог способствовало экономическому развитию Ростова.

Сейчас Ростов-на-Дону – один из крупнейших городов Российской Федерации с населением свыше одного миллиона человек. Площадь города – 354 кв.м., расстояние до Москвы – 1226 км. Это – политический, экономический, культурный центр южного региона России. Ростов-на-Дону находится в центре транспортных магистралей Юга России, обеспечивающих выход к берегам трех морей - Черному, Азовскому, Каспийскому, непосредственные контакты со всей европейской частью СНГ, Закавказьем, Ближним

Востоком и Средиземноморьем. Ростовская область находится на границе с Украиной. На востоке граничит с Волгоградской областью, на севере - с Воронежской, на юге - с Краснодарским и Ставропольским краями, республикой Калмыкией.

Позиционирование в качестве столицы Юга России и локализация в городе промышленных предприятий и структур южно-российского масштаба обуславливает дополнительную концентрацию в Ростове-на-Дону рабочих мест, обеспечивает повышенный уровень экономической активности и инвестиционной привлекательности.

Экономический потенциал города неоднократно был отмечен на Всероссийском конкурсе «Золотой рубль», который проводится «Национальной корпорацией экономического развития» под патронатом Президента РФ и пропагандирует лучший опыт в области экономики, достигнутый регионами, городами и предприятиями России. В 2009 году Всемирный банк признал Ростов-на-Дону наиболее привлекательным городом для открытия нового бизнеса в России.

Согласно рейтингу Всемирного банка, из 10 крупных российских городов, включая Москву и Санкт-Петербург, организовать новый бизнес в Ростове-на-Дону легче, быстрее и дешевле всего.

В экономике Ростова-на-Дону сегодня представлены такие отрасли как производство транспортных средств, машин и оборудования, электронного и оптического оборудования, химическое производство, металлургия, текстильная, швейная, пищевая промышленность и другие. Продукция востребована не только по всей России, но и в Украине, Казахстане, Польше, Италии, США, Бразилии, Японии, Турции.

## **2.6 Анализ российского рынка транспортных услуг**

### **2.6.1 Анализ положения дел в отрасли**

В России в настоящее время активно строятся логистические центры. Однако уровень их развития в России оценивается в целом как низкий. В качестве основных функций ЛЦ приводятся перевозка, переработка и хранение грузов, перевалка на другие виды транспорта, таможенная очистка и оформление, информационное сопровождение.

Только логистическая сеть может предоставить полный спектр услуг, таких как транспортировка, таможенная очистка, информационная поддержка на всех этапах. Причем уровень предоставляемого сервиса будет одинаковым в любом месте, где находится терминал, входящий в единую сеть.

Логистическим сетям присуща широкая географическая представленность. Считается, что качественная логистическая сеть должна иметь складские объекты во всех городах с

населением свыше 500 тысяч человек. Обязательным условием должно являться присутствие складских объектов в крупных транспортных узлах. Именно такое проникновение позволяет предоставлять качественные услуги для крупных торговых компаний, особенно работающих в области ритейла.

В настоящее время в России растет спрос на предоставление логистических услуг уровня 4PL. Этот термин описывает компании, которые управляют всей цепочкой поставок и способны сводить свои мощности, технологию и ресурсы с мощностями, ресурсами и технологиями других логистических предприятий.

Представляется, что в недалеком будущем активный выход на рынки крупнейших международных логистических операторов приведет к тому, что уровень сервиса в транспортной логистике будет практически однородным во всех развивающихся и развитых странах. Причем активная экспансия в регионы должна свести на нет разницу в качестве обслуживания и уровне логистического сервиса в любом, даже достаточно отдаленном уголке страны.

Анализ динамики показателей объемов грузовых перевозок по видам транспорта в России за последние годы свидетельствует о наличии неустойчивых индексных трендов, прежде всего, в сфере морского транспорта. Значительные колебания имеют тренды внутреннего водного транспорта и авиаперевозок. При этом, последний имеет характерную тенденцию ежегодной смены направления (+/-) амплитуды колебания. Тем не менее, общий тренд грузоперевозок по стране имеет устойчивую тенденцию роста.

Анализ рынка транспортных услуг России показывает, что отраслевыми видами транспорта в настоящее время перевозится не более 70% от общего объема грузового потока: почти треть всех грузов переваливается собственным транспортом предприятий - производителей.

По прогнозу Минтранса России, к 2012 г. размер рынка транспортных услуг России по грузообороту увеличится на 35%. В структуре рынка прогнозируется усиление позиций автомобильного транспорта как за счет роста физических объемов перевозимых грузов на коммерческой основе, так и расширения сегмента грузоперевозок автотранспортными предприятиями.

Анализ индексной динамики развития транспортной отрасли на фоне макроэкономических показателей экономики страны свидетельствует о стабилизации тенденции ее роста, начиная с 2003 г. При этом активный рост стройиндустрии обеспечивает не менее четверти всего грузового потока.

Рынок транспортно - логистических услуг в России находится в стадии становления и имеет ряд национальных особенностей в сравнении с зарубежными рынками. В России сейчас активно формируется рынок комплексных логистических операторов (3PL-провайдеров), основные направления развития которого аналогичны тенденциям европейского рынка. Поэтому следует ожидать развития более тесного сотрудничества российских логистических компаний с клиентами в области оптимизации уровня запасов, интеграции информационных систем и совместного управления логистическими затратами.

Отраслевые исследования показывают, что темпы роста рынка логистических услуг в России имеют высокие показатели. Основная масса экспедиторских и логистических компаний расположена в Москве и Санкт-Петербурге, а также в портовых городах и региональных центрах.

В России в настоящее время происходит реконструкция системы транспортно-экспедиционного обслуживания (ТЭО). Создаются независимые экспедиторские фирмы - логистические посредники, формируются новые организационные структуры в сфере логистической деятельности. С развитием и совершенствованием сервиса появляются новые тенденции в стратегии обслуживания.

Основным субъектом, предъявляющим груз перевозчикам, стал экспедитор. Экспедиторы контролируют около 60% перевозок магистральными видами транспорта и до 75% международных перевозок. По данным международной Федерации экспедиторских ассоциаций, в мире действует 35 тысяч крупных и средних экспедиторских фирм с персоналом в 8 млн. человек.

По оценке специалистов, в крупнейших транспортных узлах мира будет создано 60-70 логистических транспортно-распределительных центров международного уровня, которые будут связаны между собой транспортными коридорами с подключением к ним региональных логистических подсистем, обеспечивающих через неограниченное число экспедиторов и перевозчиков выход к каждому грузоотправителю и грузополучателю. Такая схема организации доставки грузов обеспечит повышение эффективности транспортно-распределительного процесса более чем на 30-40 %.

Резко возросла в настоящее время потребность в грузоперерабатывающих терминалах. По имеющимся оценкам, существующая база для перевозок мелкопартионных грузов и контейнеров в междугородном сообщении удовлетворяет на сегодняшний день не более 30% потребности.

Естественно, что транспортные и экспедиционные предприятия, располагающие терминалами, оказываются в весьма выгодном положении. Характерной тенденцией

является сдача складских площадей терминалов в аренду торговым и посредническим компаниям для краткосрочного и среднесрочного хранения их товаров.

Министерство транспорта России отдает себе ясный отчет в том, что развитие терминалов является необходимым условием формирования в стране современной транспортной инфраструктуры.

Постоянно наращивают мощность своих терминалов и наиболее крупные российские международные перевозчики и экспедиторы. При этом четко проявилась тенденция не к строительству новых терминалов "с нуля", а к дооборудованию и использованию на условиях аренды или совместной эксплуатации высвобождающихся (в основном - в секторе промышленного производства) складских сооружений.

Целью формирования и развития международных транспортных коридоров на территории России является обеспечение условий для повышения надежности и эффективности российских внешнеторговых перевозок, вовлечения дополнительных транзитных грузопотоков на транспортные коммуникации страны, привлечения отечественных и иностранных инвестиций на развитие транспортной инфраструктуры, создания условий для ускорения развития отдельных регионов страны, расположенных в зоне тяготения к трассам международных транспортных коридоров, интеграции российского транспорта в европейскую и мировую транспортные системы.

Несмотря на значительное отставание от большинства европейских стран в области интермодальных перевозок, Россия в настоящее время вплотную подошла к созданию интермодальных систем. От уровня развития в России системы интермодальных перевозок грузов по проходящим через ее территорию трансъевропейским и транснациональным транспортным коридорам в решающей степени зависит увеличение внешнеторгового и внутрироссийского грузооборота, рост экспортно-импортных перевозок грузов, повышение конкурентоспособности федеральной и региональной транспортных систем, вхождение транспортного комплекса России в мировую транспортную систему в качестве равноправного партнера.

Особенно остро отставание в России транспортного законодательства от изменяющихся социально-экономических условий сказывается на функционировании транспортных узлов и развитии смешанных перевозок грузов с участием нескольких видов транспорта, а также на уровне конкурентоспособности российских предприятий и организаций транспорта при осуществлении международных перевозок грузов.

В этой связи актуальность и своевременность разработки и принятия новых Федеральных Законов "О транспортно-экспедиторской деятельности" и "О смешанных (комбинированных) перевозках пассажиров, багажа и грузов" трудно переоценить.

Представляется, что в подготавливаемых к принятию Законах должны найти отражение вопросы: координации и регулирования работы разных видов транспорта в транспортных узлах и при осуществлении международных смешанных перевозок грузов, включая интермодальные перевозки по проходящим через территорию России трансъевропейским коридорам; определения статуса оператора смешанной перевозки грузов: создания адекватной системы ответственности за несохранные перевозки и нарушение сроков доставки; регулирования Российского рынка перевозок грузов в международном сообщении и обеспечения конкурентоспособности российских транспортных предприятий.

### **2.6.2 Факторы, влияющие на отрасль и тенденции развития**

С ростом рынка и спроса на услуги транспортировки и хранения возникли проблемы. Основным фактором, препятствующим становлению логистических компаний в России, является острая нехватка современных складских терминалов. Данный рынок в России только начинает по-настоящему развиваться.

Кроме того, важную роль в предоставлении услуг партнерам играют профессионализм и оперативность работников предприятия.

Серьезное влияние на улучшение качества обслуживания клиентуры оказывает вытеснение автоматизированными системами, основанными на современной компьютерной технике потоков бумажной информации. Наиболее важной для транспортных фирм стала передача данных грузовых накладных с компьютера грузоотправителя на компьютер перевозчика и далее на компьютер грузополучателя, а также электронный перевод ценных бумаг, сведений о местонахождении грузов и некоторой другой информации.

Использование компьютерной техники для электронной передачи данных сокращает объем бумажной документации и конторские расходы, помогает избежать традиционных ошибок, возникающих при ручном заполнении документов, способствует ускорению доставки грузов, уменьшению запасов товарно-материальных ценностей, повышению производительности труда. Поэтому не случайно в странах с рыночной экономикой уровень применения фирмами электронного обмена данными постоянно растет.

В качестве факторов, положительно влияющих на развитие ЛЦ в России можно назвать:

- ✓ развитие экономики России;

- ✓ развитие торговых сетей;
- ✓ приход крупных западных компаний;
- ✓ растущий спрос на логистические услуги.

Отрицательные факторы:

- ✓ административные барьеры;
- ✓ недостаточные инвестиции;
- ✓ слабая консолидация клиентов и операторов;
- ✓ малодоступность кредитных ресурсов;
- ✓ низкое качество персонала;
- ✓ низкий технологический уровень.

Уровень государственной поддержки данной деятельности оценивается как очень низкий. Для развития ЛЦ государством должны быть приняты следующие меры:

- ✓ создание льготных условий для инвестирования в инфраструктуру ЛЦ;
- ✓ создание соответствующих структур;
- ✓ разработка нормативно-правовой базы;
- ✓ упрощение процедуры принятия решения по строительству транспортно-складских объектов.

Для того чтобы ЛЦ в России стали неотъемлемыми элементами логических цепей поставок необходимо:

- ✓ совершенствовать качество и конкурентоспособность комплекса услуг;
- ✓ осуществлять государственную поддержку в виде разработки законодательных актов и налогового стимулирования;
- ✓ построить необходимое количество складских терминалов на основных торговых путях;
- ✓ продолжать информационную и просветительскую работу с целью подготовки клиентов и поставщиков к новым методам работы.

Таким образом, вопросы создания и развития ЛЦ в России являются актуальными.

В целом по стране транспортный комплекс размещен неравномерно. В основном он располагается в европейской части нашей страны. Это объясняется тем, что здесь располагаются основные промышленные центры и населенные пункты.

Как и экономика страны, рынок логистических услуг в России растет. Особенно активный рост можно наблюдать в сегменте компаний, которые предоставляют комплексные услуги по доставке грузов, складскому обслуживанию. Что касается основных тенденций, то они следующие:

Во-первых, логистический рынок в регионах становится все более цивилизованным, что объясняется расширением присутствия в регионах крупных западных компаний.

Во-вторых, надо отметить, что в складском сегменте, в строительстве современных терминалов, в активности девелоперов как в Москве, так и в регионах наблюдается настоящий бум.

В-третьих, для клиентов логистических компаний все более важным становится качество и сервисные характеристики, а не стоимость услуг. Причем эта тенденция характерна даже для регионов, где раньше клиенты были очень чувствительны к цене.

Опыт многих транспортных фирм показывает, что политика дополнительных услуг, не связанных непосредственно с перевозками, имеет большое значение и дает положительные результаты. Она повышает потенциал привлечения клиентуры, увеличивает прибыль, позволяет ускорить внедрение более прогрессивных транспортных технологий и улучшить обслуживание потребителей, находящихся в постоянном контакте с перевозчиком, а также укрепить положение фирмы на рынке транспортных услуг.

В свою очередь, промышленные фирмы, доверившие часть своих функций транспортным предприятиям, предпочитают специализироваться на основной своей деятельности для повышения ее эффективности и готовы оплачивать квалифицированные услуги сторонних фирм по выполнению ряда логистических функций.

По мнению некоторых экспертов - логистов, главной причиной, препятствующей расширению взаимодействия промышленных и транспортных фирм в области логистики, является опасность потери грузовладельцем контроля за движением сырья и готовой продукции.

В целом можно отметить, что Россия взяла курс на развитие транспортной логистики, но, столкнувшись с рядом проблем, этот процесс происходит в разы медленней, чем могла бы.

Роль транспорта в экономике России огромна. Логистика оказывает всестороннее воздействие на экономическое развитие страны. Логистическая система должна постоянно развиваться адекватно растущим потребностям. Логистический фактор обязательно учитывается при размещении производства в том или ином регионе, он является одним из важнейших.

### **2.6.3 Объем российского рынка, потенциальная емкость рынка**

Объем российского рынка логистических услуг к 2015 году должен увеличиться более чем в два раза и составить около 115 млрд. долларов.

Пока отечественные логистические компании во многом уступают зарубежным. Так, транспортные издержки отечественных компаний в три раза выше, чем в Германии, а скорость грузовых перевозок более чем в 4 раза ниже, чем в США.

Вместе с тем, производительность наших грузовых систем примерно в 2,5 раза ниже, чем за рубежом. И это связано с логистикой. Иногда сотни вагонов скапливаются перед портами, а все из-за того, что так выстроена логистика.

Несмотря на существующие проблемы, российская логистика активно развивается. За последние годы рынок логистических услуг вырос на 34%. Сегодня объем рынка транспортно-складской и управленческой логистики составляет около 48 млрд. долларов. Кроме того, существенно возросли инвестиции, прежде всего государственные. В отрасли продолжается процесс консолидации, формируются крупные логистические холдинги. Растут объемы операций, расширился спектр услуг. Важным фактором роста рынка стало наращивание логистическими компаниями собственных активов и выход ведущих логистических провайдеров в регионы. На рынке складских услуг появились крупные сетевые проекты.

Мировой логистический рынок в своем развитии уже прошел несколько этапов: от предоставления отдельных услуг многофункциональными логистическими посредниками до широкого спектра использования поставок 3PL-операторов, оказывающих комплексное логистическое обслуживание. Задача отечественных компаний намного сложнее, т.к. им предстоит перешагнуть сразу через несколько ступеней развития, по которым шли зарубежные компании, и освоить лишь те стратегии, которые наиболее актуальны сегодня в современном мире. Главный тренд логистики сегодня - создание крупных комплексов.

Одной из таких современных тенденций является рост объема контейнеризации. Сейчас он составляет примерно 55-65%. Этот показатель постоянно растет за счет увеличения грузопотоков, освоения новых маршрутов, а также появления новых форм доставки грузов. Наибольшие контейнерные потоки сосредоточены на двух международных маршрутах: Юго-Восточная Азия - Северная Америка и Юго-Восточная Азия - европейские страны. По словам участников рынка, российские компании имеют хороший потенциал в этой сфере, поэтому им необходимо включиться в самые оживленные мировые транспортные коридоры. Это позволит России увеличить объемы торговли на 10-15%. Однако без господдержки компаниям не удастся сделать качественный рывок вперед. Понимая важность развития рынка логистических услуг для национальной экономики, правительство РФ принимает соответствующие меры для его стимулирования. В частности, разработана ФЦП развития транспортной системы России на период 2010-2015 гг.

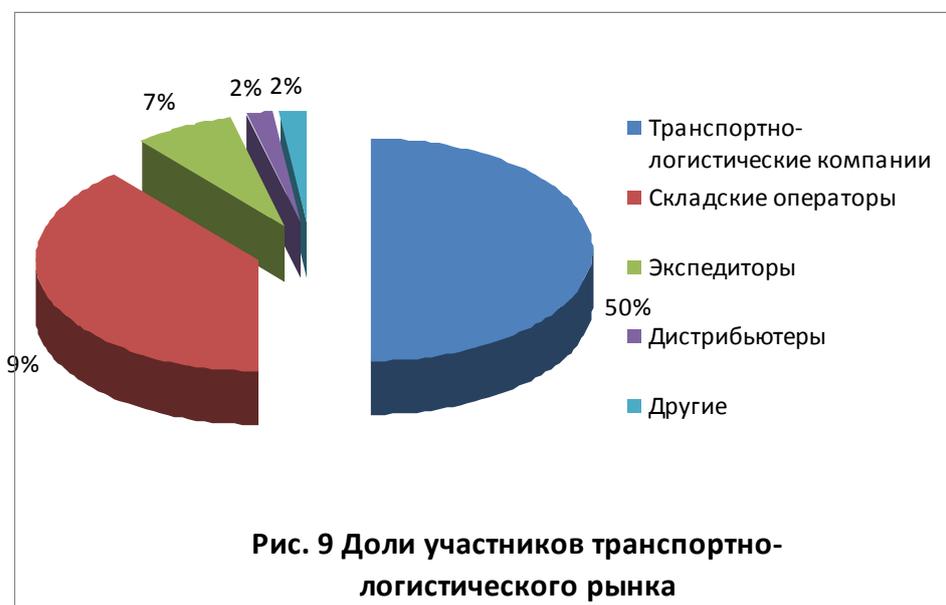
Потребуется модернизация транспортной инфраструктуры, которая позволит обеспечить беспрепятственное движение товаров. Речь идет в первую очередь о модернизации существующей портовой инфраструктуры, входящей в систему международных транспортных коридоров. Кроме того, для решения логистических проблем эксперты советуют оптимизировать товарно-транспортные потоки и увеличить нагрузки на дорожные сети, а также распределить грузопотоки, прежде всего на железную дорогу.

Крупные иностранные инвесторы пришли на российский логистический рынок. Они уже начали вкладывать средства не только в два столичных региона, но и в Поволжье, Юг России, территории, прилегающие к Транссибу. Само по себе это явление знаковое, показывающее, что логистика в России становится высокодоходной отраслью.

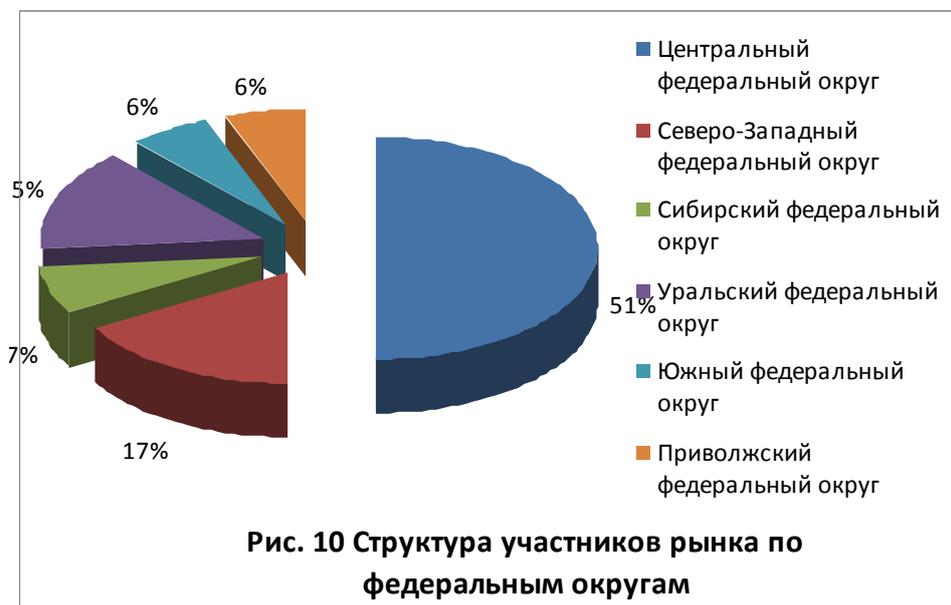
По данным КИА центра, емкость отечественного рынка логистических услуг уже достигла 70 миллиардов долларов, а его потенциал оценивается в 120 миллиардов. И в это нетрудно поверить. Доля транспортных затрат в себестоимости отечественной продукции составляет 15-20 процентов против 7-8 в странах с развитой рыночной экономикой. А низкая скорость движения транспортных средств и грузов, высокие непроизводительные затраты на складировании и перегрузке приводят к тому, что Россия теряет ежегодно до двух процентов ВВП. То есть, инвесторам есть где развернуться.

#### 2.6.4 Структура рынка

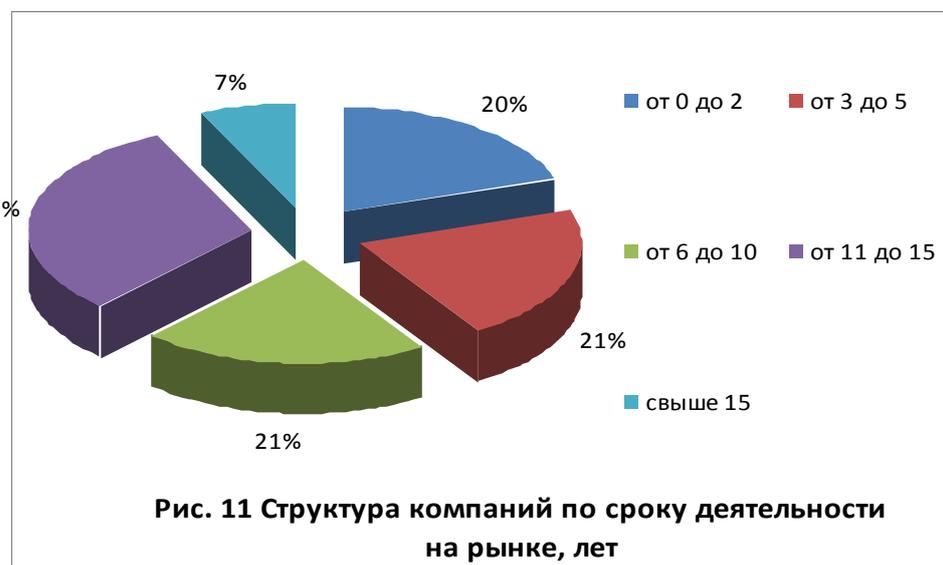
Основной объем рынка отечественной логистики (около 90%) занимают транспортно - логистические и складские услуги. Остальные 10% приходятся на услуги по экспедированию, хранению и дистрибуции товаров. Управленческая логистика, включая управление цепями поставок, занимает 1% рынка (рис.9).



Географические границы рынка логистических услуг определяются границами Российской Федерации. То есть клиенты компаний могут получить логистические услуги на всей территории страны, а также за ее пределами (рис. 10).

