



**Бизнес-план создания и развития  
совместного предприятия с участием компании «Х» и  
компании «У» в области международных  
железнодорожных грузовых перевозок**

Москва 2005

## СОДЕРЖАНИЕ

<u>Резюме.....</u>	<u>4</u>
<u>Введение.....</u>	<u>6</u>
<u>1.Цель проекта.....</u>	<u>6</u>
<u>2.Анализ рыночной ситуации.....</u>	<u>8</u>
<u>2.1. Внешняя торговля между Россией и Германией.....</u>	<u>8</u>
<u>2.2. Транспортный рынок России.....</u>	<u>8</u>
<u>2.2.1. Основные участники рынка российских грузовых перевозок</u>	<u>10</u>
<u>2.3. Транспортный рынок Германии.....</u>	<u>11</u>
<u>2.4. Международные перевозки между Германией и</u>	
<u>Россией.....</u>	<u>12</u>
<u>2.4.1. Железнодорожные перевозки между Россией и Германией... </u>	<u>13</u>
<u>2.4.2. Ценовая ситуация.....</u>	<u>15</u>
<u>2.5. Потенциал развития железнодорожных грузовых</u>	
<u>перевозок между Россией и Западной Европой.....</u>	<u>19</u>
<u>2.5.1. Альтернатива смешанному железнодорожно-водному</u>	
<u>сообщению 19</u>	
<u>2.5.2. Альтернатива смешанным железнодорожно-автомобильным</u>	
<u>перевозкам 22</u>	
<u>2.5.3. Альтернатива прямому автомобильному сообщению.....</u>	<u>23</u>
<u>2.5.4. Увеличение существующего грузопотока.....</u>	<u>25</u>
<u>2.5.5. Развитие транзитных контейнерных перевозок по</u>	
<u>направлению Западная Европа – Китай и Китай – Западная Европа.....</u>	<u>26</u>
<u>Выводы.....</u>	<u>29</u>
<u>3.Описание деятельности создаваемого совместного предприятия.....</u>	<u>32</u>
<u>3.1. Виды деятельности.....</u>	<u>32</u>
<u>3.2. Основные требования к транспортному продукту СП</u>	
<u>.....</u>	<u>32</u>
<u>3.3. Производственная модель.....</u>	<u>34</u>
<u>3.4. Сбытовая политика.....</u>	<u>35</u>
<u>3.5. Условия конкурентоспособности совместного</u>	
<u>предприятия.....</u>	<u>38</u>
<u>3.6. Калькуляция затрат и отпускных цен по ключевым</u>	
<u>направлениям потенциала привлечения объемов перевозок... </u>	<u>39</u>
<u>3.7. Отбор экономически выгодных для СП направлений</u>	
<u>перевозок.....</u>	<u>43</u>

<u>Выводы.....</u>	<u>45</u>
<u>4. Финансово-экономическая и инвестиционная характеристика</u> <u>деятельности.....</u>	<u>46</u>
<u>4.1. План доходов и расходов компании.....</u>	<u>46</u>
<u>4.2. Финансовый план.....</u>	<u>50</u>
<u>4.2.1 План движения денежных средств. Прогнозный баланс.....</u>	<u>50</u>
<u>4.2.2 Оценка уровня собственных средств (чистых активов)</u> <u>компании 55</u>	
<u>4.2.3 Оценка потребности в привлечении заемных средств.....</u>	<u>56</u>
<u>4.2.4 Анализ рентабельности деятельности и финансовой</u> <u>устойчивости компании.....</u>	<u>57</u>
<u>4.2.5 Анализ эффективности проекта.....</u>	<u>57</u>
<u>Выводы.....</u>	<u>59</u>
<u>5. Организационно-правовое обеспечение.....</u>	<u>61</u>
<u>6. Анализ факторов риска.....</u>	<u>64</u>
<u>7. Выгоды компании «Х» от участия в проекте по созданию СП.....</u>	<u>70</u>

## Резюме

Целью создания совместного предприятия (далее – СП) с участием компании «Х» и компании «У» является повышение доли железнодорожных перевозок в грузообороте между Германией, Россией и Китаем за счет реализации целенаправленных мер по созданию конкурентоспособных логистических услуг, востребованных рынком.

Бизнес-план разработан в целях реализации взаимной заинтересованности компаний «Х» и «У» в совместном создании нового вида бизнеса в области разработки и реализации комплексных логистических услуг, который бы наиболее эффективным образом реализовал потенциал грузовых перевозок в сообщении между Германией и Россией с использованием международного транспортного коридора II (Берлин-Варшава-Минск-Москва-Нижний Новгород) и его продления до Китая.

*Справочно: «Х» и «У» - это крупные железнодорожные компании, одна из которых функционирует на российском транспортном рынке, а другая – на германском транспортном рынке. Обе компании являются транспортными холдингами, объединяющими различные виды бизнесов в сфере железнодорожной транспортировке грузов (контейнерные, вагонные перевозки, терминальная деятельность и др.).*

В этой связи предполагается, что у создаваемого предприятия не будет в собственности подвижного состава. Оно будет функционировать в качестве логистической компании, осуществляющей покупку транспортных услуг у компаний-учредителей (и других возможных поставщиков), формирование комплексной транспортной услуги «от двери до двери» и ее продажу клиентам-грузоотправителям.

Результаты проведенных исследований (в том числе запуск пробного контейнерного поезда по маршруту Китай-Западная Европа в марте 2005 г.) свидетельствуют о том, что благодаря внедрению предполагаемого нового вида транспортной услуги объемы железнодорожных перевозок между Россией и Германией через погранпереходы Европы к 2010 г. могут быть удвоены, благодаря деятельности создаваемого СП. Наиболее

перспективными могут стать контейнерные перевозки по направлению Китай-Германия.

По мере освоения потенциала развития и увеличения объемов выполняемых работ, чистая прибыль СП может составлять до 1,1 млн. евро в год.

Проведенный анализ эффективности проекта показывает высокую эффективность инвестиций учредителей в уставный капитал СП. Основные показатели эффективности проекта следующие:

Чистая текущая стоимость проекта (NPV) составляет 748 тыс. евро;

Внутренняя норма доходности (IRR) составляет около 76%;

Дисконтированный срок окупаемости составляет 3,5 года.

Стоимость данного бизнеса, оцениваемая методом чистых активов на конец 2010 г., составит 2,5 млн. евро, что превышает вклад учредителей в уставный капитал данного предприятия в 8 раз и свидетельствует о целесообразности реализации данного проекта.

Кроме того, СП приносит дополнительные доходы учредителям, выступающим в качестве основных поставщиков услуг по перевозкам для данного предприятия. В этой связи величина дополнительных доходов компании «Х» от оказания услуг по перевозке грузов для создаваемой компании составит от 55 тыс. евро в 2006 г. до 5212 тыс. евро в год к 2010 г. (с НДС). Суммарно за 5 лет объем данных доходов для компании «Х» составит около 17 млн. евро.

Для реализации проекта размер уставного капитала данной компании составит 300 тыс. евро, доля компании «Х» в котором составит 50,1%, компании «У» - 49,9%.

## **Введение**

Рассмотрение вопроса о создании СП осуществляется в рамках соглашений между компанией «Х» и «У» в области сотрудничества в сфере грузовых перевозок, заключенных по результатам переговоров руководителей данных компаний на протяжении 2003-2004 гг.

Основными положениями достигнутых договоренностей относительно создания СП в области оказания услуг по грузовым перевозкам являются следующие:

1) Развитие конкурентоспособных продуктов для железнодорожного транспорта в зоне международного транспортного коридора II и далее в восточноазиатском регионе вплоть до Китая. Продукты могут распространяться на рынке через существующие сбытовые организации компаний «Х» и «У».

2) Управление всей логистической цепочкой и развитие соответствующих дополнительных услуг (управление качеством продукции, отслеживание, таможенное оформление, хранение) для железнодорожных перевозок в этом коридоре.

3) Отсутствие подвижного состава в собственности СП, которое будет осуществлять закупку необходимых услуг по перевозкам у транспортных компаний, выполняющих перевозки, прежде всего у компаний-учредителей.

Данный бизнес-план подготовлен для компании «Х» для принятия решения о ее участии в создании СП.

### **1. Цель проекта**

В настоящее время существует значительный потенциал привлечения объемов перевозок грузов на железнодорожный транспорт в сообщении между Германией и Россией с использованием международного транспортного коридора II и его продления до Китая (торговый оборот между Россией, Германией и Китаем в последние годы характеризуется

ежегодным приростом более 10%)<sup>1</sup>. При этом развитие международной торговли обеспечивается, в основном, за счет морских перевозок. Однако применительно к транзитным маршрутам через территорию России железные дороги могли бы использовать конкурентные преимущества по сравнению с автомобильным и морским видами транспорта.

В действующих условиях этому препятствует несогласованность технологических и бизнес процессов в работе железных дорог:

- отсутствие единого производственного и коммерческого управления железнодорожными перевозками на направлении, что приводит, в частности, к длительной обработке грузов на границах и соответственно необоснованно продолжительному сроку доставки;
- различия в технологических условиях перевозочного процесса, связанные с различной шириной колеи на отдельных участках пути (1435 мм – 1520 мм);
- отсутствие единых правовых норм, регулирующих международные железнодорожные перевозки (CIM – SMGS) и неконкурентоспособность совокупных ценовых параметров перевозок.

Необходимо повышение конкурентоспособности железнодорожного транспорта в данном секторе в целях активизации освоения существующего потенциала рынка грузовых перевозок.

Целью создания СП является повышение доли железнодорожных перевозок в грузообороте между Германией, Россией и Китаем за счет реализации мер, направленных на создание конкурентоспособных логистических услуг, востребованных грузоотправителями.

Объемы перевозок по международному транспортному коридору II благодаря деятельности СП должны быть увеличены вдвое, то есть к 2010 году в прямом железнодорожном сообщении Россия - Германия и Китай - Германия должны составить более 400 тыс. тонн.

---

<sup>1</sup> Источник РБК, статья «Транспортные коридоры и транзитный потенциал России», а также экспертные оценки маркетинговой службы компании «Х»

## **2. Анализ рыночной ситуации**

### **2.1. Внешняя торговля между Россией и Германией**

Германия занимает первое место среди внешнеторговых партнеров РФ. Россия для Германии -- 14-я по экспорту и 13-я по импорту. В 2004 году товарооборот между странами составил 31,192 млрд. евро (рост на 18,4% по сравнению с 2003 годом). Объем импорта равен 14,974 млрд. евро, экспорта -- 16,218 млрд. евро. Товарооборот в первом полугодии 2005 года - 18,1 млрд. евро (импорт - 7,7 млрд. евро, экспорт - 10,4 млрд. евро).

Основными статьями экспорта из ФРГ в Россию являются: машинно-техническая продукция (более 58%), химические товары (17%), сельхозтовары (10%), металлоизделия (7%), текстиль (более 4%), изделия деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности (до 3%). Доля готовых изделий в объеме экспорта превышает 90%. Россия экспортирует в ФРГ преимущественно сырье: до 30% всей импортируемой Германией нефти (20% российского экспорта в целом) и 40% газа (25% экспорта).

### **2.2. Транспортный рынок России**

Российский рынок грузоперевозок является крупнейшим в Европе. В 2003 году было перевезено 2,76 млрд. тонн грузов (в т.ч. железнодорожным транспортом – 1,16 млрд. тонн). Рынок отличается очень большими расстояниями, высокой долей массовых грузов и невысокой развитостью автодорожной инфраструктуры. В том числе по этой причине железнодорожный транспорт является одним из важнейших видов транспорта и будет удерживать эту позицию в течение длительного времени.

Однако всё большее количество высококачественных грузов (оборудование и товары народного потребления) именно в международном сообщении с Западной Европой перевозятся автомобильным транспортом.



Такие грузы, как автомобили и высококачественные станки, по причинам безопасности транспортируются в Россию морским транспортом.

На долю международных перевозок в 2004 году пришлось 445 млн. т. В ближайшие годы в России ожидается существенный рост грузоперевозок в международном сообщении. Предполагается, что только объёмы контейнерных перевозок в российских портах к 2012 году увеличатся в 4 раза.

Мировой объём контейнерных перевозок растёт ежегодно на 8-10% уже в течение четверти века, начиная с 1986 года<sup>2</sup>. Контейнеризация перевозок грузов в мире оценивается на уровне 50-60%, а к 2010 году уровень контейнеризации достигнет 70%. В России также наблюдается рост объёмов перевозок контейнеропригодных грузов, но в России объёмы перевозок контейнеропригодных грузов крайне малы и несопоставимы с пропорциями мирового рынка, хотя их рост имеет положительную тенденцию. Началом устойчивого роста контейнерных перевозок в России можно считать 1999 год – за пять лет объёмы контейнерных перевозок возросли почти в два раза. В 2004 году объём перевозок грузов в контейнерах железнодорожным транспортом составил более 18,5 млн. тонн, а к 2010 году, по прогнозам экспертов, возрастет как минимум до 35-40 млн. тонн.

По экспертным оценкам на долю автотранспорта приходится от 45 до 50% объёмов перевозок контейнеропригодных грузов, в основном, в экспортно-импортных перевозках в сообщении Россия – Западная Европа, а также во внутренних перевозках на короткие и средние расстояния до 3000 км. Заметная доля контейнеропригодных грузов перевозится автомобильным транспортом из портов и в порты, минуя железные дороги. Это касается, прежде всего, таких портов как Санкт-Петербург и Новороссийск (а также и других портов азово-черноморского бассейна).

---

<sup>2</sup> Источник: [www.container.ru](http://www.container.ru)

### **2.2.1. Основные участники рынка российских грузовых перевозок**

Основным участником рынка железнодорожных перевозок является компания «Х». Компания «Х» позиционируется как вертикально-интегрированная компания холдингового типа, выполняющая различные виды железнодорожных перевозок, а также обеспечивающая эффективное содержание инфраструктуры и предоставление ее услуг независимым перевозчикам.

В последние годы был открыт рынок для третьих предприятий железнодорожных перевозок и к настоящему моменту доля частных транспортных компаний – собственников грузовых вагонов - на рынке железнодорожных перевозок превысила 28%.

#### **Частные операторы и транспортно-экспедиционные агентства**

Операторами являются частные компании, которые оказывают услуги по перевозке, используя собственный подвижной состав.

Крупнейшие операторы возникли как дочерние фирмы промышленных предприятий, которые транспортировали продукцию соответствующего предприятия. К ним относятся в первую очередь производители металлов и алюминия, как, например, «РУСАЛ», «Северсталь», «УГМК» и др., а также производители сырья, таких как «Роснефть», «ТНК», «ЛУКОЙЛ», «Уралкалий» и «Кузбассуголь».

В настоящее время российский рынок экспедиционных услуг представлен многочисленными малыми предприятиями. Однако уже наметились тенденции к концентрации рынка. Доход с оборота транспортно-экспедиционных агентств в последние годы значительно снизился, с 75 % в начале девяностых годов до примерно 7% в настоящий момент<sup>3</sup>. Доход данных компании получают от предоставления в пользование собственных грузовых вагонов, дополнительных сопровождающих услуг, например, оформление перевозочных, таможенных и фрахтовых документов.

---

<sup>3</sup> [www.transport.ru](http://www.transport.ru)

Экспортные перевозки осуществляются, главным образом, при участии российских транспортно-экспедиторских компаний, в то время как импортные грузы транспортируются иностранными перевозчиками.

Крупнейшие иностранные транспортно-экспедиционные агентства имеют устойчивое положение на российском транспортном рынке. На нём функционируют финские и балтийские компании. Из западноевропейских транспортных предприятий «WELZ», «Schenker Russia», «PanAlpina», а также «Kühne & Nagel» относятся к числу крупнейших участников рынка.

Многие из отмеченных компаний специализируются на предоставлении транспортно-логистических услуг подобных тем, которые планирует предоставлять создаваемое СП. Однако в настоящее время ближайшие конкуренты СП не предоставляют данные услуги в том географическом охвате (протяженность маршрутов) и при этом с тем с полным набором дополнительных услуг, которые будет оказывать СП.

### **2.3. Транспортный рынок Германии**

Компания «У» основанная в 2003 г., является наиболее крупной из европейских транспортных компаний, выполняющих грузовые железнодорожные перевозки. Объем грузов, перевезенных данной компанией в 2004 г. составил 270 млн.т. Основными видами грузов, перевозимых данной компанией (без учета комбинированных перевозок различными видами транспорта), являются железо и сталь (25%), минеральные удобрения (11%), химическая продукция (10%), каменный уголь (10%) и др.

Более половины объемов работ по транспортировке грузов, выполняемых компанией «У», составляют международные перевозки. Из них почти одна треть приходится на комбинированные перевозки различными видами транспорта.

На внутреннем транспортном рынке доля комбинированных перевозок заметно меньше: она составляет около 14% от всего объема работ по

транспортировке грузов, выполняемых компанией «У» на внутреннем транспортном рынке Германии.

Транспортный рынок Германии отличает высокий уровень развития конкуренции в области грузовых перевозок. На данном рынке функционирует более 300 операторских компаний в области железнодорожных грузовых перевозок.

#### **2.4. Международные перевозки между Германией и Россией**

Общий объём внешнеторговых грузов, перевезенных между Россией и Западной Европой в 2004 году с участием железнодорожного транспорта, составил 88,8 млн. т, из них в контейнерах – 1,5 млн. т<sup>4</sup>. Экспортные перевозки из России в Западную Европу составили 84,7 млн. т, из них через российские порты – 48,3 млн. т. Через сухопутные границы было транспортировано 36,4 млн. т внешнеторговых грузов, из них 2,5 млн. т посредством прямого железнодорожного сообщения (из которых 2,2 млн. тонн составляют перевозки руды в Чехию) и 33,9 млн. т через порты СНГ и балтийские порты. Основными экспортируемыми видами грузов являются нефтяные грузы и нефтепродукты, однако их перевозка осуществляется преимущественно через порты России, Балтии и стран СНГ.

Объём импорта в перевозках из Западной Европы в Россию составил 1,4 млн. т, а объём транзитных перевозок через российскую территорию в обоих направлениях – 2,7 млн. т. При этом импортные перевозки внешнеторговых грузов через европейские сухопутные погранпереходы составили 0,3 млн. тонн и транзит – 0,2 млн. тонн.