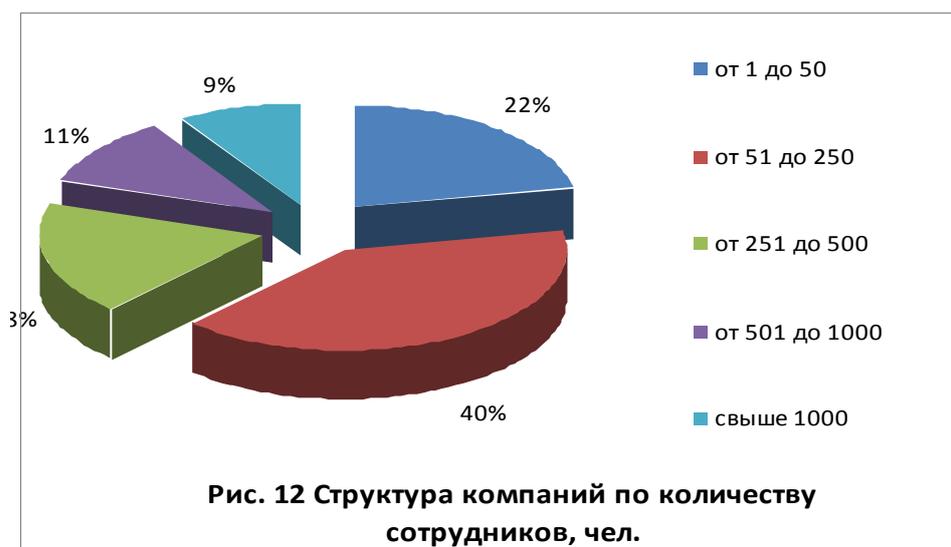


Как говорилось ранее, основное количество логистических компаний приходится на Центральный и Северо-Западный федеральные округа.



Основная масса компаний, а именно, 52% (рис.11) работают на рынке от 6 до 15 лет. Часть компаний разорилась в период финансового кризиса.

Причем в большинстве компаний работает не более 250 сотрудников (рис.12).



Состояние рынка логистических услуг находится в прямой зависимости от роста товаропотоков, которые, в свою очередь, обусловлены как социально-экономической ситуацией в стране, уровнем развития промышленности, оптовой и розничной торговли, так и повышением платежеспособности населения. Все это стимулирует рост инвестиций в развитие логистической системы и создание современной логистической (складской) инфраструктуры в стране.

Как указывалось выше основным фактором, препятствующим становлению логистических компаний в России, является острая нехватка современных складских терминалов. Специализированные компании могут разрабатывать идеальные схемы передвижения грузов, но без соответствующей логистической инфраструктуры, какой является сеть современных складских комплексов на обслуживаемой территории, при одном слабом звене выстроенная цепочка окажется ненадежной. Современный бизнес требует интенсивного оборота складских запасов и оперативного исполнения заказов.



Только 8% логистических компаний не используют складские площади (рис. 13), 25% из них не имеют транспортного парка (рис. 14).



### 2.6.5 Ценообразование на рынке

Одним из главных условий рациональной организации деятельности транспорта и его прибыльности является грамотное, качественное и планомерное формирование цен на транспортные услуги.

На ценообразование при организации перевозок грузов оказывают влияние несколько факторов. Сам по себе расчет цены на услуги в этой сфере деятельности – процедура довольно трудоемкая, требующая временных затрат.

Специалистами принято разделять заказы грузоперевозок на два основных вида. Во-первых, это так называемое плановое исполнение, когда заказчик не торопится. Во-вторых, наряду с плановым, существует срочное исполнение заказа. В этих случаях транспортная компания прилагает максимальные усилия по сокращению временных затрат на предварительную подготовку и транспортировку груза. При этом важно понимать, что при транспортировке негабаритных грузов существуют временные пределы, обусловленные нормативно-правовыми актами и поэтому не подлежащие сокращению.

Чтобы лучше представить себе, из чего складывается окончательная цена вопроса, рассмотрим основные факторы, непосредственно влияющие на ценообразование при перевозке грузов. Специалистами принято классифицировать эти факторы на транспортные и логистические. Рассмотрим их в этой последовательности.

Изначально специалист должен определить, является ли груз негабаритным и в какой степени. Для этого он запросит метрические данные о нем: ширину, высоту, длину, вес и т.д. Исходя из этих параметров, складывается представление о габаритах автопоезда, на котором

будет размещен груз. Согласно стандартам, отраженным в ПДД РФ, крупногабаритным называется груз, размещенный на автопоезде длиной более 20 м, шириной превышающий 2,55, имеющий высоту более 4 м от поверхности дороги. Тяжеловесным называется груз, общая масса которого, вместе с массой самого ТС, более 38 тонн.

Одним из самых важных факторов, определяющих цену перевозки, является грамотное составление маршрута перевозки. Необходимо очень точно определить места погрузки и выгрузки (город, регион, страна).

Специфика перевозки нестандартных грузов состоит том, что невозможно следовать одним и тем же маршрутом в каждом случае транспортировки грузов из пункта А в пункт Б, так как разница в высоте и ширине может иметь принципиальное значение. Компания-перевозчик должна обладать достаточным опытом перевозок, знать все географические особенности местности, иметь представление о наличии эстакад, тоннелей, которые могут ограничивать высоту автопоезда, быть осведомлена о наличии железнодорожных переездов, паромов, пересечения линий электропередач и др.

Если при составлении маршрута не учитывать все особенности дорог, можно столкнуться с задержкой по времени, денежными потерями, вплоть до штрафов, а они для юридических лиц начинаются с 250 000 рублей.

После определения массогабаритных значений и точного маршрута специалисты приступают к согласованию маршрута и получению разрешительной документации. Дело в том, что, согласно ПДД, транспортировка грузов России запрещена без соответствующей разрешительной документации.

Получение разрешения на перевозку – процесс трудозатратный, требующий немало свободного времени. Необходимо согласовать маршрут с каждым из собственников дорог, по которым предполагается проследовать автопоезду (в случае автоперевозки) при превышении нормативной массы автопоезда требуется оплатить износ дорожного покрытия, после этого требуется согласование маршрута с органами ГИБДД. В некоторых случаях (при достижении определенных массогабаритных показателей). Правилами дорожного движения предусмотрены специальные условия движения автопоездов в сопровождении автомобиля прикрытия или патрульного автомобиля ГИБДД. Эти особенности также учитываются при расчете цены на грузоперевозку.

Итак, транспортные факторы, учитываемые при ценообразовании грузоперевозок, включают в себя массогабаритные показатели, точное определение мест погрузки и разгрузки, разработанный маршрут следования, согласование разрешительных документов.

Рассчитывая стоимость перевозки груза, специалист задается еще целым рядом вопросов, необходимых для уточнения пакета логистических услуг данной перевозки.

Одним из первых вопросов является сбор сведений о необходимости таможенного оформления груза. Для определения стоимости страхования груза и рисков необходимо знать ценность самого груза. Имеет также значение выбор технологии погрузочно-разгрузочных работ, определение их предположительной стоимости.

При перевозке крупногабаритного оборудования необходимо как можно более точно узнать модель перевозимой техники, чтобы максимально облегчить расчет схемы крепления и фиксации техники на транспортном средстве.

Итак, цена грузоперевозки складывается из транспортных расходов и логистических услуг. Тем не менее, стоимость перевозки с учетом всех вышеназванных факторов все равно будет ориентировочной. Это объясняется тем, что данная цена актуальна на момент ее расчета, она «здесь и сейчас» отражает общее состояние рынка, текущие цены на топливо, курсы валют, текущее политическое влияние на экономику, размер таможенных платежей, состояние законодательства и др. Стоит измениться одному из факторов - и все расчеты придется менять.

Зачастую при обращении в разные транспортные компании заказчик теряет от обилия предложений и ориентируется в основном по цене. Хочется предостеречь грузовладельцев от неоправданного риска. Обязательно нужно сопоставить пакет услуг и цену. Иначе может оказаться, что в стоимость работ не включили погрузочно-разгрузочные расходы или таможенные платежи, и придется нести дополнительные и не предусмотренные потери.

При оперативном управлении транспортировкой, а также при проектировании транспортной составляющей логистической системы следует придерживаться этих двух принципов.

Отсюда задачи транспортной логистики следующие:

- определение вида транспорта;
- определение типа транспортного средства;
- выбор поставщика транспортных услуг;
- совместное планирование транспортного и складского процессов;
- согласование транспортных и погрузочных работ;
- совместное планирование перевозки грузов разными видами транспорта;
- определение рациональных маршрутов доставки грузов;
- определение суммарных расходов доставки груза.

## 2.7 Партнерские связи и социальная активность

В современных условиях хозяйствования любая компания нуждается в эффективных партнерских связях: только в таком случае она может эффективно действовать в рамках того или иного фрагмента целостного процесса. В условиях рынка от предпринимателя требуется умение - и даже предрасположенность - действовать в союзе с другими предпринимателями и вести постоянный поиск наиболее эффективных партнерских связей, в ходе которого предприниматель осуществляет переориентацию своей деятельности.

Партнерские связи (реальные и потенциальные) играют весьма важную роль в предпринимательстве. Каждый предприниматель при планировании своей деятельности, при разработке бизнес-плана обязательно учитывает возможность установления необходимых партнерских связей. Без такого подхода невозможно планирование предпринимательской деятельности.

Выбор партнерских связей зависит от целого ряда факторов. Партнерские связи можно классифицировать следующим образом:

- ❖ долговременные (или постоянные);
- ❖ кратковременные (или на определенный срок);
- ❖ случайные.

При планировании своей деятельности предприниматель рассматривает партнера (партнеров) как субъект предпринимательского процесса, от формы взаимоотношений с которым зависит уровень эффективности его деятельности. Форму партнерских связей всегда предлагает один из бизнесменов-партнеров, а их суть и порядок реализации зависят от специфических особенностей данного бизнеса.

Транспортно - логистическая кооперация - осуществление замкнутого цикла перевозок всеми партнерами совместно, причем каждый из них выполняет свою часть работ в рамках единого процесса.

В условиях рыночных преобразований на первое место выходят проблемы углубления взаимоотношений субъектов предпринимательской деятельности не только с партнерами по бизнесу, но и со всей инфраструктурой рыночной экономики.

Несмотря на очевидную важность, среди многообразных форм поддержки малого бизнеса, формирование эффективного механизма партнерского сотрудничества не получило должного развития, хотя значимость и его роль трудно переоценить. Особенность этой малоисследованной проблемы заключается в ее многогранности. В ней задействованы правовые, экономические, организационные, договорные и социальные аспекты. В работе сделана попытка интегрировать эти составляющие в хозяйственный механизм и определить

место каждому элементу в системе партнерских связей. Стихийные связи превращаются в инструмент целенаправленной координации целей участников процесса воспроизводства и социально-экономического сотрудничества, и возникает необходимость изучения теоретических принципов формирования и функционирования партнерских связей и сетей как стратегии социально-экономического развития предпринимательских структур, которая адаптируется к различным условиям деятельности российского бизнеса.

Партнерские связи в сфере бизнеса выступают не только важным составным элементом предпринимательских действий по реализации делового проекта (взаимоотношения с рынком, с коллективом наемных работников, с партнерами), но и необходимым условием договорных отношений между несколькими предпринимателями; дают возможность каждому из них получить определенный уровень прибыли за счет обмена результатами деятельности. Каждый предприниматель заинтересован найти наиболее эффективную форму партнерских отношений, а это возможно лишь путем сравнительного анализа вариантов сотрудничества и учета перспектив развития различных видов и форм предпринимательства.

Немаловажную роль в развитие данной отрасли играет и социальная активность в конкретном месте предложения услуг транспортировки. Заинтересованность в услугах зарождает активность клиентского потока. Чем выше уровень социальной активности, тем выше уровень предпринимательской, а соответственно больше потенциальных клиентов. Она реализуется в виде социально-полезных действий, под влиянием мотивов и стимулов, в основе которых лежат общественно значимые потребности, а в данном конкретном случае потребность в перевозках продукции.

### **3. Описание услуг ООО Логистический центр «Премьер-Транс»**

#### **3.1 Виды услуг**

Предложение по пакету услуг в центре формируется с учетом потребностей клиентуры. В зависимости от требований заказчика формируется наиболее оптимальная логистическая схема, отвечающая поставленным задачам. Результатом грамотной работы с клиентом является разработка конструктивных решений для соблюдения последовательных групп операций, формирующих цепочку отдельных операций или всего спектра операций в рамках заказа.

ООО Логистический центр «Премьер-Транс» предоставляет широкий комплекс услуг по доставке груза:

1. Непосредственно грузовые перевозки всеми видами транспорта по всей России. Начиная от основных направлений Москва-Краснодар-Москва, до дальних перевозок за Урал (Новосибирск, Красноярск и т.д.). Компанией доставляются любые виды грузов, в том числе возможна перевозка сборных грузов и негабаритные перевозки;

2. Курьерские услуги, экспедирование. Сотрудники доставят груз на наш склад перед транспортировкой, и перевезут до дверей получателя после ее осуществления. В целях экономии средств клиент может привести и забрать груз сам;

3. Оформление всех необходимых документов. Проводится анализ всех имеющихся документов, в случае их отсутствия проводится их оформление в минимальные сроки.

4. Таможенные услуги, которые включают в себя таможенное оформление и таможенные консультации по всем интересующим вопросам. Сотрудники подберут наиболее оптимальные для товара таможенные режимы и проведут процедуру таможенного оформления в короткие сроки с учетом всех требований и пожеланий клиента.

5. Страхование груза;

6. Логистическое консультирование и управление производственными ресурсами;

7. Складские услуги: хранение грузов, погрузка и разгрузка, переупаковка, маркирование, сортировка заказов клиентов и их комплектация.

Цели компании заключаются в обеспечении заказчика качественными транспортными услугами, соблюдение сроков доставки грузов, повышение надежности и регулярности перевозок, сохранность товаров и т. д.

#### **3.2 Требования к контролю качества**

Формирование рыночных отношений и социально – ориентированная экономика определяет в качестве важнейшего направления совершенствования деятельности

предприятий и компаний отрасли повышение качества обслуживания потребителей транспортных услуг, в том числе за счет использования логистических технологий. В условиях наращивания объема перевозок и развития конкуренции среди разных видов транспорта это является важнейшим требованием сохранения конкурентных позиций отрасли на транспортном рынке и устойчивости ее функционирования.

Повышение качества обслуживания клиентов в центре имеет особое значение в условиях становления нашей компании и поиска новых форм взаимодействия различных видов транспорта, таможенных органов, перевозчиков и экспедиторов, грузовладельцев и иных участников логистической цепи доставки грузов. В этой связи концепция развития логистики в компании будет в полной мере согласована с требованиями комплексного развития логистики всей транспортной системы России.

Важность логистического сервиса при предоставлении транспортных услуг предприятий и компаний отрасли непрерывно растет. Этому способствует множество причин, главной из которых является ориентация деятельности логистических центров на конечного потребителя. При этом логистический подход обеспечивает наиболее полное удовлетворение потребителей транспортных услуг в соответствии с их запросами. Требования рынка не ограничиваются только спросом на транспортные перевозки. Потребители диктуют условия, определяя состав и уровень качества оказываемых им услуг. Таким образом, обслуживание потребителей (удовлетворение их запросов) становится ключевым фактором, формирующим потребности самой логистики на предприятиях.

За последние десятилетия логистика стала эффективным инструментом управления бизнесом. Внедрение современного логистического менеджмента позволяет ускорить оборачиваемость капитала, снизить себестоимость перевозок, сократить затраты на распределение услуг. Как свидетельствует зарубежный опыт, снижение логистических издержек на 1% эквивалентно 10% увеличению объема перевозок, а повышение финансовой стабильности отрасли зависит от улучшения финансово-кредитного сервиса на основе логистических принципов.

Большинству реально функционирующих логистических транспортных систем присущи основные черты сложных систем, включая:

- комплексность, обусловленную наличием большого числа элементов (звеньев), характером взаимодействия между отдельными звеньями, функциями выполняемых системой, наличием сложно организованного управления и воздействием на систему внешней среды;

- иерархичность, т.е. подчиненность элементов более низкого уровня элементам более высокого уровня линейного или функционального логистического управления;
- целостность - свойство системы выполнять заданную целевую функцию, реализуемое только логистической системой в целом, а не ее звеньями или подсистемами;
- структурированность, определяемую взаимосвязанностью объектов и субъектов управления, реализующих заданную цель.

Качество, отвечающее требованиям потребителей и достижениям научно-технического прогресса, определяет:

- конкурентоспособность компании, а вместе с этим - коммерческий успех и устойчивое финансовое состояние. Конкуренция - вот тот стимул, который заставляет всех субъектов транспортного рынка постоянно совершенствовать качество услуг, вырабатывать оперативную и стратегическую политику в области качества. Проблема качества - многоаспектная и весьма сложная, поскольку требует решения комплекса задач конструкторско-технологического, организационного, экономического и коммерческого характера.

В российской реальности участники рынка логистики продолжают сталкиваться с проблемами качества, слабо развитой инфраструктуры, недостатком складских и транспортных мощностей и невысокой надежностью цепей поставок все чаще и чаще. К этому можно добавить огромные географические масштабы национального рынка и весьма динамичный спрос на различные виды логистических услуг. Ситуация усугубляется нехваткой высококвалифицированных логистов (особенно среднего и высшего звеньев управления), имеющих образование международного уровня в области логистики, что, в свою очередь, влечет за собой недостаточную сервис-ориентированность предоставляемых логистических услуг. Немаловажным аспектом является и то, что достаточно большое количество успешных топ-менеджеров по логистике российских компаний, обладающих огромным практическим опытом, испытывают недостаток в систематизированных знаниях в области логистики, а также в дополнительных аналитических навыках.

Таким образом, исходя из особенностей ситуации на российском логистическом рынке, принимая во внимание мировой опыт, а также учитывая основные тенденции развития логистики и возникающие новые требования к логистическим провайдерам, наша компания определила для себя вопрос качества предоставляемых услуг на первое место.

Контроль качества будет осуществляться на всех этапах движения груза. Кроме того, будет проводиться планирование качества услуги, и устанавливаться обоснованные задания по процессу оказания услуг с подробным отчетом о ходе ее выполнения.

Центр определил для себя следующие задачи планирования качества:

- обеспечение услуг, максимально соответствующих существующим и перспективным потребностям рынка;
- достижение и превышение технического уровня и качества лучших отечественных и зарубежных образцов;
- установление экономически оптимальных заданий по повышению качества услуг с точки зрения их ресурсного обеспечения и запросов потребителей;
- сертификация услуг;
- улучшение отдельных потребительских свойств предоставляемых услуг (экономичность, уменьшение времени доставки, надежность, сохранность и др.);
- своевременное обнаружение изменения спроса на услугу и изменение ее в соответствии с желаниями заказчиков;
- соблюдение соответствия услуги выработанным стандартам;
- разработка и реализация конкретных мероприятий по достижению заданного уровня качества (усовершенствование маршрутов, улучшение погрузо-разгрузочных операций, обновление подвижного состава и другое);
- увеличение экономической эффективности производства и использование услуги улучшенного качества.

К показателям качества, для которых составлялись плановые задания, отнесли:

- количество транспортных единиц, погрузо-разгрузочных средств, различных инструментов и материалов;
- характеристики информационного обеспечения потребителя: вся информация об условиях перевозки предоставляется менеджерами компании, а о ходе ее выполнения - диспетчерами;
- сроки доставки груза;
- сохранность груза (выбор тары и транспортного средства, соблюдение осторожности при операциях погрузки и разгрузки);
- безопасность водителей (соблюдение режима труда и отдыха, медицинский осмотр перед рейсом);
- численный состав сотрудников, участвующих в процессе обслуживания, а также профессионально-квалификационные характеристики, включая умение, мастерство, опыт, коммуникабельность;
- этические качества обслуживания - ответственность, вежливость, чуткость и др.;

Важным элементом управления качеством является обратная связь с клиентом, поэтому при первом знакомстве с клиентом логист нашей компании в первую очередь прописывает все возможные контакты.

Обладая соответствующими навыками в данной области наши сотрудники, как основное звено в работе логистического центра, будут выполнять поставленные задачи качественно и оперативно.

### **3.3 Политика в области качества**

Политика в области качества - это общие намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

Наша компания будет стремиться укрепить свои позиции в отрасли. Основывать свою деятельность на обеспечении устойчивого развития путём максимального удовлетворения потребностей клиента, других заинтересованных сторон и повышения конкурентоспособности услуг.

Стратегическая цель нашего логистического центра в области качества – оказание полного спектра услуг эффективным способом на устойчивой долгосрочной основе с учетом интересов бизнеса.

Качество продукции и услуг компания рассматривает как одно из базовых условий достижения своих целей.

Политика в области качества представлена в центре документом, подписанным директором. Этот документ подписывается на определенный срок, по истечению которого, политика в области качества подлежит пересмотру.

Стратегические цели компании в области качества следующие:

- постоянное повышение удовлетворенности клиентов, зафиксированных в маркетинговой стратегии;
- расширение доли рынка.

Для достижения поставленных целей компания строит свою деятельность на основе следующих принципов:

- Удовлетворение потребностей клиентов в качественных услугах, необходимых для реализации их (потребителей) деятельности;
- Постоянное улучшение в компании действующей системы качества;
- Соблюдение требований законодательства Российской Федерации.
- Повышение результативности функционирования производственных процессов компании и, как следствие, улучшение качества результатов этих процессов.

Руководство компании берет на себя ответственность за реализацию политики в области качества и выполнение следующих обязательств:

- создавать условия труда, способствующие осознанному вовлечению сотрудников компании в процесс управления качеством;
- создавать необходимые для функционирования системы менеджмента качества организационные и структурные условия, выделять для этих целей соответствующие финансовые, технические, кадровые и иные ресурсы, обеспечивая их эффективное использование;
- поддерживать соответствие системы менеджмента качества установленным требованиям и постоянно повышать её результативность;
- не реже чем 1 раз в год анализировать систему менеджмента качества с целью обеспечения ее результативности.

### **3.4 Возможности для дальнейшего развития услуг**

С развитием современных средств транспорта, информационных систем, систем связи и телекоммуникаций открываются большие возможности для быстрого распространения информации, технологий, товаров и финансовых ресурсов. Конкурентные преимущества, связанные с развитием научно-технического прогресса, стали постепенно утрачивать свою первостепенность, и на первое место вышли новые конкурентные преимущества — гибкость, ограниченные сроки выполнения заказа, надежные и качественные поставки, возможность выбора. От рынка производителя экономика перешла к рынку покупателя.

Учитывая вышеизложенное, в нашей компании будет проводиться оптимизация транспортной системы. Нам известно, что комплексное развитие транспортной инфраструктуры базируется на стандартизации комплексов грузов, транспортных средств, погрузо-разгрузочных механизмов, определяемых мощностью грузопотоков и скоростью доставки, расширении сети автомобильных и железных дорог, совершенствовании сервисного обслуживания.

Возрастающую роль играет обмен информацией, начиная с маркетинговой информации и заканчивая техническими условиями. Компания планирует взаимодействовать в едином информационном пространстве, где информация доходит в нужной форме, в нужное время, в нужные инстанции и в достоверном виде, защищенной от несанкционированного использования.

Возможностью дальнейшего развития услуг в компании видится внедрение современного логистического менеджмента, что обеспечивает: сокращение запасов и

связанного капитала, высокую готовность товара к поставке, сокращение времени выполнения заказа и повышение его качества, повышение гибкости производства, снижение себестоимость продукции, позволяет ускорить оборачиваемость капитала. Это гарантирует снижение себестоимости продукции и улучшение качества поставок — решающего конкурентного преимущества в условиях российского рынка.

Еще одной возможностью для дальнейшего развития услуг центра является внедрение аутсорсинга, в результате применения которого сокращается потребность в капиталовложениях, повышается качество продукции, так как поставщиком становится специализированная организация, происходит концентрация управленческих ресурсов за счет уменьшения количества объектов управления.

Хотя за рубежом концепция логистического аутсорсинга развивается уже довольно продолжительное время и рынок аутсорсинга оценивается во многие миллиарды долларов, в России ему уделяется довольно мало внимания. Сочетание эффективности применения инструментов логистики и тенденции концентрации предприятий на основных видах деятельности («ключевой компетенции») дает широкие возможности для развития рынка логистического аутсорсинга и специализированных логистических посредников.

Покупатель сегодня становится все более требовательным и разбирающимся, а выбора у него больше чем когда-либо. У сторонней организации есть возможность быстро расширить существующие возможности без привлечения постоянных сотрудников. Она также может воспользоваться своей сетью грузоперевозчиков, чтобы расширить возможности транспортировки.

Состояние организации может варьироваться от выживания до развития от того, насколько хорошо компания удовлетворяет ожидания клиентов. Можно ожидать, что внутренние службы организации ощущают это острее, чем сторонняя организация.

Поэтому к выбору внешнего логистического партнера клиент подходит очень тщательно. Клиентам нужно, чтобы логистические провайдеры могли управлять возрастающим числом каналов распределения, быстрым ростом ассортимента и могли предоставлять услуги на новых географических рынках и наша компания полностью оправдает их ожидания.

### **3.5 Лицензирование услуг**

Основопологающая цель лицензирования объединяет две, по своей сути разные задачи:

1. Регулирование рынка транспортных услуг.
2. Обеспечение безопасности транспортной деятельности.

Двойственность задач лицензирования и их характер определяют неоднородный характер объектов (субъектов) лицензирования.

Лицензированию подлежит определенный вид деятельности. Автотранспортная деятельность многопланова. Она включает в себя: автомобильные перевозки; техническое обслуживание и ремонт автомобилей (обеспечение хранения и заправка автомобилей топливом, смазочными материалами и т.д.).

Обеспечение безопасности автотранспортной деятельности предъявляет определенные требования к лицам, занимающимся такой деятельностью, а также к используемым техническим средствам. Таким образом, объект (субъект) подлежащий лицензированию, имеет несколько эклектичный характер.

В настоящее время в различных странах не существует единого подхода при определении объекта лицензирования по такому фактору, как принадлежность перевозок. Так, в ряде стран (Бельгия, США и др.) лицензированию подлежат только перевозки для "третьей" стороны, и не требуется лицензия при перевозке для собственных нужд. То же самое можно отнести к Германии.

Однако там лицензированию подлежат перевозки на расстояние более 75 км. В других же странах (например, Великобритании) таких ограничений нет.

Транспортная лицензия выдается, как правило, на каждое транспортное средство. Однако существуют определенные ограничения. В настоящее время практически во всех странах существует сложная дифференциация лицензий по различным признакам.

Транспортная лицензия - это выданное уполномоченным органом разрешение на осуществление перевозки грузов и пассажирских перевозок. Этот вид лицензии необходим для работы компании на рынке транспортных услуг.

Выдает: Транспортная инспекция Министерства Транспорта РФ

Область действия лицензии: Российская Федерация

Срок действия: 5 лет

Срок оформления: 2 недели

Стоимость оформления: от 9 000 руб.

Можно выделить следующие виды транспортных лицензий:

- Транспортная лицензия на грузоперевозки;
- Транспортная лицензия на пассажирские перевозки;
- Санпаспорт;
- Транспортная карта;
- Пропуск.

Транспортная лицензия на грузоперевозки - это специальное разрешение на осуществление деятельности в области грузоперевозок при обязательном соблюдении лицензионных требований и условий. Выдается Краснодарской Транспортной Инспекцией МИНТРАНСПОРТА РФ юридическим лицам и предпринимателям без образования юридического лица.

Перечень документов, необходимых для оформления транспортной лицензии на грузоперевозки:

- Нотариально заверенная копия Свидетельства о регистрации предприятия.
- Нотариально заверенные копии учредительных документов и свидетельств о регистрации изменений.
- Нотариально заверенная копия свидетельства ИМНС о постановке на учет.
- Нотариально заверенная копия информационного письма Госкомстата о присвоении кодов.
- Банковские реквизиты предприятия.
- Фактический адрес предприятия и контактный телефон органа управления.
- Паспорт технического средства (ПТС), свидетельство о регистрации.
- Ф.И.О. Генерального директора и его паспортные данные.
- Ф.И.О. лица, ответственного за организацию перевозок грузов и безопасное движение.
- Печать.

Оригиналы документов, подтверждающих оплату лицензионного сбора на основе выставленного счета-фактуры (лицензиат оплачивает по безналичному расчету: 3 МРОТ оплачивается за рассмотрение заявления, при сдаче пакета документов - 300 руб.; 10 МРОТ оплачивается за выдачу лицензии - 1000 руб.)

Для получения лицензий Ространснадзора требуется предоставить следующий пакет документов:

- Учредительные документы фирмы.
- Свидетельство о внесении в ЕГРЮЛ.
- Свидетельство о постановке на налоговый учет.
- Банковские реквизиты организации (р/с, название банка, к/с, БИК).
- Удостоверения на ответственного за организацию автомобильных перевозок и безопасность дорожного движения.
- Договор аренды, если машина арендована, или паспортные данные владельцев.

- Техпаспорт транспортного средства.
- Талон о прохождении техосмотра.
- Договор на стоянку и техническое обслуживание автомобиля.

У ООО Логистический центр «Премьер-Транс» есть все необходимые для перевозок документы.

### **3.6 Выбор и обоснование дополнительных сервисов**

Логистический сервис неразрывно связан с процессом распределения и представляет собой комплекс услуг, оказываемых в процессе поставки товаров потребителю. Объектом логистического сервиса являются предприятия производственной и непроизводственной сферы, население. Логистический сервис осуществляется либо самим поставщиком, либо экспедиторской фирмой, специализирующейся в области послепродажного обслуживания. Все работы в области логистического сервиса можно разделить на три основные группы:

- предпродажные, т.е. работы по определению политики предприятия в сфере оказания услуг и формированию системы логистического обслуживания;
- работы по оказанию логистических услуг, осуществляемые в процессе продажи товаров, например предоставление информации о прохождении грузов; подбор ассортимента, упаковка, формирование грузов единиц и т.п.;
- послепродажный логистический сервис, включающий в себя гарантийное обслуживание, обязательства по рассмотрению претензий покупателей, обмен и т.п.

Определение политики нашего центра в сфере оказания услуг связано с формированием системы логистического сервиса и предполагает проведение комплекса взаимосвязанных работ. Действия по формированию системы логистических услуг в нашей компании выполняются в следующей последовательности:

1. сегментация потребительского рынка, т.е. разделение его на конкретные группы потребителей, для каждой из которых могут потребоваться определенные услуги в соответствии с особенностями потребления;
2. определение перечня наиболее значимых для покупателей услуг;
3. ранжирование услуг, входящих в составленный перечень. Сосредоточение внимания на наиболее значимых для покупателей услугах;
4. определение стандартов услуг в разрезе отдельных сегментов рынка;
5. оценка оказываемых услуг, установление взаимосвязи между уровнем сервиса и стоимостью оказываемых услуг, определение уровня сервиса, необходимого для обеспечения конкурентоспособности компании;

б.установление обратной связи с покупателями для обеспечения соответствия услуг потребностям покупателей.

При этом сегментация потребительского рынка будет осуществляться по географическому фактору, по характеру оказываемых услуг или другому признаку. Выбор значимых для покупателей услуг, их ранжирование и определение стандартов логистического обслуживания производится путем проведения опросов потребителей.

Использование логистического сервиса поможет нашей компании систематизировать процесс, наладить взаимосвязь между предприятием и службами сервиса.

Весь перечень работ проводящихся в компании в области логистического сервиса можно разделить на три основные группы:

- ✓ Работы, связанные с предпродажной подготовкой товара.
- ✓ Услуги, оказываемые в процессе продажи товаров.
- ✓ Сервисное обслуживание проданного товара.

Ориентируясь на запросы покупателей, готовая продукция может пройти предпродажную подготовку. Например, если это электронная или механическая продукция, то она как правило требует обязательного проведения тестирования или наладки. Для выполнения этих функций не обязательно создавать отдел или увеличивать штат сотрудников, достаточно подготовить и обучить продавцов сервисному обслуживанию техники.

В процессе реализации товаров будут оказываться разнообразные логистические услуги, например:

- ✓ наличие товарных запасов на складе;
- ✓ использование заказа, в том числе подбор ассортимента, упаковка, формирование грузовых единиц и другие операции;
- ✓ обеспечение надежности доставки;
- ✓ предоставление информации о прохождении грузов.

Последовательность действий по формированию системы логистического сервиса на фирме осуществляется по следующей схеме:

- ✓ Сегментация потребительского рынка.
- ✓ Определение наиболее значимых услуг для покупателей.
- ✓ Ранжирование услуг.
- ✓ Определение стандартов услуг в разрезе отдельных сегментов рынка.

Оценка оказываемых услуг, установление взаимосвязи между уровнем сервиса и стоимостью оказываемых услуг, определение уровня сервиса, необходимого для обеспечения конкурентоспособности компании.

Для уменьшения затрат, связанных с оказанием сервисных услуг, ресурсы компании будут концентрироваться на предоставлении покупателям выявленных, наиболее важных для них услуг.

Важным критерием, позволяющим оценить систему обслуживания, как с позиции поставщика, так и с позиции получателя услуг, является уровень логистического сервиса.

Для оценки качества логистического сервиса будут применяться следующие критерии:

- ✓ надежность поставки;
- ✓ соблюдение указанного в договоре полного времени от получения заказа до поставки партии товаров;
- ✓ способность учитывать особые пожелания клиентов (гибкость поставки);
- ✓ наличие запасов на складе поставщика;
- ✓ возможность предоставления кредитов, а также ряд других.

Важной особенностью сервисной логистики является то, что основная часть услуг не может быть запатентована или защищена авторским правом. Из этого следует, что конкуренты могут легко их скопировать и использовать в своей деятельности. Однако это не останавливает нашу компанию в поиске и внедрении новых услуг, так как фирмы, регулярно вводящие какие-либо усовершенствования, обычно получают целый ряд временных преимуществ, а также репутацию предприятия, заботящегося о своих клиентах, которая поможет сохранить покупателей. Постоянное совершенствование услуг создает имидж, который конкурентам нелегко скопировать.

### **3.7 Стоимость услуг, концепция ценообразования**

Методология ценообразования в логистической системе предприятия включает:

- 1) концепцию ценообразования (обеспечить конкурентоспособность услуг, требуемую рентабельность, как для центра, так и для потребителя);
  - 2) классификацию цен с выделением отдельных их видов, прежде всего рыночных цен, и планово-расчетных цен с учетом добавленных издержек;
  - 3) структуру цен с выделением их элементов (себестоимость, прибыль, надбавки, налоги, наценки) и учетом их соотношений;
  - 4) функции цен (учетно-измерительная, учетно-контрольная, распределительная и др.).
- Среди них функция сбалансированности спроса и предложения, которая обеспечивает

непосредственную рыночную связь между изготовителем и потребителем услуги. Важнейшей является также стимулирующая функция цен, которая позволяет сдерживать потребление отдельных изделий в зависимости от уровня качества и себестоимости изготовления;

5) принципы ценообразования — обеспечивают требуемый уровень рентабельности и повышают стимулирующую роль цен;

б) методы ценообразования (затратный — калькуляционный метод, метод средних издержек производства, метод скидок и надбавок за качество в др.);

7) управление ценообразованием — сводится к выбору цели (например, завоевание рынка), анализу издержек производства и цен конкурентов, выбору вида цен.

В нашей компании используется транспортный тариф — это цена за перемещение материального объекта в пространстве. Грузовой транспорт, доставляя продукцию от производителей к потребителю, увеличивает ее стоимость.

В основе грузовых тарифов лежат общественно необходимые затраты труда по доставке груза, что определяет стоимость перевозки, денежным выражением которой является транспортный тариф. Затраты на перевозку груза складываются из расходов на начально-конечные операции и расходов на его транспортировку. Расходы на начально-конечные операции включают в себя затраты на ГСМ, погрузку и разгрузку их на пунктах отправки и прибытия груза, оплата труда водителя, ремонт и износ автомашины, страхование груза.

С увеличением расстояния перевозки себестоимость тонна - километра снижается. Это зависит от сокращения доли расхода на начальные и конечные операции, приходящиеся на каждый тонна-километр. Грузовые транспортные тарифы определяются как сумма себестоимости тонна - километра грузооборота и прибыли, необходимой для нормальной работы транспорта в условиях расширенного воспроизводства. Тариф непосредственно не включает в себя налог на добавленную стоимость, который взимается с провозной платы.

Для грузового автомобильного транспорта характерна высокая маневренность и скорость доставки грузов. Его преимущество — в доставке груза без перевалок со склада на склад покупателя. Эффективность автомобильного транспорта зависит также от видов перевозимых грузов, состояния и развитости дорожной сети.

Уровень транспортных издержек различается по регионам страны. Наиболее сильно дифференциация транспортных издержек выражена на речном и автомобильном транспорте, так как на себестоимость перевозки этими видами транспорта существенное влияние оказывают природно-климатические условия.

Тарифные ставки рассчитываются на среднюю дальность перевозки в определенных пределах; средняя дальность перевозки называется тарифным поясом. Совокупность тарифных ставок по поясам формирует тарифную схему.

Себестоимость тонна - километра грузооборота зависит от особенностей каждого вида груза. Так, себестоимость перевозки грузов с небольшим удельным весом значительно выше, чем тяжеловесных грузов. Высокие тарифные ставки устанавливаются на перевозку скоропортящихся продуктов, живой рыбы и тому подобных грузов. С учетом этих и некоторых других факторов все конкретные виды грузов объединены в разделы, группы и позиции.

В отношении большинства видов транспортных услуг применяются свободные цены. В соответствии с постановлением правительства, в настоящее время регулируются тарифы на следующие виды транспортных услуг:

- перевозки грузов, погрузо-разгрузочные работы на железнодорожном транспорте;
- перевозки пассажиров, багажа, грузобагажа и почты на железнодорожном транспорте;
- погрузо-разгрузочные работы в портах, портовые сборы, сборы за проход по внутренним водным путям иностранных судов;
- услуги ледокольного флота;
- аэронавигационное обслуживание воздушных судов на маршрутах и в районах аэродромов;
- обслуживание воздушных судов, пассажиров и грузов в аэропортах;
- перевозки пассажиров и багажа всеми видами общественного транспорта в городском (включая метрополитен) и пригородном сообщении (кроме железнодорожного транспорта);
- перевозки пассажиров и багажа железнодорожным транспортом в пригородном сообщении по согласованию с Министерством путей сообщения Российской Федерации (железными дорогами) и при условии возмещения убытков, возникающих вследствие регулирования тарифов за счет соответствующих бюджетов субъектов Российской Федерации;
- перевозки пассажиров и багажа автомобильным транспортом по внутриобластным и межобластным (межреспубликанским в пределах Российской Федерации) маршрутам, включая такси;
- перевозки пассажиров и багажа на местных авиалиниях и речным транспортом в местном сообщении и на переправах;

- перевозки грузов, пассажиров и багажа морским, речным и воздушным транспортом в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях;
- услуги, оказываемые предприятиями промышленного железнодорожного транспорта.

При железнодорожных перевозках плата за перевозку грузов определяется по разработанным на основе тарифных схем расчетным таблицам, которые содержат величину платы за перевозку на любое расстояние.

Преимущества речного транспорта заключаются в его большой пропускной способности на глубоководных реках, относительно низкой себестоимости перевозок и небольших капиталовложениях.

Тарифы на грузовые перевозки морским транспортом подразделяются по видам плавания на тарифы каботажного плавания между морскими портами внутри страны и на тарифы на перевозки между отечественными и иностранными портами. Тарифы каботажного плавания имеют двухставочную основу: ставка по движущей операции за 1 тонна-милю и ставка по стояночной операции в портах.

Для проведения стратегических прогнозов требуется достоверная информация о вероятном будущем развитии перевозок, к которому эти решения относятся. Эта информация будет получена в заданные сроки при конкретных условиях. Компания будет выбирать в каждом конкретном случае оптимальный вариант прогнозирования и научно-обоснованные методы планирования перевозок продукции.

## 4. Маркетинговый план

### 4.1 Стратегия развития ООО «Логистический центр «Премьер-Транс»

Перед созданием логистического центра была четко продумана его концепция. Ряд примеров создания логистических центров без предварительно рассчитанной концепции показывает, что аврал и штурмовщина могут привести к печальным последствиям.

Основные ошибки, допускаемые создателями логистических центров:

1. Создание логистического центра без предварительного обсчета синергетического эффекта. В результате складские объекты строятся везде, где можно найти землю и, несмотря на, казалось бы, большое количество логистических центров, эффект логистической сети не достигается.
2. Создание городских или региональных распределительных центров в местах, где подъезды к основным потребителям затруднены.
3. Создание логистических объектов внутри городской черты крупных городов. Несомненно, с точки зрения логистики ежедневно возрастающая плотность движения в большом городе отрицательно сказывается на перспективе такого логистического центра.

Безусловно, созданный центр нуждается в складском помещении. В этой связи логистическим центром разработана стратегия по подбору помещения. Выбор места для логистического центра должен обязательно опираться на доступные транспортные пути, дорожно-транспортную ситуацию, исключая многочасовые пробки, развитую инфраструктуру. Наличие и загруженность и перспективы развития дорог – все это будет учитываться при планировании размещения центра.

Учитывая все вышеизложенное, на перспективу разработана стратегия развития логистического центра, направленная на решение следующих задач:

- удовлетворение потребностей экономики и жителей городов Краснодар и Ростов на Дону;
- создание дополнительных рабочих мест для жителей городов;
- увеличение доходной части бюджета города;
- улучшение транспортной доступности для других городов, регионов, государств, повышение мобильности населения города;
- снижение отрицательных последствий для городской среды от осуществления транспортно – логистической деятельности на территории города;

- обеспечение конкурентоспособности логистического центра города в среднесрочной и долгосрочной перспективах на международном и внутрироссийском рынках транспортно - логистических услуг;
- ускоренная интеграция логистического центра города в международную транспортную и логистическую сеть;
- обеспечение потребностей экономики и жителей других регионов России в услугах логистического центра;
- полное оснащение центра собственной техникой;
- приобретение собственных складских помещений в указанных городах;
- развитие сети центров по всей России.

Разработка стратегии определяет приоритетные направления развития логистического центра, реализация которых позволит обеспечить надежную работу транспортной системы и ее дальнейшее развитие в соответствии с потребностями населения, бизнеса и государства в перевозках с минимальными затратами времени при обеспечении их комфортности, надежности и безопасности.

Выбор стратегических приоритетов развития центра в обоих городах основан на анализе его конкурентных позиций, как на внутрироссийском, так и на международном рынке транспортно - логистических услуг.

Стратегия развития центра направлена на увеличение объемов и повышение качества обслуживания транзитных грузопотоков по территории РФ.

Задачи центра на перспективу: разработка транспортных коридоров, разработка и обеспечение экспедиторских услуг на более высоком уровне, соответствующем международным требованиям.

#### **4.2 Конкурентный анализ, потенциальные конкуренты**

Максимальная концентрация логистических центров в настоящее время наблюдается в Центральном Федеральном округе, а именно в Московском регионе.

Отстает от московских темпов строительство логистических центров в Санкт-Петербурге и Ленинградской области. Юг России остается менее освоен крупными логистическими сетями, да и то в сфере их внимания находятся преимущественно города - миллионники, такие как Новосибирск, Екатеринбург, Ростов-на-Дону.

Вследствие этого в некоторых регионах явно ощущается нехватка присутствия крупных логистических сетей. В таких регионах как Нижний Новгород, Калининград практически отсутствуют логистические операторы, способные предоставить качественный

комплекс услуг. Нельзя сказать, что в Краснодаре, где создан наш центр, нет крупных логистических сетей, но он не перенасыщен ими. В целом в городе насчитывается около 300 транспортно - логистических компаний, основные из них представлены в табл.1 (прил.1). Город с очень выгодным географическим положением, с развитой сеткой дорог, с постоянно развивающейся экономикой и инфраструктурой требует и развития рынка логистических услуг. Но построение логистической сети невозможно без инвестиций.

До кризиса современные форматы логистических комплексов не успели покорить Краснодар — почти все проекты были заморожены. Сейчас это большой пробел для торговой Кубани, но эта сфера вновь открывается для инвестиций

Как и в целом по России, во время кризиса в Краснодарском крае произошёл сильный спад на рынке логистики и складской недвижимости. До сих пор почти все остановленные в 2008–2009 годах проекты остаются в заморозке. В частности, по данным компании GVA Sawyer, остановилось строительство логистического комплекса класса А ProLogica Park «Тахтамукай» (100 тысяч кв. м., «Девелопмент-Юг»), терминала Eastfield Park Krasnodar в Кореновском районе Краснодарского края (98 тысяч кв. м), стадию пересмотра концепции проходят проекты четырёх складов на выездах из Краснодара общей площадью 400 тысяч кв. м («Девелопмент-Юг»). В 2008 году было заморожено строительство индустриального парка «Гринфилд» (150 гектаров в 15 км от Краснодара, автодорога «Краснодар—Новороссийск»).

Впрочем, вышел из стагнации московский проект «Новая Адыгея» (ТРЦ и склады), однако данных о сроках его реализации пока нет. Руководитель отдела социально-экономического развития и инвестиций Тахтамукайского района Республики Адыгея Саламет Ханаху сообщила, что рядом с ТРК «Мега-Адыгея» столичные инвесторы планируют освоить участок площадью 73 гектара. Ещё один «живой» проект принадлежит компании Regional Development — это логистический комплекс «Адва», расположенный на Ростовском шоссе на развязке Краснодар—Ростов—Сочи. Общая площадь объекта — 75 тысяч кв.м., а площадь первой очереди, которую планируют открыть в I квартале 2012 года, составит 30 тысяч кв.м. На начальном этапе строительства девелопер планирует освоить примерно 450 млн. рублей, а весь проект оценивается в 1,2 млрд. рублей. «В настоящее время определено финансирование, проектная документация проходит экспертизу, на площадке ведутся подготовительные работы и уже летом начнётся строительство, — рассказывает директор Regional Development Company Армен Шахназаров. — Помимо аренды, мы будем предлагать ряд дополнительных услуг, например, низкотемпературные склады и временные хранилища. Под такие услуги предусмотрено 20 процентов помещений в первой очереди и до 80 процентов помещений второй очереди».

По данным представителя компании GVA Sawyer в Краснодаре, в регионе функционируют порядка 300 тысяч кв. м складских площадей класса С и ниже. Рынок логистики на Кубани в современном понимании отсутствует. В первую очередь это обусловлено отсутствием качественных помещений и комплексов. Всё предложение сформировано зданиями, построенными в советские времена. Ситуация выглядит тем более странно, если сравнить сегмент логистики с рынком торговых и офисных площадей. Сегодня в сегменте практически нет девелоперов, готовых вкладывать средства в крупные логистические проекты. Тот же Ростов-на-Дону, который считается кластером складской недвижимости южного региона и имеет в активе несколько складов класса А, ощутил спад спроса на услуги хранения. Компании стараются оптимизировать все бизнес-процессы. Существующие точки заполнены, а новые запланированные объекты не востребованы. Данный тренд в совокупности с высоким сроком окупаемости складской недвижимости (от 10 лет) и низкими арендными ставками (в среднем 1200 рублей за квадратный метр), привёл к тому, что ни один девелопер сегодня не рискует строить без предварительно заключённых договоров аренды, хотя бы на 50 процентов.

До кризиса на Кубани попросту не было новых складов, и все появившиеся тогда проекты были призваны познакомить рынок с новым форматом. Ведь сегодня, как говорят участники рынка, даже самые современные ангары уже не отвечают потребностям компаний. Флагманами сегмента станут полноценные логистические комплексы, предоставляющие широкий спектр услуг по транспортировке и сортировке грузов. Их основное отличие от существующих предложений в том, что клиент сможет воспользоваться услугой полного цикла. Приобретённый товар отсортируют, доставят в нужном количестве в нужное место, а все условия хранения будут соблюдены в рамках единого договора. Пока же на кубанском рынке отсутствуют даже низкотемпературные склады или хорошо отапливаемые ангара.

Конкуренция в сегменте хранения и обработки различных товаров растёт, увеличиваются объёмы грузоперевозок, возникают новые маршруты доставки. Кроме того, появляется всё больше грузоотправителей и грузополучателей. Многие операторы хотят получить ряд дополнительных услуг: деление товара на более мелкие партии, хранение в особых условиях, формирование сборных грузов и т.д. Поэтому современные автоматизированные комплексы будут появляться по всей стране.

В качестве примеров «умных складов» аналитики рынка приводят сверхуспешные московские проекты класса А и А+ — комплексы «Лобня Логистик Центр» на Ленинградском шоссе, BELLIGEN на Новосовихинском, «Терра Логистика» в Алтуфьево и комплекс компании «Эспро Девелопмент» на улице 8 марта. На юге России подобных

объектов пока нет, однако эксперты отмечают несколько наиболее функциональных складов. Можно выделить специализированный складской комплекс класса В «Фруктовый терминал» (Краснодар, компания «JFC Кубань») и офисно-складской комплекс «Кулон Югрос» («Эспро Девелопмент») в Минеральных Водах, которые, по мнению специалиста, отличаются прекрасной внутренней логистикой.