Общий объём перевозок в направлении Россия-Германия морским, железнодорожным, автомобильным и воздушным транспортом в 2003 г. составил 4,4 млн. т (без трубопроводного). Из них наибольший удельный вес приходится на перевозки в железнодорожно-водном сообщении (60% или

---

<sup>4</sup> Источник: Государственная служба статистики Европейских государств

2,6 млн. т.). Перевозки остальными видами транспорта составляют сравнительно незначительный объем.

Основными видами грузов, перевозимых в данном направлении, являются нефтяные грузы, машины и оборудование, готовая продукция, черные металлы, лесная и сельскохозяйственная продукция. К 2015 г. ожидается увеличение суммарного объема перевозок до 10 млн. т.

Основными видами грузов, перевозимых в направлении Германия-Россия, являются продукты питания, машины и оборудование, готовая продукция, химические изделия. При этом в общем объеме перевозок значительный удельный вес (64%) занимает автомобильный транспорт. К 2015 г. ожидается увеличение суммарного объема перевозок в данном направлении до 5,6 млн. т.

В российских автомобильных перевозках в настоящее время занято 2500 предприятий с 125 тыс. сотрудников и 3,5 млн. грузовых автомобилей.

Доля российских экспедиторских агентств в общем объеме международных перевозок составляет 36% и постепенно снижается. Отечественные автоперевозчики проигрывают в конкурентоспособности своим балтийским и западноевропейским конкурентам. Основной причиной сокращения доли российских экспедиционных агентств является устаревший парк грузовых автомобилей. Лишь 40% российских грузовых автомобилей соответствуют стандарту Евро-1 и только 1% стандарту Евро-3.

#### **2.4.1. Железнодорожные перевозки между Россией и Германией**

Суммарный объем экспортных перевозок в направлении Россия – Германия через европейские сухопутные погранпереходы составил 50 тыс. т. в 2004 г. Основными видами грузов, перевозимых в данном направлении, являются: черные металлы, метизы, химикаты и прочие грузы. Именно эти грузы могут составить основу перевозок СП. Суммарный объем их перевозок в данном направлении составил 48,7 тыс. тонн по данным 2004 г. Из них 42,1

тыс. тонн (86,5%) перевозится в вагонах и, соответственно, 6,6 тыс. т. (13,5%) – в контейнерах.

В сообщении из Германии в Россию, включая транзит по территории России до Китая, в прямом железнодорожном сообщении через сухопутные погранпереходы в 2004 г. было перевезено около 150 тыс. тонн (в основном – готовая продукция, продукты питания, химическая продукция).

Таким образом, суммарный объем перевозок в прямом железнодорожном сообщении между Россией и Германией в 2004 г. составил около 200 тыс. тонн.

### **Контейнерные железнодорожные перевозки между Россией и Германией**

В условиях усиления контейнеризации грузопотоков во всем мире, контейнерные перевозки являются весьма перспективными. В этой связи целесообразно проанализировать специфику формирования контейнерных грузопотоков на данном направлении отдельно.

Основным экспортным грузом, перевозимым в контейнерах по железной дороге, являлась бумага – более 90% от всего объема экспорта в контейнерах в 2004-2005 гг. При этом более 94% от этого объема приходилось на четыре бумажных комбината (см. табл. 1).

**Таблица 1**

#### **Динамика экспорта бумаги в Германию крупнейших грузоотправителей, ДФЭ**

Грузоотправитель	Год	
	2004	2005 (оценочно)
ОАО "Кондопога" (Октябрьская железная дорога, Республика Карелия, ст. Нигозеро)	8390	16856
ОАО "Монди Бизнес Пейпа Сыктывкарский ЛПК" (Северная железная дорога, Республика Коми, ст. Койты)	15918	17782
ОАО "Волга" (Горьковская железная дорога, Нижегородская область, ст. Правдинск)	1662	4066
ОАО "Соликамскбумпром" (Свердловская железная дорога,	536	2052

Перенаправление экспортного контейнеропотока в сторону ст. Брест в необходимых для создаваемого СП объемах (*обеспечение баланса приема – сдачи контейнеров*) возможно, в частности, в случае формирования привлекательного коммерческого предложения для выбранных «эксклюзивных» предприятий.

Основным импортным грузом являлись продовольственные товары – около 40% от всего объема импорта в контейнерах по железной дороге (из них 74% осталось в районе тяготения Московской железной дороги, 20% - Северной железной дороги), около 20% приходилось на химикаты и соду (из них более 80% осталось в районе тяготения Куйбышевской и Свердловской железных дорог). В целом импорт грузов в контейнерах значительно «распылен» по территории России и грузополучателям.

#### **2.4.2. Ценовая ситуация**

Тарифы на транспортном рынке за последние годы характеризуются ежегодным ростом на 10% в год и более. В 2004 году транспортные тарифы в России увеличились на 9,3%, в том числе на автомобильные перевозки – на 15,1%, на перевозки морским транспортом – на 6,1%, на железнодорожные – на 12,5% (в среднем – на 8%)<sup>5</sup>.

Наиболее существенными ценовыми факторами, оказывающими влияние на конкурентоспособность железнодорожных грузовых перевозок в международном сообщении, являются:

- a. более высокие затраты на железнодорожный транспорт по сравнению с морским транспортом на большинстве международных маршрутов;
- b. жесткая конкуренция с автомобильным транспортом на маршрутах с развитой инфраструктурой железных дорог;

---

<sup>5</sup> Источник: РБК

с. различия в железнодорожных тарифах во внутреннем и международном сообщении.

Сравнительный анализ конкурентоспособности железнодорожного и морского транспорта в сообщении Россия – Германия показывает, что стоимость перевозки железнодорожным транспортом превышает стоимость перевозки морским транспортом.

*В качестве примера можно рассмотреть маршрут Соликамск (Россия) – Дуйсбург (Германия). Стоимость перевозки 20-футового контейнера в данном направлении через порт Санкт-Петербург с использованием железнодорожного, морского и автотранспорта составляет 1600 евро (табл.2). При этом суммарный тариф в прямом железнодорожном сообщении составляет 2700 евро. Необходимо отметить, что значительная часть затрат по перевозке в данном направлении приходится на участок Польши и Германии (50% всей стоимости перевозки при относительно небольших расстояниях).*

**Таблица 2**

**Сравнение стоимости перевозки альтернативными маршрутами**

<b>Маршрут</b>	<b>Тариф на перевозку ДФЭ<sup>6</sup>, евро</b>
<b>Железнодорожно-водное сообщение</b>	
Соликамск - С.-Петербург	400
С.-Петербург - Гамбург	550
Гамбург - Дуйсбург	650
<b>ВСЕГО</b>	<b>1600</b>
<b>Прямое железнодорожное сообщение</b>	
Соликамск - Красное	1100
Красное - Брест	250
Польский железнодорожный участок	600
Франкфурт-на-Одере - Дуйсбург	500
Доставка автотранспортом до склада	250
<b>ВСЕГО</b>	<b>2700</b>

<sup>6</sup> Двадцатифутовый эквивалент (равен примерно 12 тонн груза)



Наиболее существенной конкуренция с автомобильным транспортом наблюдается на европейской территории России, включая перевозки в международном направлении Запад-Восток. Причем, цены на автомобильные перевозки в значительной степени зависят от направления перевозки. В направлении Запад - Восток цены почти в два раза выше, чем в обратном направлении. К примеру, стоимость перевозки автотранспортом по маршруту Москва – Берлин составляет 1500 долл. США (в пересчете на ДФЭ), по маршруту Берлин – Москва – 2800 долл. США. Причина подобной существенной разницы цен заключается в том, что потребности в транспортных услугах в направлении Восток – Запад меньше, чем в направлении Запад – Восток. Транспортные предприятия и экспедиционные агентства в целях рентабельности перевозок должны обеспечить загрузенность круговых рейсов, это возможно только при условии адаптации цены к спросу в зависимости от направления перевозки.

Кроме того, на распределение грузопотоков влияют введенные с 2001 года тарифные преференции для экспортных направлений в российские порты. Начиная с 2004 года, тарифная дифференциация постепенно нивелируется, то есть к 2008-2010 гг. будет полностью проведена унификация тарифов во внутреннем и международном сообщении и конкурентоспособность прямого железнодорожного сообщения Россия -Германия будет возрастать.

В целом железнодорожный транспорт на направлении Россия-Германия через Брест (на примере базового маршрута Москва – Дуйсбург) уступает по стоимости автомобильному и железнодорожно-морскому маршрутам, однако сопоставим по срокам доставки с автомобильным транспортом (см. таб. 3).

**Конкуренентоспособность видов транспорта (перевозка грузеного  
контейнера, ДФЭ) по срокам доставки**

Транспорт из Москвы до Дуйсбурга	Длительность перевозки, час	
	Min	Max
Автомобильный	192	216
Морской и автомобильный (через п. Санкт-Петербург)	216	264
Морской и Железнодорожный (через п. Санкт-Петербург)	272	324
Железнодорожный (Москва - Красное - Брест/Малашевиче <sup>7</sup> - граница Польши/Германии - Дуйсбург)	175	218

Таким образом, повышение конкурентоспособности железнодорожных перевозок в сообщении Россия – Европа целесообразно осуществлять, прежде всего, посредством оптимизации сроков доставки контейнеров, сокращая, в первую очередь, время на обработку в пограничных пунктах, а также исследования возможностей по оптимизации тарифных условий при перевозках стабильных крупных партий контейнеров и сокращении порожнего пробега платформ.

В этой связи в целом необходимо отметить, что разработка и реализация комплексной транспортной услуги, объединяющей взаимодействия всех звеньев транспортной цепи (включая обработку в пограничных пунктах) является целесообразной с точки зрения повышения привлекательности железнодорожных перевозок.

Создание подобной услуги по перевозке грузов в контейнерах между Германией и Россией через погранпереход в г. Брест, установление конкурентоспособных тарифов в экспортно-импортных направлениях позволят привлечь дополнительный объем перевозок с автомобильного

<sup>7</sup> Погранпереход на границе Белоруссии и Польши

транспорта и перенаправить существующий объем железнодорожных контейнерных перевозок, осуществляемых через порт Санкт-Петербург на направление Москва-Брест-Дуйсбург.

## **2.5. Потенциал развития железнодорожных грузовых перевозок между Россией и Западной Европой**

В настоящее время в общем объеме перевозок между Германией и Россией на долю перевозок в прямом железнодорожном сообщении приходится около 12,8% (без учета трубопроводного транспорта).

Для того, чтобы данный показатель был увеличен, для существующих видов перевозок необходимо развить альтернативные продукты, которые составят конкуренцию автомобильному и морскому транспорту. Совместно с другими участвующими железными дорогами, политическими органами и компаниями-учредителями необходимо инициировать меры для устранения главных препятствий для железнодорожных перевозок в международном транспортном коридоре II.

Объемы перевозок грузов совместной компании могут быть сформированы за счет:

- 1) переключения на международный транспортный коридор II части:
  - смешанных железнодорожно-водных перевозок;
  - смешанных железнодорожно-автомобильных перевозок;
  - прямых автомобильных перевозок;
- 2) увеличения существующих объемов перевозок грузов;
- 3) развитие транзитных контейнерных перевозок по направлению Западная Европа – Китай и Китай – Западная Европа.

### **2.5.1. Альтернатива смешанному железнодорожно-водному сообщению**

При сравнении морских перевозок с железнодорожными в международном транспортном коридоре II следует учитывать три аспекта,

представляющие собой преимущества морского вида транспорта. Во-первых, усиленные инвестиции в расширение инфраструктуры портов. Во-вторых, для доставки грузов к российским портам действуют более выгодные тарифные условия железнодорожных перевозок. Кроме того, размер морского фрахта для перевозок при ближнем плавании в немецкие порты меньше, чем цена на железнодорожные перевозки по территории Польши и Германии. Эти факторы способствуют развитию морских перевозок и смешанных железнодорожных перевозок через российские порты и, обеспечивают, таким образом, морским перевозкам значительные конкурентные преимущества.

Наибольший объем грузов, перевозимых в Западную Европу из России, отправляется через балтийские порты (как российские, так и порты стран Балтии). Однако наличие различий в уровне железнодорожных тарифов в международном и внутреннем сообщениях очень усложняет переключение грузоперевозок из морских портов в международный транспортный коридор II, так как через российские морские порты транспортируются, прежде всего, массовые грузы, которые очень чувствительны к ценовому фактору. Таким образом, стоимость перевозки является главным решающим критерием при выборе способа перевозки этих грузов.

В связи с тем, что железнодорожная транспортировка грузов до российских портов осуществляется по «внутренним» тарифам, а в порты стран Балтии – по «международным» тарифам, первое направление для грузоотправителей является предпочтительным. В силу этого наблюдается сильная перегруженность российских портов в настоящее время. При этом почти весь объем перевозок через российские порты приходится на долю экспорта из России.

Условия тарифов, действующие для доставки грузов в порты стран Балтии, в отличие от тарифов на железнодорожные перевозки через российские порты, приравнены к тарифам для железнодорожных перевозок через сухопутную границу. Поэтому объем грузов, транспортируемых через

прибалтийские порты (порты Латвии и Эстонии), представляет собой определенный потенциал для перевода в международный транспортный коридор II.

К наиболее часто транспортируемым через порты стран Балтии видам грузов относятся нефть и нефтепродукты, химикаты (сода в цистернах и вагонах), удобрения, каменный уголь и лес. Основные грузы, перевозимые в направлении Россия – Западная Европа по коридору II, частично совпадают с видами грузов, транспортируемыми через порты стран Балтии.

Основным регионом зарождения грузопотоков, для которых перевозка в прямом железнодорожном сообщении могла бы стать реальной альтернативой перевозке через прибалтийские порты, является Уральский регион, который представляет интерес в части дальности доставки грузов (транспортное плечо составляет более 2000 км), поскольку действующие тарифные условия в данном случае позволяют формировать более выгодные условия для осуществления перевозок.

В частности, на железнодорожный транспорт могут быть переведены следующие виды грузов: черные металлы, полуфабрикаты и изделия из металла, химикаты. Объем перевозок, тяготеющих к международному транспортному коридору II и выполняемых в настоящее время через порты Балтии, составляет 418 тыс. т. По оценкам экспертов сбытовых структур компаний «Х» и «У», при благоприятных условиях совместное предприятие к 2010 году может перевести в коридор II до 5 % этого объема, т.е. 20,9 тыс. т. в год.

Определенный потенциал для переключения грузопотока в коридор II представляют спиртные напитки и табачные изделия. Эти товары в связи с высокими ввозными пошлинами на них и режимом таможенного оформления транспортируются морским видом транспорта. В настоящее время объем перевозок данных видов грузов через Балтийские порты составляет 2,4 тыс. ДФЭ в год. В случае введения российскими таможенными органами упрощенного режима таможенного оформления перевозок этих товаров через

сухопутную границу эти виды грузов могли бы стать одной из позиций для увеличения грузопотока в коридоре II. По предварительным прогнозам потенциал по привлечению данных видов грузов для СП может составить около 20% от данного объема (480 ДФЭ).

Сравнительный анализ конкурентоспособности железной дороги по сравнению с морским транспортом показал, что стоимость перевозки по железной дороге превышает стоимость морского фрахта. Снижение стоимости для немецкого участка пути может быть достигнуто за счет оптимизации технологических условий перевозок, например, создания маршрутных грузовых поездов. На польском участке стоимость перевозки может быть снижена путем установления цены с учетом гарантированных объемов или цены на маршрутные грузовые поезда.

Решение об установлении более выгодных тарифных условий на железнодорожном участке может быть принято для крупного долгосрочного заказа на перевозки в объёме нескольких вагонов; при перевозке определенного вида груза по фиксированному маршруту с равномерной загрузкой вагонов.

### **2.5.2. Альтернатива смешанным железнодорожно-автомобильным перевозкам**

Определенный интерес к рассмотрению может вызвать возможность переключения так называемых «прерванных» повагонных перевозок из России в Германию, т.е. тех перевозок, которые осуществляются вначале по железной дороге до Бреста, а затем следующих автомобильным транспортом.

Значительную часть массовых грузов, перевозимых на российском участке железнодорожным транспортом в направлении Восток-Запад, составляет древесина. Этот объём грузов перегружается в Бресте на грузовые автомобили и транспортируется далее в Западную Европу. Выполнение определенных условий будет способствовать переводу смешанных железнодорожных перевозок через сухопутную границу в разряд сквозных железнодорожных перевозок. Одним из важнейших критериев этих

перевозок является стоимость перевозки, а также сроки «обработки» грузов на границах. Необходимо обеспечить уравнивание цен на сквозные железнодорожные перевозки с ценами на перевозки автомобильным транспортом, а также отработать процедуру быстрой пограничной и таможенной «обработки» грузов. Возможности снижения стоимости на польском и немецком железнодорожных участках пути, как было обозначено, заключаются в возможной загрузке целого поезда.

Эксперты сбытовых структур компаний «Х» и «У» предполагают, что суммарный потенциал данных перевозок составит около 10 тыс. т. и в случае благоприятной рыночной конъюнктуры может рассматриваться как возможный для реализации.

### **2.5.3. Альтернатива прямому автомобильному сообщению**

Общий объём грузоперевозок, осуществленных автомобильным транспортом в 2004 году в двухсторонних перевозках между Западом и Востоком, составил 2,6 млн.т. При этом в направлении Германия – Россия было транспортировано 1,2 млн. т. грузов, а между Россией и Германией около 720 тыс. тонн.

Согласно оценке экспертов к 2010 году около 5-6% данного объема можно привлечь с автомобильного на железнодорожный транспорт около 108 тыс. т. (в том числе в направлении Германия – Россия - 72 тыс. т., в направлении Россия – Германия - 36 тыс. т.).

Реализация данных потенциалов возможна в случае ценовой конкурентоспособности железнодорожных перевозок по отношению к автомобильным.

В настоящий момент сравнение стоимости перевозки железнодорожным и автомобильным транспортом для маршрута Дуйсбург – Москва выглядит следующим образом (см. таб. 4).

**Табл. 4**

Направление	Автомобильный транспорт (Евро за ДФЭ)	Железная дорога (Евро за ДФЭ)
-------------	--	----------------------------------

	<i>мин.</i>	<i>макс.</i>	<i>(вкл. начальную и конечную доставку на автомобиле)</i>
Восток-Запад	800	1.000	2.800
Запад-Восток	2.500	2.700	2.800

По ценовым показателям перевозки автомобильным транспортом в направлении Россия – Германия существенно дешевле, чем в направлении Германия - Россия. Однако возможности по обеспечению обратной загрузки в регионы-получатели, расположенные существенно восточнее Москвы, невелики, что приводит к увеличению стоимости перевозки в данные регионы.