Аналитики УК «Финам» отметили проект компании Raven Russia Limited «Мегалоджикс» в Ростове-на-Дону, однако, по мнению представителя компании GVA Sawyer, это скорее складской центр с некоторыми функциями логистического комплекса. «Умную логистику» в чистом виде планирует внедрить на южный рынок компания «Девелопмент-Юг» — имеются в виду те самые замороженные 400 тысяч кв. м на выездах из Краснодара, в настоящий момент руководство компании пересматривает концепцию этого проекта для дальнейшего привлечения соинвесторов.

Сейчас обычные склады, а тем более площадью 400 тысяч квадратных метров, просто не нужны Кубани. Ведь с учётом уже имеющихся низкокласных помещений рынок получил бы 700 тысяч квадратных метров. Для того чтобы их поглотить, Краснодару потребуется ещё 10–15 лет, учитывая тот факт, что ритейлеры и заводы типа “Бондюэль” и “Тетрапак” эксплуатируют собственные склады. Так что ориентация в сфере бизнеса на формат логистического комплекса выглядит более чем оправданной.

Логистические комплексы нужны крупным торговым сетям, производственным компаниям, филиалам западных компаний.

По общему мнению участников отрасли, арендатора получают лишь те девелоперы, которые войдут на рынок в ближайшие 2–3 года и предоставят комплексные услуги.

Кроме того, сегодня важно закрыть «горячие» участки, потому что Краснодарский край фактически переживает логистический кризис. Не хватает комплекса в Кропоткине (станция Кавказская) — основном перевалочном пункте между Краснодаром и Ростовом-на-Дону: эта точка обеспечивает свыше 45% северного товарооборота края. Не менее важный пункт — трасса М-27, посёлок Афипский, который может стать наиболее удобным перевалом между Кубанью и Адыгеей. По мнению специалистов, очень интересно усть-лабинское направление, станица Васюринская — эта точка замыкает часть дорог с Северного Кавказа.

Целесообразно построить логистический комплекс и у выезда из Краснодара на Ростовское шоссе, на пересечении с трассой М-4, а также в направлении Темрюка и Славянска-на-Кубани. Эксперты отмечают целесообразность создания сети «филиалов» логистических комплексов — своего рода бокс-офисов, откуда можно будет отгружать

небольшие партии товара для перевозки по городу. Этот формат позволит вывести фуры за черту городов и существенно улучшит транспортную логистику населённых пунктов.

И аналитики, и участники рынка уверены, что логистическую отрасль Краснодарского края и ЮФО в целом ждут масштабные преобразования, которые положительным образом скажутся на всех отраслях экономики региона. «Сегмент складской недвижимости — настоящий клондайк для девелоперов и для тех, кто рассчитывает на прибыль от длинных инвестиций», — уверен представителя компании GVA Sawyer. Внедрение логистических комплексов повысит экономическую эффективность игроков на рынке. Те компании, которые придут первыми, получают огромное преимущество. Кроме того, наличие логистических комплексов простимулирует развитие торговых сетей, механизм поставок существенно упростится. По мнению представителя компании GVA Sawyer, если девелоперы будут простаивать или вводить низкоэффективные площадки, первая же компания, которая возместит те самые 300 тысяч некачественных кв. м посредством введения современных логистических комплексов с низкотемпературными складами и складами временного хранения, станет монополистом на кубанском рынке.

ООО "АПСК" начал строительство логистического комплекса в поселке Афипском. Окупить вложения свыше 500 млн. рублей инвестор рассчитывает через 5 лет. Заказчик и инвестор этого проекта — ООО «АПСК». Управляющая компания предоставит весь комплекс логистических услуг (хранения, перевозки, страхования груза, его охрану и т.д.). К объекту подходит ж/д тупик, поэтому при необходимости некоторые грузы доставят ж/д транспортом. Комплекс построят на средства одного из российских банков. Возведение начнется летом этого года, сдача в эксплуатацию намечена на конец 2013 г.

Краснодарский край один из богатых регионов РФ, инвестиционно–привлекательный, динамично развивающийся. За последнее время в Краснодаре построено много торговых центров, а им в свою очередь нужны высококласные склады. В городе много складов, но они все были возведены еще в 20 веке. Собственники этих объектов, как правило, предлагают прямую аренду, без каких либо дополнительных услуг. На этом рынке жесткой конкуренции пока нет, но в ближайшие 2–3 года, с появлением новых объектов, она станет ощутимой.

По данным аналитиков, до 2008 г. в крае заявляли о планах строительства 11 складских комплексов, многие так и остались на бумаге. Некоторые эксперты видят причину в длительных сроках окупаемости из-за низкой аренды. По информации представительства GVA Sawyer в ЮФО, общая площадь заявленных объектов составляла около 1,5 млн. м<sup>2</sup>. Сейчас в крае действует порядка 300 тыс. м<sup>2</sup> складов (класса С и ниже).

Также московские инвесторы (ЗАО «ЕВРАЭС Краснодар» и ООО «Холдинг Кубань») строят в Краснодаре два логистических комплекса класса А. Один — на востоке города, другой — на западе. Их общая складская площадь — 70 тыс. м<sup>2</sup>. В середине 2012 г. ожидается ввод в эксплуатацию еще одного логистического центра класса В «Новая Адыгея» (под Краснодаром).

Многие специалисты в области недвижимости и торговли отмечают, что Южный федеральный округ практически не обладает качественными складскими помещениями, в то время как достаточно бурно развивается сетевая торговля как продовольственной, так и не продовольственной сферы. Краснодар наравне с Ростовом-на-Дону - наиболее перспективный город в сфере развития логистических парков. Однако за последние годы предложение по новым площадям в данном сегменте рынка практически не увеличилось.

По состоянию на 2008-2009 годы в Краснодаре и его пригороде было заявлено порядка десяти крупных проектов строительства современных логистических центров. Инициаторами выступали такие крупные компании как: «Девелопмент-Юг», «Parkridge Holdings», «ADM Group», «Raven Russia», «М-Индустрия», «Eastfield Group», «ЕврАзЭС - Краснодар», проекты которых предусматривали складские помещения класса А средней площадью 100-200 тыс. кв. м.

Основным и наиболее вероятно осуществимым на тот момент являлся проект «Девелопмент-Юг» - «ProLogica Park Тахтамукай». В 2010 году наиболее вероятным к завершению считаются проекты «Eastfield Group» и «ЕврАзЭС - Краснодар».

Корпорация «Девелопмент-Юг» в 2008 году начала строительство первой в Краснодарском крае сеть логистических комплексов класса А – «ProLogica Park». Главным преимуществом ProLogica Park должно было стать комплексное обслуживание клиентов которыми выступают операторы логистических услуг, крупные международные и российские торговые сети. Проект, включает 600 000 кв.м. складских помещений суммарный объем инвестиций оценивался в 25 000 млн. руб.

Первой очередь сети ProLogica Park должен был стать «ProLogica Park Тахтамукай» - находящийся в южной зоне пригорода, в 8 км от городской черты. Для строительства выбран участок площадью 35 га, расположенный на трассе регионального значения Краснодар – Новороссийск. Общая площадь складских помещений предусмотренная проектом составляет 100 000 кв.м. Из них 15 000 кв.м. – низкотемпературные складские помещения. Ближайшие соседи комплекса: торгово-развлекательный центр «МЕГА», ИКЕА, гипермаркет «Ашан», DIY-центр «Leroy Merlin», ТЦ «Московский». Строительство планировалось закончить в 2009-2010 гг.

Не смотря на то, что в проект уже было вложено 400 000 тыс.руб., смонтирован металлический каркас здания, из-за кризиса корпорация «Девелопмент-Юг» приостановила строительство логистического парка. Еще три участка в восточной, северной и западной частях пригорода планировалось освоить до 2012 года. Однако на сегодняшний день они находятся в «бумажной» стадии.

С логистической точки зрения объекты сети ProLogica Park обладают очень удачным расположением - на федеральных трассах с наибольшим грузопотоком в направлениях Москвы, Новороссийска, Сочи, Темрюка, Порт-Кавказ.

В 2008 году компания «М-Индустрия» объявила о выходе на рынок складской недвижимости в ЮФО. Для реализации поставленных целей было создано ООО «Логистический парк «Южный». В рамках федеральной программы «Юг России на 2008-2012 гг.», которая предусматривает участие государства в развитии инфраструктуры, компания планировала построить на федеральной трассе М-4 «Дон» в Теучежском районе Республики Адыгея (в 20 км. от Краснодара) логистический парк класса А площадью 300 000 кв. м., в том числе 15 000 кв. м. офисных помещений. Инвестиции в складской проект оценивались в 11 000 млн. руб. Для этих целей компания получила в аренду земельный участок площадью 60 га. Рассматривалась возможность подведения железнодорожной ветки за счет бюджетных средств. Всего из республиканского бюджета, в качестве государственной поддержки, для обеспечения участка инженерной инфраструктуры планировалось выделить 180 млн.руб., из которых 23 млн.руб. было уже выделено.

Летом 2009 года компания приняла решение об изменении концепции логистического комплекса «Южный», на строительство агроиндустриального комплекса по хранению, переработке, упаковке и реализации продукции сельского хозяйства, объединяющий предприятия, ориентированные на аграрный сектор. Первую очередь планировалось запустить в конце 2010 года, вторую - в 2011, и третью - в 2013 году.

Однако, на данный момент строительство остановлено на неопределенный срок в связи с затруднительным финансовым положением компании.

Комплекс Megalogix планировалось возвести на земельном участке с площадью – 24 га, при этом общая площадь комплекса составила бы более 100 000 кв.м. Под офисные помещения отводилось 5 000 кв.м. Стоимость проекта оценивается в 2 500 млн. руб. Строительством логистического комплекса Megalogix занимается компания «Логопарк-Кубань», которая планировала закончить объект к 2010 году. На данный момент сроки завершения проекта не определены.

Несмотря на то, что вся необходимая разрешительная документация имеется, компания Parkridge Holdings приостановила начало строительства под Краснодаром складского комплекса класса А общей площадью 150 000 кв.м. Основная причина - отсутствие интереса у арендаторов к проекту. Для целей проекта был взят в аренду на 49 лет участок земли площадью 32 га на территории Республики Адыгея, в 10 км южнее Краснодара, около автодороги Краснодар - Новороссийск.

Предполагаемый объем инвестиций в проект составил бы около 3 000 млн.руб. в течение 5 лет. Реализация планируется в несколько этапов. Площадь первой очереди составляла 30–50 тыс.кв.м. Минимальный блок, сдаваемый в аренду, составит 2 000 кв.м. Это в 2 раза меньше, чем в классических складах класса А.

Продолжение строительства объекта компания планирует под определенных заказчиков, в том случае, если последует оживление на рынке коммерческой недвижимости.

Закрытое акционерное общество «Международный логистический центр «ЕврАзЭС-Краснодар» обратилось в Администрацию города Краснодар с заявлением о предоставлении разрешения на использование земельного участка, принадлежащего компании на праве собственности, площадью 63 тыс.кв.м. в Прикубанском округе для строительства логистического центра. Местонахождения участка: 1 км. от пересечения улиц Красных Партизан и Придорожная в сторону ЖК «Немецкая деревня».

В августе 2010г. было подписано постановление о предоставлении компании данного разрешения. По состоянию на март 2011 года на участке возведен каркас двух корпусов и частично смонтирована крыша и боковые панели.

Проектом предусмотрено строительство 30 000 кв.м. складской площади для товаров народного потребления. Морозильных и холодильных камер не предусмотрено, но конструктив здания позволяет их оборудовать в нужный момент.

ООО «Истфилд Лоджистикс» приостановило работы над проектом логистического комплекса класса А Eastfield Park Krasnodar в Краснодарском крае г. Кореновске. В компании решают вопрос с дальнейшим финансированием объекта. Ориентировочно возобновление работ по проекту и сдача площадей первой очереди намечено в течение 2011 году. Строительство ведётся под конкретных клиентов.

Планировалось, что комплекс будет построен на участке 20,5 га на расстоянии 60 км от Краснодара, возле федеральной трассы М4-Дон. Площадь участка, который был оформлен в собственность, составляет 110 тыс. кв. метров, из них 5 тыс. планировалось отвести под офисные помещения, 4,1 тыс.— под мезонин, планируемая площадь складских помещений — 101 тыс. кв. метров. Проект разбит на две фазы (57,5 и 52,6 тыс. кв. метров

соответственно). Изначально, первую планировали завершить во втором квартале 2009 года, вторую — до конца 2009 года.

Уже не первый год эксперты прогнозируют бум строительства логистических комплексов класса «А», которые пока появляются в Ростове чаще всего только на бумаге. На этом фоне сегмент транспортных перевозок выглядит более «здоровым» и динамичным: объем перевозимых грузов, по оценкам игроков, растет ежегодно на 35–40%, в основном, за счет клиентов из сферы розничной торговли и строительства.

По оценке экспертов, сейчас в Ростове работает 6–7 крупных операторов, занимающихся складской логистикой и около 250 логистических компаний. Лидируют «Северо-Кавказское логистическое предприятие», «Южная логистическая компания», «Славяне» и др. Годовой оборот рынка, по подсчетам самих игроков, — примерно 600 млн руб., рентабельность бизнеса колеблется в пределах 13–15%.

Количество субъектов потребительского рынка постоянно увеличивается из-за предприятий розничной торговли и общественного питания. Активный выход федеральных игроков на потребительский рынок повышает спрос на складские услуги, прежде всего, на качественные помещения класса «А» и «В», которых в Ростове крайне мало. Управляющий «Южной логистической компанией» подтверждает, что спрос на складские помещения гораздо выше предложения: «Заполняемость всех складов любого качества близка к 100%. В условиях острого дефицита качественных помещений крупные компании вынуждены возводить собственные склады. Например, «Ростсельмаш» уже построил логистический центр класса «А» площадью 33 тыс. кв. м. Терминал был построен в течение 2007 года, стоимость проекта превысила 400 млн руб. Собственные склады построили «Донской табак», «Магнит», «Балтика-Дон», «Иманго» и др.

По словам управляющего «Южной логистической компанией», специализирующиеся на складской логистике компании зачастую имеют свой автопарк и предлагают услуги перевозки. «Если компания может оказать услуги и по хранению, и по перевозке, это положительно влияет на ее имидж, к тому же многие клиенты отдают предпочтение комплексному логистическому решению». По его словам, парк компании, работающей по Ростовской области и ЮФО, чаще всего укомплектован малотоннажным транспортом, а крупнотоннажные грузоперевозки отдаются на аутсорсинг.

При этом эксперты сходятся во мнении, что перевозки — совершенно другой рынок, гораздо более рентабельный, нежели складской, и дающий до 30% прибыли. По оценке игроков, сейчас на нем действует порядка 15 крупных компаний, грузоперевозками также занимается около 600 ИП. Собственными складами располагают немногие из них — и не

только потому, что средств на такой объект не хватает. Некоторые перевозчики попросту не видят в этом смысла. Многие имеют перевалочный терминал для временного хранения грузов, но это не склад.

Директор ЗАО «Русская логистическая компания» говорит, что ежегодно на этот рынок выходит немало новых компаний. «Бизнес кажется простым — купил несколько автомобилей, заключил контракты и — вперед. Однако здесь очень много подводных камней — на рынке очень ценится репутация. Этой весной резко подорожало топливо, и многие были вынуждены работать по фьючерсным заказам себе в убыток лишь бы не подвести наших партнеров».

Сейчас на ростовском рынке есть несколько лидеров, которые благодаря раскрученному имени получают большую часть заказов табл.2 (прил.2). Почти все они делают ставку исключительно на авто. Однако, их доминирование на рынке временное. «Вновь выходящие на рынок молодые игроки будут их теснить, потому что в большинстве своем они хорошо представляют, что нужно заказчику. И теперешним лидерам придется либо уйти, либо пересмотреть свои взгляды на работу.

Ростов, являясь очень привлекательным рынком, занимает еще и выгодное географическое положение, удобное для организации перевалочных пунктов крупных компаний, работающих по всему югу. Однако в последнее время инвесторы все чаще отдают предпочтение Краснодарскому краю, который стремительно развивается и тоже претендует на звание логистического центра ЮФО.

На Ростов работать хотят многие, но область тоже является привлекательным рынком. Донскому региону нужно как минимум 3 логистических центра, которые будут обслуживать нужды ритейлеров в небольших городах, в идеале — один такой комплекс нужен на 300 тыс. человек, компактно проживающих на определенной территории.

По словам экспертов, изменить работу логистов города может дорожная ситуация на улицах Ростова. «Ростов задыхается в пробках, из-за чего бизнес несет каждый день многомиллионные убытки. Эксперты предполагают, что рано или поздно решением транспортной проблемы города займется администрация Ростова. «Возможно, городские власти возьмут за пример опыт Москвы — разрешат въезд малотоннажного транспорта только в ночное время суток, а фур — и вовсе запретят. По крайней мере, такие разговоры ходят, и логика подсказывает, что эти меры рано или поздно примут. Правда, в этом случае большинству компаний придется полностью пересмотреть свою логистическую политику: после таких мер, к примеру, склады в центре станут бесполезными, изменения придется вносить и в работу автотранспорта.

Профессиональные складские и логистические услуги становятся все более востребованными на ростовском рынке, бизнес этот будет развиваться. Сейчас в Ростове предлагают свои услуги несколько сетевых логистических компаний — НЛК, входящая в консорциум «РосЕвроГрупп», FM Logistic, Rewico и «Лоджикон». В настоящее время все они работают на арендованных площадках, площади которых достаточно скромны — от 1 до 6 тыс. кв. м.

Среди вышеперечисленных игроков рынка логистических услуг строительство собственных складских площадей в Ростове осуществляет только НЛК. Всего же НЛК планирует возвести в Батайске 40–60 тыс. кв. м. современных складских помещений. Что касается FM Logistic, то она еще в 2004 году заявляла о намерениях построить в Ростовской области крупный логистический комплекс класса А, однако строительство его долгое время откладывалось. Больше полугода назад компания, похоже, определилась с объемом и местом строительства своего комплекса. По всей вероятности, он будет возведен в поселке Рассвет Аксайского района, рядом с федеральной трассой М4 «Дон». Площадь комплекса — 10 тыс. кв. м, бюджет проекта — \$ 10 млн. Строительство это увязывается с планами стратегического партнера FM Logistic — французской сети Auchan, которая планирует в Ростове свой гипермаркет-дискаунтер.

Помимо пришедших специализированных логистов в сфере логистических услуг уже более 10 лет работает ростовская Южная логистическая компания (ранее одно из подразделений компании «Крокус-Косметика», известной на ростовском рынке как дистрибьютор Gillette, L'oreal, Schwarzkopf & Henkel и др.). Сегодня компания располагает около 10 тыс. кв. м складских площадей, планируя их последующее расширение. Ряд других региональных компаний, например «Васильев и сыновья», «Энергосоюз», «Рослокомотив», также рассматривает возможность создания новых логистических и складских комплексов.

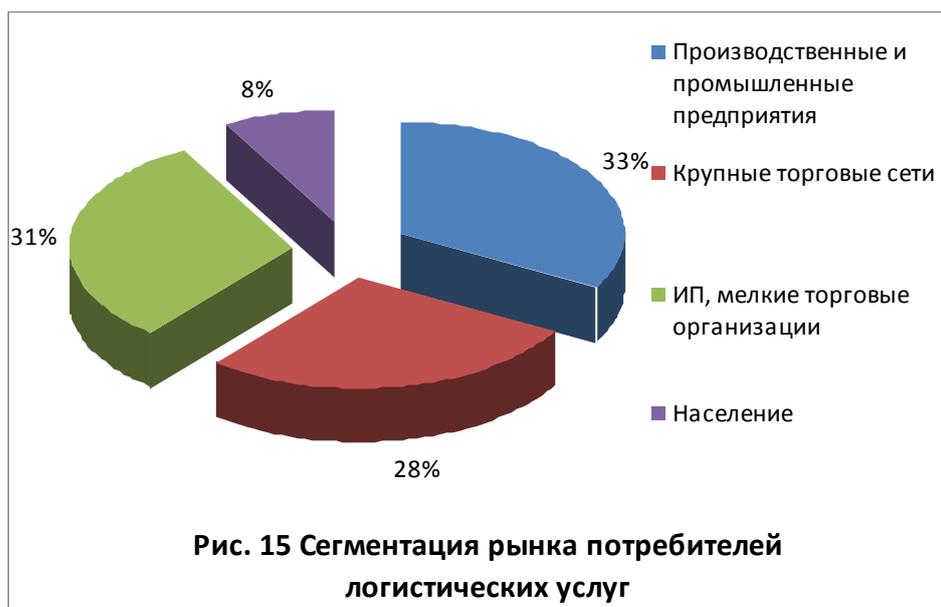
### **4.3 Сегментация рынка потребителей услуг**

Разделение рынка потребителей на различные сегменты и их последующее изучение позволило компании сконцентрировать свое внимание на наиболее перспективных, с точки зрения прибыльности, сегментах. Использование принципа сегментации рынка улучшит конкурентные позиции компании и позволит лучше удовлетворять потребности покупателей. Цели сегментирования рынка направлены, прежде всего, на снижение маркетинговых издержек и увеличение продаж.

Сейчас свой выбор в пользу профессиональных логистических операторов делают не только производители и дистрибьюторы, но и крупные продуктовые ритейлеры. Расходы на

логистику достаточно велики, и акционеры торговых компаний всё больше склоняются к передаче логистических функций на аутсорсинг, для этого существует много причин. Заниматься логистикой самостоятельно для производителя или ритейлера не всегда выгодно, так как это увеличивает затраты на содержание персонала, аренду площадей и транспорт. Но многие компании вынуждены идти по этому пути, так как уровень логистических услуг на рынке часто не назовёшь высоким.

На сегодняшний день логистические услуги в Краснодаре и Ростове-на-Дону являются динамично развивающейся сферой. Приемлемые цены на данные услуги привлекают всё больше новых клиентов не только в лице предприятий, но и гражданского населения, которое хранит на складах личные вещи, мебель, одежду, предметы интерьера и многое другое, а так же пользуются услугами наемного транспорта при переезде. В этом случае потребность в хранении нередко возникает в связи с ремонтом или переездом. Таким образом, пользоваться услугами ответственного хранения и транспортировки действительно выгодно всем.



Основными потребителями логистических услуг в настоящее время являются производственные и промышленные предприятия, которые используют услуги аутсорсинга. На их долю приходится 33% рынка потребителей логистических услуг (рис.15). Далее идут ИП, мелкие торговые организации, не имеющие собственного транспорта и крупные торговые сети. На долю населения приходится 8% потребляемых услуг.

#### 4.4 Выбор целевого сегмента

Одним из приоритетных направлений деятельности ООО Логистический центр

«Премьер-Транс» является предоставление комплекса услуг по логистике поставок в торговые сети.

Однако, на первоначальном этапе работы компании, когда база клиентов еще не проработана, основную их часть будут составлять торговые посреднические компании, пользующиеся услугами перевозки. Ориентируясь на данный сектор потребителей можно наработать постоянную клиентуру. По мере приобретения собственного транспорта, увеличения грузооборота можно выходить на рынок крупных перевозчиков и начинать работать с крупными производственными предприятиями и торговыми сетями. На перспективу мы планируем осуществлять поставки во многие сети федерального уровня, такие как, Окей, Лента, Перекресток, Карусель, Ашан, Метро, Дикси и все сети Северо-Западного Федерального округа.

На сегодняшний день наше развитие в Южном федеральном округе направлено на обеспечение среднего звена потребителей логистических услуг полным спектром услуг по складской и транспортной логистике.

#### **4.5 Уникальное достоинство услуг, позиционирование**

Основным преимуществом работы с нами является наличие проработанной системы доставки, что даёт возможность единого управления товарными запасами в различных регионах и его доставки до покупателя в кратчайшие сроки. Это позволит производителю оптимизировать затраты, создать единую ценовую политику по большей части РФ и оперативно удовлетворять потребности покупателей.

Качество предоставляемых услуг в ООО Логистический центр «Премьер-Транс» обеспечиваются путем индивидуального подхода к каждому клиенту, автоматизированными системами управления складом и транспортом, контролем качества выполнения каждой операции, а также аудитом со стороны клиентов.

Выбирая транспортную компанию, руководитель любой организации предпочитает пользоваться не разовыми услугами, а найти постоянного надежного партнера, которому он сможет доверить все транспортные перевозки и получит полный набор связанных с ними услуг. Именно таким партнером может стать для вас наша компания.

Наша компания новичок на рынке грузовых автоперевозок, но планирует пройти путь от небольшой организации, осуществлявшей автоперевозки частично привлеченным транспортом, до современной компании с собственным автопарком, автосервисом, складскими помещениями и квалифицированной командой специалистов. Сегодня мы предлагаем своим клиентам широкий ассортимент услуг грузоперевозок, в число которых

входят не только доставка грузов по России, но и грузоперевозки другими видами транспорта. Мы способны выполнить грузовые автоперевозки любого характера, включая и перевозку сборных грузов.

Мы способны производить самые разные грузоперевозки: грузы, которые нам доверяют – это и продукты питания, и косметические средства, и видеотехника, и комплектующие для высокотехнологичных производств, и смазочные материалы. Наши клиенты станут нашими партнерами на долгие годы, а оказываемые нами транспортно-экспедиционные услуги станут частью их технологической цепочки. И это неудивительно, ведь мы оказываем практически все виды логистических услуг, связанных с автоперевозками.

Наша компания гарантирует своим клиентам оказание транспортных услуг на европейском уровне, и те клиенты, которые регулярно будут производить у нас заказы грузоперевозок, всегда останутся довольны качеством обслуживания. Это высокое качество – результат политики, которая будет проводиться руководством компании и будет направлена на постоянное совершенствование всех ее элементов. Прежде всего, это подготовка персонала, которой в компании уделяется первоочередное внимание. На сегодняшний день наш коллектив составляют 8 сотрудников высокой квалификации, которую они, тем не менее, постоянно повышают. Профессиональные логисты полностью владеют всеми необходимыми сведениями о характере грузов, которые предлагаются к перевозке нашими партнерами, поэтому размещение заказа грузоперевозки будет происходить быстро и максимально удобно для клиента.

Очевидно, что бесперебойная работа любой транспортной компании в значительной степени зависит от ее автопарка: количества имеющихся машин, их разнообразия, а также того технического состояния, в котором содержится автопарк. Наша компания на сегодняшний день обладает современным автопарком грузовых автомобилей, вместе с тем есть клиентская база высококлассных водителей с собственными автомашинами.

Понимая, что даже самые новые автомобили нуждаются в постоянном техническом уходе, наша компания планирует организовать собственный автосервис. Это не только позволит нам избежать потерь, связанных с простоем автотранспорта по причине технической неисправности, но и значительно поднять уровень качества, оказываемого нами сервиса по доставке грузов в России.

Одна из оказываемых нашей компанией транспортных услуг – это доставка сборных грузов, то есть небольших партий грузов. Доставка сборных грузов является очень востребованной на рынке автомобильных перевозок. Наша компания осуществляет перевозку сборных грузов любого характера по всей территории России. Поступающий груз

сортируется, упаковывается и получает соответствующую маркировку. Вы можете быть уверены, что ваш груз будет доставлен «от двери до двери» независимо от погодных условий и времени суток, в точно оговоренные сроки. Мы несем полную ответственность за сохранность груза наших клиентов, в том числе и материальную ответственность, а также гарантируем его целостность. Наша компания предлагает также услуги по страхованию грузов.

Кроме того наша компания предлагает воспользоваться теми преимуществами, которые предлагают сегодня современные логистические решения в области грузоперевозок, автоперевозок. Наши специалисты никогда не останавливаются на достигнутом, а постоянно расширяют спектр услуг в области перевозки грузов по России. И мы уверены, что, воспользовавшись один раз услугами нашей компании, заказчик станет постоянным клиентом. К услугам клиента:

- Высокое качество логистических услуг
- Оптимальные тарифы
- 100% ответственность за груз
- Доставка точно в срок
- Оперативный возврат документации
- Профессиональные экспедиторы
- Постоянный мониторинг с использованием GPRS, спутниковой и мобильной связи.
- Складские услуги, к которым относятся разгрузка-погрузка, маркировка, упаковывание груза, другие такелажные работы.
- Таможенные услуги при перевозке груза автомобильным транспортом с пересечением границы Российской Федерации.
- негабаритные перевозки, для которых разрабатываются схемы крепления груза, проводится согласование транспортировки с ГИБДД, предоставление специализированного автомобильного транспорта – низкорамных платформ и тралов.
- Страхование, экспедирование и т.д.

#### **4.6 Ценовая политика**

В нашей компании на грузоперевозки цена устанавливается по категориям от «эконом» до «экслюзив», и вы можете выбрать оптимальный для вашего бюджета вариант. Полный спектр услуг, безусловно, будет стоить дороже. Нами осуществляется постоянный контроль целостности и сохранности груза, с целью чего мы проводим поштучную приемку и сдачу товара, а также страхование вашего груза. При необходимости мы предоставим охранное

сопровождение вашего груза, окажем помощь по оформлению всех необходимых документов. Ну и конечно, в комплекс оказываемых нами услуг входят погрузочно-разгрузочные работы. Тариф включает в себя все затраты, связанные с доставкой груза:

- затраты непосредственно на перевозку;
- затраты на грузовые операции (перетарка, перегрузка и др.);
- затраты на экспедирование;
- затраты на осуществление таможенных формальностей;
- затраты на документооборот.

В целом ценовая политика центра направлена на полное удовлетворение клиента, он не должен уйти от нас не сделав заявку. Мы предложим вариант, который устроит клиента на 100%, предложив ему вариант который будет для него наиболее приемлемым и экономичным.

Экономия достигается за счет масштабов грузоперевозки и связана с тем, что чем крупнее груз, тем меньше транспортные расходы на единицу веса.

Экономия за счет дальности маршрута связана с тем, что чем длиннее маршрут, тем меньше транспортные расходы в расчете на единицу расстояния. Этот эффект также называют принципом убывания, поскольку удельные издержки на единицу пути сокращаются по мере увеличения дальности грузоперевозки. Экономия за счет дальности перевозки возникает в силу тех же причин, что и экономия за счет масштабов перевозки.

Эти принципы необходимо учитывать при оценке альтернативных стратегий транспортного обслуживания.

#### **4.7 Порядок организации сбыта услуг, каналы сбыта**

Транспортный процесс по своей природе объективно является непрерывным. Соответственно и основной задачей логистического центра в вопросах координации и взаимодействия видов транспорта является обеспечение непрерывности транспортно-распределительного процесса, начиная от загрузки подвижного состава у грузоотправителей, подвоза грузов по подъездным путям на железнодорожную станцию, в порт, в аэропорт, в транспортный узел, осуществление перевозки грузов одним или несколькими видами транспорта и кончая доставкой подвижного состава с грузом с транспортных узлов на подъездные пути и к складам грузополучателей при соблюдении сроков доставки груза и его сохранности.

Из чего следует, что каналы, по которым в нашем логистическом центре осуществляется сбыт груза, различны. В одной транспортно цепочке может быть задействовано несколько видов транспорта.

Организацию сбыта услуг можно представить в виде схемы (рис.16).



**Рис. 16** Схема организации процесса оказания услуг

Наша забота - ускорение и качество продвижения грузов к потребителю, поэтому мы стремимся, чтобы весь процесс сделки занимал как можно меньше времени.

#### 4.8 Планирование загруженности центра

Работа центра по поиску клиентов начинается сразу после набора персонала. Первостепенной задачей перед логистами центра стоит стремление к максимальной загруженности компании. Необходимо так заинтересовать клиента, чтобы он не отказался от наших услуг.

В компании будут работать 6 логистов, имеющих опыт работы в данной области, знающих как заинтересовать клиента. Кроме того, после открытия офиса в Ростове на Дону, в логистике будут заняты еще 5 сотрудников.

Заявки на транспортировку будут приниматься 5 дней в неделю с 8:00 до 17:00. Транспорт будет отсылаться на доставку согласно заявкам ежедневно, в любое время суток, подходящее для транспортировки и удобное для клиента.

#### 4.9 Концепция рекламы и PR. Рекламная компания

Проблема продвижения на рынке логистических услуг неизбежно возникает перед любым новым центром. Все больше руководителей начинает понимать необходимость проведения эффективных рекламных кампаний.

Как отметили эксперты, начинать необходимо с основных стратегических документов: коммуникационной программы, разработки стратегии – концепции – программы продвижения и т. д. далее все зависит от возможностей компании и видения руководством самой идеи продвижения.

Располагающие небольшим бюджетом фирмы новички обычно прибегают к рекламе в специализированной прессе и интернете. Однако в настоящее время с помощью только прямой рекламы достигнуть результата тяжело. Сейчас потребителю или клиенту необходимо объяснять свойства и преимущества данного продукта или услуги – т. е. более востребованы статьи с описанием исключительных достоинств сотрудничества.

Другой вопрос – когда начинать проведение рекламной компании?

В нашем случае запуск рекламной компании планируется после начала работы центра, до этого осуществлялось распространение визиток и флаеров с координатами и услугами новой компании. К моменту, когда будет набран персонал, рекламная компания будет идти полным ходом, и найдутся клиенты.

Любая компания при запуске деятельности нуждается в донесении информации до потенциальных клиентов. Очень важно донести до клиентов о возможностях и преимуществах центра, указанных выше. Поэтому необходимость в проведении рекламной компании очевидна.

Однако многие компании до сих пор относятся к рекламе несколько скептически – мол, результаты размыты и будут видны лишь в отдаленной перспективе.

Вместе с тем, следует отметить, что предприятий, пренебрегающих возможностями пиара, становится все меньше. Спрос на рекламу растет. Теперь многие стали понимать, что если вы не говорите ничего о себе, это сделают другие, но не в вашу пользу.

## 5. Производственный план

### 5.1 Описание бизнес-процесса

Мы готовы обеспечить доставку "точно в срок" и "с минимальными издержками". Залогом успеха станут наши связи в таможене, госструктурах, экспедиторских компаниях.

В зависимости от требований заказчика и условий перевозок схемы работы центра с клиентами будут отличаться, но в основном наличием или отсутствием дополнительных услуг по перевозке:

Стандартная схема работы с клиентами будет выглядеть следующим образом:

Заявки на перевозки логисты получают по телефону или по электронной почте. Для облегчения работы заказчика по оформлению заказа используется типовая бланк заказа, который содержит следующие реквизиты:

- информация о заказчике;
- предполагаемый вид транспорта;
- название груза, количество, условия перевозки и хранения;
- места отправления и назначения;
- время отправления и прибытия;
- требуемые дополнительные услуги в т.ч. таможенные, коммерческие, экспедиторские, информационные, страхование груза либо складские услуги;
- другие требования и замечания заказчика по качеству доставки и услуг;
- стоимость и порядок оплаты.

Далее начинается обработка заявки. Сначала определяется стоимость перевозки. После сбора необходимой информации условия перевозки сообщаются заказчику устно или в коммерческом предложении. Обычно для простых перевозок данные процедуры занимают менее одного часа.

Предназначенный для перевозки груз должен быть надлежащим образом подготовлен к транспортированию. Тара и упаковка должны соответствовать требованиям стандартов для данного вида товаров. Отправительская маркировка должна предусматривать наименование грузоотправителя и грузополучателя, пункты отправления и назначения. На грузы наносят специальные подписи и знаки, предупреждающие о мерах предосторожности. На каждую отправку грузоотправителем заполняется накладная, которая является основным перевозочным документом.

При планировании доставки будут учитываться все требования. Только в этом случае клиенты будут заинтересованы в заключение договора на доставку грузов с нашим центром.

Результаты анкетирования приоритетности требований клиентов дали следующие результаты:

1. оказание помощи на выполнение процедуры таможенного оформления;
2. обеспечение требуемого срока доставки;
3. сохранность груза при перевозке и хранении;
4. минимальные затраты на доставку;
5. оказание дополнительных услуг;
6. высокий имидж перевозчика;
7. гибкость в форме оплаты;

Цели клиентуры в большинстве случаев вступают в противоречие друг с другом в большей или меньшей степени. Так, требование своевременной доставки грузов обуславливает привлечение дополнительных усилий по организации и оперативному управлению перевозочным процессом и, следовательно, приводит к дополнительным затратам, что противоречит цели минимизации затрат на транспортировку, поэтому логист центра будет стремиться к максимальной удовлетворенности клиента.

Для клиентов характер целей и их значимость могут отличаться в разные моменты времени. При стабильном спросе на продукцию фактор общей стоимости доставки часто является более значимым по сравнению с фактором срока доставки. Однако при резком повышении спроса на продукцию клиенты всегда готовы платить больше за срочную доставку. В зависимости от вида перевозимого груза может меняться степень срочности доставки или, например, требования по сохранности при осуществлении перевозки.

## **5.2 Требования к помещениям**

Логистический центр будет выглядеть примерно следующим образом:

1. Одноэтажное отапливаемое складское помещение, площадью примерно 500-1000 кв.м., с закрытой утепленной рампой, высота потолков до 10 м., полы - бетонное покрытие, к складу примыкает авторампа. Стены - отделка двухсторонние сэндвич - панели с минеральной ватой, бетонные блоки на  $h = 2,20$  м. В помещении бытовое помещение. Ворота под большегрузный транспорт с возможностью заезда во внутрь помещения.

2. Административно - бытовой комплекс, с качественным ремонтом, удобным расположением офисных помещений. Обязательное наличие подводки необходимых инженерных коммуникаций. Площадь АБК 50 кв.м.

На практике начинающей организации достаточно иметь один складской комплекс площадью 500 -1000 кв.м. с подсобным помещением для кладовщика и офисное помещение

площадью 50 кв. м со всеми коммуникациями для сотрудников управления. Кроме того будет оборудованная стоянка для большегрузного автотранспорта.

Территория складского комплекса будет огорожена по периметру, с постоянным видеонаблюдением, круглосуточной охраной.

Основной поток грузов идет в Ростов с юга и востока (Краснодар, Москва), поэтому потенциально интересными местами для аренды склада являются Александровка, ул. Орская, ул. Левобережная, но никак не Чалтырь или Родионовка — это «тупиковые» направления. Например, те склады, что строит НЛК, будут очень востребованы — это весьма выгодное место, южное направление, въезд в город.

У арендаторов спросом пользуются такие районы, как левый берег Дона, Сельмаш, Батайское направление, здесь любят снимать помещения площадью 200–600 кв. м металлоторговцы, крупные оптовики.

### **5.3 Выбор транспорта для перевозок**

Транспорт представляет собой важное звено логистической системы. Он должен обладать рядом необходимых свойств и удовлетворять определенным требованиям.

Созданный логистический центр планирует приобрести 10 грузовых тентовых автомобилей грузоподъемностью 20т. С вопросом выбора автотранспорта компания обратилась к помощи специалистов в этой области, так как прежде всего, транспорт должен быть достаточно гибким, чтобы обеспечивать перевозочный процесс, подвергающийся еженедельной или даже ежедневной корректировке, гарантировать частую и круглосуточную доставку грузов в разбросанные и отдаленные пункты, надежно обслуживать клиентуру с целью избегания остановки работы центра. Одновременно транспорт должен обладать способностью перевозить небольшие партии грузов через короткие интервалы времени в соответствии с меняющимися запросами пользователя и условиями мелкосерийного производства.

С экономической точки зрения транспорт является одним из определяющих элементов производственно-коммерческого процесса, поэтому для центра очень важно в перспективе полностью обеспечить себя собственным автомобильным парком.

Для центра были выбраны следующие грузовые автомобили (табл.1). При выборе предпочтение отдавалось европейским маркам машин. Все автомобили будут приобретаться абсолютно новыми, хотя могут быть рассмотрены варианты приобретения б/у автомашин, но в отличном состоянии.

Таблица 1

## Перечень необходимых автомашин

Тип	Модель	Кабина	Характеристика	Кол-во, ед.
Седельный тягач	MAN TGS 19.440 4x2 BLS-WW	LX	SCR, кондиционер, бак 600 л, 2 спальника, ССУ 1150 мм.	4
Полуприцеп	бортовой шторный Grunwald	-	Предназначен для работы в составе автопоезда с тягачами с колесной формулой 4x2 и 6x4.	4
Тягач	RENAULT Премиум 380.19T Vostok	высокая кабина	4x2, Евро-3, 380 л.с., 1 бак, спойлер, кондиционер, чип, 2 полки, 315/70, белый, 2012 год	3
Полуприцеп	МАЗ 97830-3021	-	Тент; Полог; Подвеска — пневмо BPW; ABS Боковые стойки складывающиеся быстроръемные, обеспечивает боковую загрузку полуприцепа без демонтажа каркаса тентовой надстройки с задним бортом. Настил платформы из ламинированной фанеры 27мм	6
Седельный тягач	FORD Cargo 1838T HR Air	С высокой крышей (двухспальная)	Двигатель FORD-ECOTORQ Турбированный 9.0L с интеркулером Колесная формула 4x2 Подвеска рессорная/пневматическая КПП ZF 16S1620	3
Автопогрузчик JAC	CPCD 40		Автопогрузчик JAC вилочный, грузоподъемность 3,5 т	2

Для разгрузки/погрузки автомашин потребуется автопогрузчик.

Выбор логистического центра в пользу большегрузных фур не случаен, так как за счет большой грузоподъемности будет достигаться определенная экономия.

Кроме того, особенностями данного вида транспорта является:

- возможность доставки грузов по варианту «от двери от двери до двери»;
- обеспечение высокой сохранности грузов;
- большая мобильность и скорость перевозок;
- экономичность при перевозках грузов на небольшом расстоянии;
- использование автотранспорта снимает необходимость накопления груза, позволяет сделать отправки ритмичными.

#### 5.4 Кадровое обеспечение

Основным требованием, которое компания предъявляет к специалисту по логистике, является опыт работы в транспортной отрасли, к бухгалтеру – опыт работы в бухгалтерии не менее трех лет, к водителям стаж работы на большегрузных автомобилях не менее 10 лет.

На мелких предприятиях это может быть небольшая группа специалистов - логистов и два - три компьютера. В крупных фирмах это подразделения с многочисленным штатом и значительным количеством техники, объединенной в локальную сеть с выходом в Интернет. Главная трудность создания логистических центров заключается в дефиците высококвалифицированных кадров.

В нашем логистическом центре на первоначальном этапе достаточно будет иметь следующий штат сотрудников (табл. 2).

Таблица 2

##### Штат сотрудников логистического центра

Должность	Кол-во человек
Исполнительный директор	1
Бухгалтер	1
Логист	6
<b>Всего:</b>	<b>8</b>

Восемь человек на первоначальном этапе работы центра будет вполне достаточно. Штат будет постоянно пополняться по мере нарастания объемов перевозок. При приобретении собственного транспорта возникнет потребность в водителях, кроме того потребуется водитель на автопогрузчик.

После того, как центр снимет в аренду складское помещение, потребуется кладовщик, грузчики и охранник.

Очень важной в работе центра является мотивация сотрудников, поскольку на первом этапе работы от сотрудников очень многое зависит и в первую очередь объем заявок на перевозки, поскольку заинтересованный в работе сотрудник вызовет интерес у клиента и сможет договориться о сотрудничестве.

#### 5.5 Объем оказываемых услуг

Центр ориентирован на максимальную загрузку транспортных средств и максимальную протяженность маршрутов грузоперевозки.

Для обеспечения максимальной загрузки, центр планирует максимально использовать имеющийся транспорт. Оптимальным считается пробег от 9 000 до 10 000 км в месяц для одной машины.

При постоянном давлении потребителей и конкуренции центр будет стремиться к выполнению доставки в максимально сжатые сроки, для этого на одном маршруте в отдельных случаях планируется использовать два водителя, чтобы автомашина не останавливалась в пути, в то время как один из них отдыхает.

Кроме того, максимизация загруженности будет достигаться загрузкой автомашин в обоих направлениях, это будет обеспечено оперативной работой логистов компании.

Вместе с тем будет вестись постоянная работа по поиску новых клиентов, логисты компании будут обеспечивать фирму заявками, чтобы не было простоя. Работа со списком потенциальных клиентов, поиск новых, удержание старых – все это обеспечит выживаемость фирмы и закрепление ее на данном рынке.

Успех управления логистическими цепочками – соблюдение растущих требований покупателей к выполнению заказов и поставке, повышение оборота запасов, управление сложными международными и внутренними цепями поставок, поддержание баланса между затратами и качеством сервиса – являются обязательными условиями, которые центр будет выполнять для выживания фирмы в конкурентной среде и достижения ей уровня прибыльности.

## **5.6 Смета текущих затрат**

Оптимум транспортных издержек должен быть таким, чтобы общие логистические издержки оставались минимальными. Достигается это путем установления баланса транспортных расходов и качества транспортного обслуживания, критериями которого являются скорость и надежность перевозки. Надежность характеризуется постоянными частотой и продолжительностью перевозок, что позволяет оптимизировать уровни запасов и повышать эффективность логистики.

В ООО Логистический центр «Премьер-Транс» будет вестись бухгалтерский и налоговый учет, где закреплены методы учетной работы, отвечающие интересам центра. Это связано с тем, что себестоимость транспортных услуг зависит от состава затрат.

### **5.6.1 Расчет переменных издержек**

Итак, формирование себестоимости транспортных услуг центра зависит от состава затрат, совокупность которых определяется логистическим центром самостоятельно.

Особенностью транспортных организаций является то, что основным видом их активов являются транспортные средства, учитываемые в составе основных средств, стоимость которых, как известно, погашается посредством начисления амортизации.

Кроме того, значительный объем в составе затрат этих организаций занимают:

- ❖ затраты на ДТ;
- ❖ затраты на ремонт и техобслуживание;
- ❖ оплата труда водителя;
- ❖ страхование.

От того, насколько правильно организован учет этих активов, зависит не только эффективная работа транспортной компании, но и ее финансовое благополучие.

Затраты на ДТ рассчитываются исходя из марки машины и расхода топлива на км пути, так, например, стоимость перевозки на RENAULT Премиум 380.19T Vostok будет на 14% дороже чем на MAN TGS 19.440 4x2 BLS-WW (табл. 3).

**Таблица 3**

**Расход топлива автомашинами**

<b>Марка</b>	<b>Километра ж, км</b>	<b>Расход ДТ на км, л</b>	<b>Стоимость ДТ, руб.</b>	<b>Кол-во машин, ед.</b>	<b>Итого, руб.</b>
MAN TGS 19.440 4x2 BLS-WW	<b>9 500</b>	<b>0,21</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>191 520</b>
RENAULT Премиум 380.19T Vostok	<b>9 500</b>	<b>0,32</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>218 880</b>
FORD Cargo 1838T HR Air	<b>9 500</b>	<b>0,22</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>150 480</b>
<b>Всего:</b>	<b>28 500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>560 880</b>

В итоге стоимость ДТ будет обходиться центру в 560 880 руб. в месяц или 5,90 руб./км.

Стоимость смазочных материалов будет браться в размере 1 руб./км.

Затраты на ремонт и техобслуживание обычно берутся фиксированной ставкой, например 5 руб./км.

Оплата труда водителей обычно берется по тарифу за км пути плюс суточные. Для водителей обычно устанавливаются рамки езды, такие как средняя скорость движения и пробег за сутки. При месячном километраже в 9 500 км и суточном пробеге в 500 км у водителя получается 19 рабочих суток в месяц, это не самая высокая загруженность. Можно достичь и 24 рабочих суток, все зависит от водителя и его желания зарабатывать.

Таблица 4

## Расчет оплаты труда водителя

Кол-во человек	Пробег, км	Тариф за км, руб.	Итого, руб.	Отработано о суток	Суточные	Итого, руб.	Всего, руб.
1	9 500	4	38 000	19	500	9 500	47 500

Тарифы за км так же как и суточные берутся различные, в зависимости от готовности водителя работать за такую оплату и желания фирмы получать больше прибыли. Необходимо искать компромиссы. В данном случае на оплату труда водителя ежемесячно придется тратить 47 500 руб. или 5 руб./км.

01 октября 2012г. между ОАО «Страховая группа МСК» и ООО Логистический центр «Премьер-Транс» был заключен Генеральный договор страхования грузов. Это является гарантией качества центра.

Стоимость страховой премии устанавливается в зависимости от типа:

- ✓ строительные материалы 0,05% от страховой суммы;
- ✓ технологическое оборудование 0,07% от страховой суммы;
- ✓ комплектующие 0,07% от страховой суммы.

В результате застраховав груз, например, на 100 000 руб. страховая премия будет в размере 70 руб. при перевозке технологического оборудования или комплектующих. Все зависит от страховой суммы.