Преимуществами автомобильного транспорта по сравнению с железнодорожным при перевозках в направлении Германия – Россия являются:

- доставка «от двери до двери» (при транспортировке железнодорожным транспортом часто возникает необходимость доставки от станции назначения до клиента, поэтому в общей сложности происходит 3 погрузки: отправление, перегрузка в пути следования и перегрузка на автотранспорт на станции назначения, что соответственно влияет на цену и качество перевозки);
- обеспечение обратной загрузки (на железнодорожном транспорте осуществляются преимущественно непарные перевозки, автомобильный транспорт, как правило, обеспечивает обратную загрузку);
- стоимость доставки автомобильным транспортом в некоторых случаях ниже по сравнению с железнодорожным;
- скорость доставки автомобильным транспортом сопоставима со скоростью доставки железнодорожным транспортом;
- единое таможенное оформление (при перевозке автомобильным транспортом из Германии в Россию действует единый транспортный документ, переоформление документов в пути не требуется, а при перевозке железнодорожным транспортом единое таможенное оформление отсутствует);



- более высокая информативность при организации перевозок автомобильным транспортом по сравнению с железнодорожным транспортом.

#### **2.5.4. Увеличение существующего грузопотока**

В настоящее время в области повагонных перевозок грузов существуют продукты «экспресс Россия» и «экспресс Европа», плановые соединения для оси перевозок Германия – Россия. В Германии отдельные вагоны присоединяются в Берлине-Седдин и в форме маршрутного грузового поезда транспортируются через погранпереход Франкфурт-на-Одере (на немецко-польской границе) далее до Смоленска. Осуществление перевозки в рамках экспресса Европа организуется подобно экспрессу Россия в обратном направлении.

С помощью этих поездов в 2004 году были перевезены 230 тыс. т. в направлении Запад – Восток, в направлении Восток – Запад 45 тыс. т. Выполненный этими поездами объём перевозок снизился в первом квартале 2005 г. по сравнению с первым кварталом 2004 г. примерно на 25%. Прежде всего, это объясняется наиболее высокой стоимостью перевозок железнодорожным транспортом в направлении Германия – Россия по сравнению с автомобильным и морским видами транспорта.

Примерно 40% объёма грузоперевозок пришлось на сквозные перевозки на немецком и польском участках пути в направлении Запад – Восток. Лишь 1% от общего объёма пришелся на сквозные перевозки на протяжении всего маршрута. Это соответствует объёму перевозок в 2,8 тыс. т.

Большая часть грузоотправителей покупает услугу по перевозке по частям - в Польше, Белоруссии и России. Таким образом, на рынке возникает объективная потребность объединения фрагментарных перевозок в единую транспортную услугу.

Благодаря образованию СП объём перевозок отдельных сбытовых организаций будет объединен по маршруту Германия – Россия. Путем

целенаправленного стимулирования этих осей перевозок объём перевозок должен увеличиться. При этом шансы на более выгодную покупку услуги у иностранных железных дорог должны возрасти.

В качестве потенциала для СП (в объеме около 35% существующих перевозок в направлении Германия-Россия и 44% в направлении Россия-Германия) возможно частичное завоевание существующих перевозок, осуществляемых в настоящее время экспедиторами, посредством предложения конкурентоспособного сквозного продукта. Согласно оценке экспертов к 2010 году для СП появится возможность предложить сквозную перевозку в направлении Запад – Восток объемом 79,7 тыс. т. грузов в год, в направлении Восток – Запад - 20 тыс. т. в год.

В качестве базового маршрута в сообщении Германия-Россия рассматривается направление Северный Рейн - Вестфалия (промышленный регион Германии) – Россия, поскольку на него приходится около 30% перевозок всеми видами транспорта в данном сообщении.

В сообщении Россия-Германия в качестве базового выбран Уральский регион, поскольку является крупным промышленным регионом России (регионом зарождения грузопотока) и привлекательным с точки зрения «транспортного плеча» для перевозки грузов железнодорожным транспортом.

В этой связи в качестве условного маршрута по направлению Запад-Восток можно рассматривать маршрут Дуйсбург-Москва, по направлению Восток-Запад – Екатеринбург-Дуйсбург.

#### **2.5.5. Развитие транзитных контейнерных перевозок по направлению Западная Европа – Китай и Китай – Западная Европа**

Общий объём контейнерных перевозок, выполненных в 2004 году между странами ЕС и Китаем, составил в направлении Китай – Европа 5,8 млн. ДФЭ, в направлении Европа – Китай 2,4 млн. ДФЭ. 99 % этого объёма контейнерных перевозок пришлось на морские перевозки.

С ценовой точки зрения железнодорожные грузовые перевозки из Китая в Германию по сравнению с морским фрахтом являются конкурентоспособными. Для этого маршрута компания «Х» предлагает два контейнерных поезда, снижение стоимости которых более чем на 50 % обеспечивается действующей в настоящий момент скидкой на тарифы (см. Табл5).

**Таблица 5**

**Сравнение стоимости перевозки железнодорожным и морским транспортом<sup>8</sup>**

<b>Направление</b>	<b>Железнодорожный транспорт (долл. США/ДФЭ)</b>	<b>Морской транспорт (долл. США/ДФЭ, вкл. все надбавки)</b>
Гамбург – Шанхай	1.716	666
Шанхай – Гамбург	1.716	3.424

Тарифы на перевозки грузов в контейнерах компании «Х» в контейнерном поезде по маршруту п. Восточный – Красное составляет 327 долл. США за 20-фут. контейнер и 649 долл. США за 40-фут. контейнер (поезд должен состоять минимум из 50 усл. вагонов). Тариф на перевозку грузов в частных контейнерах в контейнерном поезде по этому маршруту составляет 239 долл. США за 20-фут. контейнер и 474 долл. США за 40-фут. контейнер.

Для направления Германия – Китай результаты сравнения цен для железнодорожных и морских перевозок выглядят иным образом. Перевозка по железной дороге более чем в два раза дороже морского фрахта. Большая разница во фрахтовых ставках в зависимости от направления перевозки объясняется непарностью потоков перевозок. Спрос на загрузочную мощность в направлении Восток – Запад больше, чем в обратном направлении, поэтому на рынке действуют высокие фрахтовые ставки. Конкурентоспособные фрахтовые ставки в направлении Запад – Восток едва

<sup>8</sup> Источник: данные сбытовых структур компании «Х»

покрывают затраты морских судоходств, поэтому они компенсируются более высокими фрахтовыми ставками для направления Восток – Запад.

Согласно прогнозам транспортировка контейнеров должна вырасти с 1,5 млн. ДФЭ в 2002 году до 7 млн. ДФЭ в 2012 году.

Значительно возросший объём грузоперевозок морским транспортом обострил проблемы с отправкой груза во многих портах, таким образом, груз в связи с периодом ожидания и изменившимися маршрутами транспортируется более длительный период времени. В целом не всегда удается быстро покрыть спрос на тоннаж<sup>9</sup>. Поэтому срок ожидания в морских портах может составлять до 14 дней.

Как уже было отмечено, в Китай и из Китая транспортируются, главным образом, дорогостоящие грузы. Перевозка этих товаров обуславливает высокую степень отвлечения капитала, поэтому она очень чувствительна к срокам доставки товаров. С учетом преимуществ железнодорожных перевозок в отношении периода транспортировки и интереса клиента сокращение периода транспортировки при неконкурентоспособной стоимости перевозки также в направлении Германия – Китай вполне может представлять собой конкурентное преимущество по сравнению с морским фрахтом.

Потенциал развития для создаваемого СП целесообразно рассматривать по двум следующим маршрутам:

**Китай – Забайкальск – Красное – Брест – Польша – Дуйсбург;**

**Китай – Восточный – Красное – Брест – Польша - Дуйсбург.**

Существующий в настоящий момент объём перевозок контейнеров по маршруту Китай – Западная Европа и обратно, транспортируемый транзитом через Россию, очень незначителен. Эта линия сообщения может рассматриваться как одно из потенциальных направлений деятельности СП. В качестве конкурента выступают морские судоходства.

---

<sup>9</sup> Schiffsbank.com

Объем перевозок высокостоймых грузов, перевозимых в направлении Китай-Германия, составляет 74150 ДФЭ в год. По оценкам экспертов потенциал переключения перевозок на международный транспортный коридор II может составить около 8% (5980 ДФЭ) в год к 2010 г. по данному направлению<sup>10</sup>.

## **Выводы**

Создаваемое СП обладает значительным рыночным потенциалом по освоению объемов международных грузовых перевозок. В условиях контейнеризации и расширения международной торговли основной задачей СП будет увеличение привлекательности грузовых железнодорожных перевозок через сухопутные погранпереходы за счет переключения объемов перевозок с других видов транспорта (морского и автомобильного).

Результаты маркетингового анализа свидетельствуют о достаточно высоком уровне конкуренции железнодорожного транспорта с альтернативными видами транспорта. В качестве основного конкурентного преимущества для СП в этих условиях должно стать предложение регулярной сквозной транспортной услуги «от двери до двери» с координацией всех звеньев транспортной цепи (железных дорог, терминалов, автомобильного транспорта, осуществляющего развоз/довоз от/до станции), что будет способствовать сокращению сроков доставки грузов и повышению качества транспортно-логистического обслуживания клиентов-грузоотправителей.

По результатам анализа потенциала осуществления перевозок по различным направлениям и маршрутам, а также различными видами транспорта, рассмотрение дополнительно привлекаемого объема перевозок целесообразно в части следующих ключевых позиций:

1. Переключения с портов Прибалтики повагонных перевозок потенциальных видов грузов (метизы, полуфабрикаты, черные

---

<sup>10</sup> [www.container.ru](http://www.container.ru)

металлы, химические продукты) в объеме до 20,9 тыс. т., что составляет около 5% существующего объема повагонных перевозок через порты Прибалтики в направлении Россия-Германия. При этом в качестве условного маршрута целесообразно рассматривать Уральский регион зарождения грузопотоков, поскольку длина маршрута в данном случае превышает 2000 км, что позволяет с учетом действующих тарифных условий формировать более выгодные условия осуществления перевозок.

2. Переключение объемов контейнерных перевозок алкогольной и табачной продукции по направлению Германия-Россия (маршрут Дуйсбург - Москва) в объеме 5780 т. (480 ДФЭ), что составляет около 20% от общего объема перевозок данных грузов через Балтийские порты.
3. Переключение «прерванных» повагонных перевозок по направлению Россия-Германия (с плечом доставки по территории России более 2000 км), осуществляемых железнодорожным транспортом до Бреста, далее следующих автомобильным транспортом. Суммарный потенциал данных перевозок составляет 10 тыс. т.
4. Переключения грузов, перевозимых автомобильным транспортом, на железнодорожный для перевозки в вагонах и контейнерах<sup>11</sup> в общем объеме около 108 тыс. т., в том числе по направлению Запад-Восток - 72 тыс. т., по направлению Восток-Запад - 36 тыс. т. По данному направлению в качестве условного маршрута принят маршрут Дуйсбург – Москва (ст. Кунцево 2) и обратно.
5. Предложения сквозных повагонных перевозок по направлению Запад-Восток и Восток-Запад, что позволит создать конкурентное преимущество перед действующими на рынке экспедиторами. За счет этого СП сможет дополнительно оказывать

---

<sup>11</sup> По данному потенциалу возможна как повагонная, так и контейнерная перевозка грузов

услуги по перевозкам в объеме до 79,7 тыс. т. в направлении Запад-Восток и 20 тыс. т. в направлении Восток-Запад. Условным маршрутом по направлению Запад-Восток является маршрут Дуйсбург – Москва, по направлению Восток-Запад – маршрут Екатеринбург – Дуйсбург.

6. Привлечения дополнительных объемов контейнерных перевозок высокостоймых грузов по направлению Китай - Германия в объеме 5980 ДФЭ, что составляет около 8% от общего объема контейнерных перевозок в сообщении Китай-Германия (основные маршруты – через п. Восточный и через погранпереход Забайкальск).

Отмеченные направления могут выступать в качестве потенциально возможных для реализации СП, поскольку они представляют интерес с точки зрения перспектив развития рыночной конъюнктуры.

Суммарный рыночный потенциал по увеличению объемов железнодорожных перевозок для данного предприятия составляет около 316 тыс. т. до 2010 г., а его реализация возможна при благоприятном развитии конъюнктуры транспортных рынков Германии, России, а также Китая.

### **3. Описание деятельности создаваемого совместного предприятия**

#### **3.1. Виды деятельности**

Основным видом деятельности создаваемого СП будет являться оказание следующих видов услуг:

- предоставление услуг по организации контейнерных поездов, а также одиночных и групповых контейнерных и повагонных отправок грузов в сообщении между Россией и Германией, а также между Китаем и Германией с транзитом по территории России;

- оказание комплекса сопутствующих услуг (терминальная обработка, таможенная очистка, довоз/развоз, складские услуги, информирование о движении контейнеров и т.д.), в т.ч. путем приобретения соответствующих услуг у учредителей, их дочерних компаний и третьих лиц с целью повышения привлекательности комплексного транспортного продукта для клиентов.

СП преимущественно будет разрабатывать и предлагать транспортные продукты на сухопутных маршрутах с использованием международного транспортного коридора II.

#### **3.2. Основные требования к транспортному продукту СП**

В настоящее время по результатам проведенного анализа и опросам клиентов выявлены основные недостатки организации существующих перевозок грузов по железной дороге в сообщении между Германией, Россией и Китаем, которые негативно влияют на конкурентоспособность железнодорожных перевозок в данных направлениях:

1. Отсутствие регулярности движения и надежности соблюдения расписания движения;

2. Значительные потери времени на пограничных переходах (перегрузка грузов, таможенное оформление, др.)



3. Отсутствие конкурентоспособной цены на всем маршруте следования;

4. Дорогостоящий довоз и развоз грузов от станции назначения до склада грузополучателя (особенно под таможенным контролем);

5. Отсутствие сбалансированности (парности) перевозок (необходимость транспортировки порожнего подвижного состава).

Задачей СП является разработка транспортного продукта, который будет в максимальной степени отвечать запросам клиентов-грузоотправителей.

Основными требованиями, предъявляемыми к транспортному продукту, который будет предлагать СП, являются следующие:

1. Организация регулярного движения контейнерных поездов (формирование четкого графика следования поездов, формирование регулярного поезда из Бреста в Москву и далее по транссибирской магистрали до Китая);
2. Оптимизация сроков доставки (уменьшение времени перегрузки в Бресте до 15-18 часов);
3. Оптимизация производственных затрат за счет обеспечения обратной загрузки и снижения доли порожнего пробега как подвижного состава, так и контейнерного парка;
4. Предложение единой сквозной ставки «от двери-до двери»;
5. Создание единой ИТ-платформы (предварительное таможенное декларирование, слежение за процессом перевозки, формирование сквозной цены);
6. Предложение широкого ассортимента дополнительных услуг, связанных с перевозкой грузов.

### **3.3. Производственная модель**

В рамках производственной деятельности СП будет в основном опираться на ресурсы учредителей, а также других компаний, действующих на транспортном рынке.

СП формирует сквозную транспортную услугу по доставке груза «от двери до двери», закупает необходимые для этого производственные ресурсы компаний-учредителей (услуги инфраструктуры, предоставления подвижного состава, а также услуги по терминальной обработке грузов, таможенной очистке, довозу/развозу и др.), интегрирует их в главную услугу, чтобы затем продавать их в качестве совокупного продукта сбытовым организациям или напрямую грузоотправителям на рынке. Таким образом, транспортные услуги и услуги логистики будут предоставляться одним поставщиком.

Кроме этого, деятельность СП включает:

1. Внедрение информационно - управляющей системы, обеспечивающей комплекс мер по повышению качества железнодорожных перевозок и снижению сроков доставки и затрат – например, переоформление накладных в системе ЦИМ/СМГС до отправления, оформление предварительной электронной заявки, возможность таможенного декларирования грузов до прибытия груза на границу в Бресте и др.).
2. Ведение договоров по таможенному оформлению, перегрузке, слежение за процессами перевозок.

СП будет осуществлять деятельность, связанную с международными перевозками, и соответственно интегрировать деловые обычаи транспортных рынков нескольких стран. В этой связи модель организации производственной (а также и сбытовой деятельности) на транспортном рынке Запада и Востока будет различной.

Так в свою очередь будут различны условия покупки услуг для транспортных рынков Востока (российский, китайский, белорусский участки) и Запада (немецкий, польский участки). При зарождении грузопотоков в Восточной части характерна преимущественно 100%-ная оплата услуг перевозчику не менее чем за 3 дня до начала перевозки. Данные особенности учтены при построении финансово-экономической модели развития предприятия.

Действующие условия компании «Х» предусматривают, что экспедиторские организации обязуются внести денежные средства за планируемые международные перевозки (экспортно-импортные и транзитные, через сухопутные пограничные переходы) за 15 дней до их начала. По общему правилу (статья 30 Федерального закона «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации») перевозка грузов оплачивается до ее начала, т.е. предусматривается 100% предоплата.

На западной территории в настоящий момент действуют условия 100%-ной оплаты перевозки через 15 дней после ее окончания (действующие условия на транспортном рынке Германии).

### **3.4. Сбытовая политика**

Особенности структуры рынков России и Германии, а также ориентир на разные группы клиентов, обуславливает необходимость построения различной системы сбыта услуг СП на Востоке и на Западе.

Система сбыта услуг СП в России должна удовлетворять следующим базовым требованиям:

- эффективное продвижение транспортного продукта на рынке на начальном этапе;
- максимальный охват потенциальной клиентской базы;
- учет особенностей работы с различными группами клиентов;
- приоритетное использование сбытовых структур учредителей;
- минимизация расходов на сбытовую сеть.

Учитывая сегментацию клиентской базы, система сбыта услуг СП будет строиться по двум основным направлениям:

1. Организация системы прямого сбыта услуг СП непосредственно клиентам – грузоотправителям через московский офис.