Таблица 5

## Ориентировочный расчет страховой премии

Кол-во водителей, чел.	Кол-во поездок одним водителем, ед.	Страховая сумма груза, руб.	Общая страховая сумма, руб.	Страховой тариф, max %	Страховая премия, руб.
1	38	500 000	19 000 000	0,07	13 300

Если исходить из того, что водитель везет груз и пункт назначения и обратно, то за 19 суток он сделает 38 поездок. В итоге при среднем страховании груза в 500 000 руб. в месяц на страховую премию пойдет 13 300 руб. или 1,40руб./км.

В итоге 18,30 руб./км в себестоимости перевозки будет составлять ГСМ, оплата труда водителя, ремонт и страховка.

Учет затрат в логистическом центре четко отработан, так как от этого зависит размер возможной прибыли.

Постоянные издержки, связанные с погрузкой – выгрузкой транспорта, будут отнесены к переменным затратам на единицу пути, их можно взять в размере 0,5 руб./км.

К переменным затратам относят и затраты на оплату труда административного персонала.

Таблица 6

#### Затраты на оплату труда административного персонала

Должность	Кол-во человек	Оклад, руб.	Итого, руб.
Директор	1	60 000	60 000
Бухгалтер	1	40 000	40 000
Логист	6	25 000	150 000
<b>Всего:</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>250 000</b>

Ежемесячные расходы на оплату труда сотрудников будут составлять 250 000 руб. После того, как штат сотрудников расширится, затраты на заработную плату сотрудников увеличатся согласно применяемым окладам (табл.7).

Таблица 7

#### Оклады на оплату труда дополнительного персонала

Должность	Оклад, руб.
Кладовщик	30 000
Грузчик	15 000
Охранник	15 000
Водитель автопогрузчика	25 000
Водители	40 000

Расходы на освещение, отопление и водоснабжение относимые к офисным и складским помещениям будет выделить сложно, так как они будут несравнимо малы поскольку не участвуют в процессе производства услуги, поэтому эти затраты будут отнесены в состав постоянных.

#### 5.6.2 Расчет постоянных затрат

В состав постоянных издержек входят административные расходы, связанные с обработкой заказов на транспортировку: затраты на оформление платежных документов и эксплуатационные расходы. Эти издержки считаются постоянными, так как их величина не зависит от размера грузовой отправки.

Коммунальные расходы, которые мы отнесли в состав постоянных, включающие в себя три основных составляющие: электроэнергия, отопление, водоснабжение в логистическом центре с площадью офисного помещения 50 кв.м. с небольшим набором офисной техники

будут составлять не более 10 000 руб. в месяц. Коммунальные расходы зависят от многих факторов, которые учесть невозможно, поэтому общая сумма будет варьироваться.

Ежемесячные расходы на обслуживание систем телекоммуникации будут в размере 18 000 руб. (табл.8). Телекоммуникации центру необходимы для обеспечения двусторонней связи с клиентом. Для ведения любого бизнеса необходимы стационарные и мобильные телефоны, электронная почта. После снятия в аренду склада появятся расходы на систему видеонаблюдения.

Таблица 8

#### Расходы на телекоммуникацию в месяц

Вид расхода	Сумма, руб.
Стационарная телефонная связь	3 000
Мобильная связь	10 000
Услуги интернета	5 000
<b>Итого:</b>	<b>18 000</b>

Системы видеонаблюдения и слежения очень важны в работе логистической компании, это позволит контролировать не только положение дел непосредственно на складе центра, но и следить за передвижением автомашин, что не даст водителю возможности простаивать в пути.

От степени разрекламированности центра зависит поток клиентов и соответственно выручка. Для этого логистическим центром создан собственный сайт, на котором подробно описаны услуги нашего центра. Адрес сайта [www.trans-premier.ru](http://www.trans-premier.ru). Основные рекламные направления, в которые центр будет вкладывать средства имеют наибольшую направленность на клиента (табл.9).

Таблица 9

#### Ежемесячные расходы на рекламу

№	Наименование	Стоимость, руб.
1	Обслуживание сайта	6 000
2	Реклама на популярных сайтах	10 000
3	Реклама в транспортных журналах	10 000
<b>Итого:</b>		<b>26 000</b>

Минимальный расход средств на рекламу будет составлять 26 000 руб. Чем крупнее компания, чем больше ее авторитет среди клиентов, тем меньше средств она может вкладывать в развитие новых форм и способов рекламы. Поэтому первостепенная задача центра- заслужить авторитет и уважение у клиента.

В состав постоянных затрат центра будут входить так же арендные платежи за помещение исходя из средних цен на аренду такого рода помещений в Краснодаре и Ростове на Дону 500-850 руб./кв.м., расходы на аренду центра будут составлять в размере 27 500 руб., аренда склада будет обходиться в 350 руб. за кв.м.

В итоге постоянные затраты логистического центра составят 81 500 руб.

### **5.7 Прочие расходы**

К прочим расходам будут относиться такие как: оплату консультационных, информационных и аудиторских услуг, оплату услуг банка, подготовку и переподготовку кадров, расходы по набору рабочей силы, затраты, связанные с содержанием фондов природоохранного назначения, очистных сооружений, на уничтожение экологически опасных отходов и платежи за предельно допустимые выбросы загрязняющих веществ в природную среду, износ (амортизацию) основных средств, ремонт зданий, сооружений и инвентаря общепроизводственного назначения, платежи по обязательному страхованию имущества предприятия и отдельных категорий работников, сборы, платежи и другие обязательные отчисления, обеспечение безопасности, эксплуатация транспортных средств, информационное обслуживание, урегулирование вопросов с администрацией, юридическая поддержка.

Все нюансы предусмотреть невозможно, поэтому рациональнее иметь денежный запас, чтобы при необходимости организация работы центра не прекращалась.

Таким образом, размер прочих расходов ориентировочно будет в размере 30 000 руб.

## 6. Организационный план

### 6.1 Организационная структура центра

Высшим органом ООО Логистический центр «Премьер-Транс» является общее собрание участников общества, которое проводится не реже одного раза в год не позднее трех месяцев с момента окончания финансового года по инициативе исполнительного органа общества (исполнительного директора).

Помимо очередного общего собрания, могут проводиться внеочередные собрания участников общества, если этого требуют интересы общества и его участников. Внеочередные собрания созываются в случае необходимости принятия решений на общем собрании.

Решения общего собрания принимаются большинством голосов открытым голосованием по принципу: "одна доля - один голос".

Логистический центр «Премьер – Транс» является небольшой компанией, состоящей из восьми человек в Краснодаре и 5 человек в Ростове на Дону. Схема организационной структуры имеет следующий вид (рис. 17).

Организационная структура довольно проста, что характерно для подобного рода фирм. Все сотрудники напрямую подчинены исполнительному директору.

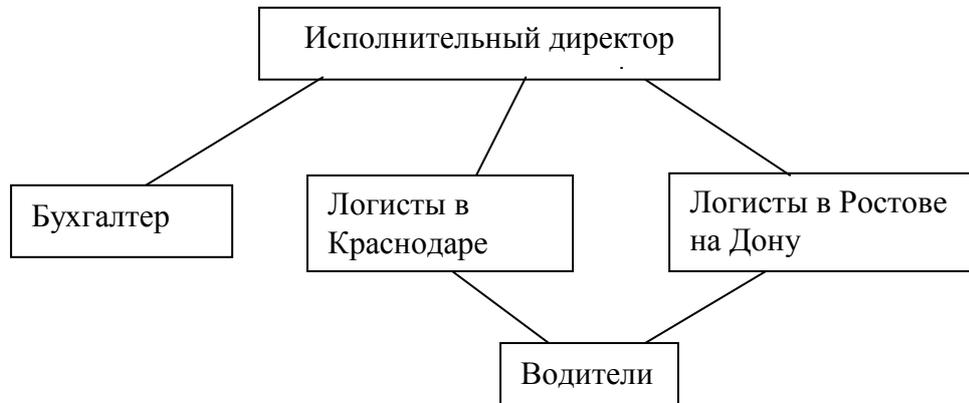


Рис. 17 Организационная структура ООО Логистический центр «Премьер-Транс».

### 6.2 Специализация сотрудников

Исполнительный директор общества является единоличным исполнительным органом общества и избран общим собранием на определенный обществом срок. С исполнительным директором заключен договор (контракт).

Исполнительный директор ООО Логистический центр «Премьер-Транс»:

1) без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;

- 2) выдает доверенности на право представительства от имени общества;
- 3) издает приказы о назначении на должности работников общества, об их увольнении, переводе, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
- 4) осуществляет иные полномочия, не отнесенные к исключительной компетенции общего собрания участников общества.

Исполнительный директор отвечает за организацию и осуществление мероприятий по гражданской и мобилизационной подготовке, несет персональную ответственность за сохранность архивной документации, в том числе по личному составу, а также за передачу архивной документации в соответствующие государственные органы в случае ликвидации общества.

Исполнительный директор осуществляет общее руководство производственным процессом и принятием решений по всем вопросам, связанным с его обеспечением, регулирует взаимоотношения с клиентами, заключает договора, принимает решения о приеме новых сотрудников.

Бухгалтер центра занимается регулированием финансовой деятельности организации и ведением бухгалтерского учета, отвечает за взаимоотношения с банками, налоговыми и финансовыми органами.

Логисты выполняют текущую деятельность фирмы: занимаются обработкой поступивших заказов, осуществляют поиск новых клиентов, выбирают оптимальные варианты доставки. Должностные обязанности логиста включают в себя:

1. Организацию доставки груза, его перегрузку, хранение, выполнение других работ с грузом так, чтобы груз был доставлен грузополучателю своевременно (в сроки, определяемые договором транспортной экспедиции, договором перевозки грузов и другими договорными обязательствами с грузовладельцами) и сохранно (без ухудшения потребительских свойств грузов и сверхнормативных потерь).
2. Координацию взаимодействия всех участников доставки грузов.
3. Составление технологически и экономически обоснованных транспортно-технологических маршрутов и схем доставки грузов с учетом пожеланий и требований грузовладельцев.
4. Организацию выполнения услуг по приему товаров (грузов), их перевозке и выдаче в установленном порядке.
5. Организацию фрахтования транспортных средств (автомобилей, вагонов, морских и речных судов, авиатранспорта).

6. Обеспечение соблюдения в процессе транспортно-экспедиционного обслуживания условий договоров, требования нормативных правовых актов и международных договоров по вопросам перевозки и транспортно-экспедиторской деятельности, безопасности труда, пожарной, санитарной, экологической и другой безопасности.

7. Оформление товарно-транспортных и других сопроводительных документов на всех этапах реализации транспортно-технологических маршрутов и схем доставки грузов.

8. Оформление документов, связанных со страхованием грузов.

9. Информирование грузовладельцев о движении грузов.

10. Учет необходимой коммерческой документации.

11. Ведение претензионных дел.

Водители осуществляют непосредственную доставку груза, контролируют его сохранность в пути, отвечают за правильность заполнения документом получателем груза, контролируют процесс загрузки/разгрузки автомашины.

## 7. Финансовый план

Финансовый план — это комплексный план функционирования и развития центра в стоимостном (денежном) выражении. В финансовом плане прогнозируются эффективность и финансовые результаты производственной, инвестиционной и финансовой деятельности фирмы.

В финансовом плане отражаются конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности. Он охватывает товарно-материальные ценности, финансовые потоки всех структурных подразделений, их взаимосвязь и взаимозависимость.

Финансовый план является завершающим синтезирующим и отражающим в стоимостном выражении результаты деятельности фирмы. Информационной базой для составления финансового плана является главным образом, бухгалтерская документация. В первую очередь, это отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, бухгалтерский баланс.

### 7.1 Затраты подготовительного периода

Перед созданием логистического центра был определен размер первостепенных затрат на его создание, кроме того определены основные этапы создания центра (табл.10).

Таблица 10

#### Создание компании с момента начала финансирования

№ п/п	Содержание	Максимальные сроки
1	Регистрация и оформление необходимых разрешительных документов, заключение договоров	1 мес
2	Запуск рекламной компании	1 мес
3	Подбор помещения	1 мес
4	Приобретение машин и оборудования	1 мес
5	Подбор персонала	1 мес
6	Достижение полной загруженности центра	3 мес

Подбор помещения планируется проводить самостоятельно. Для этого разработан перечень требований к будущему помещению.

По поводу закупки автомашин были проведены консультации со специалистами в этой области. С теми, кто имеет опыт работы на данных авто. Закупка транспорта ответственный этап в работе. Важно выбрать качественные и самые лучшие автомашины, от этого напрямую будет зависеть качество услуг.

Реклама – двигатель торговли. От того как «стартанет» бизнес будет зависеть уровень доходов в первые месяцы работы, а от того как вложиться - ее эффективность.

Оказание услуг планируется начать сразу после набора персонала, поэтому старт рекламной компании дан еще до начала осуществления транспортировок.

Компанию планируется оснастить самыми лучшими автомашинами. Современный, именно новый транспорт - одно из конкурентных преимуществ компании, залог того что услуги будут отвечать требуемым стандартам качества, на что можно будет ссылаться при раскрутке рекламной компании.

Таблица 11

## Ориентировочная стоимость автомобильного парка

Тип	Модель	Кол-во, ед.	Стоимость единицы, руб.	Общая стоимость, руб.
Седельный тягач	MAN TGS 19.440 4x2 BLS-WW	4	3 565 000	14 260 000
Полуприцеп	бортовой шторный Grunwald	4	1 430 000	5 720 000
Тягач	RENAULT Премиум 380.19T Vostok	3	3 336 000	10 008 000
Полуприцеп	МАЗ 97830-3021	6	1 120 000	6 720 000
Седельный тягач	FORD Cargo 1838T HR Air	3	2 600 000	7 800 000
Автопогрузчик JAC	CPCD 40	2	830 000	1 660 000
<b>Всего:</b>				<b>46 168 000</b>

Ориентировочная стоимость машин выходит в размере 46 168 000 руб. Компания планирует взять кредит на приобретение автомашин, для обеспечения начальной потребности в транспортном парке. Вариантом развития центра будет первоначальная работа с наемным транспортом.

Таблица 12

## Техническое оснащение офиса в г. Краснодар

Наименование оборудования	Количество, шт.	Общая стоимость, руб.
Сервер	1	15 000
РС в комплекте	8	140 000
Лицензированное программное обеспечение		25 000
Прочая орг. техника		20 000
<b>Всего:</b>		<b>200 000</b>

Ориентировочная стоимость 200 000 руб. (табл.12). Помимо перечисленного, потребуются стеллажи, шкафы для хранения, мебель в офис. Прочая оснастка потребует 60 000 руб.

Таблица 13

#### Техническое оснащение офиса в г. Ростов на Дону

Наименование оборудования	Количество, шт.	Общая стоимость, руб.
Сервер	1	15 000
РС в комплекте	5	90 000
Лицензированное программное обеспечение		15 000
Прочая орг. техника		20 000
<b>Всего:</b>		<b>140 000</b>

Оснащение оргтехникой офиса в Ростове на Дону потребует 140 000 руб., и 50 000 руб. на его меблировку.

Как говорилось выше, старт рекламной компании планируется после начала работы, до этого момента планируется раздача визиток и рекламных буклетов, создание сайта, создание которого обошлось центру в 30 000 руб. Итоговый бюджет рекламной компании на этот период составил не более 40 000 руб.

Итог расчетов подготовительного этапа представлен в таблице 14.

Таблица 14

#### Бюджет расходов подготовительного периода

№	Статья расходов	Сумма, руб.
1	Техническое оснащение офиса	200 000
2	Материальное оснащение центра	60 000
3	Рекламные расходы	40 000
4	Прочие расходы	10 000
Итого:		<b>310 000</b>

Для оснащения и открытия логистической компании в г. Краснодар всем необходимым для работы потребуется 310 000 руб.

### 7.2 Затраты основного периода

Затраты основного периода - это затраты непосредственно связанные с перевозками и работой центра. Поскольку работа будет осуществляться первоначально на наемном транспорте и с наемными водителями, то необходимо определиться с ценой за услуги этого автотранспорта. Из расчетов приведенных выше вышло, что себестоимость 1 км выходит в размере 18,8 руб. Исходя из этого, будут проводиться переговоры с наемными перевозчиками.

Кроме того, в затраты основного периода будут входить следующие затраты (табл.15).

**Таблица 15**

**Затраты основного периода**

<b>Статья затрат</b>	<b>Сумма, руб.</b>
Заработная плата сотрудников	250 000
Коммунальные расходы	10 000
Обслуживание систем телекоммуникации	18 000
Расходы на рекламу	26 000
Аренда офиса	27 500
Прочие расходы	30 000
<b>Всего:</b>	<b>361 500</b>

Из расчета на 1 км эти затраты составят 3,81 руб. В итоге затраты основного периода в себестоимости услуги составят 22,61 руб./км.

**7.3 Затраты, связанные с обслуживанием кредита (лизинга)**

По мере возникновения возможности и накопления средств на первоначальный взнос, логистическим центром будут приобретаться транспортные средства либо в кредит, либо в лизинг.

**Таблица 16**

**Стандартные условия кредита**

Срок кредита	5 лет (60 месяцев)
Валюта договора	Руб.
Процент	18 % в год

На приобретение автопарка требуется 45 338 000 руб., кредит на такую сумму вряд ли будет получен. Реально оценивая свои силы можно рассчитывать на кредитование в размере 10 000 000 руб. Это позволит приобрести часть необходимых автомашин и стать компании более независимой от наемных водителей.

**Таблица 17**

**Стандартные условия лизинга**

Срок лизинга	от 36 до 60 месяцев (возможность отсрочки первого лизингового платежа)
Авансовый платеж	от 15 до 30 % (при ежемесячных платежах равными долями)
Остаточная стоимость	от 0 до 10 %
Валюта договора	Руб.
Балансодержатель	лизингодатель

#### 7.4 Расчет налоговых платежей

Многие транспортные компании относятся к категории субъектов малого предпринимательства и применяют упрощенную систему налогообложения. Но это характерно лишь для автотранспортных организаций. Использование упрощенной системы налогообложения железнодорожными, речными и авиапассажирами компаниями с учетом ограничения стоимости основных средств формально. Там, где автоперевозки не переведены на уплату единого налога на вмененный доход, автотранспортные организации вправе применять общий режим налогообложения или упрощенную систему уплаты налогов.

Практика показывает, что обычно небольшие компании отдают предпочтение именно упрощенной системе налогообложения.

Несмотря на то, что организации, применяющие упрощенную систему налогообложения, освобождены от ведения бухгалтерского учета в полном объеме, обычно они такую возможность не используют. Кстати, такой подход к возможности отказа от ведения бухгалтерского учета в полном объеме является вполне оправданным.

Действительно п. 3 ст. 4 Федерального закона от 21.11.1996 N 129-ФЗ "О бухгалтерском учете" (далее - Закон N 129-ФЗ) определено, что организации, использующие упрощенную систему налогообложения, вправе не вести бухгалтерского учета в полном объеме. В то же время от ведения бухгалтерского учета основных средств и нематериальных активов они не освобождаются.

Между тем вести бухгалтерский учет только в части основных средств и нематериальных активов, не затрагивая при этом расчетов или иных хозяйственных операций, затруднительно. Кроме того, отказаться от ведения полноценного бухгалтерского учета организации, применяющей упрощенную систему налогообложения, не позволяют требования Гражданского кодекса РФ (ГК РФ) и иных федеральных законов об организациях различных организационно-правовых форм.

Отметим, что подавляющее число российских коммерческих организаций представлено либо акционерными обществами (АО), либо обществами с ограниченной ответственностью (ООО). Помимо норм гражданского законодательства, деятельность АО регулируется нормами Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" (далее - Закон N 208-ФЗ), ООО - нормами Федерального закона от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (далее - Закон N 14-ФЗ). В соответствии с этими Федеральными законами АО и ООО обязаны утверждать свои годовые отчеты и бухгалтерские балансы высшим органом управления организации, на это указывает ст. 48 Закона N 208-ФЗ, а также ст. 33 Закона N 14-ФЗ. Кроме того, указанные нормативно-

правовые акты обязывают компании сопоставлять свои чистые активы (определяемые исключительно по данным бухгалтерского учета) с размерами своего уставного капитала.

Если организация, применяющая упрощенную систему налогообложения, выплачивает дивиденды или распределяет между собственниками чистую прибыль, то отказ от ведения бухгалтерского учета в полном объеме вообще незаконен. Ведь, как известно, источником выплаты дивидендов выступает не что иное, как чистая прибыль компании, определяемая по данным бухгалтерской отчетности.

Организация, применяющая упрощенную систему налогообложения, может утратить право на применение данного специального налогового режима, и тогда ей придется вернуться к общей системе уплаты налогов, которая предполагает ведение бухгалтерского учета в полном объеме. Восстанавливать учет всегда сложнее, чем его вести, тем более что восстановление учета всегда связано с дополнительными финансовыми затратами.

В данном случае будет применяться упрощенная система налогообложения с объектом налогообложения «доходы минус расходы». Налоговая ставка в данном случае будет в размере 15%.

Кроме того, налогообложению будут подлежать доходы сотрудников, с которых организация должна платить взносы в ПФР и ФФОМС, они так же будут уменьшать налогооблагаемую базу.

**Таблица 18**

**Размер платежей в страховые фонды**

<b>Суммарная зарплата</b>	<b>Процент страховых платежей, %</b>	<b>Сумма страховых платежей, руб.</b>
250 000	31,1	77 750

В итоге платежи в страховые фонды составят 77 750 руб. в месяц, что в расчете на единицу пути составит 0,82 руб./км.

**7.5 Расчет поступлений от проекта**

Расчет ожидаемого дохода будет производиться из расчета средних тарифных ставок установленных за единицу пути в Краснодаре и Ростове на Дону. Стоимость наемного транспорта варьируется в зависимости от тоннажа машины и расстояния перевозки. Если рассчитывать исходя из перевозок в 20 тонн, то в среднем цена за единицу пути будет колебаться от 28 руб./км до 38 руб./км. В расчете финансовой модели возьмем среднее значение 32 руб./км.

Ориентируясь на то, что в компании будут трудиться 6 логистов, то исходя из общей практики и возможного пробега машины за сутки, реальным для компании будет

обеспечение полной загруженности 12 автомашин в месяц, то есть общий километраж за месяц должен составить  $9\,500 \text{ км} * 12 = 114\,000 \text{ км}$ .

Как говорилось выше, полная загруженность компании будет достигнута в третьем месяце работы, исходя из этого, в первый месяц ожидается 1/3 возможной прибыли, во второй 2/3.

Кроме того, после начала работы филиала в Ростове на Дону доходы компании вырастут на 17%, а общий километраж на 95 000 км.

### **7.6 Отчет о прибылях и убытках**

Возьмем, для сравнения общие показатели развития центра на перспективу по трем годам 2012, 2014 и 2017г. (табл.3 приложение 3)

Из данных отчета следует что, прибыль центра напрямую зависит от объема транспортировок, в данном случае от общего километража машин. Чем быстрее центр выйдет на ожидаемые объемы перевозок, тем быстрее окупиться проект. Увеличение срока наращивания объемов производства позволит, например в 2014 году 12 254 739 руб. потратить приобретение автомобилей. Если анализировать 2017г., то чистая прибыль по итогам года составит 12 905 844 руб., это в 10 раз превышает выручку за 2012г. и на 11 445 753 руб. больше чистой прибыли в 2014г.

### **7.7 Отчет о движении денежных средств**

Отчет построен на данных, которые не содержат вливаний собственных средств. Так, в первый год работы, когда будет идти наращивание объема перевозок остаток денежных средств на конец отчетного периода составит 1 594 600 руб., при увеличении объема продаж в последующих годах, можно увеличить общую сумму средств, полученных от клиентов. Она составит 80 256 000 руб., это без учета наращивания объемов перевозок из года в год. Остаток же денежных средств на конец 2014г. уменьшится и составит всего 701 472 руб., поскольку центр будет вкладывать средства в приобретение собственных автомобилей. К концу 2017г. остаток средств на конец отчетного периода составит 12 903 579 руб. (табл. 4 приложение 4)

### **7.8 Прогнозный баланс**

Итогом деятельности является один из главных отчетов – баланс. В нашем случае прогнозный баланс, который позволяет увидеть в цифровом выражении результат деятельности на период 2012-2017г. (табл.19,20).

Таблица 19

## Актив прогнозного баланса

Наименование показателя	Года		
	2012г.	2014г.	2017г.
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы			
Результаты исследований и разработок			
Основные средства		<b>16 617 233</b>	<b>10 669 433</b>
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения			
Отложенные налоговые активы			
Прочие внеоборотные активы			
Итого по разделу I		<b>16 617 233</b>	<b>10 669 433</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы			
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
Дебиторская задолженность		<b>2 358 028</b>	
Финансовые вложения			
Денежные средства	<b>1 594 600</b>	<b>1 088 214</b>	<b>28 566 648</b>
Прочие оборотные активы			
Итого по разделу II	<b>1 594 600</b>	<b>3 446 242</b>	<b>28 566 648</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1 594 600</b>	<b>20 063 475</b>	<b>39 236 082</b>

Актив баланса содержит наиболее ликвидные активы организации, которые при необходимости могут обратиться в денежные средства.

При составлении отчетов, главное чтобы данные одного отчета не противоречили данным другого. Именно бухгалтерский баланс позволяет сделать вывод о реальном состоянии дел в центре. Изучая данные можно сказать, что деятельность логистического центра на протяжении всех лет будет приносить стабильно растущий доход от 1 594 600 руб. в 2012г. до 39 236 082 руб. в 2017г.

Таблица 20

## Пассив прогнозного баланса

Наименование показателя	Года		
	2012г.	2014г.	2017г.
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)			
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов			

Добавочный капитал (без переоценки)			
Резервный капитал			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	<b>1 289 323</b>	<b>13 657 529</b>	<b>38 325 175</b>
Итого по разделу III	<b>1 289 323</b>	<b>13 657 529</b>	<b>38 325 175</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>-</b>	<b>6 166 667</b>	<b>166 667</b>
Заемные средства			
Отложенные налоговые обязательства			
Резервы под условные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV	<b>-</b>	<b>6 166 667</b>	<b>166 667</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства			
Кредиторская задолженность			
Доходы будущих периодов			
Резервы предстоящих расходов			
Прочие обязательства	<b>305 278</b>	<b>239 280</b>	<b>744 240</b>
Итого по разделу V	<b>305 278</b>	<b>239 280</b>	<b>744 240</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1 594 600</b>	<b>20 063 475</b>	<b>39 236 082</b>

## 8. Направленность и эффективность проекта

### 8.1 Направленность и значимость проекта

Создание ООО Логистический центр «Премьер-Транс» имеет четко сформированную политику развития на ближайшие 5 лет (табл. 21) от небольшой транспортной компании до сети логистических центров, два из которых уже будут работать в Краснодаре и Ростове на Дону. Создание центра в этих городах не случайно, поскольку выгодное географическое положение, хорошая транспортная доступность в любые города России позволит организовывать доставку грузов в любую точку страны.

Таблица 21

План основных экономических событий ООО Логистический центр «Премьер-Транс» на 2012-2017 г.

№ п/п	Временной отрезок	Событие	Дополнительные доходы/затраты
1	Декабрь 2012г.	Аренда склада 500 кв.м.	Увеличение арендной платы на 175 000 руб. (500кв.м.*350 руб.)
2	Январь 2013г.	Открытие офиса в Ростове на Дону. Прием сотрудников в новый офис. Оформление кредита 10 000 000 руб. Покупка:MAN TGS; Полуприцеп Grunwald; 2 автопогрузчика JAC; тягача RENAULT; полуприцепа МАЗ	Увеличение грузопробега на 32 000 км. Увеличение затрат на заработную плату на 125 000 руб. Увеличение переменных затрат на 18,80 руб./км. Оснащение офиса 140 000 руб., меблировка 50 000 руб. (в фин. модели включены в прочие расходы). Увеличение постоянных затрат вдвое. Увеличение затрат по аренде на 27 500 руб. (аренда офиса). Ежемесячные платежи по кредиту. Увеличение затрат на заработную плату на 85 000 руб.( оплата труда водителя фуры не берется в расчет, в фин. модели останется в переменных затратах для упрощения расчетов) Приобретение ОС на 11 111 000 руб. увеличение затрат на амортизацию.
3	Февраль 2013г.		Увеличение грузопробега на 64 000 км. Увеличение переменных затрат на 18,80 руб./км.
4	Март 2013г.	Аренда склада в Ростове на Дону 500 кв.м. Прием на работу: Водителя автопогрузчика; Кладовщика; Грузчика; Охранника	Увеличение грузопробега на 95 000 км. Увеличение переменных затрат на 18,80 руб./км. Увеличение арендной платы на 175 000 руб. (500кв.м.*350 руб.) Увеличение затрат на заработную

			плату на 85 000 руб.
5	Апрель 2013г.	Покупка седельного тягача FORD Cargo; полуприцепа МАЗ Прием на работу водителя	Приобретение ОС на 3 720 000 руб. увеличение затрат на амортизацию.
6	Сентябрь 2013г.	Покупка в MAN TGS; Полуприцеп Grunwald; Прием на работу водителя	Приобретение ОС на 4 995 000 руб. увеличение затрат на амортизацию.
7	Ноябрь 2013г.	Приобретение в лизинг MAN TGS; Полуприцеп Grunwald; Прием на работу водителя	Авансовый платеж по лизингу 1 498 500 руб., ежемесячные платежи по 326 967 руб.
8	Декабрь 2013г.	Приобретение в лизинг: седельного тягача FORD Cargo; полуприцепа МАЗ Прием на работу водителя	Авансовый платеж по лизингу 1 116 000 руб., ежемесячные платежи по 243 507 руб.
9	Июнь 2014г.	Приобретение в лизинг: 2 тягача RENAULT; 2 полуприцепа МАЗ Прием на работу водителя	Авансовый платеж по лизингу 2 673 600 руб., ежемесячные платежи по 583 368 руб.
10	Март 2015г.	Приобретение в лизинг MAN TGS; Полуприцеп Grunwald; Прием на работу водителя Приобретение в лизинг: седельного тягача FORD Cargo; полуприцепа МАЗ Прием на работу водителя	Авансовый платеж по лизингу 2 614 500 руб., ежемесячные платежи по 570 474 руб.

Создание центра имеет определенную направленность на успех в будущем и стабильную прибыль. Затратив сравнительно небольшие средства на его открытие 310 000 руб., и оформив кредит на приобретение ОС в сумме 10 000 000 руб. уже к концу 2017г. центр полностью расплатиться с кредитом, а лизинг на последнюю машину будет погашен в марте 2016г. Центр будет полностью обеспечен собственным автопарком грузовых автомобилей из 10 единиц.

## 8.2 Анализ рентабельности деятельности

Говоря о рентабельности деятельности центра, мы определяем, сколько прибыли приносит каждый рубль затрат, поэтому критерием окупаемости затрат выступает прибыль организации.

Величина прибыли всегда более или менее очевидна и без труда может быть взята из учетных данных. Гораздо сложнее вопрос о том, что считать затратами, расходами компании, направленными на получение прибыли.

Важнейшим показателем здесь является **рентабельность активов** (иначе — рентабельность имущества). Анализ рентабельности - это сопоставление прибыли с активом.

Рентабельность активов в первый год работы составит 80,86% (см. фин. модель) По мере нарастания активов будет уменьшаться и к 2017г. составит 32,89%.

### **Операционная рентабельность продаж**

Одним из наиболее распространенных показателей рентабельности является рентабельность продаж. Этот показатель определяется по такой формуле:

Прибыль от реализации продукции (работ, услуг) умножить на 100% делить на выручку от реализации продукции (работ, услуг). Рентабельность деятельности компании в первый год работы составит 17,67%, в последующие годы будет варьироваться от 1,82% в 2014г. до 16,08% в 2017г.

**Рентабельность инвестиций.** Показатель рентабельности инвестированного капитала (рентабельности инвестиций) выражает эффективность использования средств, вложенных в развитие данной организации. Рентабельность инвестиций выражается следующей формулой:

Прибыль (до уплаты налога на прибыль) 100% деленная на валюта (итог) баланса минус сумма краткосрочных обязательств (итог пятого раздела пассива баланса). Если  $PI > 1$  — проект следует принять.

По нашему центру показатель составит 7,0, то есть инвестиции используются с эффективно и проект реализуем.

### **Рентабельность услуг**

Рентабельность услуг может быть выражена формулой:

Прибыль, остающаяся в распоряжении центра умноженная на 100% деленная на полную себестоимость реализованной продукции.

$$R = (1\ 289\ 322 / 5\ 779\ 150) * 100 = 22,31\%$$

В числителе этой формулы может быть также использован показатель прибыли от реализации услуг. Данная формула показывает, что с каждого рубля затраченного на оказание услуг центр будет иметь 22,31 руб. прибыли в 2012г. и 19,98 руб. в 2017г. Данный показатель рентабельности может быть определен как в целом по данной организации, так и по отдельным ее подразделениям, а также по отдельным видам услуг.

В ряде случаев рентабельность услуг может быть исчислена как отношение прибыли, остающейся в распоряжении предприятия к сумме выручки от реализации услуг.

Рентабельность услуг, рассчитанная в целом по данной организации, зависит от трех факторов:

- от изменения состава услуг;

- изменение себестоимости услуги оказывает обратное влияние на уровень рентабельности;
- изменение среднего уровня реализационных цен. Этот фактор оказывает прямое влияние на уровень рентабельности услуг.

### 8.3 Чистая прибыль

Чистая прибыль — часть балансовой прибыли центра, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет. Чистая прибыль используется для увеличения оборотных средств, формирования фондов и резервов, и реинвестиций в закупку автомобилей.

Объем чистой прибыли зависит от объема валовой прибыли и величины налогов; исходя из объема чистой прибыли, исчисляются дивиденды возможным акционерам предприятия.

Исходя из данных «Отчета о прибылях и убытках» можно судить о размере чистой прибыли. Развиваясь по определенному сценарию, чистая прибыль центра в 2012г. составит 1 289 322 руб., с увеличением объема оказываемых услуг, а соответственно с увеличением выручки в 2017г. чистая прибыль составит уже 12 905 844 руб., что больше в 10 раз. В 2014г. чистая прибыль составит всего 1 460 091 руб., за счет того, что большие суммы будут уходить на оплату лизинга и кредита.

### 8.4 NPV, срок окупаемости IRR проекта

Разность между приведенной стоимостью будущего денежного потока и стоимостью первоначальных вложений называется чистым приведенным доходом проекта (чистой приведенной стоимостью).

Показатель NPV отражает непосредственное увеличение капитала компании. Расчет чистого приведенного дохода осуществляется по следующей формуле:

$$NPV = \sum CF_k / (1 + i)^k - \sum INV_t / (1 + i)^t$$

Критерием принятия проекта является положительное значение NPV. Так в 2012г. значение NPV будет в размере 1 449 636,36 руб. При дальнейшем развитии центра оно достигнет 19 659 574 руб. уже в 2014г. Проект прибылен.

В то же время, нулевое или даже отрицательное значение NPV не свидетельствует об убыточности проекта как такового, а лишь об его убыточности при использовании данной ставки дисконтирования. Тот же проект, реализованный при инвестировании более дешевого

капитала или с меньшей требуемой доходностью, т.е. с меньшим значением  $i$ , может дать положительное значение чистого приведенного дохода.

Необходимо иметь в виду, что показатели рентабельности и NPV могут давать противоречивые оценки при выборе наиболее предпочтительного инвестиционного проекта.

Универсальным инструментом сравнения эффективности различных способов вложения капитала, характеризующим доходность операции и независимым от ставки дисконтирования (от стоимости вкладываемых средств) является показатель внутренней нормы доходности IRR.

Внутренняя норма доходности соответствует ставке дисконтирования, при которой текущая стоимость будущего денежного потока совпадает с величиной вложенных средств, т.е. удовлетворяет равенству:

$$\sum CF_k / (1 + IRR)^k = \sum INV_t / (1 + IRR)^t$$

Для расчета данного показателя можно использовать компьютерные средства либо следующую формулу приближенного вычисления:

$$IRR = i_1 + NPV_1 (i_2 - i_1) / (NPV_1 - NPV_2)$$

Здесь  $i_1$  и  $i_2$  – ставки, соответствующие некоторым положительному ( $NPV_1$ ) и отрицательному ( $NPV_2$ ) значениям чистого приведенного дохода. Чем меньше интервал  $i_1 - i_2$ , тем точнее полученный результат (при решении задач допустимой считается разница между ставками не более 5 %).

**Критерием принятия инвестиционного проекта является превышение показателя IRR выбранной ставки дисконтирования ( $IRR > i$ ).** При сравнении нескольких проектов, более предпочтительными являются проекты с большими значениями IRR.

В финансовой модели **IRR** не рассчитан, так как в проекте нет отрицательного значения NPV. Проект прибылен, а срок окупаемости проекта 2,27 года. Соответственно проект пригоден для реализации.

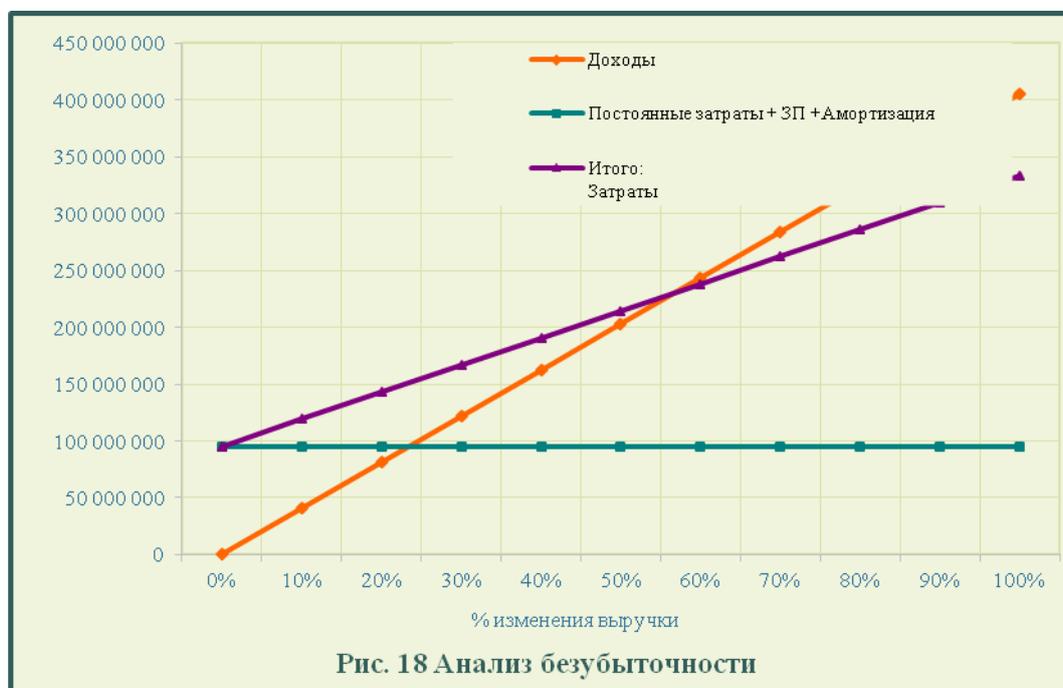
### 8.5 Точка безубыточности проекта

Наверное, на сегодняшний день самым важным элементом финансовой информации является точка безубыточности, при которой оценивается эффективность инвестиций. В точке безубыточности очень важно правильно и точно рассчитать объем оказываемых услуг, благодаря которому она будет безубыточной. Можно сказать, что точка безубыточности это середина между доходами и расходами, т.е. когда доходы покрывают все затраты на оказание услуг и при этом доход равен нулю. Это такая точка, при которой центр уже точно не разорится, но если оно находится ниже этой точки, то можно смело поковать вещи.

Для расчета точки безубыточности берут во внимание постоянные и переменные затраты. Но при всем этом стоит учитывать, что даже постоянные издержки не будут постоянными, так как может увеличиться цена за коммунальные услуги и т.д. В таких случаях берут среднее значение всех затрат. Такой анализ служит для того, чтобы определить ту точку, ниже которой фирма будет нести убытки. Анализ точки безубыточности позволяет определить:

1. Именно тот объем услуг, который покрывает все затраты на их оказание.
2. Степень зависимости прибыли фирмы от изменений ценовых факторов.
3. Планирование прибыли.
4. Оптимальную пропорциональность постоянных и переменных затрат.

Для каждого предприятия важно знать свою точку безубыточности, если же оно таковой точки не знает, то, как правило, оно рано или поздно станет банкротом.



Итак, точка безубыточности данного проекта в бюджет достигнута при уровне объема оказываемых услуг 57% от возможного, при котором доходы и расходы окажутся равны (рис.18). Это не высокий показатель требуемого объема услуг для открывающегося логистического центра. То есть, обеспечивая загрузку центра менее чем на половину, компания будет работать без убытков, но и без прибыли.

## 8.6 Стоимость бизнеса

При определении стоимости бизнеса анализируются влияющие на него различные микро- и макроэкономические факторы. Макроэкономические показатели характеризуют инвестиционный климат в стране, содержат информацию о том, повлияет ли и как именно на

деятельность центра изменение макроэкономической ситуации. Факторы макроэкономического риска образуют систематический риск, возникающий из внешних событий, и не могут быть устранены диверсификацией в рамках национальной экономики. Стоимость логистического центра, действующего в условиях высокого риска, ниже, чем стоимость аналогичного, функционирование которого связано с меньшим риском. Обычно более высокий доход характеризуется большей степенью риска.

Основные факторы, влияющие на стоимость бизнеса:

- ликвидность доли и (или) бизнеса (зависит от спроса);
- полезность бизнеса для собственника: характеристики дохода (величина, время получения дохода) и риски, связанные с его получением;
- нематериальные активы, имидж центра на рынке;
- ограничения для рассматриваемого бизнеса;
- размер оцениваемой доли бизнеса;
- степень контроля, получаемая новым собственником;
- перспективы развития оцениваемого бизнеса;
- финансовое положение центра (наличие собственных средств, оборачиваемость капитала и др.);
- затраты на создание аналогичных компаний;
- степень конкурентной борьбы в данной отрасли;
- состав и структура оказываемых услуг;
- качество услуг;
- технология и затраты по текущей деятельности;
- степень изношенности автомашин;
- ценовая политика;
- взаимоотношения с потребителями и поставщиками;
- уровень управления;
- кадровый состав центра.

Рассмотрим эти факторы подробнее.

Ликвидность доли и (или) бизнеса зависит от спроса. Спрос определяется предпочтениями потребителей, зависящими от того, какие доходы приносит данный бизнес собственнику, какова получаемая при сделке степень контроля, какие риски связаны с получением доходов, какова социально-политическая и экономическая среда функционирования бизнеса.

Так, коэффициент текущей ликвидности центра будет положительным на протяжении всего времени работы центра и вырастет от 5,22 в 2012г. до 38,38 в 2017г. Он характеризует способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт оборотных активов. Значение показателя велико, хорошим считается значение коэффициента более 2, с другой стороны, значение более 3 может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала, это может быть связано с замедлением оборачиваемости средств, вложенных в запасы, неоправданным ростом дебиторской задолженности.

В расчетах коэффициент текущей ликвидности равен коэффициенту абсолютной ликвидности. Это так же один из самых важных финансовых коэффициентов. Нормальным считается значение коэффициента более 0.2. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность центра. С другой стороны, высокий показатель может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала, о слишком высокой доле неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах.

Бизнес имеет стоимость, если может быть полезен реальному или потенциальному собственнику. Полезность бизнеса — это его способность приносить доход в конкретном месте и в течение данного периода. Чем больше полезность, тем выше величина оценочной стоимости. Полезность логистического центра велика, так как подкреплена постоянно растущим доходом.

Инвестирование и возврат капитала могут быть отделены незначительным промежутком времени, поэтому существенно влияет на стоимость информация о том, как быстро и как много дохода от центра собственник будет получать с учетом рисков.

Коэффициент автономии имеет большое значение для инвесторов и кредиторов, т.к. чем выше значение коэффициента, тем меньше риск потери инвестиции и кредитов. Владельцы компании, напротив, предпочитают низкую долю собственного капитала с целью получения большей выгоды (это происходит, когда рентабельность активов больше стоимости заемного капитала). Нормативное значение для данного показателя равно 0,6. В данном случае в 2012г. он равен 0,81 и растет до 0,98 в 2017г.

Бизнес может иметь ограничения (ограничение цен на продукцию предприятия государством, экологические ограничения и т.п.). Стоимость такого бизнеса будет ниже, чем в случае отсутствия ограничений. В данном случае бизнес не имеет ограничений.

Важен учет перспектив развития оцениваемого бизнеса. Неплатежеспособные центры могут быть привлекательными для инвестора, предполагающего благоприятные пути развития, а стоимость центра в предбанкротном состоянии будет ниже стоимости центра с аналогичными активами, но финансово устойчивого.

Коэффициент финансовой зависимости центра означает насколько его активы финансируются за счет заемных средств. Из финансовой модели видно, что бизнес на 19% финансируется за счет заемных средств, хотя он уменьшается из года в год и переходит на самофинансирование. Слишком большая доля заемных средств снижает платежеспособность центра, подрывает его финансовую устойчивость и соответственно снижает доверие к нему контрагентов и уменьшает вероятность получения кредита.

Коэффициент финансового риска показывает соотношение привлеченных средств и собственного капитала. Данный показатель равен 0,24 в 2012г. и 0,02 в 2017г. Этот коэффициент дает наиболее общую оценку финансовой устойчивости. Рост показателя в динамике свидетельствует об усилении зависимости центра от внешних инвесторов и кредиторов, т. е. о снижении финансовой устойчивости, и наоборот. Оптимальное значение данного коэффициента — больше или равно 0,5. Критическое значение — 1. Значение показателя постоянно сокращается, это означает что доля собственных средств в бизнесе растет.

При оценке стоимости центра необходимо учитывать степень конкурентной борьбы в данной отрасли и в настоящее время, и в будущем. Если отрасль, в которой действует центр, приносит избыточную прибыль, то она привлекает капиталы, так как в нее пытаются проникнуть и другие компании. Это увеличит предложение в будущем и снизит норму прибыли. В настоящее время многие российские компании получают сверхприбыли только в результате своего монополистического положения, и по мере обострения конкуренции их доходы будут заметно сокращаться. Если ожидается обострение конкурентной борьбы, то при прогнозировании будущих прибылей данный фактор можно учесть либо за счет прямого уменьшения потока доходов, либо путем увеличения фактора риска, что опять же снизит текущую стоимость будущих доходов.

Конкуренция на рынке логистических услуг не велика и не зависит от уровня конкуренции в конкретном месте, однако этот бизнес постоянно развивается, а значит главное для центра, чтобы закрепиться в данном бизнесе – это найти своих клиентов.

При оценке центра особенно проведен анализ следующих внутренних факторов:

- диверсификация деятельности (отдельно учитывалась при определении ставки дисконтирования);
- ценовая политика и качество услуг (влияют на спрос);
- степень изношенности автотранспорта;
- финансовое состояние (основа для прогнозирования доходов, существенно влияет на стоимость бизнеса);

— взаимоотношения с потребителями и поставщиками, уровень управления, кадровый состав центра, нематериальные активы (фирменное имя, знаки, патенты, технологии, маркетинговая система и др.);

— степень контроля (в среднем на 20 — 35% может повлиять на итоговую стоимость пакета акций).

Анализ факторов, влияющих на стоимость центра, становится важной задачей, решение которой необходимо для получения обоснованной стоимости бизнеса.

В современных условиях ведения бизнеса оборот не всегда отражает реальный доход собственника бизнеса - не учитываются, например, издержки, которые индивидуальны для каждой компании. Поэтому главным фактором, влияющим на стоимость бизнеса, является приносимый им доход. Речь идет именно о предпринимательском доходе - той сумме, которую ежемесячно зарабатывает хозяин предприятия после всех выплат: налогов, зарплаты сотрудникам и т. п.

Для компаний, продаваемых вместе с находящейся в собственности недвижимостью, требования по доходности не так высоки. Считается нормальной цена, равной суммарной прибыли за 24-60 месяцев. В любом случае многое зависит от целей инвестора. К примеру, если бизнес приобретается с целью быстрой перепродажи, то для инвестора прибыль предприятия будет играть не столь большую роль. Среди других факторов, влияющих на стоимость компании, можно выделить следующие:

Компании, управление которыми не требует специализированной подготовки, продаются дороже, чем те, владение которыми предполагает наличие специализированных навыков и которые, следовательно, имеют ограниченный рынок покупателей. Управление таким бизнесом, безусловно, требует определенных навыков и подготовки, так как этот вид бизнеса имеет свои специфические особенности и тонкости.