Данная система сбыта предполагает проведение активной маркетинговой политики, направленной на непосредственный выход на клиентов и продвижение нового транспортного продукта. Данный канал сбыта будет приоритетным при работе с крупными клиентами (например, с целлюлозно-бумажными комбинатами). Прямой сбыт предполагает:

- непосредственное взаимодействие сотрудников московского офиса СП с клиентом в процессе предложения транспортных услуг;
- непосредственное консультирование клиентов сотрудниками московского офиса СП по параметрам предлагаемой транспортной услуги в процессе ее реализации;
- самостоятельное заключение договоров транспортной экспедиции (без агента);
- возможно самостоятельное осуществление взаиморасчетов с клиентами.

2. Организация сбыта услуг СП через агентов.

Агенты будут осуществлять продажу услуг от имени и за счет СП за вознаграждение. В качестве агентов будут выступать сбытовые структуры компании «Х», а также другие транспортные компании, работающие на рынке стран СНГ. Данный канал сбыта будет приоритетным в части работы с более мелкими грузоотправителями. На первоначальном этапе предполагается, что агентская сеть СП может создаваться в наиболее крупных промышленно развитых регионах России, являющихся потенциальными регионами зарождения контейнеропотоков.

Сбытовые агенты выполняют следующие функции:

- заключение договоров с клиентами от имени СП;

- консультирование клиентов по параметрам предлагаемой транспортной услуги;
- осуществление взаиморасчетов с клиентами.

Для СП в целях быстрого и успешного вхождения на рынок наиболее приоритетным будет являться прямой сбыт услуг непосредственно грузоотправителям (это предусмотрено в расчетах бизнес-плана). По мере продвижения услуг СП на рынке в дальнейшем необходимо расширение сбытовой сети с привлечением агентов в России и других странах.

Учитывая многоступенчатую структуру рынка транспортно-логистических услуг в Германии отличительной особенностью организации сбыта услуг СП на территории Германии, а также в дальнейшем и других европейских стран является отсутствие выхода на конечных клиентов – грузоотправителей, т.е. сбыт услуг СП ориентирован, прежде всего, на экспедиторов.

Организация сбыта услуг СП в Германии будет осуществляться только через сбытовые структуры компании «У», т.е. прямой сбыт услуг СП на рынке в Германии не предполагается.

Следует отметить, что условия продажи услуг также как и их покупки существенно различаются в зависимости от территории зарождения грузопотоков. Для восточной части преимущественно характерно получение 100%-ной предоплаты от грузоотправителей до перевозки. Для западной части характерна 100%-ная оплата грузоотправителями перевозок спустя 30 дней с момента их завершения. С учетом того, что в настоящий момент на транспортных рынках как Германии, так и России действует значительное число компаний-экспедиторов, совместное предприятие в качестве одного из конкурентных преимуществ может применять на восточной территории механизм 80%-ной предоплаты<sup>12</sup> от клиентов, что будет способствовать

---

<sup>12</sup> Окончательные расчеты за перевозку грузов, грузобагажа и дополнительные работы (услуги), связанные с перевозкой грузов, грузобагажа, производятся грузополучателем (получателем) по прибытии грузов, грузобагажа на железнодорожную станцию назначения до момента их выдачи. При выявлении обстоятельств, влекущих за собой необходимость перерасчета стоимости перевозок и размеров иных причитающихся перевозчику платежей и штрафов, перерасчет может

наращиванию клиентской базы и привлечению дополнительных объемов перевозок.

### **3.5. Условия конкурентоспособности совместного предприятия**

1. Важнейшим условием конкурентоспособности услуг СП являются ценовые условия осуществления перевозок.

Ценовая политика совместного предприятия имеет следующие особенности в зависимости от потенциалов увеличения объемов перевозок:

- По большинству анализируемых направлений перевозок существует потенциальная возможность приблизить отпускную цену перевозки к ценам основных конкурентов.
- Существуют направления, на которых стоимость перевозки конкурентным видом транспорта существенно превышает стоимость перевозки железнодорожным транспортом (переключение «прерванных» в Бресте повагонных перевозок). В этом случае ценовая политика предприятия состоит в процентной надбавке (о которой речь пойдет далее) к уровню затрат на перевозку. Однако выделяются направления, на которых предприятие вправе рассчитывать на уровень отпускных цен на перевозку, превышающий уровень цен конкурентов (предложение «сквозного» продукта в направлении Восток-Запад на территории Польши и Германии). Данное обстоятельство обусловлено существующей практикой осуществления перевозок данного вида и неценовыми конкурентными преимуществами (в частности привлекательность сроков перевозок), которыми обладает железнодорожный транспорт на данном направлении.

Ценовая политика в части условий оплаты грузоотправителями перевозок, как уже было отмечено, также различается в зависимости от территории зарождения грузопотоков. На Западе для клиентов-производителей после выдачи грузов, грузобагажа.

грузоотправителей действуют более выгодные условия оплаты услуг по перевозкам, чем на Востоке. Совместному предприятию при осуществлении своей деятельности необходимо учитывать данные особенности. При этом, как уже было отмечено, в целях создания конкурентного преимущества возможно требование 80%-ной предоплаты от клиентов за услуги по перевозке, относящихся к восточной части.

С немецкой стороны существует возможность снижения стоимости перевозок, которая состоит в создании более выгодных, с экономической точки зрения, организационных условий их осуществления: в частности в формировании маршрутных грузовых поездов и тесной связки транспортных средств автомобильная дорога – железная дорога. В бизнес-плане расчет затрат и отпускных цен на перевозки по территории Германии выполнен с учетом данных условий. С российской стороны ценовые параметры бизнес-плана определены исходя из действующих в компании «Х» тарифных условий грузовых перевозок.

2. Развитие неценовых конкурентных преимуществ также составляет основу обеспечения конкурентоспособности создаваемого СП. Необходимо придерживаться максимально возможной степени стандартизации производственного и коммерческого оформления при разработке продуктов, а также принципа «покупки за один заход» с целью обеспечения «сквозного» сервиса.

### **3.6. Калькуляция затрат и отпускных цен по ключевым направлениям потенциала привлечения объемов перевозок**

Для выбранных по результатам анализа рыночной ситуации ключевых направлений по возможному привлечению дополнительных объемов контейнерных и повагонных перевозок на международный транспортный коридор II был произведен ориентировочный расчет стоимости затрат на покупку услуг по перевозке, а также расчет отпускных цен на перевозки по соответствующим направлениям (маршрутам). Для выполнения

необходимых расчетов используется исходная информация о средних технических параметрах перевозок (средняя загрузка вагона/контейнера, среднее число вагонов/контейнеров в поезде), а также данные на основе действующих тарифных условий для определения затрат на перевозку грузов и информация о ценах конкурентов (автомобильного, морского транспорта, цен других экспедиторов) для определения конкурентоспособной цены реализации услуги по перевозке.

Исходные данные были подготовлены в частности исходя из опыта ведения деятельности по осуществлению грузовых перевозок структурными подразделениями и дочерними предприятиями компаний «Х» и «У».

Обобщенная исходная информация для калькуляции затрат и отпускных цен для СП представлена в Приложении 1.

На Западе и на Востоке ввиду различных технологических условий эксплуатации (в частности различной ширины колеи) российские вагоны по своим техническим характеристикам существенно отличаются от европейских. Поэтому в приведенных в Приложении 1 таблицах приведены показатели с разбивкой на российские и европейские вагоны. Дальнейшие расчеты по калькуляции затрат и отпускных цен выполнены с учетом данных особенностей.

Исходя из приведенных технических параметров, действующих тарифных условий стран-участниц грузовых перевозок по международному транспортному коридору II, для каждого потенциала проведена калькуляция затрат на единицу перевозимого груза, складывающаяся из затрат на перевозку по отдельным участкам пути (включая довоз/развоз от/до станции, таможенную обработку грузов, охрану и др. сборы, необходимые для формирования комплексного сквозного транспортного продукта).

Расчет отпускных цен выполнен с учетом калькуляции затрат на перевозку, цен конкурентных видов транспорта и возможной надбавки (от уровня затрат на перевозку), на которую вправе рассчитывать СП от разработки транспортного продукта. По прогнозам величина данной



надбавки при зарождении грузопотоков на территории России может составить не более 5%, на территории Германии совместное предприятие вправе рассчитывать на немного большую дельту, которая, по прогнозам немецких специалистов, может составить до 12%.

В случаях, когда рассчитанная с учетом надбавки отпускная цена превышает уровень цен перевозок конкурентными видами транспорта (автомобильным или железнодорожным в зависимости от направления), отпускные цены принимаются на уровне цен конкурентов.

По тем направлениям, на которых в настоящее время затраты на перевозку грузов железнодорожным транспортом превышают цены перевозки конкурентными видами транспорта, но однако же за счет имеющихся неценовых конкурентных преимуществ существует спрос на данные железнодорожные перевозки, предполагается, что предприятие может рассчитывать на уровень отпускных цен, превышающих цены конкурентов.

Обобщенные данные о калькуляции затрат и отпускных цен на единицу перевозимого груза представлены в табл. 6

**Таблица 6**

**Расчет затрат на закупку услуг по перевозке и отпускных цен по потенциалам развития совместного предприятия**

Потенциал		Предельная цена (цена конкурентов)	Отпускная цена	Затраты	Дельта между отпускной ценой и затратами
1	Контейнерные перевозки алкогольной продукции, табака в направлении Запад->Восток	1676	1676	1142	533
2	Переключение повагонных «прерванных» в Бресте перевозок				
	Повагонные перевозки Восток->Запад(евро)	1 248	1 248	1 350	-102
	Повагонные перевозки Восток->Запад (RU)	3 998	3 998	3 808	190

Потенциал		Предельная цена (цена конкурентов)	Отпуск ная цена	Затраты	Дельта между отпускной ценой и затратами
3	<b>Переключение с Балтийских портов</b>				
	Повагонные перевозки Восток->Запад (евро)	1 248	1 383	1 350	33
	Повагонные перевозки Восток->Запад (RU)	3 998	3 998	3 808	190
4	<b>Переключение автомобильных перевозок в направлении из России в Германию и обратно</b>				
	Контейнерные перевозки Восток->Запад	898	898	1 239	-341
	Контейнерные перевозки Запад->Восток	1 556	1 556	1 239	317
5	<b>Контейнерные перевозки из Китая в Германию и обратно</b>				
	Контейнерные перевозки Восток (Китай) ->Запад	Восточный 1 617	1 617	1 620	-3
	Контейнерные перевозки Восток (Китай) -> Запад	Забайкальский 1 817	1 817	1 648	169
	Контейнерные перевозки Запад -> Восток (Китай)	Восточный 439	439	1 620	-1 181
	Контейнерные перевозки Запад -> Восток (Китай)	Забайкальский 863	863	1 648	-785
6	<b>Расширение существующих перевозок за счет предложения «сквозного» продукта</b>				
	Повагонные перевозки Запад->Восток	4 550	3 656	3 458	198
	Повагонные перевозки Восток->Запад <sub>EU</sub>	1 170	1 383	1 350	33
	Повагонные перевозки Восток->Запад <sub>RU</sub>	3 998	3 998	3 808	190

Кроме отмеченных затрат на перевозки существует также дополнительная статья расходов на осуществление перевозок, связанная с формированием контейнерных поездов (относится только к немецкой стороне), что обусловлено необходимостью проведения работ по

формированию маршрутных грузовых поездов в целях повышения эффективности деятельности предприятия.

В Приложении 2 представлено распределение предполагаемых потенциалов увеличения объемов перевозок по кварталам и годам проекта, а также расчет затрат и доходов от перевозок грузов по каждому потенциалу. Предполагается, что, спрогнозированные по результатам маркетингового анализа объемы перевозок совместное предприятие сможет освоить в период до 2010 г., с учетом того, что оно начнет свою деятельность в 4 кв. 2006 г.

### **3.7. Отбор экономически выгодных для СП направлений перевозок**

По результатам проведенных расчетов (см. Приложение 2), были выявлены направления, перевозки по которым экономически невыгодны СП, поскольку величина затрат по ним в настоящее время превышает конкурентоспособный уровень отпускных цен. К ним относятся:

- Переключение «прерванных» перевозок из России в Германию (ввиду высокой стоимости перевозки по территории Польши и Германии и неконкурентоспособности по цене по сравнению с автомобильным транспортом по данной территории);
- Контейнерные перевозки из Китая в Германию через порт Восточный и контейнерные перевозки из Германии в Китай (данные перевозки неконкурентоспособны по цене по сравнению с перевозками морским видом транспорта);
- Переключение перевозок автомобильным транспортом на железнодорожный (контейнерные перевозки) по направлению Россия-Германия ввиду неконкурентоспособности по цене по сравнению с автомобильным транспортом.

В связи с этим учет данных направлений при расчете основных показателей деятельности предприятия становится нецелесообразным.

Также следует отметить направления, которые целесообразно отслеживать в качестве потенциальных для данного предприятия, однако

вероятность реализации которых в ближайшей перспективе мала. К ним относятся:

- Возможность переключения с Балтийских портов объемов контейнерных перевозок алкогольной и табачной продукции по направлению Германия-Москва в связи с наличием в данный момент таможенных ограничений при перевозке железнодорожным транспортом в отличие от перевозок морским транспортом.
- Возможность переключения с портов Прибалтики повагонных перевозок основных видов грузов, в связи с наличием неконкурентоспособных на данный момент цен перевозок железнодорожным транспортом.

Построение финансово-экономической модели предприятия учитывает только экономически целесообразные направления перевозок.

## Выводы

По результатам проведенного экономического анализа калькуляции затрат и отпускных цен по потенциалам развития предприятия необходимо отметить, что на данный момент в качестве потенциальных экономически выгодных для СП являются следующие направления перевозок<sup>13</sup>:

1. Переключение перевозок автомобильным транспортом по направлению Запад-Восток (условный маршрут Германия (Дуйсбург) – Россия (Москва)) в объеме 72 тыс. т. в год.
2. Контейнерные перевозки по направлению Китай (Пекин) – Германия (Дуйсбург) через Забайкальск в объеме 5980 ДФЭ в год.
3. Повагонные перевозки за счет предложения «сквозного» сервиса по направлению Германия (Дуйсбург) – Россия (Москва) в объеме 79,7 тыс. т., по направлению Россия (Екатеринбург) – Германия (Дуйсбург) 20 тыс. т. в год.

Общая величина объемов перевозок по данным потенциалам составляет 243 тыс. т., в том числе по направлению Запад-Восток - 151 тыс. т., по направлению Восток-Запад - 92 тыс. т. Освоение данного потенциала предполагается в период до 2010 г.

Таким образом, в дальнейших финансово-экономических расчетах бизнес-плана использованы вышеуказанные величины объемов перевозок.

---

<sup>13</sup> Наименования базовых городов потенциальных направлений перевозок принимаются условными для упрощения расчета стоимости и затрат по базовым маршрутам перевозок.

## 4. Финансово-экономическая и инвестиционная характеристика деятельности

### 4.1. План доходов и расходов компании

Расчет основных финансово-экономических показателей бизнес-плана выполнен на 5-летнем периоде: 2006-2010 гг.

Все расчеты по проекту выполняются в постоянных ценах<sup>14</sup>. В качестве базового ориентира приняты ценовые показатели 2005 г. В прогнозных денежных потоках инфляционная составляющая не включена.

СП будет зарегистрировано в Москве, поэтому в расчетах учтены требования российского налогового законодательства.

#### 4.1.1 Определение доходов и расходов компании от оказания услуг по перевозке

В соответствии с принятыми объемами экономически целесообразных перевозок и произведенной калькуляцией затрат и отпускных цен на перевозки по ключевым потенциалам план доходов и расходов по перевозкам будет выглядеть следующим образом (см. табл. 7, табл. 8)

Таблица 7

#### Выручка от перевозок, евро

ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ, без НДС	2006 год	2007 год	2008 год	2009 год	2010 год
Повагонные перевозки из Германии в Россию (переключение с автомобильного транспорта)	0	1 836 032	4 491 478	6 446 589	7 827 294
Контейнерные перевозки из Китая в Германию через Забайкальск	152 815	5 358 890	9 135 260	9 138 317	9 138 317
Повагонные перевозки из Германии в Россию («сквозной» сервис)	175 716	2 002 653	3 682 229	5 730 390	7 003 355
Повагонные перевозки из России в Германию («сквозной» сервис)	271504	1312267	1448520	1746673	1810024
<b>ИТОГО</b>	<b>600 035</b>	<b>10 509 842</b>	<b>18 847 488</b>	<b>23 061 969</b>	<b>25 778 989</b>

<sup>14</sup> Данное условие расчета принято в целях исключения необходимости осуществления согласованного прогноза инфляционной составляющей по различным составляющим перевозок (немецкий, польский, белорусский, российский участки перевозок) и элементам затрат (оплата услуг, заработная плата, аренда, накладные затраты).

Таблица 8

## Расходы на оплату услуг в составе расходов на перевозки, евро

<b>ОПЛАТА УСЛУГ ЭКСПЕДИТОРОВ, без НДС</b>	<b>2006 год</b>	<b>2007 год</b>	<b>2008 год</b>	<b>2009 год</b>	<b>2010 год</b>
Повагонные перевозки из Германии в Россию (переключение с автомобильного транспорта)	0	1 472 725	3 602 722	5 170 963	6 278 459
Контейнерные перевозки из Китая в Германию через Забайкальск	139 680	4 898 276	8 350 055	8 352 849	8 352 849
Повагонные перевозки из Германии в Россию («сквозной» сервис)	167 453	1 908 477	3 509 070	5 460 916	6 674 020
Повагонные перевозки из России в Германию («сквозной» сервис)	263309	1272662	1492086	1693957	1755395
Затраты на формирование контейнерного поезда на европейской территории	5 777	121 549	147 109	60 937	0
<b>ИТОГО</b>	<b>576 220</b>	<b>9 673 690</b>	<b>17 101 044</b>	<b>20 739 622</b>	<b>23 060 724</b>

Показатели, приведенные в данных таблицах, свидетельствуют о том, что предприятие может рассчитывать на очень небольшую маржу между выручкой, поступающей от клиентов-грузоотправителей, и расходами на осуществление перевозок, связанных с оплатой услуг компаниям-экспедиторам, выполняющим перевозки.

По укрупненным расчетам затраты СП на перевозку грузов по территории России составят от 238 тыс. евро в 2006 г. до 7892 тыс. евро в год к 2010 г. (с НДС), что создает возможность для компании «Х», как одного из поставщиков услуг по перевозкам для данного предприятия, получения дополнительных доходов в размере от 55 тыс. евро в 2006 г. до 5212 тыс. евро в 2010 г. Суммарно за 5 лет величина данных доходов составит около 17 млн. евро.

#### 4.1.2 План по персоналу и организационные расходы компании

Численность персонала создаваемой компании тесно взаимосвязана с планируемым объемом перевозок и территорией зарождения основных грузопотоков (Россия, Германия). Кадровый потенциал компании будут составлять как российские, так и немецкие специалисты. Данные о расходах на персонал компании по годам проекта приведены в табл. 9

Таблица 9

## Расходы на персонал, евро

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Количество работников</b>	6	9	13	17	18
немецкий персонал	1	4	4	6	6
российский персонал	5	5	9	11	12
<b>Средняя заработная плата специалистов в месяц</b>					
немецкий персонал (с учетом начислений)	6067	8050	8202	7173	7304
российский персонал (без начислений)	1050	2268	2127	2198	2255
<b>Расходы на оплату труда</b>					
немецкий персонал (с учетом начислений)	72 800	386 388	393 678	516 469	525 859
российский персонал (без начислений)	63 000	136 080	229 680	290 160	324 720
<b>ИТОГО расходы на оплату труда</b>	135 800	522 468	623 358	806 629	850 579
<b>ИТОГО с учетом начислений</b>	152 180	557 849	683 075	882 070	935 006
Расходы на обучение и повышение квалификации	2 000	5 000	3 000	2 000	2 000
Прочие затраты на персонал	5 228	19 270	23 652	30 544	32 068
<b>ИТОГО расходы на персонал</b>	<b>159 408</b>	<b>582 118</b>	<b>709 728</b>	<b>914 614</b>	<b>969 074</b>

Функции генерального директора данной компании отводятся представителю немецкой стороны; финансового директора, а также менеджера по закупке и оказанию услуг – представителям российской стороны.

Учитывая тенденции роста уровня реальной заработной платы на транспортном рынке Германии и России, в бизнес-плане принята индексация заработной платы в постоянных ценах для немецких специалистов на 2% в год, российских – на 8% в год, и расчет затрат на оплату труда по годам проекта выполнен с учетом данных индексов.

Более подробный план по персоналу создаваемой компании по годам проекта представлен в Приложении 3.

Организационные расходы компании составляют преимущественно затраты на оплату аренды офиса, командировочные и представительские расходы, затраты на связь и коммуникации, прочие общехозяйственные и



производственные расходы. Структура данных расходов представлена в табл.10.

**Таблица 10**

**Организационные расходы компании, евро**

<b>Направления организационных расходов</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Аренда офиса	33 320	55 373	76 103	94 187	98 708
Страхование	9 000	10 200	10 410	10 631	10 862
<b>Затраты на сбыт</b>					
Командировочные и представительские расходы	36 000	54 000	78 000	102 000	108 000
Прочие затраты на сбыт	3 000	9 600	9 600	9 600	9 600
<b>Суммарные затраты на сбыт</b>	<b>39 000</b>	<b>63 600</b>	<b>87 600</b>	<b>111 600</b>	<b>117 600</b>
Затраты на связь, коммуникации	18 000	27 000	39 000	51 000	54 000
<b>Хозяйственные расходы</b>	<b>22 000</b>	<b>34 000</b>	<b>34 000</b>	<b>34 000</b>	<b>34 000</b>
<b>Прочие производственные затраты</b>	<b>3 900</b>	<b>6 360</b>	<b>8 760</b>	<b>11 160</b>	<b>11 760</b>
<b>Сумма прочих затрат</b>	<b>125 220</b>	<b>196 533</b>	<b>255 873</b>	<b>312 578</b>	<b>326 930</b>

**4.1.3 Инвестиционный план компании**

Бизнес-планом на пятилетнем горизонте планирования не предполагается осуществления значительных инвестиционных вложений в развитие материально-технической базы данного предприятия, поскольку основным его ресурсом выступает кадровый потенциал и информационная поддержка. Инвестиционный план компании составляют расходы на приобретение программного обеспечения, а также вложения в расширение и оборудование офисных площадей, связанных с необходимостью обслуживания нарастающей клиентской базы.

Инвестиционные вложения по годам проекта представлены в табл.11

**Таблица 11**

**Инвестиции совместного предприятия с НДС, евро**

<b>Направление вложений</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Расширение и оборудование офисных площадей	30 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Программное обеспечение	20 000	15 000	10 000	10 000	0
<b>ИТОГО сумма инвестиций</b>	<b>50 000</b>	<b>25 000</b>	<b>20 000</b>	<b>20 000</b>	<b>10 000</b>

#### **4.1.4 Внереализационные доходы компании**

При наличии у предприятия свободных денежных ресурсов по результатам его основной деятельности, оно вправе инвестировать их в иные активы, например, осуществлять финансовые вложения в форме вклада на депозит в банке, с целью получения дополнительного (внереализационного) дохода. Однако, по прогнозам, возможность получения внереализационных доходов у предприятия может появиться не ранее 2008 г. При этом возможная величина данных доходов по расчетам не будет превышать 1% от годового объема выручки создаваемой компании.

## **4.2. Финансовый план**

### **4.2.1 План движения денежных средств. Прогнозный баланс.**

На основе подготовленного прогнозного плана доходов и расходов компании были проведены финансово-экономические расчеты для определения основных результирующих показателей проекта. При расчете финансового плана принято согласованное с представителями немецкого соучредителя СП решение о формировании на начальном этапе уставного капитала компании в размере 200 000 евро с условием последующего (на второй год деятельности компании) увеличением акционерного капитала еще на 100 000 евро, т.е. суммарно до 300 000 евро.

Расчеты выполнены с использованием лицензированного программного продукта Альт-Инвест версии 4.0. Прогнозируемый отчет о прибылях и убытках, план движения денежных средств и прогнозный баланс СП представлены в табл. 12 – табл. 14. В табл. 15 представлены результирующие финансово-экономические показатели состоятельности проекта.

Таблица 12

<b>ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ, евро (без НДС)</b>	<b>2006 год</b>	<b>2007 год</b>	<b>2008 год</b>	<b>2009 год</b>	<b>2010 год</b>	<b>ВСЕГО</b>
Выручка от реализации	600 035	10 509 842	18 847 488	23 061 969	25 778 989	78 798 322
Текущие затраты	-858 119	-10 446 417	-18 057 701	-21 945 254	-24 326 014	-75 633 505
Прибыль от продаж	-258 085	63 425	789 787	1 116 715	1 452 975	3 164 817
Проценты по кредитам	-8 450	-27 365	-24 180	-5 265	0	-65 260
Налоги, относимые на финансовые результаты	0	-303	-591	-506	-407	-1 807
Прочие внереализационные доходы/расходы	115	591	3 228	14 267	37 984	56 186
Прибыль до налогообложения	-266 419	36 349	768 244	1 125 211	1 490 553	3 153 937
Налог на прибыль	0	-6 107	-129 065	-264 041	-357 733	-756 945
<b>Чистая прибыль</b>	<b>-266 419</b>	<b>30 242</b>	<b>639 179</b>	<b>861 170</b>	<b>1 132 820</b>	<b>2 396 992</b>
Нераспределенная прибыль	-266 419	30 242	639 179	861 170	1 132 820	2 396 992
Нераспределенная прибыль нарастающим итогом	-266 419	-236 177	403 002	1 264 172	2 396 992	2 396 992

Таблица 13

<b>ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ, евро (без НДС)</b>	<b>0</b>	<b>2006 год</b>	<b>2007 год</b>	<b>2008 год</b>	<b>2009 год</b>	<b>2010 год</b>	<b>ВСЕГО</b>
<b>1. ПРИТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ</b>							
- выручка от реализации		600 035	10 509 842	18 847 488	23 061 969	25 778 989	78 798 322
- доходы от прочей реализации, внереализационные доходы		115	591	3 228	14 267	37 984	56 186
- вложение собственных средств	200 000	0	100 000	0	0	0	300 000
- привлечение кредитов		130 000	161 000	0	0	0	291 000
<b>Итого приток</b>	<b>200 000</b>	<b>730 150</b>	<b>10 771 434</b>	<b>18 850 715</b>	<b>23 076 235</b>	<b>25 816 974</b>	<b>79 445 508</b>
<b>2. ОТТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ</b>							
- эксплуатационные расходы		-826 891	-10 389 448	-17 992 138	-21 877 579	-24 263 584	-75 349 640
- коммерческие расходы		-16 228	-34 470	-37 062	-43 174	-44 930	-175 865
- налоговые выплаты		0	-6 409	-129 656	-264 547	-358 140	-758 752
- прирост постоянных активов (с НДС)		-59 000	-29 500	-23 600	-23 600	-11 800	-147 500
- изменение чистого оборотного капитала		-11 897	-260 184	-282 365	-196 851	-141 579	-892 876
- общая сумма выплат по кредитам		-8 450	-27 365	-234 180	-86 265	0	-356 260
<b>Итого отток</b>		<b>-922 466</b>	<b>-10 747 375</b>	<b>-18 699 002</b>	<b>-22 492 016</b>	<b>-24 820 033</b>	<b>-77 680 892</b>
<b>Баланс денежных средств за период</b>	<b>200 000</b>	<b>-192 316</b>	<b>24 058</b>	<b>151 714</b>	<b>584 220</b>	<b>996 941</b>	<b>1 764 616</b>
<b>Баланс денежных средств на конец периода</b>	<b>200 000</b>	<b>7 684</b>	<b>31 742</b>	<b>183 455</b>	<b>767 675</b>	<b>1 764 616</b>	<b>1 764 616</b>

Таблица 14

<b>БАЛАНСОВЫЙ ОТЧЕТ, евро</b>	<b>0</b>	<b>2006 год</b>	<b>2007 год</b>	<b>2008 год</b>	<b>2009 год</b>	<b>2010 год</b>
<b>1. АКТИВЫ</b>						
Постоянные активы						
- балансовая стоимость		50 000	75 000	95 000	115 000	75 000
- начисленный износ		15 000	37 500	66 000	90 500	58 000
- остаточная стоимость		35 000	37 500	29 000	24 500	17 000
Оборотные активы						
- незавершенная продукция		24 009	403 070	712 543	864 151	960 863
- дебиторская задолженность		15 573	242 093	452 878	585 230	679 111
- авансы поставщикам		9 855	154 846	255 849	278 965	296 613
- НДС уплаченный		20 651	26 098	18 181	4 161	3 177
- резерв денежных средств		3 679	6 133	7 848	9 587	10 028
- свободные денежные средства	200 000	7 684	31 742	183 455	767 675	1 764 616
= Итого	200 000	81 451	863 983	1 630 755	2 509 768	3 714 408
<b>= Итого активов</b>	<b>200 000</b>	<b>116 451</b>	<b>901 483</b>	<b>1 659 755</b>	<b>2 534 268</b>	<b>3 731 408</b>
<b>2. ПАССИВЫ</b>						
Источники собственных средств						
- уставный капитал, в том числе	200 000	200 000	300 000	300 000	300 000	300 000
- учредительный капитал	200 000	200 000	300 000	300 000	300 000	300 000
- нераспределенная прибыль (+) / убыток (-)		-266 419	-236 177	403 002	1 264 172	2 396 992
= Итого собственные средства	200 000	-66 419	63 823	703 002	1 564 172	2 696 992
Долгосрочные пассивы (кредиты)		130 000	291 000	81 000	0	0
Краткосрочные пассивы						
- кредиторская задолженность		27 411	248 875	427 188	527 530	592 867

- расчеты с бюджетом		0	5 916	11 359	14 465	18 081
- расчеты с персоналом		5 658	21 769	25 973	33 610	35 441
- авансы покупателей		19 802	270 100	411 233	394 491	388 027
= Итого краткосрочные пассивы		52 870	546 660	875 753	970 096	1 034 416
<b>= Итого пассивы</b>	<b>200 000</b>	<b>116 451</b>	<b>901 483</b>	<b>1 659 755</b>	<b>2 534 268</b>	<b>3 731 408</b>

Таблица 15

<b>ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ СОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТА</b>	<b>2006 год</b>	<b>2007 год</b>	<b>2008 год</b>	<b>2009 год</b>	<b>2010 год</b>
Рентабельность активов (в годовом выражении)	-	6%	50%	41%	36%
Рентабельность собственного капитала (в годовом выражении)	-	-	167%	76%	53%
Рентабельность постоянных активов (в годовом выражении)	-	83%	1922%	3219%	5459%
Текущие затраты к выручке от реализации	143%	99%	96%	95%	94%
Прибыльность продаж	-	0%	3%	4%	4%
Рентабельность по балансовой прибыли	-31%	0%	4%	5%	6%
Рентабельность по чистой прибыли	-31%	0%	4%	4%	5%
Оборачиваемость активов	3,79	20,65	14,72	11,00	8,23
Оборачиваемость постоянных активов	34,29	289,93	566,84	862,13	1242,36
Коэффициент общей ликвидности	1,54	1,58	1,86	2,59	3,59
Коэффициент срочной ликвидности	0,51	0,51	0,74	1,40	2,37
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,21	0,07	0,22	0,80	1,72
Коэффициент общей платежеспособности (доля собственных средств в валюте баланса)	-0,57	0,07	0,42	0,62	0,72
Коэффициент автономии (соотношение собственных и заемных средств)	-0,36	0,08	0,73	1,61	2,61
Доля долгосрочных кредитов в валюте баланса	111,6%	32,3%	4,9%	0,0%	0,0%

#### **4.2.2 Оценка уровня собственных средств (чистых активов) компании**

Показатели, приведенные в данных таблицах, показывают, что первый год начала своей деятельности предприятие завершит с убытком в размере – 266 тыс. евро, что обусловлено небольшим объемом оказываемых услуг по перевозкам в данном периоде и значительными условно-постоянными расходами (заработная плата, организационные расходы).

Согласно достигнутым договоренностям между учредителями данной компании величина уставного капитала на момент создания составит 200 тыс. евро. Ввиду значительного объема убытков первого года в целях недопущения снижения величины чистых активов компании ниже минимально допустимого уровня (в соответствии с п. 5 ст. 35 Федерального закона «Об акционерных обществах») в 2007 г. (на второй финансовый год деятельности компании) необходимо увеличение уставного капитала компании за счет средств учредителей (в соответствии с договоренностью - на 100 тыс. евро). Суммарный вклад учредителей в уставный капитал данной компании к 2007 г. составит 300 тыс. евро.

Поскольку величина чистых активов к концу второго года (64 тыс. евро) согласно расчетам бизнес-плана существенно меньше вклада учредителей, создаваемое общество может столкнуться с угрозой снижения размера своего уставного капитала до величины его чистых активов (в соответствии с п. 4 статьи 35 Федерального закона «Об акционерных обществах»).

Однако по мере наращивания клиентской базы и объемов оказываемых услуг по перевозкам предприятие сможет, начиная со второго года проекта по его созданию, выйти на безубыточный уровень, постепенно увеличивая за счет собственной прибыли величину собственного капитала. По результатам выполненных расчетов величина собственных средств предприятия с учетом покрытия убытков предыдущих лет будет превышать величину вклада учредителей в размере 300 тыс. евро в уставный капитал, начиная с 2008 г. В

дальнейшем наблюдается устойчивый рост данного показателя. К концу 2010 г. величина собственных средств компании составит более 2,5 млн. евро, что отражает стоимость данного бизнеса, оцениваемого по методу чистых активов по данным прогнозного баланса.

Таким образом, величина чистых активов компании на конец 2010 г., превышает инвестиции со стороны учредителей в уставный капитал в 8 раз, что свидетельствует о достаточно высоком потенциале роста стоимости данной компании.

### **4.2.3 Оценка потребности в привлечении заемных средств**

Представленный финансовый план свидетельствует о необходимости привлечения в первые годы деятельности компании заемных финансовых ресурсов общим объемом 291 тыс. евро, в т.ч. в течение первого года - 130 тыс. евро, второго года – 161 тыс. евро. Заемные средства необходимы компании для финансирования начальных затрат (1-й год деятельности компании) и постепенного наращивания оборотных средств в течение периода, когда формирование оборотного капитала за счет собственных источников невозможно.

Расчеты выполнены с учетом того, что коэффициент покрытия долга составит 1,3. Величина данного показателя является наиболее оптимальной для создаваемой компании с точки зрения накопления свободного остатка денежных средств, экономии затрат на обслуживание займа и учета интересов кредиторов (сокращение срока выплаты долга). Предполагается, что заемные средства будут привлекаться в виде банковских кредитов под 13% годовых в евро, что соответствует условиям кредитования ТрансКредитБанком проектов с сопоставимым уровнем риска. Проведенные расчеты свидетельствуют также о том, что минимальный срок привлечения кредита для данного предприятия составляет 2 года, однако его финансово-экономическое положение позволит своевременно отвечать по принятым обязательствам в части условий обслуживания и возврата заемных средств.



#### **4.2.4 Анализ рентабельности деятельности и финансовой устойчивости компании**

Анализ рентабельности деятельности данного предприятия показывает, что за исключением первого-второго года его деятельность в целом является рентабельной (рентабельность текущей деятельности по балансовой прибыли составит 4-6% за год).

Финансовое состояние предприятия характеризуется высокими показателями деловой активности (оборачиваемости). Однако невысокий уровень показателей ликвидности и платежеспособности, а также несбалансированность структуры пассивов баланса, в которой значительный удельный вес занимают заемные средства, свидетельствуют о том, что финансовое положение данной компании является неустойчивым, что может потребовать поддержки со стороны ее учредителей (подробнее см. раздел «Анализ рисков»).

#### **4.2.5 Анализ эффективности проекта**

Проведенный анализ показал достаточно высокую эффективность инвестиций по данному проекту. Внутренняя норма доходности по проекту составляет 76%. Расчеты интегральных показателей эффективности для акционеров компании были выполнены с позиции оценки эффективности инвестирования собственных средств на базе разработанного плана движения денежных средств по проекту.

Используемая в расчетах ставка дисконтирования денежных потоков принята на уровне 14% исходя из приемлемого уровня доходности на вложенный капитал для аналогичных транспортных компаний (по результатам консультаций с немецкой стороной).

Чистая приведенная стоимость проекта (с учетом инвестиционного оттока в виде вклада учредителей в уставный капитал) составляет 748 тыс. евро, что превышает размер уставного капитала и свидетельствует о целесообразности реализации данного проекта с точки зрения его экономической эффективности для учредителей. Для компании «Х»

эффективность проекта по чистой приведенной стоимости пропорционально ее вкладу составит соответственно 374,7 тыс. евро.

Дисконтированный срок окупаемости вклада учредителей в уставный капитал составит около 3,5 лет<sup>15</sup>.

В дополнение к классическому методу анализа эффективности данного инвестиционного проекта на базе чистой приведенной стоимости был также применен прикладной метод оценки проекта, основанный на модели ценообразования опционов, разработанной Ф.Блэком и М.Шоулзом, и широко используемой в настоящее время.

Цель применения прикладного метода состоит в оценке данного проекта не столько с позиции планируемых показателей его денежных потоков, но также и его дополнительных возможностей (опционов), которыми оно располагает и потенциально может воспользоваться (рыночный потенциал роста объемов оказываемых услуг по перевозкам), что представляет собой дополнительную ценность проекта, которая также поддается количественной оценке.

В бизнес плане прогнозные показатели объемов продаж основаны на маркетинговых исследованиях, мнениях экспертов рынка грузовых перевозок, в том числе сбытовых структур компаний-учредителей СП, и являются наиболее реалистичными для СП (именно поэтому в бизнес-плане рассмотрен только один сценарий развития – возможные отклонения ключевых показателей проекта рассмотрены в рамках проведения анализа чувствительности в разделе «Анализ рисков»).

При этом данный проект необходимо рассматривать как реальный опцион, поскольку с момента начала его реализации он имеет достаточно широкие возможности по увеличению объемов оказываемых услуг, что обусловлено значительным потенциалом рынка перевозок, на который

---

<sup>15</sup> Экономическая оценка эффективности проекта проводилась в соответствии с Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов (утвержденным Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ № ВК 477 от 21.06.1999 г.).

выходит создаваемое СП. Этот фактор не учитывается при анализе проекта по методу чистой приведенной стоимости.

В Приложении 4 приведены расчеты эффективности проекта как реального опциона. За базовый период оценки были приняты первые три года проекта, когда наблюдается неустойчивое финансовое положение СП (чистая приведенная стоимость на данном этапе является отрицательной для учредителей). Этот расчет представляет интерес с позиции более аргументированной оценки проекта в кризисный период СП на начальном этапе деятельности.

Проведенные расчеты показали, что стоимость реального опциона близка к нулю и составляет около 0,000957 (тыс. евро). Неотрицательное значение данного показателя свидетельствует о целесообразности реализации проекта с учетом его имеющегося потенциала, однако ожидать от него высокой доходности на начальном этапе не стоит.

Полученное значение стоимости опциона свидетельствует о том, что проект обладает достаточной ценностью, выраженной не только в текущих денежных потоках, но и в потенциальных возможностях, которая покрывает вложения учредителей в данный проект.

## **Выводы**

Проведенные расчеты свидетельствуют о том, что данное предприятие сможет генерировать положительный денежный поток по результатам собственной деятельности только начиная с 3-го года реализации проекта по его созданию. На протяжении первых двух лет финансовое состояние предприятия характеризуется низкой финансовой устойчивостью, что обусловлено недостатком собственных средств. Убыток по результатам первого года составит 266 тыс. евро, что для целей поддержания величины чистых активов компании на минимально допустимом в соответствии с российским законодательством уровне потребует доведения средств со стороны учредителей в уставный капитал ко второму году проекта. Таким

образом, вклад учредителей в создаваемое предприятие составит 300 тыс. евро.

Первый-второй года проекта характеризуются высокой потребностью в привлечении заемных средств. Суммарный объем кредита за данный период составляет 291 тыс. евро (130 тыс. евро за первый год, 161 тыс. евро – за второй год), что примерно соответствует объему инвестиций, вкладываемых учредителями в уставный капитал, и может создать угрозу потери финансовой устойчивости создаваемой компании.

Тем не менее, разработанный финансовый план свидетельствует о том, что данная компания способна осуществлять свою деятельность с прибылью. Величина накопленной чистой прибыли за 5 лет составит 2,4 млн. евро с учетом покрытия убытков предыдущих лет. Для выхода на безубыточный уровень деятельности суммарный годовой объем перевозок, оказание услуг по которым является основной деятельностью компании, должен составлять не менее 96,2 тыс. т. По прогнозам, начиная со второго года реализации проекта, компания сможет выйти на данный уровень, постепенно увеличивая объемы работ, что является основой укрепления ее финансово-экономического положения.

Проведенный анализ показывает достаточно высокую эффективность инвестиций по данному проекту (с учетом вклада учредителей в уставный капитал). Внутренняя норма доходности (IRR) составляет 76%. Чистая приведенная стоимость по проекту равна 748 тыс. евро, а дисконтированный срок окупаемости вклада учредителей в уставный капитал компании составит около 3,5 лет, что находится в пределах рассматриваемого горизонта планирования и позволят судить об эффективности инвестиций со стороны учредителей в уставный капитал данной компании.

Стоимость создаваемой компании, оцениваемая по методу чистых активов, на конец 2010 г. составит около 2,5 млн. евро, что превысит инвестиции учредителей в уставный капитал в 8 раз и также свидетельствует о целесообразности реализации данного проекта.

## **5. Организационно-правовое обеспечение**

СП создается на основании Соглашения о сотрудничестве в области международных грузовых перевозок между компанией «Х» и «У» от 11 апреля 2005 г., в соответствии с действующими регламентами создания дочерних и зависимых обществ компаний-учредителей. Порядок создания СП регулируется федеральными законами от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (далее – Закон об акционерных обществах) и от 09.07.1999 № 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации».

СП создается путем учреждения вновь в форме закрытого акционерного общества, местом регистрации которого будет г. Москва. Создание компании в форме закрытого акционерного общества имеет следующие преимущества.

Данная форма управления позволяет представителям акционеров, входящим в совет директоров СП, контролировать соблюдение их интересов в ходе ведения хозяйственной деятельности исполнительным органом Компании. При этом существенным фактором, повышающим эффективность их управления, является персонификация ответственности представителей акционеров за принимаемые решения. Указанный метод контроля осуществляется на основании Закона об акционерных обществах.

Организационно-правовая форма акционерного общества согласно законодательству Российской Федерации, и в частности Закону об акционерных обществах успешно применяется для создания компаний с малым (до пятидесяти) числом акционеров, при этом требований по публичному раскрытию информации о деятельности такого общества не возникает.

Создание СП в форме закрытого акционерного общества позволяет использовать отработанные процедуры персонифицированного корпоративного контроля, осуществляемые представителями акционеров, а

также избежать риска несогласованного с другой стороной выхода акционеров из Компании.

Создание СП путем учреждения вновь осуществляется по решению учредителей. Учредителями СП являются компания «Х» с долей в уставном капитале равной 50,1 % и компания «У» с долей в уставном капитале равной 49,9 %.

Решение об учреждении СП принимается учредительным собранием и должно отражать результаты голосования учредителей и принятые ими решения по вопросам:

- учреждения СП;
- утверждения устава СП;
- избранию органов управления СП;
- утверждения денежной оценки ценных бумаг, других вещей или имущественных прав либо иных прав, имеющих денежную оценку, вносимых учредителем в оплату акций СП.

Избрание органов управления СП осуществляется учредителями большинством в три четверти голосов, которые представляют подлежащие размещению среди учредителей СП акции. Решение по остальным указанным вопросам должно быть принято учредителями единогласно.

Учредители СП заключают между собой договор о его создании в письменной форме, определяющий:

- порядок осуществления ими совместной деятельности по учреждению СП;
- размер уставного капитала СП;
- категории и типы акций, подлежащих размещению среди учредителей;
- размер и порядок оплаты акций;
- права и обязанности учредителей по созданию СП.

При этом договор о создании СП не является учредительным документом общества.

Состав, порядок создания и деятельности органов управления и контроля дочернего закрытого акционерного общества компании «Х», и их функции регламентируются соответствующими положениями Закона об акционерных обществах, а также типовым уставом, положением о порядке подготовки и проведения общего собрания акционеров, положением о совете директоров, положением о ревизионной комиссии, утвержденными приказом президента компании «Х», и принятыми в соответствии с ними документами самой Компании.

В соответствии с указанными нормативными актами в дочернем акционерном обществе создаются следующие органы управления:

1. Общее собрание акционеров;
2. Совет директоров;
3. Генеральный директор.

Состав совета директоров СП представляется целесообразным определить в количестве 7 человек. Четверо из которых будут представлять компанию «Х» в силу ее преобладающего участия в уставном капитале СП, а трое – компанию «У».

В первый год работы СП на должность генерального директора СП назначается представитель компании «У», а на должность председателя совета директоров СП - представитель компании «Х». На второй и последующие года представляется целесообразным проводить ежегодную ротацию представителей «Х» и «У» на должности генерального директора и председателя совета директоров СП.

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью СП будет являться Ревизионная комиссия.

## **6. Анализ факторов риска**

Для проекта по созданию данного предприятия можно выделить три основные группы риска: маркетинговый риск, производственный риск и финансовый риск.

### **Маркетинговый риск**

Маркетинговый риск, связанный с обеспечением конкурентоспособности перевозок на определенных маршрутах, состоит в необходимости вести конкурентную борьбу с автомобильным и морским видами транспорта, а также действующими на рынке компаниями-экспедиторами в сфере железнодорожных перевозок. При этом возможные изменения рыночной конъюнктуры могут оказать как положительное, так и отрицательное влияние на развитие совместной компании (при проведении анализа под понятием «риск» в данном случае подразумевается возможное отклонение от планируемой модели развития предприятия).

Определенный риск заключается в том, что ключевым фактором конкурентоспособности перевозок чаще всего является цена перевозки. Зависимость от данного фактора существенно повышает риск потери устойчивого положения на рынке. Совместное предприятие при установлении отпускных цен на перевозки вынуждено, прежде всего, ориентироваться на уровень цен основных конкурентов, что при неблагоприятном развитии рыночной конъюнктуры и повышении конкурентоспособности цен перевозок конкурентными видами транспорта может негативно отразиться на результатах его деятельности.

Однако, кроме ценового фактора, являющегося основным, существуют также и неценовые условия конкурентоспособности перевозок (скорость доставки, «сквозной» сервис, др.), которыми также располагает СП. Более глубокая диверсификация данных факторов и их активное задействование позволило бы повысить конкурентоспособность услуг, оказываемых компанией, и устойчивость ее положения на транспортном рынке.



Вместе с тем, дополнительный маркетинговый потенциал по увеличению объемов грузовых перевозок на отдельных направлениях достаточно высок. Наиболее перспективными являются перевозки из Азии в направлении Европы. Уже сейчас в портах Китая контейнеры находятся по две недели в ожидании транспортировки. На этом фоне представляется возможным, что альтернативные пути перевозки – перевозки железнодорожным транспортом, стоимость которых примерно равна стоимости морских перевозок, и которые занимают меньший период времени, в особенности для капиталоемких и срочных грузов (полуфабрикаты и готовые продукты), могут оказаться привлекательными. Реакции на проведение пробных перевозок из Китая контейнерным поездом в марте 2005 г. показали, что на рынке существует оживленный интерес к подобному роду продукту.

Относительно короткий период движения пробного поезда из внутренней Монголии был достигнут за счет того, что коммерческое оформление перед проведением перевозки во всех участвующих странах было подготовлено и, таким образом, задержки на границах были ограничены до минимума. Из этого следует вывод о том, что немаловажную роль в разработке мер по снижению маркетинговых рисков играет эффективное управление производственным риском.

### **Производственный риск**

Производственный риск состоит, прежде всего, в том, что СП принимает на себя риск загрузки маршрутов. Одним из способов управления данным видом риска может выступать продажа совместным предприятием сбытовым организациям фиксированных годовых квот с целью того, чтобы сбытовые организации могли принять на себя риск загрузки соответствующей квоты. Это означает, что сбытовая организация несет соответствующую фиксированную долю производственных затрат для одного поезда, независимо от того, меньше ли она причитающейся ему доли

дохода. Для совместного предприятия это означает поиск эффективного управления производственными ресурсами.

Достижение парности перевозок и сбалансированности объемов перевозок по направлениям Восток-Запад и Запад-Восток является важнейшей задачей, стоящей перед СП, от результатов реализации которой во многом зависит устойчивость его финансового положения.

### **Финансовый риск**

Управление финансовым риском в свою очередь тесно связано с управлением производственным риском. Необходимость сбалансировать объемы перевозок по направлениям вызвана в большей степени различиями в условиях оплаты клиентами совместного предприятия услуг по перевозкам на западном и на восточном транспортном рынках. На восточном транспортном рынке действуют более выгодные для СП условия оплаты клиентами услуг по перевозкам, чем на западном, при этом объемы перевозок в направлении Восток-Запад значительно меньше, чем по направлению Запад-Восток. Поэтому повышение объемов перевозок в направлении Восток-Запад частично способствует повышению финансовой устойчивости данного предприятия в части снижения потребности в финансировании ее оборотного капитала. Достижение парности перевозок направлено на снижение затрат предприятия на осуществление перевозок, что также способствует улучшению финансового положения данного предприятия.

Однако вместе с тем, существуют факторы, не связанные непосредственно с оказанием услуг по перевозкам, но которые однако могут привести к риску утраты финансовой устойчивости компании. К ним относится наличие высоких организационных расходов и затрат на персонал. Данное обстоятельство при условии, что СП может рассчитывать на очень незначительную маржу при продажах, приводит к формированию убытка по результатам первого года начала деятельности компании в размере 266 тыс.

евро, что составляет 89% ее уставного капитала и существенно снижает величину чистых активов, расчет которой производится в соответствии с порядком, устанавливаемым Минфином РФ и Федеральной комиссией по ценным бумагам и фондовому рынку при Правительстве РФ.

В соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» (№ 208 ФЗ от 26.12.1995 г. в ред. от 29.12.2004 г.) «если по окончании второго и каждого последующего финансового года в соответствии с годовым бухгалтерским балансом, предложенным для утверждения акционерам общества, или результатами аудиторской проверки стоимость чистых активов общества оказывается меньше его уставного капитала, общество обязано объявить об уменьшении своего уставного капитала до величины, не превышающей стоимости его чистых активов». А также «если по окончании второго и каждого последующего финансового года в соответствии с годовым бухгалтерским балансом, предложенным для утверждения акционерам общества, или результатами аудиторской проверки стоимость чистых активов общества оказывается меньше величины минимального уставного капитала, общество обязано принять решение о своей ликвидации». Поэтому в целях недопущения ликвидации предприятия по результатам второго года его деятельности величина уставного капитала должна составить не менее 300 тыс. евро, что является минимально допустимым уровнем для данного предприятия с точки зрения снижения риска возникновения данной угрозы.

Важнейшим фактором, создающим угрозу потери финансовой устойчивости данной компании, является высокая потребность в привлечении заемных средств для частичного финансирования расходов 1-2 года ее деятельности и необходимого увеличения оборотных средств. Суммарная потребность в привлечении кредита за данный период составляет 97% размера уставного капитала компании и существенно превышает величину ее чистых активов. Необходимость привлечения столь

значительного объема дополнительных ресурсов вызвана нехваткой собственных средств компании.

В целях решения данной проблемы возможно рассмотрение трех направлений:

1. Увеличение размера уставного капитала компании до величины, находящейся в пределах от 300 тыс. евро, минимально допустимой для данной компании с точки зрения снижения риска банкротства, до 550 тыс. евро, благодаря которой собственных средств компании будет достаточно для покрытия затрат без привлечения заемных средств.

Проведенный анализ чувствительности эффективности проекта к изменению величины вклада учредителей в уставный капитал данной компании показывает, что при увеличении уставного капитала до величины 550 тыс. евро чистая приведенная стоимость проекта составляет 541 тыс. евро, внутренняя норма доходности (IRR) составляет 59%, а дисконтированный срок окупаемости составляет 4,1 года, что свидетельствует об эффективности инвестиций в данный проект со стороны учредителей данной компании.

2. Сокращение расходов компании. При рассмотрении данного варианта необходимо учитывать, что подавляющую долю (около 90%) составляют расходы на осуществление перевозок (оплата услуг поставщикам услуг по перевозкам), управление которыми затруднено, поскольку они обусловлены действующими тарифными условиями транспортных рынков Германии и России. Из оставшейся части расходов СП целесообразно рассмотреть возможность сокращения организационных расходов и затрат на персонал в период 1-2 лет начала деятельности ввиду небольших объемов работ.

3. Увеличение выручки компании. По результатам проведенного анализа чувствительности основных показателей проекта к изменениям объема выручки компании, установлено, что увеличение выручки на 10% приводит к сокращению убытков на 25% и отсутствию необходимости

снижения величины уставного капитала по результатам второго года до величины чистых активов компании. При этом снижение сбора доходов хотя бы на 5% приведет компанию к банкротству.

Проведенные исследования показали, что потенциал по увеличению объемов перевозок, которым располагает СП, позволяет извлекать высокий уровень прибыли. В расчетах бизнес-плана в 2010 г. объемы работ по перевозкам соответствуют максимально возможному в рамках рассматриваемого потенциала уровню, что обеспечивает получение чистой прибыли в размере 1,1 млн. евро в год. Однако объективно обусловленная постепенность наращивания объемов данных работ с момента начала деятельности компании приводит к необходимости принятия дополнительных мер по стабилизации ее финансово-экономического положения на первоначальном этапе.

## **7. Выгоды компании «Х» от участия в проекте по созданию СП**

В результате создания и функционирования данного предприятия компания «Х» получает возможность получить следующие выгоды:

1. Выгоды от продажи дополнительного объема услуг по перевозке грузов, а также повышение эффективности использования железнодорожной инфраструктуры и подвижного состава (как основных ресурсов компании «Х») за счет увеличения объемов выполняемых работ по перевозкам на международном транспортном коридоре II.

2. Выгоды от владения инвестиционно привлекательным активом.

3. Выгоды от развития перспективных организационно-технологических форм интеграции в международный перевозочный процесс, в частности развитие «сквозного» сервиса и повышение конкурентоспособности железнодорожных перевозок по сравнению с перевозками другими видами транспорта на отдельных направлениях.

1. По расчетам бизнес-плана затраты СП на перевозку грузов по территории России составят от 238 тыс. евро в 2006 г. до 7892 тыс. евро в год к 2010 г. Из них дополнительный доход для компании «Х», выступающей в качестве не только учредителя, но и одного из поставщиков услуг по перевозке для данного предприятия, может составить от 55 тыс. евро в 2006 г. до 5212 тыс. евро в год к 2010 г. Суммарная величина дополнительных доходов компании «Х» от предоставления услуг по перевозкам для данного предприятия за 5 лет составит 17 млн. евро. Это прямая экономическая выгода компании «Х» от участия в проекте по созданию данного предприятия.

2. Свободные денежные средства создаваемой компании за 5 лет нарастающим итогом (согласно расчетам бизнес плана) составят около 1700 тыс. евро, накопленная чистая прибыль (с учетом покрытия убытков первого года) 2,4 млн. евро, права на распоряжение которыми принадлежат

акционерам компании. Данные средства могут быть реализованы для получения инвестиционного дохода соучредителями создаваемой компании посредством:

- Выплаты дивидендов;
- Продажи пакета акций;
- Инвестирования в дальнейшее развитие предприятия.

3. Не имея в собственности подвижного состава, СП будет осуществлять координацию сбыта с целью размещения разрабатываемых транспортных продуктов между существующими сбытовыми организациями компаний-учредителей на транспортном рынке. Координация сбыта должна учитывать как потребности различных сбытовых организаций, так и существующих операторов в России/Азии в целях эффективной реализации предлагаемых продуктов на рынке.

Для этого СП наряду с оказанием услуг по перевозке должно будет осуществлять организацию начальной и конечной доставки груза, перевалки грузов и другой сервис, что составляет «полный сквозной продукт». В этих целях необходима покупка этих услуг, их интеграция в главную услугу для дальнейшей продажи в качестве совокупного продукта сбытовыми организациям на рынке или непосредственно грузоотправителям. Это в свою очередь позволит осуществлять контроль за ценой комплексного транспортного продукта.

Кроме того, накопление опыта в области максимально эффективной организации производственного и коммерческого оформления при разработке продуктов «сквозного» сервиса будет иметь для компании «Х» самостоятельную ценность организационно-технологического характера, обеспечивающую расширение объема продаж за счет повышения конкурентоспособности железнодорожных перевозок на отдельных направлениях.

## Приложение 1

Таб. 1

### Исходные данные для контейнерных перевозок

<b>Немецкая сторона:</b>		
Длина поезда макс.:	600	м
Количество ДФЭ на платформу:	3	шт
Количество 4-осных платформ:	25	шт
Количество ДФЭ в поезде макс.:	75	контейнеров
Среднее количество контейнеров в поезде (80% от макс. возможного количества контейнеров в поезде)	60	контейнеров
Допустимая загрузка ДФЭ	21	т
Среднее использование допустимой загрузки ДФЭ	57%	
Средняя загрузка контейнера ДФЭ	12	т
Общий вес поезда (нетто)	718	т
Общий вес поезда (брутто)	1 218	т
<b>Польская сторона:</b>		
Количество ДФЭ на платформе:	3	шт
Количество ДФЭ:	60	контейнеров
Среднее количество контейнеров в поезде (100% от макс. возможного количества контейнеров в поезде)	60	контейнеров
Стоимость провоза поезда	9000	€
<b>Белорусская и российская стороны:</b>		
Длина поезда макс.:	1200	м
Количество ДФЭ на платформу	2,6	шт
Количество 4-осных платформ:	57	шт
Количество ДФЭ в поезде, макс.:	148	контейнеров
Допустимая загрузка ДФЭ	21	
Среднее использование допустимой загрузки ДФЭ	57%	
Средняя загрузка контейнера ДФЭ	12	
Общий вес поезда (нетто)	1 772	т
Общий вес поезда (брутто)	2 912	т



Таб. 2

**Основные параметры повагонных перевозок (в направлении Запад-Восток)**

Среднее количество вагонов в поезде (европейских)	21	
в т.ч. груженых	21	
порожных	0	
Среднее количество вагонов в поезде (российских)	45	
Средняя загрузка вагона (европейского)	35	т
Средняя загрузка вагона (российского)	35	т
Общий вес поезда (нетто) европейского	735	т
Общий вес поезда (брутто) европейского	1155	т

Таб. 3

**Основные параметры повагонных перевозок (в направлении Восток-Запад)**

Среднее количество вагонов в поезде (европейских)	25	
в т.ч. груженых	10	
порожных	15	
Среднее количество вагонов в поезде (российских)	45	
в т.ч. груженых	30	
Средняя загрузка вагона (европейского)	30	т
Средняя загрузка вагона (российского)	65	т
Общий вес поезда (нетто) европейского	300	т
Общий вес поезда (брутто) европейского	825	т

**Потенциал 1. Алкогольная продукция, табак: контейнерные перевозки на направлении Дуйсбург - Москва**

<b>.0.1.1.1 Основные данные</b>		
Общие объемы табака и алкогольной продукции, перевозимые через Балтийские порты	2414	ДФЭ
из них потенциал для СП (20% от общего объема перевозок)	480	ДФЭ
Расстояние по Германии	550	км
Расстояние Польша	672	км
Расстояние Брест - Красное	612	км
Расстояние Красное - Москва	550	км
<b>Калькуляция контейнерных перевозок</b>	<b>1 142</b>	€/ ДФЭ
Закупочная цена на немецком отрезке	312	€/ ДФЭ
Закупочная цена на польском участке	150	€/ ДФЭ
Закупочная цена на белорусском участке	158	€/ ДФЭ
Закупочная цена на российском отрезке	319	€/ ДФЭ
Довоз и развоз контейнеров в Германии и России	203	€/ ДФЭ
<b>Калькуляция отпускной цены</b>		
Конкурентные с грузовым автотранспортом цены Германия - Москва (140€/t)	<b>1676</b>	€/ ДФЭ

**Потенциал 2. "Прерванные" перевозки в Бресте: повагонные перевозки из России (с "плечом" доставки > 2000 км) -> в Германию**

.0.1.1.1.1 Исходные данные		
Суммарный потенциал перевозок для СП	10 000	т
Ср. расстояние по Германии	550	км
Ср. расстояние по Польше	672	км
Ср. расстояние по Белоруссии	612	км
Расстояние Красное-Екатеринбург	2 317	км
Ср. тариф по Белоруссии	0,020	€/ткм
Ср. тариф по России	0,020	€/ткм
Калькуляция затрат по территории Германии:		
Цена за вагон	450	€/Вагон
Калькуляция затрат по территории Польши:		
Цена за вагон	900	€/Вагон
Калькуляция затрат по территории Белоруссии:		
Цена за вагон (0,020 €/ткм; 510 км; 65т)	796	€/Вагон
Калькуляция затрат по территории России:		
Цена за вагон (0,02 €/ткм; 2317 км; 65т)	3 012,10	€/Вагон
<b>Затраты по перевозке Брест -&gt; Германия (евровагон)</b>	<b>1 350</b>	<b>€/Вагон</b>
<b>Затраты по перевозке Екатеринбург -&gt; Брест (рос.вагон)</b>	<b>3 808</b>	<b>€/Вагон</b>
<b>Рыночные предложения автотранспорта для перевозок Москва-Дуйсбург (80 евро/т)</b>	<b>0,034</b>	<b>€/ткм</b>
<b>Отпускная цена (европейский вагон)</b>	<b>1 248</b>	<b>€/Вагон</b>
<b>Отпускная цена (российский вагон)</b>	<b>3 998</b>	<b>€/Вагон</b>

**Потенциал 3: Повагонные перевозки из России (с "плечом" > 2000 км) в Германию  
(Переключение перевозок с Балтийских портов)**

<b>.0.1.1.2 Основные данные</b>		
Общий объем перевозок через Балтийские порты по основным видам товаров	418 000	т
принятый потенциал для СП (5%)	20 900	т
Среднее расстояние по Германии	550	км
Расстояние по Польше	672	км
Расстояние Красное - Брест	612	км
Ср. расстояние Уральский регион - Красное (>2000 км)	2 317	км
Удельная тарифная ставка по Белоруссии	0,020	€/ткм
Удельная тарифная ставка по России	0,020	€/ткм
<b>Калькуляция затрат по территории Германии:</b>		
Цена за вагон	450	€/вагон
<b>Калькуляция затрат по территории Польши:</b>		
Цена за вагон	900	€/вагон
<b>Калькуляция затрат по территории Белоруссии:</b>		
Цена за вагон (0,020 €/ткм; 65т)	796	€/вагон
<b>Калькуляция затрат по территории России:</b>		
Цена за вагон (0,02 €/ткм; 2317 км; 65т)	3 012,10	€/вагон
<b>Затраты по перевозке Брест - Германия (евровагон)</b>	<b>1 350</b>	<b>€/вагон</b>
<b>Затраты по перевозке в России (&gt;2000 км)/ Белоруссия -&gt; Брест (российский вагон):</b>	<b>3 808</b>	<b>€/вагон</b>
<b>4 Предельная цена</b>		
Конкурентные автотранспорту цены Россия -> Германия (80 €/т) рассчитанные на направлении Москвы (около 2300 км)	0,034	€/ткм
Конкурентная цена автотранспорта для перевозок на европейской территории	1 248	Вагон
Конкурентная цена автотранспорта на территории России и Белоруссии	3 998	Вагон
<b>Калькуляция отпускной цены:</b>		
<b>Калькуляция отпускной цены</b>		
по немецкой территории	483	€/Вагон
по польской территории	900	€/Вагон
по белорусской территории (5% надбавка на тарифную цену, оплачиваемая вперед)	835	€/Вагон
по российской территории (5% надбавка на тарифную цену, оплачиваемая вперед)	3 163	€/Вагон

<b>Отпускная цена по территории России (&gt;2000 км) до Бреста</b>	<b>3 998</b>	€/Вагон (российский)
<b>Отпускная цена Брест - Германия</b>	<b>1 383</b>	€/Вагон (европейский)

4.1

Таб. 7

Потенциал 4/5: Перевозки<sup>16</sup> из Дуйсбурга в Москву (ст. Кунцево 2) и обратно

<b>4 Исходные данные</b>		
Общие объемы перевозок Москва-Дуйсбург	721 842	т
Принятый потенциал СП (5%)	36092	т
Общий объем перевозок Дуйсбург-Москва	1 214 677	т
Принятый потенциал для СП(10%)	71760	т
Среднее расстояние по Германии	550	км
Расстояние по Польше	672	км
Расстояние Брест -> Красное	612	км
Расстояние Красное -> Москва	550	км
Действительные цены на скорый поезд от Трансконтейнер	148,2	Вагон
Калькуляция затрат перевозки по немецкой территории	312	€/ Вагон
Калькуляция затрат перевозки по польской территории	150	€/ Вагон
Калькуляция затрат перевозки по белорусской территории	158	€/ Вагон
Калькуляция затрат перевозки по российской территории	319	€/ Вагон
Дополнительные затраты	300	€/ Вагон
<b>Общая стоимость перевозки Дуйсбург &lt;-&gt; Москва-Кунцево II:</b>	<b>1 239</b>	<b>€/ Вагон</b>
<b>Калькуляция предельной цены</b>		
Конкурентная автотранспорту цена Москва-Дуйсбург (75€/t)	897,75	€/ Вагон
Конкурентная автотранспорту цена Дуйсбург-Москва (130€/t)	1 556	€/ Вагон
<b>Калькуляция отпускной цены</b>		
<b>Конкурентная автотранспорту цена Москва-Дуйсбург (80€/t)</b>	<b>897,8</b>	<b>€/ Вагон</b>
<b>Конкурентная автотранспорту цена Дуйсбург-Москва (140€/t)</b>	<b>1 556</b>	<b>€/ Вагон</b>

<sup>16</sup> Данные перевозки могут осуществляться как в контейнерах, так и в вагонах.

Таб. 8

Потенциал 6/7: Контейнерные перевозки Германия &lt;-&gt; Китай через п.Восточный

<b>.1.1.1.1 Исходные данные</b>		
Объем перевозок высокостоймых грузов Китай -> Германия	74 150	ДФЭ
Принятый потенциал для СП (8% )	5 980	ДФЭ
Общие объемы контейнерных перевозок высокостоймых грузов Германия -> Китай	44 034	ДФЭ
Принятый потенциал для СП (8% )	3 405	ДФЭ
Среднее расстояние по Германии	550	км
Расстояние по Польше	672	км
Расстояние Брест -> Красное	612	км
Расстояние Красное-Восточный	9 600	км
Калькуляция закупочной цены на германской территории:	171	€/ ДФЭ
Калькуляция затрат перевозки по польской территории	150	€/ ДФЭ
Калькуляция затрат перевозки по белорусской территории	158	€/ ДФЭ
Калькуляция затрат перевозки по российской территории	666	€/ ДФЭ
Калькуляция затрат по китайской территории	475	€/ ДФЭ
<b>Суммарные затраты Германия &lt;-&gt; Шанхай</b>	<b>1 620</b>	<b>€/ ДФЭ</b>
<b>Калькуляция предельной цены</b>		
Морской фрахт-конкурентные цены Шанхай -> Германия (3.400\$/40"-Контейнер)	2 686	€/ 40" Контейнер
цена автотранспорта	124	€/20"- Контейнер
Предельная рыночная цена Шанхай -> Германия (за 20-ти футовый контейнер)	1 617	€/ ДФЭ
Морской фрахт-конкурентные цены Германия - Шанхай (1.000\$/40фут-Контейнер)	790	\$/ 40фут контейнер
Общая цена Германия -> Шанхай	<b>439</b>	<b>€/ ДФЭ</b>
<b>Калькуляция отпускной цены</b>		
Отпускная цена Шанхай-Германия	<b>1 617</b>	<b>€/ ДФЭ</b>
Отпускная цена Германия-Шанхай	<b>439</b>	<b>€/ ДФЭ</b>

**Потенциал 6/7: Контейнерные перевозки Китай <-> Германия через  
Забайкальск**

<b>Исходные данные</b>		
Объем перевозок высокостоимостных грузов Китай -> Германия	74 150	ДФЭ
Принятый потенциал для СП (8% )	5 980	ДФЭ
Общие объемы контейнерных перевозок высокостоимостных грузов Германия -> Китай	44 034	ДФЭ
Принятый потенциал для СП (8% )	3 405	ДФЭ
Среднее расстояние по Германии	550	км
Расстояние по Польше	672	км
Расстояние Брест -> Красное	612	км
Расстояние Красное -> Забайкальск	7 066	км
Расстояние Забайкальск -> Пекин	2 000	км
4 Калькуляция затрат перевозки по немецкой территории	171	€/ ДФЭ
Калькуляция затрат перевозки по польской территории	150	€/ ДФЭ
Калькуляция затрат перевозки по белорусской территории	158	€/ ДФЭ
Калькуляция затрат перевозки по российской территории		
Дополнительные услуги всего:	181	€/ ДФЭ
Забайкальск-Красное (471\$/ДФЭ)	372	€/ ДФЭ
= общая закупочная цена ДФЭ	553	€/ ДФЭ
Калькуляция затрат перевозки по китайской территории	616,2	€/ ДФЭ
<b>Суммарные затраты Германия &lt;-&gt; Пекин</b>	<b>1 648</b>	<b>€/ ДФЭ</b>
<b>Калькуляция предельной цены</b>		
Морской фрахт Шанхай -> Германия (3.400\$/40"-Контейнер)	2 686	€/ 40" Контейнер
Погрузка и подвоз (200 км)	124	€/т
Довоз груза из Пекина в ТяньДжин (до 200 км)	200	€/ ДФЭ
<b>Предельная цена Китай-Германия</b>	<b>1 817</b>	<b>€/ ДФЭ</b>
Морской фрахт Германия-Китай	790	\$/ 40" Контейнер
Погрузка и подвоз (200 км)	124	€/ ДФЭ
Обслуживание в порту (10 дней)	100	€/ ДФЭ
Довоз груза до места назначения (200 км)	200	€/ 20" Контейнер
<b>Предельные затраты Германия-Китай</b>	<b>863</b>	<b>€/ ДФЭ</b>
<b>Калькуляция отпускной цены</b>		
Отпускная цена Китай-Германия	<b>1 817</b>	<b>€/ ДФЭ</b>
Отпускная цена Германия-Китай	<b>863</b>	<b>€/ ДФЭ</b>

.1.1.1.1.1.1.1

Таб. 10

**Потенциал 8а: Повагонные перевозки по условному маршруту Дуйсбург  
-> Москва («сквозной» сервис)**

<b>1.1.1.2 Исходные данные</b>		
Суммарный дополнительный объем перевозок в направлении Германия-Россия	230 000	т
Принятый потенциал для СП за счет предложения "сквозного сервиса" (35%)	79 712	т
Среднее расстояние по Германии	550	км
Расстояние по Польше	672	км
Расстояние Брест -> Красное	612	км
Расстояние Красное-Москва	550	км
Калькуляция затрат по территории Германии:		
Цена за вагон европейский	931	€/Вагон
Калькуляция затрат по территории Польши:		
Цена за вагон европейский	900	€/Вагон
Калькуляция затрат по территории Белоруссии:		
Цена за вагон	857	€/Вагон
Калькуляция затрат по территории России:		
Цена за вагон	770,00	€/Вагон
<b>Общая покупная цена Дуйсбург-&gt; Москва:</b>	<b>3 458</b>	<b>€/Вагон</b>
<b>Калькуляция предельной цены</b>		
Цена перевозки конкурентным железнодорожным транспортом	4 550	€/Вагон
<b>4 Калькуляция отпускной цены</b>		
по немецкой территории	1 048	€/Вагон
по польской территории	900	€/Вагон
по белорусской территории (5% от уровня тарифов)	899,64	€/Вагон
по российской территории (5% от уровня тарифов)	808,5	€/Вагон
<b>Общая отпускная цена Дуйсбург -&gt; Москва</b>	<b>3 656</b>	<b>€/Вагон</b>



**Потенциал 8b: Поездные перевозки («сквозной» сервис) по условному маршруту Екатеринбург -> Дуйсбург**

<b>4 Исходные данные</b>		
Суммарный объем перевозок из России в Германию	45 000	т
Принятый потенциал для СП за счет "сквозного" сервиса (44%)	20 000	т
Среднее расстояние по Германии	550	км
Расстояние по Польше	672	км
Расстояние Брест -> Красное	612	км
Расстояние Красное-Екатеринбург	2 317	км
Удельная тарифная ставка по Белоруссии	0,020	€/ткм
Удельная тарифная ставка по России	0,020	€/ткм
Калькуляция затрат по территории Германии:	450	€/Вагон
Калькуляция затрат по территории Польши:	900	€/Вагон
Калькуляция затрат на территории Белоруссии:	796	€/Вагон
Калькуляция затрат на территории России:	3 012	€/Вагон
<b>Затраты по перевозке Екатеринбург -&gt; Брест (рос.вагон):</b>	<b>3 808</b>	<b>€/Вагон</b>
<b>Затраты по перевозке Брест -&gt; Германия:</b>	<b>1 350</b>	<b>€/Вагон</b>
4 Калькуляция предельных затрат		
Конкурентная цена (наилучшее предложение автотранспорта или железной дороги):	0,032	€/ткм
На территории Польши и Германии	1 170	€/Вагон (европейский)
На территории России и Белоруссии	3 998	€/Вагон (российский)
<b>4 Калькуляция отпускной цены</b>		
<b>по немецкой территории</b>	<b>483</b>	<b>€/Вагон (европейский)</b>
<b>по польской территории</b>	<b>900</b>	<b>€/Вагон (европейский)</b>
<b>по белорусской территории (5% от уровня тарифов)</b>	<b>835,38</b>	<b>€/Вагон (российский)</b>
<b>по российской территории (5% от уровня тарифов)</b>	<b>3 162,7</b>	<b>€/Вагон (российский)</b>

.1.1.1.1.1

Приложение 2

Таб. 1.

.1.2 Объемы перевозок в тоннах и ДФЭ по потенциалам развития совместного предприятия

№ пп	Потенциал	2006 г.		2007 г.					2008 г.					2009 г.					2010 г.				
		QIV	Итого	QI	QII	QIII	QIV	Итого	QI	QII	QIII	QIV	Итого	QI	QII	QIII	QIV	Итого	QI	QII	QIII	QIV	Итого
1	Контейнерные перевозки алкогольной продукции, табака в направлении Запад->Восток, ДФЭ		0	36	42	60	60	198	78	78	78	78	312	90	90	90	90	360	120	120	120	120	480
2	Переключение повагонных «прерванных» в Бресте перевозок из России в Германию, т	0	0	0	0	1 000	1 000	2 000	1 125	1 125	1 250	1 250	4 750	1 750	1 750	2 000	2 000	7 500	2 500	2 500	2 500	2 500	10 000
3	Переключение с Балтийских портов (из России в Германию), т	0	0	0	1 000	1 500	1 500	4 000	2 000	3 000	3 500	3 500	12 000	4 000	4 000	5 000	5 000	18 000	5 225	5 225	5 225	5 225	20 900
4	Переключение автомобильных перевозок в направлении из России в Германию, т	0	0	0	2 104	2 104	2 104	6 312	2 100	2 100	5 811	5 811	15 822	5 808	8 967	8 967	8 967	32 710	8 964	8 964	8 964	8 964	35 856
	-----«----- из Германии в Россию, т	0	0	0	4 208	6 312	6 312	16 833	6 312	11 622	11 622	11 622	41 178	11 616	11 616	17 935	17 935	59 102	17 940	17 940	17 940	17 940	71 760
5	Контейнерные перевозки из Китая в Германию (через	100	100	351	1 052	1 052	1 052	3 507	1 493	1 495	1 495	1 495	5 978	1 495	1 495	1 495	1 495	5 980	1 495	1 495	1 495	1 495	5 980

№ пп	Потенциал	2006 г.		2007 г.				2008 г.					2009 г.					2010 г.					
		QIV	Итог о	QI	QII	QIII	QIV	Итог о	QI	QII	QIII	QIV	Итого	QI	QII	QIII	QIV	Итого	QI	QII	QIII	QIV	Итого
	Забайкальск), ДФЭ																						
	-----«----- из Германии в Китай, ДФЭ	0	<b>0</b>	0	180	180	180	<b>540</b>	175	300	484	484	<b>1 443</b>	484	484	747	747	<b>2 463</b>	747	747	956	956	<b>3 405</b>
6	Расширение существующих перевозок за счет предложения «сквозного» продукта (Запад-Восток) (повагонные перевозки), т	2 000	<b>2 000</b>	4 383	5 260	6 137	7 014	<b>22 794</b>	8 014	9 685	11 299	12 913	<b>41 911</b>	12 913	14 946	17 437	19 928	<b>65 223</b>	19 928	19 928	19 928	19 928	<b>79 712</b>
	-----«----- (Восток- Запад), т	3 000	<b>3 000</b>	3 300	3 550	3 750	3 900	<b>14 500</b>	4 000	4 200	4 300	4 500	<b>17 000</b>	4 600	4 800	4 900	5 000	<b>19 300</b>	5 000	5 000	5 000	5 000	<b>20 000</b>

Таб. 2.

Количество вагонов/контейнеров, необходимых для осуществления перевозок по потенциалам развития совместного предприятия

№ пп	Наименование потенциала	2006 г.		2007 г.					2008 г.					2009 г.					2010 г.				
		QIV	Итого	QI	QII	QIII	QIV	Итого	QI	QII	QIII	QIV	Итого	QI	QII	QIII	QIV	Итого	QI	QII	QIII	QIV	Итого
1	Контейнерные перевозки алкогольной продукции, табака в направлении Запад->Восток, ДФЭ	0	0	36	42	60	60	198	78	78	78	78	312	90	90	90	90	360	120	120	120	120	480
2	Переключение повагонных «прерванных» в Бресте перевозок из России в Германию, европейский вагон	0	0	0	0	33	33	67	38	38	42	42	158	58	58	67	67	250	83	83	83	83	333
	Переключение повагонных «прерванных» в Бресте перевозок из России в Германию, российский вагон	0	0	0	0	15	15	31	17	17	19	19	73	27	27	31	31	115	38	38	38	38	154
3	Переключение с Балтийских портов (из России в Германию), европейский вагон	0	0	0	33	50	50	133	67	100	117	117	400	133	133	167	167	600	174	174	174	174	697
	Переключение с Балтийских портов (из России в Германию), российский вагон	0	0	0	15	23	23	62	31	46	54	54	185	62	62	77	77	277	80	80	80	80	322
4	Переключение автомобильных перевозок в направлении из России в Германию	0	0	0	175	175	175	526	175	175	484	484	1 318	484	747	747	747	2 726	747	747	747	747	2 988
	-- «-- из Германии в Россию	0	0	0	351	526	526	1 403	526	968	968	968	3 431	968	968	1 495	1 495	4 925	1 495	1 495	1 495	1 495	5 980
5	Контейнерные перевозки из	100	100	351	1 052	1 052	1 052	3 507	1 493	1 495	1 495	1 495	5 978	1 495	1 495	1 495	1 495	5 980	1 495	1 495	1 495	1 495	5 980

№ пп	Наименование потенциала	2006 г.		2007 г.					2008 г.					2009 г.					2010 г.				
		QIV	Итого	QI	QII	QIII	QIV	Итого	QI	QII	QIII	QIV	Итого	QI	QII	QIII	QIV	Итого	QI	QII	QIII	QIV	Итого
	Китая в Германию (через Забайкальск), ДФЭ																						
	--«-- из Германии в Китай, ДФЭ	0	0	0	180	180	180	540	175	300	484	484	1 443	484	484	747	747	2 463	747	747	956	956	3 405
6	Расширение существующих перевозок за счет предложения «сквозного» продукта (Запад-Восток) (повагонные перевозки), вагоны	57	57	125	150	175	200	651	229	277	323	369	1 197	369	427	498	569	1 864	569	569	569	569	2 277
	--«-- (Восток-Запад), европейский вагон	100	100	110	118	125	130	483	133	140	143	150	567	153	160	163	167	643	167	167	167	167	667
	--«-- (Восток-Запад), российский вагон	46	46	51	55	58	60	223	62	65	66	69	262	71	74	75	77	297	77	77	77	77	308

.1.2.1.1.1.1 Таб. 3.

.1.3 Затраты совместного предприятия на перевозку грузов по всем потенциалам, с НДС (евро)

№ пп	Потенциал	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.
1	Контейнерные перевозки алкогольной продукции, табака в направлении Запад->Восток	0	226 192	356 424	411 258	548 344
2	Переключение повагонных «прерванных» в Бресте перевозок из России в Германию	0	207 137	491 950	776 763	1 035 683
3	Переключение с Балтийских портов (из России в Германию)	0	414 273	1 242 820	1 864 230	2 164 578
4	Переключение автомобильных перевозок в направлении из России в Германию	0	651 681	1 633 464	3 377 054	3 701 813
	-----«----- из Германии в Россию	0	1 737 816	4 251 212	6 101 737	7 408 582
5	Контейнерные перевозки из Китая в Германию (через Забайкальск)	164 822	5 779 966	9 853 065	9 856 362	9 856 362
	-----«----- из Германии в Китай	0	890 039	2 379 185	4 058 869	5 612 544
6	Расширение существующих перевозок за счет предложения «сквозного» продукта (Запад-Восток) (повагонные перевозки)	197 595	2 252 003	4 140 703	6 443 881	7 875 343
	-----«----- (Восток-Запад)	310 705	1 501 741	1 760 662	1 998 869	2 071 367
	Затраты на формирование контейнерных поездов	6 817	143 428	173 589	71 906	0
	<b>ИТОГО</b>	<b>679 939</b>	<b>13 660 848</b>	<b>26 109 484</b>	<b>34 889 021</b>	<b>40 274 617</b>

.1.5 Доходы совместного предприятия от перевозок грузов по всем потенциалам, с НДС (евро)

№ пп	.1.5.1.1 Потенциал	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.
1	Контейнерные перевозки алкогольной продукции, табака в направлении Запад->Восток	0	331 808	522 850	603 288	804 384
2	Переключение повагонных «прерванных» в Бресте перевозок из России в Германию	0	206 218	489 768	773 318	1 031 090
3	Переключение с Балтийских портов (из России в Германию)	0	430 369	1 291 108	1 936 662	2 248 680
4	Переключение автомобильных перевозок в направлении из России в Германию	0	472 233	1 183 671	2 447 144	2 682 477
	-----«----- из Германии в Россию	0	2 182 767	5 339 694	7 664 027	9 305 478
5	Контейнерные перевозки из Китая в Германию (через Забайкальск)	181 674	6 370 917	10 860 454	10 864 088	10 864 088
	-----«----- из Германии в Китай	0	466 224	1 246 273	2 126 131	2 939 982
6	Расширение существующих перевозок за счет предложения «сквозного» продукта (Запад-Восток) (повагонные перевозки)	208 901	2 380 854	4 377 618	6 812 574	8 325 939
	-----«----- (Восток-Запад)	322 777	1 560 089	1 829 070	2 076 532	2 151 847
<b>.1.5.2 ИТОГО</b>		<b>713 351</b>	<b>14 401 479</b>	<b>27 140 505</b>	<b>35 303 763</b>	<b>40 353 965</b>

.1.5.2.1.1.1.1 Приложение 3

.1.6 Расходы на персонал компании по годам проекта, евро

№	Наименование должности сотрудника	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.
1	Генеральный директор (немецкий представитель)	70 000	140 000	140 000	140 000	140 000
2	Менеджер по закупке и оказанию услуг (российский представитель)	18 000	36 000	36 000	36 000	36 000
3	Финансовый директор (российский представитель)	18 000	36 000	36 000	36 000	36 000
4	Немецкий менеджер		49 517	49 517	49 517	49 517
5	Российский специалист	9 000	18 000	18 000	18 000	18 000
6	Российский специалист	9 000	18 000	18 000	18 000	18 000
7	Российский специалист	9 000	18 000	18 000	18 000	18 000
8	Немецкий специалист		120 000	120 000	120 000	120 000
9	Немецкий специалист		55 000	55 000	55 000	55 000
10	Российский специалист (4 человека)			72 000	72 000	72 000
11	Немецкий специалист				55 000	55 000
12	Российский специалист					12 000
13	Российский менеджер по сбыту (2 человека)				36 000	36 000
14	Немецкий менеджер				50 000	50 000
	ИТОГО заработная плата немецкого персонала с учетом начислений	70 000	364 517	364 517	469 517	469 517
	- с учетом индексации на 2% в год	72800	386388	393678	516469	525859
	ИТОГО заработная плата российского персонала	63 000	126 000	198 000	234 000	246 000
	- с учетом начислений (ЕСН 26%) и с учетом индексации на 8% в год	79380	171461	289397	365602	409147
	Расходы на обучение и повышение квалификации	2 000	5 000	3 000	2 000	2 000
	Прочие затраты на персонал	5 228	19 270	23 652	30 544	32 068
	<b>4 Суммарные затраты на персонал</b>	<b>159408</b>	<b>582118</b>	<b>709728</b>	<b>914614</b>	<b>969074</b>



### Оценка эффективности проекта прикладным методом с использованием модели реальных опционов

Процедура определения цены реального опциона базируется на модели, разработанной Фишером Блэком и Майроном Шоулзом, которая имеет следующий вид:

$$S \cdot e^{-\delta t} \{N(d_1)\} - X \cdot e^{-rt} \{N(d_2)\},$$

$$\text{где } d_1 = \{\ln(S/X) + (r - \delta + \sigma^2/2)t\} / \sigma \cdot \sqrt{t},$$

$$d_2 = d_1 - \sigma \cdot \sqrt{t},$$

где:

Цена базового актива (S) – текущая стоимость денежных потоков, ожидаемых от реализации инвестиционной возможности.

Цена исполнения (X) – текущая стоимость инвестиций, которые предполагается совершить в период реализации инвестиционной возможности.

Неопределенность ( $\sigma$ ) – это среднее квадратическое отклонение темпов роста чистых денежных потоков.

Срок исполнения опциона (t) – период, в течение которого инвестиционная возможность является открытой.

Процентные расходы ( $\delta$ ) – стоимость, теряемая в течение срока действия опциона. Это могут быть расходы, понесенные в целях сохранения опциона и поддержания инвестиционной возможности (в рассматриваемой формуле используется не абсолютная величина данных расходов, а ставка по ним в виде десятичной дроби, т.е. отношение величины расходов к величине текущей стоимости денежных потоков). Этот отток денежных средств аналогичен дивидендным выплатам по акциям.

Процентная ставка по безрисковым активам (r) – доходность безрисковых ценных бумаг, срок погашения которых близок к сроку действия опциона.

В данной формуле также фигурирует число e, являющееся основанием натуральных логарифмов.

$N(d_1)$  и  $N(d_2)$  – это вероятности, оцененные посредством использования кумулятивной функции стандартизированного нормального распределения на основе параметров  $d_1$  и  $d_2$ .  $N(d_1)$  и  $N(d_2)$  имеют табличное значение (их можно также определить с помощью калькулятора). Данные вероятности отражают возможность опциона создать положительные денежные потоки для его владельца при исполнении опциона, иными словами они отражают вероятность того, что величина базового актива превысит размер вкладываемых инвестиций.

Основанием для применения данной модели к оценке проекта является следующее:

1. Проект имеет характеристики опциона (имеет дополнительный потенциал плюс к тому, что уже учтено в его денежных потоках).
2. Основные факторы рынка, который в настоящее время находится в стадии роста, благоприятствуют возможным позитивным отклонениям денежных потоков СП. Это коррелирует с моделью ценообразования опционов, предусматривающей увеличение стоимости опциона при увеличении неопределенности (« $\sigma$ »).
3. Предполагается, что в течение срока опционной возможности (возможности начать проект, т.е. оплатить уставный капитал) величина инвестиций для начала проекта в реальных ценах существенным образом не изменится.
4. Технология организации деятельности СП позволяет гибко реагировать на изменения окружающей среды, в частности, для освоения дополнительного рыночного потенциала СП не требуется значительных инвестиций в производственный комплекс (СП закупает все необходимые услуги также на рынке).

Исходные данные для расчета будут следующими:

$S = 155$  тыс. евро (накопленный дисконтированный чистый денежный поток за рассматриваемые три года проекта)

$X = 288$  тыс. евро (дисконтированная величина инвестиций в уставный капитал, учитывая, что они распределены во времени)

$\sigma = 10\%$  (на основании анализа рынка и темпов его роста, которые являются основой для формирования величины возможных отклонений денежных потоков)

Для целей обоснования применения параметра динамики рынка к оценке проекта по денежному потоку проведен дополнительный расчет по выявлению корреляционной связи данных показателей. Расчеты показали, что между показателем объема продаж и чистого денежного потока корреляционная связь достаточно сильная (см. табл.), что позволило в данном случае применить к расчетной модели показатель динамики рынка, отражающий неопределенность внешней среды и денежных потоков по проекту.

**Определение корреляционной зависимости ключевых показателей проекта от объемов продаж**

Период	Объем реализации, тыс. евро.	Чистая прибыль, тыс. евро	Чистый денежный поток (кэш-фло), тыс. евро
1 год	600	-266	-192
2 год	10510	30	24
3 год	18847	639	152
Коэффициент корреляции с объемом продаж		0,9697	0,9953

$t = 1$  год (в соответствии с Федеральным Законом «Об акционерных обществах» уставный капитал создаваемой компании должен быть оплачен в течение одного года)

$$\delta = 0$$

$r = 7,7\%$  - модифицированная безрисковая ставка – ставка по валютным облигациям Минфина (8% - дискретная ставка)

Целесообразность применения модифицированной ставки обусловлена тем, что расчетная модель Блэка-Шоулза предусматривает подход по расчету приведенной стоимости с учетом непрерывности времени и коэффициента дисконтирования  $e^{-rt}$ . В связи с этим показатель безрисковой ставки модифицирован для соответствия непрерывному времени по следующей формуле:

Непрерывная безрисковая ставка =  $\ln(1 + \text{дискретная безрисковая ставка})$

Вероятности исполнения опциона согласно модели получены следующие:

$$N(d1) = 0,00109 \text{ при } d1 = -5,37535$$

$$N(d2) = 0,00063 \text{ при } d2 = -5,44535$$

Таким образом, стоимость опциона составит:

$$155 * 0,00109 - 288 * e^{-0,077 * 1} * 0,00063 = 0,000957$$

Полученное значение опциона свидетельствует о том, что проект обладает достаточной ценностью, выраженной не только в текущих денежных потоках, но и в потенциальных возможностях, которая покрывает вложения учредителей в данный проект.