Как уже говорилось, при определении стоимости бизнеса ключевое значение имеет приносимый им доход. В случае если компания обладает высокотехнологичным дорогостоящим оборудованием с длительными сроками полезного использования, недвижимостью, к стоимости денежного потока прибавляется ликвидационная стоимость этих объектов. Однако денежный поток все же остается определяющим фактором, а оборудование рассматривается как инструмент, без которого невозможно получить данный денежный поток. Такими же факторами являются обученный персонал и клиентская база. В исключительных случаях может быть учтена деловая репутация (goodwill).

Учитывая все вышеизложенные факторы можно установить, что оценочная стоимость бизнеса в 2017г. будет равна (ликвидационная стоимость объекта) 39 067 680 + (прибыль за 24 месяца работы) 25 811 688 = 64 879 368 руб.

### 8.7 Основные инвестиционно-финансовые показатели проекта

Основными финансовыми показателями проекта являются:

Маржинальный доход - это превышение выручки от продаж над совокупными издержками, относящимися к определенному (среднему) уровню продаж, аналог прибыли. Уже в первый год работы составит 3 009 600 руб., а в последующие 33 105 600 руб.

Коэффициент вклада на покрытие показывает, какая доля выручки от реализации может использоваться на покрытие постоянных затрат и формирование прибыли. По данным проекта 41% выручки может использоваться на покрытие постоянных затрат и формирование прибыли. Чем выше этот показатель, тем привлекательнее с финансовой точки зрения оказание тех или иных услуг. Этот показатель используется в анализе объемов, рентабельности и себестоимости продукции.

Уровень безубыточности центра будет достигнут уже в первый год работы при объеме выручки в 3 618 787,88 руб., когда доходы будут равны расходам.

Запас финансовой прочности - это разность между фактическим объемом оказанных услуг и объемом оказанных услуг в точке безубыточности. Часто рассчитывают процентное отношение запаса финансовой прочности к фактическому объему. Данный показатель в равен 50%, соответственно на 50% может снизиться объем продаж, чтобы центру удалось избежать убытка в 2012г., в последующих на 47%.

Кроме того при анализе эффективности проекта используют такой показатель как операционный рычаг (операционный леверидж), который показывает во сколько раз темпы изменения прибыли от продаж превышают темпы изменения выручки от продаж. Зная операционный рычаг можно прогнозировать изменение прибыли при изменении выручки.

Из модели видно, что темп изменения прибыли продажи услуг превышают темп изменения выручки в 1,98 раза в первый год и в 2,11 раза в последующих.

Коэффициент оборачиваемости активов — этот коэффициент характеризует эффективность использования активов с точки зрения объема оказанных услуг. Показывает количество оборотов одного руб. активов за анализируемый период. Так уже в первом году деятельности один руб. активов делает 4,58 оборотов.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности. Период оборота кредиторской задолженности характеризует среднюю продолжительность отсрочки

платежей, предоставляемой центру поставщиками. Чем он больше, тем активнее центр финансирует текущую деятельность за счет непосредственных участников текущего процесса (за счет использования отсрочки оплаты по счетам, нормативной отсрочки по уплате налогов и т.д.). В первый год работы этот показатель равен 18,93. Чем выше данный показатель, тем быстрее компания рассчитывается со своими поставщиками. Снижение оборачиваемости может означать как проблемы с оплатой счетов, так и более эффективную организацию взаимоотношений с поставщиками, обеспечивающую более выгодный, отложенный график платежей и использующую кредиторскую задолженность как источник получения дешевых финансовых ресурсов.

## 9. Риски и гарантии

Следует отметить, что не последнюю роль в борьбе за устойчивость на рынке играют всевозможные риски. Логистическая компания может столкнуться со множеством рисков, такими как: предпринимательские, организационные, финансовые, внешние и внутренние (управленческие) при осуществлении деятельности. Самыми опасными могут оказаться предпринимательские и финансовые риски, т.к. их возникновение сделает работу центра затруднительной, а так же организационные риски, т.к. человеческие и материальные ресурсы необходимы для бесперебойной работы центра.

### 9.1 Предпринимательские риски

Предпринимательские риски в нашем случае определены проблемами работы с возможными поставщиками и клиентами.

Самое главное, что нужно сделать, начиная работать с новым поставщиком или заказчиком:

- ◇ Сбор информации (платежеспособность, выполнение сроков поставки);
  - ◇ Анализ и оценка альтернативных предложений на рынке;
  - ◇ Документирование и подготовка обоснований для поставщика;
  - ◇ Пересмотр договорных соглашений и подготовка к переговорам; формирование ключевых целей и целей-доноров.
- Существуют определенные переговорные технологии:
- ◇ Начало переговоров: к чему готов и к чему не готов оппонент. Типичные возражения и сопротивление;
  - ◇ Техника работы с возражениями;
  - ◇ Сопротивление коммерческому предложению: методы противодействия;
  - ◇ Сопротивление эмоционального характера: типы сопротивления;
  - ◇ Работа с предъявленными аргументами. Варианты защитных тактик;
  - ◇ Риски в переговорном процессе: допустимые и недопустимые риски;

Учитывая все это можно снизить возможные риски от взаимодействия с поставщиками и сложными клиентами и добиться выгодных для обеих сторон условий.

Главное осуществлять контроль над поставщиком, контроль выполнения заказа и возможную корректировку договорных условий.

## 9.2 Финансовые риски

Финансовая деятельность фирмы во всех ее формах сопряжена с многочисленными рисками, степень влияния которых на результаты этой деятельности фирмы достаточно высока. Риски, сопутствующие финансовой деятельности фирмы, выделяются в особую группу рисков, которые носят название - финансовые риски.

Финансовые риски играют наиболее значимую роль в общем портфеле предпринимательских рисков фирмы.

Возрастание степени влияния финансовых рисков не только на результаты финансовой деятельности фирмы, но и в целом на результаты хозяйственной деятельности связано с быстрой изменчивостью экономической ситуации и конъюнктуры финансового рынка, расширением сферы финансовых отношений фирмы, появлением новых фирм, финансовых технологий и другими факторами.

Предпринимательство всегда сопряжено с неопределенностью экономической конъюнктуры, которая обусловлена непостоянством спроса – предложения на товары, денежные средства, факторы производства, многовариантностью сфер приложения капиталов и разнообразием критериев предпочтительности инвестирования средств, ограниченностью информации и многими другими обстоятельствами. Таким образом, объективность финансовых рисков связана с наличием факторов, существование которых, в конечном счете, не зависит от деятельности фирмы.

С другой стороны, финансовые риски имеют и субъективную основу, поскольку всегда реализуются через человека. Действительно, ведь именно предприниматель оценивает рисковую ситуацию, формирует множество возможных исходов и делает выбор из множества альтернатив. Кроме этого, восприятие риска зависит от каждого конкретного человека с его характером, складом ума, психологическими особенностями, уровнем знаний и опыта в области его деятельности.

Финансовые риски - это, с одной стороны, опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, который рассчитан на рациональное использование ресурсов в данной сфере деятельности, с другой – это вероятность получения дополнительного объема прибыли, связанного с риском. Таким образом, финансовые риски относятся к группе спекулятивных рисков, которые в результате возникновения могут привести как к потерям, так и к выигрышу.

### 9.3 Организационные и управленческие риски

Бизнес остается человеческим и творческим, где от талантов руководителя во многом зависит успех дела. Владельцу необходимо иметь высшее образование, чтобы эффективно управлять центром и изучить специфику бизнеса он обязан. Эти знания помогут предпринимателю придумать немало «фишек», которые будут привлекать клиентов, и выгодно отличать его компанию от конкурентов.

К организационным рискам можно отнести:

- ◇ организационные сложности;
- ◇ ресурсы;
- ◇ финансирование;
- ◇ содержание помещения.

Управленческие риски – риски связанные с управлением центра. Это риски, которые возникают при оценке проекта, при планировании мероприятий, проблемы в контрольных процедурах и коммуникации. Например, при работе с поставщиками и заказчиками.

В данном случае немаловажную роль сыграет мотивация сотрудников. Существуют два вида мотивации - внешняя и внутренняя. Внешняя мотивация - это средство достижения цели. При этом она может использоваться в двух направлениях: как стимул при ожидании преимуществ - принцип надежды; как средство давления при ожидании недостатков - принцип страха. Внешняя мотивация должна выполнять на начальном этапе как роль опоры для создания системы эффективного труда. Ее можно также рассматривать как дополнительный поддерживающий стимул в период консолидации. Если преимущество, например, премии исчезает или к ней просто привыкают, то активность деятельности снижается, а необходимое поведение будет все хуже и хуже. Поэтому долговременная мотивация и эффективные изменения в поведении сотрудников достигаются только при условии создания внутренней мотивации, за счет ее долговременного влияния на результаты труда и отношение к работе. Внутренняя мотивация - это понимание смысла, убежденность. Она возникает в том случае, если идея, цели и задачи, сама деятельность воспринимаются как достойные и целесообразные. В нашем центре будут применяться оба вида мотивации.

### 9.4 Обстоятельства непреодолимой силы (форс-мажор)

При освещении этой темы, прежде всего, необходимо обратиться к закону. В соответствии с ч. 3 ст. 401 ГК РФ лицо, не исполнившее или ненадлежащим образом исполнившее обязательство при осуществлении предпринимательской деятельности, несет ответственность, если не докажет, что надлежащее исполнение оказалось невозможным

вследствие непреодолимой силы, т.е. чрезвычайных и непреодолимых при данных условиях обстоятельства. Такие обстоятельства в международных и внутренних гражданско - правовых отношениях обозначаются терминами "форс - мажор" или "форс - мажорные обстоятельства.

В предпринимательских отношениях действует принцип повышенной ответственности сторон. Лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность и не исполнившее или ненадлежаще исполнившее обязательство, несет ответственность даже при отсутствии вины. От ответственности оно может быть освобождено, только если надлежащее исполнение обязательства оказалось невозможным вследствие непреодолимой силы. В теории и практике непреодолимую силу также обозначают как форс-мажор. Поэтому необходимо прописать все возможные форс-мажорные ситуации в договоре сторон, чтобы избежать лишних разногласий.

К форс-мажорным обстоятельствам относят: пожары, землетрясения, наводнения, другие стихийные бедствия.

### 9.5 Методы борьбы с рисками

Для уменьшения рисков предлагается страхование имущества и разработка эффективной стратегии рекламы на рынке, поскольку именно к изменению объемов оказываемых услуг наиболее чувствителен проект.

Таблица 22

#### Методы борьбы с рисками

Вид риска	Вероятность появления	Страхование рисков
1.Отсутствие сбыта	Вероятность невелика	Объемы сбыта зависят от правильной маркетинговой политики фирмы и работы логистов. Работа центра становится рентабельной после преодоления 48% загрузки. Активная реклама, направленная на данную целевую аудиторию. Скидки, и заманчивые предложения для клиентов. Стимулирование продаж.
2. Конкуренция	Вероятность не велика	Ценовой запас прочности составляет 40-50%, что позволит снизить цену в борьбе за покупателя.
3.Реклама не эффективна	Вероятность невелика	Необходимо сделать более качественную рекламу, которая направлена на конкретную целевую аудиторию. В рекламе описать преимущества компании и дополнительные услуги.
4.Потеря сотрудников	Вероятность невелика	Стимулирование работников: карьерный рост, повышение квалификации, высокая заработная

		плата, премии.
5. Потеря клиентов	Вероятность не велика	Стимулирование клиентов при помощи скидок, льгот, хорошего обслуживания. Завоевание преимущества перед другими центрами.

### 9.6 Гарантии по проекту

Проект пригоден для реализации и прибылен на 100%. О чем свидетельствуют приведенные выше показатели. Гарантией может служить постоянно растущая прибыль, при условии наращивания объемов производства, приобретением собственных автомашин, налаживанием складского дела и увеличивающемся кадровым составом. Кроме того, открытие филиала в Ростове на Дону сделает достижение поставленных целей более скорыми, а наращивание прибыли более быстрой.

Открытие центра с минимальными затратами окупиться через 2,27 года, а уже в 2017 году этот бизнес будет стоить 64 879 368 руб.

Инвестиции и кредитование позволят добиться успеха гораздо быстрее и развить сеть логистических центров по всей России в более короткие сроки. Причем кредит на развитие бизнеса в размере 10 000 000 руб. будет практически погашен в конце 2017г.

## Приложение 1

Таблица 1

## Основные конкуренты в г. Краснодар

Наименование	Характеристика
Компания «Светлана»-К	Услуги в области комплексного товародвижения на территории России, включая организацию и управление перевозками, складскую обработку и хранение товаров, а также управление заказами.
ООО "Вита Транс"	Специализируется на перевозках различных грузов автомобильным, воздушным, водным и Ж/Д транспортом, аренде спецтехники и поставках инертных материалов в любом объеме. Является одной из лидирующих компаний на рынке грузоперевозок в России. Главный принцип нашей работы – разумная ценовая политика, безупречное качество оказываемых услуг.
ООО "Лидер"	Специализируется на перевозках различных грузов автомобильным транспортом и аренде спецтехники. Является одной из лидирующих компаний на рынке грузоперевозок в Краснодаре. Главный принцип нашей работы – разумная ценовая политика, безупречное качество оказываемых услуг.
Транспортно-экспедиционная компания ООО «Магеллан»	предлагает услуги в сфере транспортно-экспедиционного обслуживания, предлагает весь комплекс услуг по организации грузоперевозок любым видом транспорта: оперативная подача зафрахтованных автомобилей; заключение договоров со всеми поставщиками услуг, связанных с доставкой грузов; определение оптимальных маршрутов и типа подвижного состава с учетом специфики груза; организация отделов доставки при торговых компаниях и организациях. Представление интересов клиента и оформление коммерческих актов в случае возникновения форс-мажора при транспортировке груза; разработка схем погрузки и крепления грузов; предоставление услуг спецавтотехники (перевозка негабаритных и тяжеловесных грузов) В перечень сопутствующих предложений входят: информирование грузовладельцев о движении грузов; экспедирование и сопровождение грузов; В случае

	необходимости предлагает помощь в решении таможенных вопросов при осуществлении грузоперевозок в международном сообщении.
Армадилло Бизнес Посылка ЗАО	Доставка сборных грузов по РФ от 1 кг и выше. Экспресс-доставка посылок и грузов различных весовых категорий и габаритов - от конвертов до ж/д контейнеров, доставка «от двери до двери», безопасность и сохранность посылок и грузов, широкий спектр online сервисов (включая online отслеживание, возможность электронного оформления заказов и др.), уведомление о доставке по электронной почте
PONY EXPRESS, курьерская служба, ОАО Фрейт Линк	Ведущий национальный оператор на рынке экспресс-доставки почтовых отправлений и грузов по всей территории России, страны СНГ и за рубеж. 3PL-оператор с развитой производственной инфраструктурой в Москве, городах России и странах СНГ. Полный комплекс услуг по срочной доставке почтовых отправлений и грузов по принципу «от двери до двери». Гибкие транспортные и логистические решения для различных сфер бизнеса. Услуги складской логистики (ответственное хранение, комплектация, отчетность). Услуги таможенного оформления. Постоянный контроль качества предоставляемых услуг.
Дельта ООО	Грузоперевозки, грузчики, аренда спец техники (кран, автовышка). Машины от 1,5 до 20 тонн. Работа по городу, краю, России.
Экспресс-Сервис-Курьер ООО	Доставка сборных грузов по России от 1 кг. Транспортно-экспедиторские услуги по России. Курьерская доставка документов и грузов по России. Услуги по хранению и обработке грузов. Комплекс логистических услуг - Ростов-на-Дону, Краснодар
Автотрейдинг-Кубань ООО	Автомобильные перевозки грузов - Краснодар и Краснодарский край. Экспедирование грузов от 1 кг до 20 тонн. Компания гарантирует стабильность и качество наших услуг. Мы осуществляем перевозки сборных грузов, занимаемся экспедированием, предоставляем транспорт под полную загрузку. К услугам клиента прием, выдача и хранение товара, перевозка в опломбированной упаковке, подготовка к транспортировке .
Кубанская Транспортная Компания ООО	Грузовые перевозки, грузоперевозки:- международные перевозки, - перевозки

	грузов по России, - любые направления всеми видами транспорта, - полная ответственность за перевозимые грузы, - страхование и охрана грузов, - таможенное оформление и очистка
Краснодарское УТЭП ОАО	Грузовые перевозки по Краснодару, а так же, по краю, России, СНГ. Страхование груза. Предлагаются перевозки автомобильным транспортом.
Кубаньперевозки ТЭК ООО	Грузоперевозки — это основной профиль компании с 2004 года. Все грузы доставляются собственным автотранспортом. Все автомобили оборудованы спутниковой системой слежения, что дает возможность круглосуточно осуществлять контроль грузоперевозок.
Альфа-Транс Юг ООО	Отправка закупаемой или производимой продукции с территории Краснодарского края, республики Адыгея в вагонах, полувагонах, контейнерах, а так же в изотермическом подвижном составе: вагоны-термосы, рефрижераторные секции, контейнера-термоса. Операторские услуги-подача вагонов со скидкой от тарифа.
СВ-Транс Сервис ТЭК ООО	Перевозки груза - Краснодар и Краснодарский край. Ж/д перевозки, автомобильные перевозки. Компания работает с любыми грузами - в том числе скоропортящимися. Производит доставку в вагонах и контейнерах. Осуществляет рейсы как по городам России, так и в города и страны СНГ. Компания гарантирует своевременную доставку грузов, в срок.
Карго Транс Сервис ООО, транспортная компания	Услуги транспортной компании Краснодара: склад, доставка груза - грузовые, вагонные, контейнерные, отправка негабаритных грузов, сложной техники с разработкой систем крепления. Доставка сборных грузов, экспедирование, хранение и погрузочно-разгрузочные работы. Страхование. Международные перевозки - все виды транспорта из любой точки в любую точку мира. Все виды складских услуг за рубежом (включая консолидацию и коммиссионирование), таможенная очистка. Экспедиторские услуги и перевозка грузов.

## Приложение 2

## Таблица 2

## Основные конкуренты в г. Ростов на Дону

Наименование	Характеристика
ООО "Дон-Логистик"	Компания оказывает полный спектр логистических услуг: ответственное хранение грузов, транспортно - экспедиционное обслуживание, выполняем различные дополнительные операции по переработке грузов. Компания обладает складским комплексом общей площадью около 2000 м <sup>2</sup> , теплыми (отапливаемыми) и холодными складами с возможностью напольного и стеллажного хранения. Компания располагает всей необходимой складской техникой: погрузчик, рич-трак, штабеллеры, гидравлические тележки, высотное стеллажное оборудование.
Автокомпас-Дон, ООО	Компания специализируется на перевозках всех видов грузов от 1 до 20 тонн по всей территории России с использованием различных видов транспорта: автомобили различной грузоподъемности, любые виды прицепов и полуприцепов, автокраны, автовышки, автоэвакуаторы, самосвалы, тралы, экскаваторы, газели, грузовики 3-х тонн, 5-ти тонн, 10 тонн, фуры, рефрижераторы и т.д.Быстро и Недорого. Гарантия, страховка.
Рускон, ООО	Агентирование, экспедирование, перевалка и хранение контейнеров, таможенное оформление. Компания работает более 14 лет на российском транспортном рынке! Партнерские отношения с ведущими российскими и международными транспортными компаниями.
АЗ-Транс, ООО	Компания специализируется на перевозках автомобилями грузоподъемностью от 1,5 до 20 тонн. В автопарке фирмы находится более 30-ти единиц автомобильной техники от Газелей до современных еврофур с тягачами-иномарками (Hino, Mercedes, Iveco, MAN, DAF, Volvo).
Байкал-Сервис, транспортная компания	Перевозка грузов, универсальная доставка в любой город России. Контейнерные перевозки, авиадоставка. Международные перевозки, ответственное хранение грузов. Страхование, упаковка и хранение грузов. Курьерская доставка.

НОВА Транс, ООО	Компания, осуществляет перевозку грузов собственным автотранспортом и с помощью привлечения надёжных наёмных перевозчиков, что позволяет производить доставку практически любого груза по приемлемым ценам и с минимальным сроком доставки.
Гепард, транспортная компания	Грузовые перевозки в Ростове на Дону, на Газелях, Зилах, Фотонах, рефы, термобудки.
Генеральная экспедиция, ООО	Компания, предоставляющая полный спектр логистических услуг: консалтинг, ТЭО, таможенное сопровождение, складской сервис (в том числе ответственное хранение).
Русмарин, Группа Транспортных Компаний	Группа транспортных компаний «Русмарин», вид деятельности: организация мультимодальных контейнерных перевозок через порты Новороссийск, Ростов-на-Дону, Санкт-Петербург, Организация доставки груза «от двери до двери»; Разработка и реализация оптимальных логистических решений; Перевозки контейнерных грузов морским, железнодорожным и автомобильным транспортом; Автоперевозки (собственный автопарк); Перевозки сборных грузов; Экспедирование грузов в порту; Консультации по вопросам перевозок, экспедирования и логистики, мониторинг движения грузов; Перевозки опасных грузов; Организация таможенного оформления и страхования грузов.
Транс Лидер, ООО	Полный комплекс транспортно-логистических решений: автомобильные, контейнерные, авиа и железнодорожные перевозки в любом направлении по территории России, а также большой спектр дополнительных услуг (страхование, погрузочно-разгрузочные работы, упаковку груза и многое другое).

## Приложение 3

## Таблица 3

## Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Годы		
	2012г.	2014г.	2017г.
Выручка	7 296 000	80 256 000	80 256 000
Себестоимость продаж	5 779 150	64 582 940	64 582 940
Валовая прибыль (убыток)	1 516 850	15 673 060	15 673 060
Коммерческие расходы			
Управленческие расходы			
Прибыль (убыток) от продаж	1 516 850	15 673 060	15 673 060
Доходы от участия в других организациях			
Проценты к получению			
Проценты к уплате		1 305 000	225 000
Прочие доходы			
Прочие расходы		12 650 305	264 714
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 516 850	1 717 755	15 183 346
Текущий налог на прибыль	227 528	257 663	2 277 502
в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)			
Изменение отложенных налоговых обязательств			
Изменение отложенных налоговых активов			
Прочее			
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>1 289 322</b>	<b>1 460 091</b>	<b>12 905 844</b>

## Приложение 4

## Таблица 4

## Отчет о движении денежных средств

Показатель		Годы		
наименование	код	2012г.	2016г.	2021г.
1	2		3	4
<b>Остаток денежных средств на начало отчетного года</b>				
<b>Движение денежных средств по текущей деятельности</b>				
Средства, полученные от покупателей, заказчиков		7 296 000	80 256 000	80 256 000
Прочие доходы				
Денежные средства, направленные:				
на оплату приобретенных товаров, услуг, сырья и иных оборотных активов		150 4 795 900	54 026 400	54 026 400
на оплату труда		160 750 000	6 540 000	6 540 000
на выплату дивидендов, процентов		170		
на расчеты по налогам и сборам		180 155 500	2 990 626	4 561 021
на прочие расходы				
Чистые денежные средства от текущей деятельности		1 594 600	16 699 001	15 128 579
<b>Движение денежных средств по инвестиционной деятельности</b>				
Выручка от продажи объектов основных средств и иных внеоборотных активов		210		
Выручка от продажи ценных бумаг и иных финансовых вложений		220		
Полученные дивиденды		230		
Полученные проценты		240		
Поступления от погашения займов, предоставленных другим организациям		250		
Приобретение дочерних организаций		280	( )	( )
Приобретение объектов основных средств, доходных вложений в материальные ценности и нематериальных активов		290 ( )	( )	( )
Приобретение ценных бумаг и иных финансовых вложений		300	( )	( )
Займы, предоставленные другим организациям		310	( )	( )
Чистые денежные средства от инвестиционной деятельности		340		
1		2	3	4
<b>Движение денежных средств по финансовой- деятельности</b>				
Поступления от эмиссии акций или иных долевых				

бумаг			
Поступления от займов и кредитов, предоставленных другими организациями			
Погашение займов и кредитов (без процентов)		<b>2 000 000</b>	<b>2 000 000</b>
Погашение обязательств по финансовой аренде	()	()	()
Погашение процентов по кредитам и займам		<b>1 305 000</b>	<b>225 000</b>
Лизинговые платежи		<b>12 692 529</b>	
Чистые денежные средства от финансовой деятельности		<b>(15 997 529)</b>	<b>(2 225 000)</b>
Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств и их эквивалентов			
<b><i>Остаток денежных средств на конец отчетного периода</i></b>	<b>1 594 600</b>	<b>701 472</b>	<b>12 903 579</b>
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю			