

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему:

**«Розширення продуктового портфелю компанії завдяки створенню
інноваційної цінності для споживача»**

Виконав:

студент 6 курсу, групи СБА17/м
спеціальності 073 «Менеджмент»

Мельник В.П.

Керівник: Гвоздьов С.С.

Рецензент: Колісник М.В.

Львів 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ I. Опис проблематики проекту та стратегії її вирішення	5
РОЗДІЛ II. Загальний аналіз середовища	12
РОЗДІЛ III. Опис бізнес-моделі проекту	37
РОЗДІЛ IV. Функціональні системи та інструменти	42
4.1. Фінанси	42
4.2. Операційні процеси	49
4.3. Маркетинг та продаж	51
4.4. Управління персоналом	57
РОЗДІЛ V. Етапи впровадження проекту та критерії успішності проекту	62
РОЗДІЛ VI. Обмеження проекту	68
РОЗДІЛ VII. Перспективи подальшого розвитку та масштабування проекту	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Машинобудування є одним з пріоритетних видів економічної діяльності в Україні, визначальними рисами якого є здатність генерувати інноваційні технології та здійснювати потужний мультиплікативний вплив на розвиток інших видів діяльності шляхом формування попиту на товари і послуги підприємств суміжних секторів економіки.

У сучасних умовах зростає потреба прискореного розвитку інфраструктури, зокрема транспорту, який має бути здатним здійснювати надійне перевезення вантажів і стабільно задовольняти економічні, соціальні та екологічні інтереси різних галузей економіки держави. В 2018 році Україна збила рекордний врожай зернових культур близько 70 мільйонів тонн. Але в той же час компанії виробники сільгосппродукції зіткнулись з проблемою вивозу цієї продукції на експорт (приблизно половина зерна експортується) не вистачало як автомобільного, так і залізничного транспорту. Суттєвою проблемою залишається і формування та розвиток пріоритетних напрямів машинобудування в контексті промислової політики України і, особливо, виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів для забезпечення потреб внутрішнього ринку технікою яка буде виготовлена на українських підприємствах.

У значній кількості суб'єктів господарювання в процесі їх функціонування виникає необхідність здійснення складного і специфічного комплексу транспортних операцій, пов'язаних з переміщенням суттєвої маси різноманітних товарів в межах країни або імпорту-експорту. Головним завданням системи управління транспортними перевезеннями вантажів є підвищення ефективності її функціонування за рахунок подальшої оптимізації структури рухомого складу, широкого застосування сучасних технологій, використання інноваційних видів продукції та удосконалення існуючих видів продукції (автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів) і послуг (пов'язаних з транспортуванням), які повніше відповідатимуть вимогам споживачів.

В умовах конкурентної боротьби рівень попиту на транспортні

перевезення вантажів визначається передусім якістю послуги, оскільки її покращення дозволяє підвищити ефективність та оптимізувати витрати транспортних підприємств, а також доходи тих підприємств, які користуються цими послугами. Попит на транспортні послуги значною мірою, окрім якості цих послуг, залежить також і від розвитку видів транспортних засобів, причепів і напівпричепів, вартості і рівня тарифів, асортименту.

Якість транспортних послуг повинна сприйматись як один із найбільш істотних чинників формування доданої вартості для клієнтів та досягнення перевізниками конкурентної переваги, котра диференціює їх на фоні конкурентів, і, як наслідок, досягнення ринкового успіху виробника.

Без транспорту розвиток економічних відносин, орієнтованих на розвиток промислового виробництва, неможливий, а відтак, особливої актуальності набуває проблема формування сучасного рухомого складу автотранспортних підприємств.

Якщо розглядати транспорт як засіб активізації економіки, то мова, безперечно, йде про транспорт вантажний, а отже, актуалізується і наступна проблема – розширення продуктового портфеля напівпричепами-самоскидами для забезпечення ефективності організації вантажоперевезень.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності виробництва напівпричепи-самоскида TAD.Agro до автомобільного транспорту та удосконалення з його допомогою процесу перевезення сільськогосподарської продукції і деяких сипучих вантажів.

Відповідно до мети поставлено такі завдання:

- обґрунтувати доцільність розширення продуктового портфеля компанії шляхом організування виробництва якісних напівпричепів-самоскидів TAD.Agro полегшеної конструкції;
- продемонструвати необхідність забезпечення потреб внутрішнього ринку оптимальними моделями напівпричепів-самоскидів для перевезення сільськогосподарської продукції та деяких сипучих вантажів;
- підтвердити значущість заміщення імпорту напівпричепів-самоскидів

зарубіжних виробників.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних та практичних підходів щодо розширення продуктового портфеля компанії, завдяки створенню інноваційної цінності для споживачів та оптимізації процесу перевезення вантажів.

Об'єктом дослідження виступає напівпричеп-самоскид TAD.Agro приватного підприємства «Транс-Авто-Д», призначений для перевезення сільськогосподарської продукції і деяких сипучих вантажів.

РОЗДІЛ І. ОПИС ПРОБЛЕМАТИКИ ПРОЕКТУ ТА СТРАТЕГІЇ ЇЇ ВИРІШЕННЯ

Проект TAD.Agro – це інноваційний продукт приватного підприємства «Транс-Авто-Д» – одного із лідерів України з інноваційних рішень щодо організації замкнутого циклу діяльності. Це якісний напівпричеп-самоскид полегшеної конструкції (див. рис. 1.1) транспортно-виробничої компанії, яка є одним із основних гравців на українському ринку не лише щодо перевезень негабаритних вантажів територією України, Європи, країн СНД, а також виготовлення спецпричепів для транспортування негабаритних вантажів і переобладнання, модернізації тралів (див. рис. 1.2).



Рис. 1.1. Напівпричеп-самоскид полегшеної конструкції TAD.Agro приватного підприємства «Транс-Авто-Д»

Бізнес-метою проекту є забезпечення потреб ринку ефективною моделлю напівпричеп-самоскида TAD.Agro та підвищення рівня безпеки вантажу шляхом розробки інноваційного продукту для перевезень сільськогосподарської продукції та деяких сипучих вантажів, що дозволить надавати такі послуги більш ефективно, без додаткових витрат ресурсів.

Перевезення сільськогосподарської продукції та деяких сипучих вантажів

автомобілями з напівпричепами є одним із найскладніших завдань щодо використання рухомого складу та здійснення транспортної логістики в автомобільній індустрії, яка до сьогодні ще не вирішена системно.



Рис. 1.2. Види перевезень та напрями діяльності ПП «Транс-Авто-Д»

Приватне підприємство спеціалізується на негабаритних перевезеннях великовагових, довгомірних і великогабаритних вантажів, а також на виробництві спецтехніки, а саме причепів і напівпричепів (тралів) для перевезення негабаритних вантажів. На сьогоднішній день в групі компаній ТАД працює близько 270 працівників, які забезпечують функціонування нашого транспортного флоту, який складається із 70 тягачів та 90 спецпричепів власного виробництва для перевезення різноманітних великогабаритних вантажів вагою до 200т. Також на базі підприємства розгорнуто виробництво спеціалізованої техніки для здійснення негабаритних перевезень. Безпосередньо в процесі виробництва задіяно більше 100 людей. На сьогоднішній день об'єм виробництва в середньому складає до 9 одиниць у місяць в залежності від складності моделей. Спецпричепи, які виробляються торговою маркою ТАД, можуть мати від двох до десяти осей і до 100 тонн корисного навантаження, можуть мати різні варіанти навантажувальних платформ і типів заїзду (рис. 1.3). Тобто для здійснення такого виду транспортних послуг, як негабаритні перевезення, у компанії у наявності є власний парк сучасних спецпричепів різних модифікацій. Це дозволяє оптимізувати витрати клієнтів на вибір техніки для

здійснення конкретних перевезень, а компанії оперативно реагувати на замовлення.



Рис. 1.3. Спецпричепи власного виробництва ПП «Транс-Авто-Д»

Будучи одним із найбільших перевізників негабаритних вантажів в Україні, ПП «Транс-Авто-Д», починаючи з 2000 року, успішно впроваджує практичний експлуатаційний досвід у власне виробництво напівпричепів. Моделі причепів до моменту надходження в продаж проходять тривалий період тестової експлуатації, в процесі якої вносяться можливі поліпшення або зміни в конструкції тралів. Таким чином, клієнти отримують надійну техніку, в конструкції якої вже з самого початку максимально закладені всі особливості

експлуатації причепів на українському ринку перевезень негабаритного вантажу. І оскільки це спецтехніка, то відповідно вона вимагає до себе індивідуального підходу. При виробництві причепа враховуються всі побажання клієнта, які не суперечать вимогам якості та безпеки. Команда професіоналів ТАД завжди готова надати необхідні консультації для того, щоб клієнти отримали саме ту комплектацію спецпричепа, яка буде відповідати вимогам і побажанням та буде економічно виправданою інвестицією. При виробництві техніки використовується сучасне зварювальне обладнання і тільки якісні сертифіковані метали вітчизняного та імпортного виробництва. Всі комплектуючі – лише оригінальні, отримані безпосередньо від виробників, завдяки чому виключається можливість встановлення на причепи дешевих, неякісних замінників.

Отже, спецпричепа ТАД – якісний і надійний транспорт, який прослужить довгі роки!

Інтеграція України в європейське і світове співтовариство вимагає впровадження низки заходів, спрямованих на підвищення ефективності національної економіки, яка б за своїми основними показниками відповідала міжнародним стандартам. Одним із таких дієвих заходів є поглиблення торговельних відносин із країнами Європи та Азії, що безпосередньо пов'язано з ефективністю функціонування транспортної галузі в цілому і вантажного автомобільного транспорту зокрема. Останні роки в Україні значно виріс попит на такий вид транспортних послуг, як перевезення агро - продукції. Починаючи з 2017-2018 року, йде активне будівництво доріг. Ефективний сьогоdnішній і майбутній розвиток цих галузей просто не можливий без автотранспорту, саме на такі ринки в першу чергу буде орієнтуватись наш проект.

Україна активно включається у світові суспільно-економічні процеси: приєдналася до Світової організації торгівлі, стратегічною метою визнано отримання асоційованого членства у Європейському Союзі. Транспорт, як інфраструктурна галузь, має розвиватися випереджальними темпами з метою сприяння швидкому економічному та соціальному розвитку країни та її участі у міжнародному поділі праці.

Необхідним є збільшення ефективності та конкурентоспроможності транспортної галузі, вдосконалення правового механізму державно-приватного партнерства, посилення взаємодії між державним та приватним сектором, органами державної влади та органами місцевого самоврядування, проведення необхідних реформ, зокрема запровадження децентралізації, особливо шляхом скоординованих ініціатив державної політики. Наведені принципи забезпечать міцну основу сталого розвитку транспортної галузі та створення вільного та конкурентного ринку транспортних послуг.

На сьогодні транспортна галузь, яка охоплює залізничний, автомобільний, водний, трубопровідний та авіаційний транспорт, у цілому задовольняє лише основні потреби населення та економіки в перевезеннях за обсягом, але не за якістю. Сучасний стан транспортної галузі не повною мірою відповідає вимогам ефективного реалізації євроінтеграційного курсу України та інтеграції національної транспортної мережі в Транс'європейську транспортну мережу.

Так, національна мережа автомобільних доріг загального користування становить 169652 кілометри. Експлуатаційна залізнична мережа України є однією з найбільших у Європі та досягає близько 20951,8 кілометра, з яких 9926,4 кілометра (47,4%) електрифіковані. У Чорноморському та Азовському басейнах і дельті Дунаю працюють 13 морських портів, сукупна потужність вантажообробки яких становить більш як 230 млн. тонн на рік. Територією України простягається 2714,5 кілометра внутрішніх водних шляхів, що належать до категорії судноплавних. Функціонує розвинута мережа паромного сполучення, морських контейнерних ліній, що з'єднують Україну з країнами-партнерами в Чорноморському регіоні.

Україна відіграє роль транзитного транспортного мосту, що поєднує країни Європи та Азії. Наявна диференційована мережа прямих та транзитних авіаційних сполучень. Авіаційний транзит через Україну переважно забезпечується вузловим аеропортом «Бориспіль». Через територію України проходить ряд міжнародних транспортних коридорів: Пан'європейські

транспортні коридори № 3, 5, 7, 9; коридори Організації співробітництва залізниць (ОСЗ) № 3, 4, 5, 7, 8, 10; Транс'європейська транспортна мережа (TEN-T), коридор Європа - Кавказ - Азія (ТРАСЕКА).

У 2018 році на транспорт, складське господарство, поштову та кур'єрську діяльність припадало близько 8,3% валового внутрішнього продукту і 10,8% загальної кількості зайнятого населення. Найбільш залежними від транспортної галузі є сільське господарство, металургійне виробництво, вугільна промисловість, гірничо-металургійний комплекс, хімічна та харчова промисловість, будівництво, роздрібна торгівля, зв'язок і поштові послуги, оборона. В свою чергу виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів в Україні практично відсутнє. Тобто, розвиток транспортної галузі дасть поштовх до розвитку вітчизняного машинобудування – виробництва автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів.

Автомобільний транспорт, серед інших видів, відіграє провідну роль, оскільки відрізняється високим маневруванням і достатньою швидкістю доставки вантажів.

Проект TAD.Agro доповнює маневрування і достатню швидкість доставки вантажів та є доволі ефективним, адже дозволяє за рахунок вантажопідйомності, місткості, вартості скоротити витрати ресурсів при організації перевезень сільськогосподарської продукції та деяких сипучих вантажів автомобільним транспортом з напівпричепами-самоскидами, а крім того, створить нову нішу для малого та середнього бізнесу, у якій саме ці компанії будуть мати конкурентні переваги перед іншими гравцями ринку.

Під ефективністю впровадження проекту TAD.Agro мається на увазі можливість здійснювати перевезення з найменшими трудовими й матеріальними витратами. Ефективність використання проекту TAD.Agro визначається досконалістю його конструкції і її відповідністю умовам експлуатації (у цьому випадку транспортним), максимальною пристосованістю саме до умов експлуатації на місцевому ринку. Ефективність проекту в короткостроковій перспективі підтверджується тим, що напівпричеп-самоскид TAD.Agro буде

виробляться із алюмінію в поєднанні з металевими елементами, а тому його вага становитиме 6-6,5 тонн, що на 5-4,5 тонни менше, ніж 95-97% причепів, які експлуатуються на ринку України на сьогоднішній день. Це пов'язано з тим що раніше орієнтування при купівлі такого транспорту було винятково на максимальну вантажопідйомність, оскільки вагові контролю на шляхах були не ефективними. На сьогоднішній день держава активно наводить лад шляхом встановлення додаткових вагових комплексів на головних авто-магістралях, підвищенням штрафів за порушення вагових норм, і, звісно, йде боротьба з подоланням корупції в самих контролюючих органах. Тобто, напівпричеп-самоскид TAD.Agro зможе перевезти на 4,5-5 тонн більше вантажу, не перевантажуючи автомобіль та не порушуючи норму транспортування вантажу мережею національних автомобільних доріг у 40 тонн. Ці переваги (вантажопідйомність, місткість, вартість) є однозначно актуальними в короткостроковому періоді для підприємств АПК та автотранспортних підприємств, а в довгостроковому періоді дозволять використовувати цей проект і в цілях дорожньо-будівельних та шляхо-ремонтних компаній із будівництва, ремонту та експлуатації доріг, зокрема пов'язаних із розбудовою мережі національних автомобільних доріг та відновленням їх технічного стану, тобто для транспортування таких вантажів, як щебінь, камінь, асфальт тощо та для вантажних автомобільних транспортних бірж і експедиторських компаній.

Проект TAD.Agro є надзвичайно актуальним для ПП «Транс-Авто-Д» у зв'язку з поступовою зміною акценту у своїй діяльності з компанії із лівовою часткою надання послуг щодо транспортування та обслуговування – у компанію, що займатиметься максимально саме виробництвом та пропонуватиме оптимальні рішення щодо вибору та продажу напівпричепів-самоскидів та іншої спецтехніки плюс після продажного сервісу, оскільки передбачаємо, що цей бізнес буде в перспективі більш маржинальним, ніж автоперевезення.

Крім того, значущість проекту (див. рис. 1.4) забезпечується і бізнес-інноваціями в довгостроковій перспективі, буде слугувати майданчиком для розробки та впровадження нових інженерних рішень. А в поєднанні з

талановитими українськими ІТ - компаніями, які все частіше, крім звичного для аутсорсингу, перебувають у пошуках ніш на ринку, де вони могли би створити власний продукт, ми передбачаємо з часом можливу співпрацю в плані якихось технологічних фішок, які зроблять нашу техніку практичнішою та зручнішою для клієнта. Безперечно, що ми орієнтовані також на створення безпечності у галузі транспортування. Беззаперечним є те, що створення нових робочих місць, залучення підрядних та супутніх організацій та постачальників товарів і послуг забезпечить додаткові податкові надходження в бюджет, а не вивід валюти з країни, як у випадку використання імпортої техніки, коли вся додана та інтелектуальна вартість залишається поза межами України.



Рис. 1.4. Значущість проекту TAD.Agro

РОЗДІЛ ІІ. ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА

Аналіз середовища розпочнемо передусім із вивчення тенденцій аграрного ринку щодо валового збору зернових та зернобобових культур (див. рис. 2.1), на які передусім орієнтується проект TAD.Agro приватної компанії «Транс-Авто-Д».



Рис. 2.1. Валовий збір зернових та зернобобових культур в Україні за 1990-2018 роки

Отже, починаючи із 2013 року загальний урожай зернових в Україні перевищив усі існуючі до того рівні та досягнув позначки у 70 млн. тонн. І продовжує зростати (амбітна ціль українського агрокомплексу 100 мільйонів тонн у найближчі десять років, що дуже реально, враховуючи родючі чорноземи, сприятливий клімат та якісний людський ресурс). У свою чергу, це дало можливість країні не тільки повернутися на світовий зерноринок, а й упродовж цього періоду досить впевнено почуватися на ньому, продаючи мільйони тонн різнопланової агропродукції на експорт.

Щодо збору врожаю 2018 року можна зазначити, що досягнуто подолання історичного для України рубежу виробництва зерна у вазі після доробки – 70,057

млн тонн при врожайності 47,4 ц/га (табл. 2.1 та 2.2). Крім того, отримано найвищі в історії показники валового збору кукурудзи, сої, соняшнику та урожайності цукрових буряків. Такі результати дають можливість цілковито забезпечити внутрішні потреби та продовольчу безпеку держави, а також сформувати потужний потенціал для експорту сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки у 2018/19 маркетинговому році. Так, основної продовольчої культури – пшениці було отримано 24,6 млн тонн при врожайності 37,3 ц/га, кукурудзи – 35,8 млн тонн при врожайності 78,4 ц/га, сої – 4,5 млн тонн при врожайності 25,8 ц/га, соняшнику – 14,2 млн тонн при врожайності 23,0 ц/га, урожайність цукрових буряків склала 508 ц/га.

Динаміка обсягу виробництва основних сільськогосподарських культур

Таблиця 2.1 (див. Додаток А)

Таблиця 2.2

Динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур¹

Культура	Господарства усіх категорій		Підприємства		Господарства населення	
	2018 рік, ц/га	18 / 17, %	2018 рік, ц/га	18 / 17, %	2018 рік, ц/га	18 / 17, %
Культури зернові та зернобобові ²	47,4	111,5	52,2	114,5	34,4	99,4
пшениця	37,3	90,8	38,4	90,1	33,4	92,0
пшениця озима	37,3	90,5	38,5	90,2	33,4	91,8
пшениця яра	35,8	94,2	37,0	94,6	32,6	92,6
кукурудза на зерно	78,4	142,3	87,0	146,2	49,2	120,9
ячмінь	29,6	89,4	32,3	91,0	26,5	86,6

Однак, як ніколи, ситуація із перевезенням сільськогосподарських вантажів залізничним транспортом цього року була вкрай напруженою. Через наявність системних проблем із логістичною складовою, постачання сировини

на вітчизняні переробні підприємства вже не виконуються цим видом транспорту у повному обсязі. До того ж «Укрзалізниця» оприлюднила фінансовий план на 2019 рік, яким передбачено зростання тарифів на вантажні перевезення, яке відбуватиметься з урахуванням індексації на індекс цін виробника за підсумками 2018 року (з 1 лютого 2019 р. – на 16,6 %, з 1 квітня – на 2,5 %, з 1 липня – на 5 %, з 1 жовтня – на 7,5 %). За підрахунками середній показник за рік дорівнює 22,8 %. Безумовно, під впливом політичного тиску проценти підняття цін на залізничні перевезення будуть коливатись, але однозначно, що вони будуть збільшуватись. Протягом останніх десятиріч господарювання склалась така ситуація, коли тарифи на перевезення залізницею штучно занижувались під тиском олігархічних промислових груп, у свою чергу це призвело до того, що вагонний парк, тягова сила, колії та інші інфраструктурні об'єкти «Укрзалізниці» практично не оновлювались. Наслідком цієї недалекоглядної політики сьогодні є вкрай незадовільний стан вітчизняної залізниці, яка не може оперативного реагувати на збільшення потоку вантажів, які на неї спрямовуються.

«Показник зносу вагонного парку "Укрзалізниці" досяг 91,6%. Про це повідомляє "БизнесЦензор" з посиланням на дані УЗ.

Парк вантажних вагонів "Укрзалізниці" складає 104,7 тис. штук. З них - 33,6 тис. вагонів експлуатується з продовженим терміном служби, а в 33,5 тис. вагонів нормативний і подовжений термін служби вже вичерпано.

У цілому, за 25 років незалежності України загальний парк вагонів УЗ скоротився на 171 тис. штук. У той же час було закуплено лише 25,5 тис. нових вагонів. У тому числі 15 тис. піввагонів. Останні 2 зерновози були придбані в 1993 році.

Через дефіцит вагонів сьогодні не в повному обсязі виконуються перевезення підприємств гірничо-металургійного комплексу, АПК та енергетичної галузі.

За даними "Укрзалізниці" знос парку піввагонів становить 89,6%, зерновозів – 97,8%, окатишовозів – 94,2%.

Проте не все так погано, 2018 рік був переломним у плані того, що тенденція з негативної перейшла в позитивну і на сьогоднішній день спостерігається позитивна динаміка і висока залученість як приватного так і державного секторів до реанімації УЗД у цілому.

«Тенденція оновлення парку вагонів більш ніж задовільна. Якщо минулого року машинобудівники України виготовили 6,6 тис. одиниць, то цьогогоріч — уже понад 8,6 тис. Востаннє аналогічні обсяги поставок у нашій країні були в 1992—1993 рр. Оновлюється як парк «Укрзалізниці», так і приватних операторів. Це вже дещо знизило відсоток зношеності парку, проте роботи ще багато і вистачить надовго. Як повідомив Олег Мотін, нині ведеться підготовка щодо випуску для потреб компанії на власних потужностях, крім піввагонів, фітингових платформ та зерновозів (перший хопер планується виготовити вже до кінця року)».

Інформація з офіційного сайту УЗД

Крім того, відчувалась і нестача рухомого складу автомобільного транспорту, а саме причепів і напівпричепів для перевезення сільськогосподарських вантажів на короткі відстані, доставки агро - продукції як безпосередньо з полів на елеватори, так і подальше їх транспортування до місць переробки або до портів Чорноморського узбережжя України з метою відправки на експорт.

Тобто, актуальним залишається питання логістики, вартість якої абсолютно не передбачувана. Якщо «Укрзалізниця» закриє для вантажних робіт 27 зернових станцій, як вона обіцяла, то це ще більше загострить проблему залізничного сполучення. Саме цей вид транспорту найбільше використовується при перевезенні та доставці зерна по країні та у порти, ним доправляється до 70% загального обсягу культур.

У свою чергу, не - ефективна робота транспортної галузі може призвести до скорочення виробництва сільгосппродукції та похитнути позицію України на глобальному зерновому ринку.

Саме тому аналіз ринку та економічної ситуації в цілому передбачає дослідження такої важливої характеристики автомобільної галузі, як обсяг перевезень вантажів підприємствами різного виду транспорту України (розглядаються лише потенційні конкуренти щодо перевезення вантажів проекту TAD.Agro, тобто без трубопровідного та авіаційного) за репрезентативний період часу (табл. 2.3). Обсяг перевезених вантажів – загальна вага перевезеного (транспортованого) вантажу (брутто), власними або орендованими транспортними засобами.

Таблиця 2.3

Обсяг перевезених вантажів підприємствами транспорту України
за 2013-2017 роки¹, млн. тонн

Транспорт	Дані по роках, млн. тонн				
	2013	2014	2015	2016	2017
залізничний ²	441,8	387	350	344,1	339,5
автомобільний	183,5	178,4	147,3	166,9	175,6
водний	6,3	6,0	6,4	6,7	6,9

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

² За оперативними даними ПАТ «Укрзалізниця»

Так, за даними Державної служби статистики України з табл. 2.3 видно, що обсяг перевезених вантажів підприємствами різного виду транспорту України знаходиться у стані поступового збільшення. Безумовно, він не досягає докризового рівня, оскільки Україна втратила як частину своїх східних і південних територій, так і значно заповільнилась економіка країни, що не могло негативно не відзначитись на галузі в цілому. У 2017 році досить негативна тенденція спостерігається лише в обсязі перевезених вантажів підприємствами залізничного транспорту України, адже залізничним транспортом перевезено у

внутрішньому сполученні та на експорт 339,5 млн. т вантажів, що на 1,34% менше, ніж у 2016р. І лише дещо стабілізується обсяг перевезених вантажів підприємствами автомобільного транспорту України, хоча й його рівень бажає кращого. Разом з тим автомобільний транспорт за цим показником поступається лише залізничному транспорту.

У загальних обсягах перевезень вантажів водним транспортом закордонні становили 44,2%. Порівняно із 2016р. обсяги закордонних перевезень вантажів зменшилися на 21,3%.

За даними табл. 2.4 проаналізуємо динаміку вантажообороту, тобто динаміку сумарної ваги перевезених (транспортованих) вантажів на певну відстань, а за даними рис. 2.2 - структуру вантажообороту. Вантажооборот обчислюється як добуток ваги перевезеного (транспортованого) вантажу (брутто) на відстань перевезення (транспортування) за кожною партією вантажу (вимірюється в тонно-кілометрах).

Таблиця 2.4

Вантажооборот підприємств транспорту України за 2013-2017 роки¹, млн. ткм

Транспорт	Дані по роках				
	2013	2014	2015	2016	2017
залізничний ²	224017,8	209634,3	194321,6	187215,6	191914,1
автомобільний	40487,2	37764,2	34431,1	37654,9	41178,8
водний	4615,2	5462,3	5434,1	3998,6	4257,1

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

² За оперативними даними ПАТ «Укрзалізниця»

Отже, вантажооборот підприємств транспорту України у 2016 році порівняно із 2015 роком і у 2017 році порівняно із 2016 роком збільшується. У 2017 році вантажооборот підприємств транспорту становив 343,1 млрд. ткм, або

106,05% від обсягу 2016р.

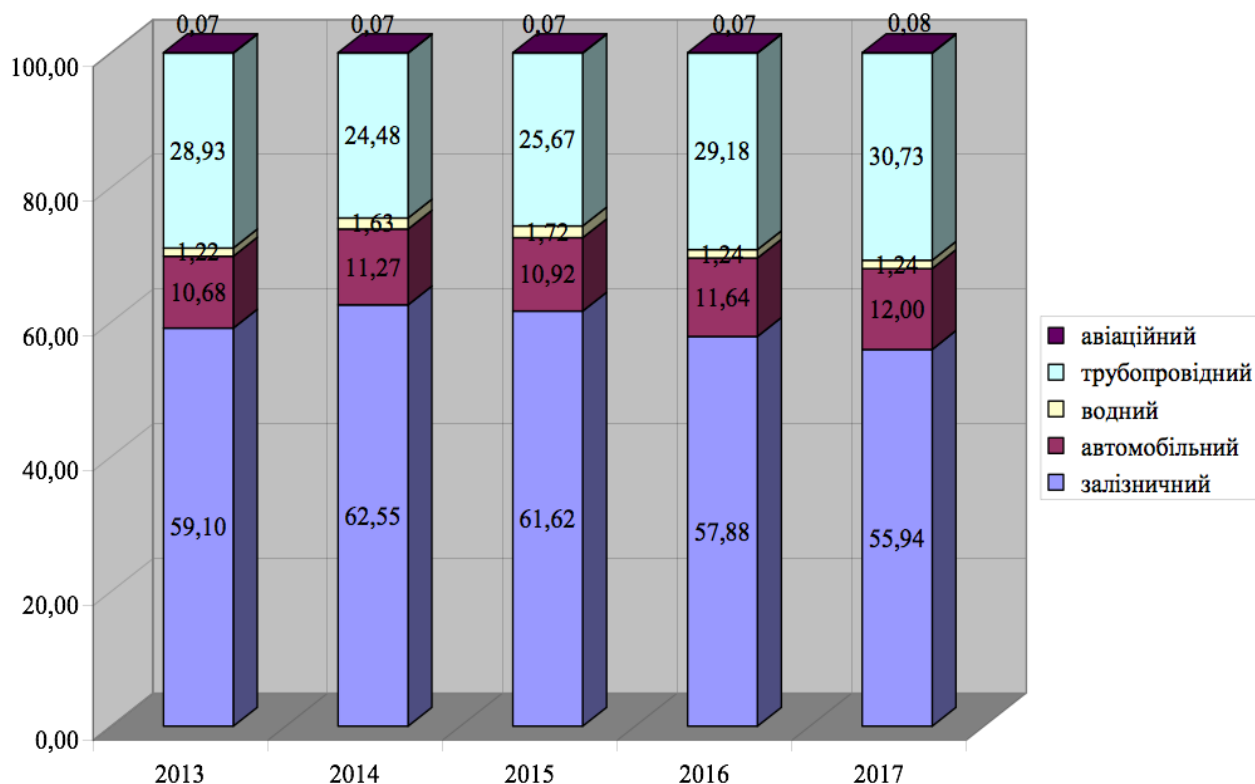


Рис. 2.2. Структура вантажообороту підприємств транспорту України за 2013-2017 роки, %

Аналіз структури вантажообороту підприємств транспорту України, згідно даних рис. 2.2 засвідчує, що протягом усього аналізованого періоду найбільшу питому вагу, на яку приходиться більше половини від усього обсягу, займає залізничний транспорт. Разом із тим, саме у 2017 році питома вага вантажообороту залізничного транспорту є найнижчою за весь період і становить 55,94%. Максимального значення досягла питома вага автомобільного транспорту, а саме 12,0%. Протягом 2016 та 2017 років не змінюється частка вантажообороту підприємств водного транспорту України і становить лише 1,24%.

Далі деталізуємо та підтвердимо значущість проекту TAD.Agro, аналізуючи перевезення вантажів автомобільним транспортом за видами вантажів в Україні за 2016-2018 роки за даними таблиці перевезення вантажів автомобільним транспортом за видами вантажів в Україні за 2016-2018 роки (див. Додаток Б)

З огляду на все наведене вище, можна констатувати, що автомобільний транспорт і підприємства, які з ним пов'язані, мають як багато проблем, які потребують негайного вирішення, так і величезний потенціал розвитку та росту.

Можна чітко констатувати, що в перевезеннях вантажів на невелику відстань автомобільний транспорт займає провідну позицію. Його перевагою є те, що він майже не залежить від природних умов і може доставляти вантажі від «дверей до дверей», він обслуговує промислові, будівельні, сільськогосподарські, торговельні й комунально-побутові підприємства. Крім того, цифри, які наведено, звичайно, не враховують нелегальні перевантаження, що є значною проблемою, та тіньовий ринок перевезень. Крім того, комерційними не вважаються перевезення, котрі підприємства здійснюють власним автотранспортом агровиробничих підприємств. А нині більшість великих підприємств – промислових, аграрних, торговельних – мають власний парк вантажівок. Отже, при транспортуванні не укладають угоди зі сторонніми організаціями, таким чином велика частина вантажообороту, який перевозить автомобільний транспорт просто не попадає в статистичні дані, якими оперуємо. Але це є тільки плюсом для наших розрахунків, оскільки збільшує потенційну кількість вантажів, в перевезенні яких може бути задіяна техніка нашого виробництва.

Тут варто також описати ситуацію, яка склалась протягом останніх восьми - десяти років на ринку перевезення агропродукції автомобільним транспортом в Україні. Річ у тім, що при здійсненні внутрішніх перевезень була практично відсутня така функція контролюючих державних органів як системний контроль вагових параметрів автомобільної техніки (йдеться про тягачі та причепа) які були залучені в перевезеннях аграрної та іншої продукції автошляхами України. Якщо на в'їздах та виїздах з країни, (йдеться про сухопутні пункти пропуску на кордонах) та портах ще якимось більш - менш вагові параметри контролювались, то у внутрішніх перевезеннях контроль був або відсутній, або суто символічний. За певну суму, а це двісті-триста гривень, автопотяг проїжджав ваговий контроль і порушення не фіксувалось. Аграрний

ринок країни розвивався, з року в рік пропозиція вантажів до перевезень зростала в арифметичній прогресії. Безумовно, що в такій ситуації знайшлося багато компаній які готові були заповнити дану нішу. У країну почали масово завозитись більш потужні в порівнянні з пост радянськими МАЗами, КамАЗами, ЗІЛами тягачі МАН, ВОЛЬВО, МЕРСЕДЕС та інші. Оскільки дана техніка була більш витривалою та могла перевозити одноразово набагато більший об'єм вантажу (в порівнянні з пострадянською технікою), вона комплектувалась важкими великокубовими причепами-самоскидами, пристосованими для перевезення більшої кількості вантажу. Далі такі «автовагони» виїжджали на автошляхи країни, поступово і системно знищуючи їх. Збиток, який при цьому наносився дорожній інфраструктурі, просто колосальний. Для розуміння наведемо короткий економічний розрахунок таких втрат,: середня тара такого автопотягу складає приблизно двадцять тонн, плюс на нього вантажать сорок або більше тонн вантажу, таким чином повна загальна маса автопотягу плюс вантажу складає шістдесят або більше тонн (норма 40 тонн), що за українським законодавством вже вважається негабаритним вантажем та вимагає відповідних узгоджень на право проїзду такого автопотягу дорогами країни, та більшої кількості осей на автомобілі та причепі для зменшення тиску на дорожнє полотно. Зрозуміло, що все це повинно контролюватись відповідними дорожніми службами, але оскільки вони були або відсутні, або корумповані, то таке перевезення відбувалось безкоштовно для казни держави. У той же час вартість таких платежів, наприклад, для маршруту Київ-Одеса складав би приблизно 1200-1300євро в одну сторону тільки за перевищену повну масу та по осьові перегрузи, не рахуючи вже виготовлення проектної документації, якої вимагає така вага. Не дивно, що не було дурнів платити такі кошти, коли можна було легко відкупитись на поодиноких вагових комплексах. Деякі рекордсмени пристосовувались взагалі вантажити в свої автомобілі майже по два залізничних вагони. Не дивно, що на певних ділянках, як наприклад, Кропивницький-Миколаїв дороги просто перестали існувати.

«135 тонн общей массы», - в Николаеве перегруженная фура сломала весы на «Нибулоне»

«В Николаеве перегруженная фура кировоградского предпринимателя Шевченко общим весом 135 тонн сломала весы в аграрной компании «Нибулон». Об этом на своей странице в «Facebook» написал директор департамента автомобильного транспорта и стратегического планирования автомобильных дорог Министерства инфраструктуры Украины Роман Хмель» [4].



При відсутності контролю головним орієнтиром при купівлі причепів та напівпричепів для перевезення агропродукції за цей час була максимальна вантажопід'ємність. Ринок за ті багато років наповнився важкими моделями таких причепів, оскільки для того, щоб перевозити надлишкову вагу, конструкції мали мати додаткову міцність, яка відповідно виливалась в додаткову вагу. Таким чином, напівпричіп самоскид в середньому мав тару десять-дванадцять тонн. Ліва частина автопарку автопідприємств які обслуговують аграрний та інші сектори економіки, де використовується така техніка, мають саме такі

моделі самоскидів на сьогоднішній день.

Починаючи з 2017-2018 років в Україні стартувала, нарешті, програма масового будівництва та відновлювання доріг та мостів. «На ремонт мостів в Україні до 2022 року планується витратити 1 млрд доларів. Про це в ефірі телеканалу "112 Україна" повідомив міністр інфраструктури Володимир Омелян» [3].

Паралельно з цим впроваджується програма системного контролю вагових норм на шляхах країни. «Урядом України та керівництвом Міністерства інфраструктури України було прийнято спільне рішення про необхідність забезпечення служби достатньою кількістю мобільних комплексів та виділення коштів у розмірі 106 мільйонів гривень на придбання 71 пересувного придорожного комплексу. Кошти виділено із отриманого минулого року з гранту Єврокомісії розміром у 65 мільйонів євро в рамках проекту «Підтримка впровадження Транспортної стратегії України». <http://dsbt.gov.ua> сайт державної служби України з безпеки на транспорті [2].

На сьогоднішній день в Україні працює кілька десятків пересувних та стаціонарних вагових комплексів. Суттєво підняті штрафи за порушення вагових норм. У парламенті розглядається закон про додаткове підняття плати за такі порушення та притягнення до відповідальності також відправника вантажу. Такий собі подвійний контроль, навіть якщо перевізник захоче «ризикнути», то на заваді йому може стати сам вантажовідправник, який теж буде нести матеріальну і репутаційну відповідальність. Це є поширена європейська практика, яка добре працює в країнах Європи. Таким чином, нарешті, повільно, зі скрипом та невдоволенням багатьох представників бізнесу, створюється така система, коли працювати нелегально буде просто не вигідно і затратно. Саме тому останні два роки спостерігається позитивна тенденція переходу в законні правила гри на ринку автоперевезень.

Що мається на увазі? Норма перевезення по головних автомагістралях України для великовантажного транспорту становить 40 тонн, які включають в себе як тару самого автопотягу так і масу вантажу, що перевозиться.

Перевищення цих норм карається штрафом та вимагає виготовлення відповідної дозвільної документації, оскільки попадає в категорію негабаритного вантажу. Тому для власника транспорту критично важливо, щоб його транспортний засіб мав меншу тару, для того щоб помістилось більше вантажу, і при тому загальна маса не перевищила дозволених 40 тонн. Оскільки маса самих тягачів є вже приблизно мінімальною 7000-7500 кілограмів, і технологічно вже не може бути суттєво зменшеною, у всякому разі сьогодні. То з напівпричепами є інша ситуація: там за рахунок заміни металевих елементів, деталями з машинобудівного алюмінію можна добитись суттєвого зменшення власної ваги напівпричепа - самоскида (на 20-30%, що може складати від 3 до 4 тонн). Саме на такі моделі на ринку є значний попит і ми прогнозуємо, що в майбутньому він буде тільки рости. Бузумовно, що моделі з металу мають певні конструктивні переваги над технікою, виготовленою з алюмінію, на кшталт більшої міцності та меншої вартості, проте в магістральних перевезеннях легші моделі причепів, безумовно, економічно більш привабливі. Нашою компанією розробляється варіант виробництва напівпричепів-самоскидів як із алюмінію, так і з металевих конструкцій. При тому вони будуть пристосовані під нормоване перевезення вантажів та будуть мати меншу тару, ніж ті великовагові та великокубатурні напівпричепи-самоскиди якими сьогодні заповнений ринок.

Вирішення проблем розвитку ринку вантажних перевезень і ринку послуг з технічного обслуговування та ремонту вантажних автомобілів, пов'язане з розвитком відповідної інфраструктури підприємств перевізників і станцій технічного обслуговування. Проблема раціонального розвитку виробничо-технічної бази автотранспортних підприємств – одна з найактуальніших проблем у забезпеченні ефективності експлуатації рухомого складу.

Ефективність експлуатації вантажного автомобільного транспорту багато в чому визначається рівнем технічної готовності рухомого складу. Одним з важливих резервів підвищення ефективності роботи технічної служби автотранспортних підприємств є поліпшення якості технічного обслуговування і поточного ремонту вантажної автотехніки.

Матеріальною основою для підтримки парку автомобілів у працездатному стані є виробничо-технічна база, тобто сукупність будівель, споруд, обладнання, оснащення та інструменту, які забезпечують технічне обслуговування, поточний ремонт та зберігання транспортних засобів і створюють необхідні умови для роботи кваліфікованого персоналу. Відставання виробничо-технічної бази від сучасних вимог істотно позначається на рівні працездатності вантажних автомобілів, а також матеріальних і трудових витратах на їхнє обслуговування та ремонт. Це, в свою чергу, зумовлює погіршення кінцевих результатів.

Саме для успішного виконання масштабних і складних завдань, що стоять перед вантажним автомобільним транспортом, потрібно різко підвищити ефективність використання рухомого складу і, як наслідок, значно збільшити навантаження на виробничо-технічну базу автопідприємств. Як показує аналіз, автотранспортні підприємства мають велику кількість транспортних засобів, термін використання яких перевищує амортизаційні строки та технічні можливості. Кількість вантажних автомобілів з терміном експлуатації до 5 років в загальній кількості складає 6,0%, а з терміном експлуатації більше 8 років – відповідно 90,0%. Така вікова структура парку транспортних засобів обумовлює погіршення технічного стану і рівня використання вантажних автомобілів, так як їхня експлуатація підтримується за рахунок капітального та поточних ремонтів з великими витратами матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Практика свідчить, що продуктивність рухомого складу, який пройшов амортизаційні терміни служби, порівняно з тими, термін служби яких до 3 років, менше в два з половиною рази.

Саме подолання цих проблем лежить в основі проекту TAD.Agro, який вдало доповнить рухомий склад автотранспортних підприємств та сільськогосподарських формувань. Проект TAD.Agro дозволить збільшити вантажомісткість транспортних засобів і обсяги перевезення необхідних у сільському господарстві вантажів.

Проведені маркетингові дослідження дозволили ПП «Транс-Авто-Д»

визначати потреби ринку АПК в транспортних послугах, які оптимально можна задовольнити, реалізувавши проект TAD.Agro. Цей проект продовжує роботу ПП «Транс-Авто-Д» щодо переведення діяльності у категорію «замкнутого виробництва», адже також передбачає надання транспортних послуг, які персоналізовані за характеристиками рухомого складу, ціною та іншими умовами перевезень, наявністю додаткових послуг і сервісом. Вельми ефективним інструментом у цьому розумінні є розробка стратегії та варіантів розвитку ПП «Транс-Авто-Д».

Сільськогосподарське виробництво вимагає перевезення великої кількості найрізноманітніших вантажів. За один виробничий цикл транспорт може переміщувати їх кілька разів на різні відстані, що викликає зростання транспортних витрат і ставить підвищені вимоги до організації вантажопотоків. Наприклад, у собівартості продукції рослинництва транспортні операції займають 30-40%. Крім того, необхідно переміщувати на великі відстані величезну кількість добрив, насіння, врожаю, палива, мастильних матеріалів і інших вантажів, що вимагає організації роботи транспортних засобів в умовах польових доріг, а нерідко бездоріжжя. Тому тут неможливо обмежитись якимось одним високоефективним видом транспорту. В аграрному секторі України є необхідним застосування елементів транспортної системи у взаємодоповнюючому та взаємозбагачуючому комплексі. Висока ефективність перевезень у аграрному секторі досягається за рахунок раціонального поєднання автомобільного та залізничного транспорту. Причому, на перший з них припадає лєвова частка вантажообігу. А запропонований нами проект TAD.Agro націлений саме на максимальне задоволення таких потреб аграрного ринку. Проект TAD.Agro направлений на збільшення доходу підприємств, що здійснюють транспортування вантажів.

Доведено, що між рівнем транспортного забезпечення та виробництвом валової продукції існує досить тісний прямолінійний зв'язок: обсяги виробництва впливають на обсяги перевезень. При цьому проведений аналіз свідчить про погіршення раціональності перевезень. Ці аспекти необхідно

враховувати при формуванні транспортного парку агропідприємств, які повинні охопити ринок технічного сервісу та транспортних послуг.

Для повного огляду ринку проаналізуємо основних конкурентів ПП «Транс-Авто-Д» за проектом TAD.Agro. Отже, як видно із проведеного вище аналізу, основним конкурентом в глобальному масштабі є залізничний транспорт, який напрацював 187,2 млрд ткм, що становить 54,5% від усіх видів транспорту. Якщо брати статистику за показником комерційних перевезень (за наявними договорами між вантажовласником і перевізником), то внесок дещо більший – 58%. Проте це зовсім не означає, що все здійснено із застосуванням вагонів лише державного ПАТ «Укрзалізниця». Оскільки сьогодні на ринку частка рухомого складу державної акціонерної компанії лише 35%, то неважко підрахувати, що у загальному вантажообігу по країні це менше 20%. Більша ж частина перевезень здійснюється приватними операторами, яких в Україні кілька десятків, а також парком інших держав. За даними, взятими з підписаних договорів між замовниками і виконавцями перевезень, автомобілями у 2016 р. транспортовано 166,9 млн т. Це – 26,7% від загальних обсягів. Залізницею – 344,1 млн т, або 57,88%. Однак офіційна статистика, що враховує всі ці перевезення, разом із тими, що здійснюють фізичні особи-підприємці, вражає. Згідно з нею, автотранспорт у 2016 р. перевіз 1 млрд 85 млн т вантажів (70% від загалу). У такому разі на частку залізниці припадає лише 22% вантажів, а на трубопровідний, водний та авіаційний транспорт разом узяті – 8%. Цікаво, що схожі дані про частку залізничного транспорту в загальних вантажних перевезеннях наводять і офіційні державні органи ближніх країн. У Білорусі це – 29%, у Словаччині – 22%, у Росії – 17%. Найбільші ж обсяги в усіх цих державах саме за автотранспортом.

Звичайно, ПАТ «Укрзалізниця» є домінуючим оператором тяги. В її активі – всі магістральні колії. Однак у масштабах країни поступається розвиненості автомобільних доріг і автотранспорту. Адже протяжність залізничних ліній становить майже 21 тис. км, а мережі автодоріг – близько 170 тис. км. Тобто, твердження про монопольне становище залізниці, яке виникло

наприкінці XIX-початку XX ст. на сьогодні не настільки актуальне, адже тоді автомобільного вантажного транспорту практично не було. У сучасних умовах ситуація кардинально змінилася. Автомобільний транспорт і мережі доріг для нього стрімко розвивалися останні 100 років та продовжують це робити, хоча лише останнім часом взяли за належне покриття доріг. Як наслідок, вантажівки давно позбавили залізницю статусу монополіста на ринку перевезень (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Порівняння основних гравців

Про відсутність монополії залізничного транспорту в Україні свідчить і те, що він не диктує вартість послуг на ринку перевезень. Більш того, в останні роки спостерігається брак вагонів для перевезення агро-продукції. Перевозити по рейках в середньому на довгі відстанні в 1,5-2 рази дешевше, ніж користуватися послугами автотранспорту. Проте коли мова йде про середню відстань в 400-500 км, ціни вирівнюються, а коли брати до уваги коротке плече, безумовно, поза конкуренцією автомобільний транспорт. Візьмемо, для прикладу, аграрний ринок, на який орієнтується передусім наш проект ТAD.Agro. За даними видання «Промислові вантажі», у вересні минулого року перевезення зерна пшениці з Радивилова (Рівненська обл.) до морського торговельного порту Южний (Одеська обл.) на відстань 810 км автотранспортом обходилась у 750 грн/т. Сумарні витрати на доставку залізницею того ж вантажу тим самим маршрутом становили 400-500 грн/т, залежно від того, який тип

вагонів використовується – власні чи орендовані. Різниця між видами транспорту суттєва. Вона пов'язана з відстанню, на яку перевозиться вантаж. Чим коротший маршрут, тим більше втрачається вигода залізниці. Критичною точкою вважається відстань у 400 км. До неї вартість відрізняється не суттєво.

Але однозначного універсального рішення, чим вигідніше везти, не існує, тобто річ у тім, кому і як зручніше, а також у маржі між ціною товару в пункті відправлення й доставки. Дешеві вантажі однозначно вигідніше перевозити залізницею. Адже в цьому випадку навіть різниця у 5-10\$ на 1 т може бути визначальною.

На вибір способу транспортування впливають обмеження. Наприклад, важлива наявність під'їзної колії у відправника й одержувача вантажу, спеціальної перевантажувальної техніки на них, рухомого складу, не відповідність розміру колії в Україні з більшістю колій країн Європи. Що стосується автотранспорту, то тут таких обмежень не – має, адже він може вантажитись практично з будь – якого місця, прямо з поля. Крім того, перевагами автотранспорту є і стисліші терміни, і зручність доставки за схемою «від дверей – до дверей».

Якщо говорити про залізницю, то перевагою є прогнозована ціна, адже у автомобілістів вона може сильно змінюватися залежно від вартості дизельного пального і пори року.

Тобто, усі твердження про монополізм залізничного транспорту у сфері вантажних перевезень грають на руку, перш за все, експортерам сировинної продукції (як найдешевшої). Адже це – пряма підстава для обмеження державою тарифів на рівні нижче ринкового. У свою чергу, економія на залізничних перевезеннях призводить до демпінгу загалом на логістичному ринку. Через це, зокрема, не вигідно інвестувати в закупку нового рухомого складу залізниці. Як наслідок, його зношення в Україні (як державного, так і приватного парків) – одне з найбільших серед країн із шириною колії 1520 мм.

На перевезення вантажів іншим конкурентом – водним транспортом, сьогодні в Україні припадає близько 6-7% від загального обсягу. При цьому

незадовільний стан водних шляхів вважають однією із причин, тому витрати на логістику аргопродукції в Україні більші на 40%, ніж в інших європейських країнах. Перевезення вантажу річковими магістралями в значних обсягах здійснює лише декілька компаній. Це приватне підприємство АСК «Укррічфлот», у власності якого знаходиться більшість суден. Підприємство декларує наявність близько 100 суден різного типу, а також власних портів та інших елементів портової інфраструктури.

Другий важливий гравець «водного» ринку – агрокорпорація «Нібулон». Компанія володіє приватним флотом і приватними річковими терміналами. Логістичний сектор компанії в частині водного транспорту включає в себе 30 несамохідних суден, 12 буксирів і інші елементи інфраструктури. За допомогою власного вантажного флоту компанія уже перевезла внутрішніми водними шляхами майже 1,6 млн. тонн сільгосппродукції, що становить близько третини усіх внутрішніх водних вантажоперевезень у 2015 році. Компанія здійснює транспортування вантажу по Дніпру і Південному Бугу.

Разом з тим, найбільш ефективною є взаємодія різних видів транспорту – так звані змішані (мультиmodalні, комбіновані – з англ. multimodal, combined transport) перевезення (рис. 2.4).

Змішаний транспорт означає транспортування вантажу при якому:

- використовується передусім автомобільний транспорт на дорогу на початковому або кінцевому етапі транспортування та, на іншому етапі, використовується залізниця чи річковий або морський транспорт, де ця частина перевищує 100 км навпростець та є початковим або кінцевим етапом дорожнього транспортування;

- між точкою завантаження товарів та найближчою зручною завантажувальною станцією залізниці для початкового етапу, та між найближчою зручною розвантажувальною станцією залізниці та точкою де товари розвантажуються для кінцевого етапу;

- або в радіусі максимум 150 км навпростець від внутрішнього річкового або морського порту завантаження або розвантаження.

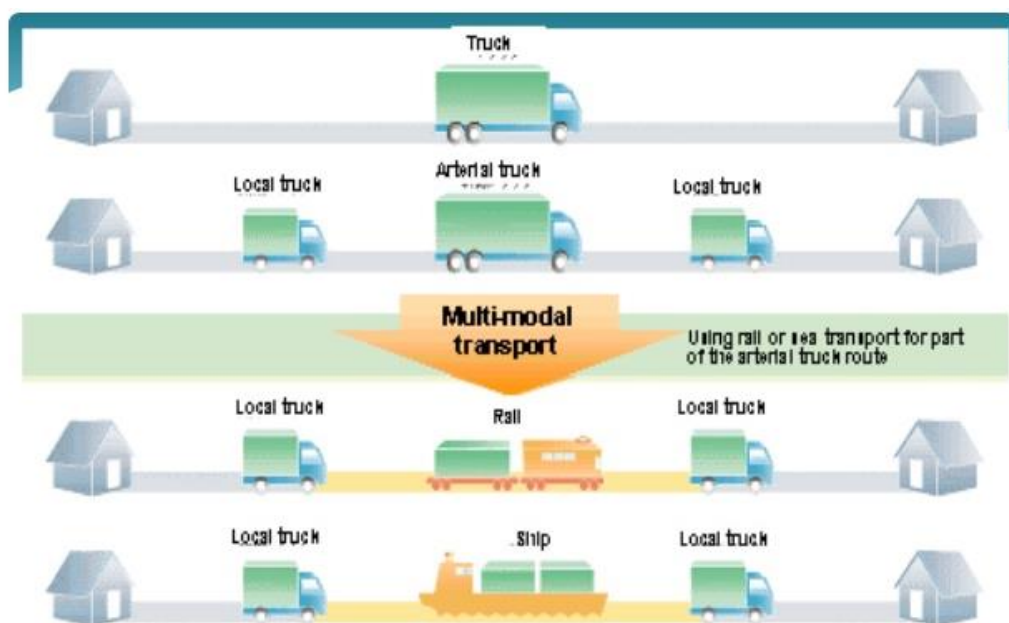



Рис. 2.4. Змішані перевезення

Тобто, аналіз основних гравців на цьому ринку, а саме непрямих конкурентів, показав, що проект TAD.Agro однозначно користуватиметься попитом, адже від нього залежатиме будь-який інший вид транспорту, що видно із рис. 2.4. Крім того, проект TAD.Agro незамінний для польових робіт і практично незамінний для елеваторно-хлібозаводських маршрутів, де можливе використання лише наземного транспорту.

Для повного огляду ринку проаналізуємо і прямих конкурентів ПП «Транс-Авто-Д» за проектом TAD.Agro. Що стосується вітчизняних виробників напівпричепів-самоскидів, то їх в Україні досить мало, а от кількість офіційних представників закордонних виробників та посередників досить велика (табл. 2.9):

Таблиця 2.9

Основні конкуренти ПП «Транс-Авто-Д»

№з/п	Найменування компанії	Адреса
1.	 BADOR Виготовлення напівпричепів та кузовів	27, вул. І. Мазепи, с. Біла, Тернопільський р-н., Тернопільська обл. https://www.bador.com.ua/

3.		<p>11, с. Стоянка, Києво-Святошинський р-н, Київська обл., Україна, 08114, 21км Житомирського шосе – офіційний представник австрійського виробника транспортної та сільськогосподарської техніки «Schwarzmuller» https://schwarzmueller.ub.ua/</p>
4.		<p>76, вул. Київська, м. Кременчук, Полтавська обл., Україна, 39600, ТОВ «Бодекс-Україна» – офіційний представник польського виробника напівпричепів «Bodex» http://bodex.com.ua/</p>
5.		<p>167-А, вул. Пирогівський шлях, м. Київ, 03026, ТОВ «Кроне Сканбалт» – офіційний представник німецького виробника напівпричепів і причепів «Krone» http://krone.ua/</p>
6.		<p>89А, пр.-т. Перемоги, м. Київ, 03026, ТОВ «Шмітц Каргобул Україна» – офіційний представник німецького виробника напівпричепів та причепів «Schmitz Cargobull» https://schmitz.uaprom.net/</p>

Основним конкурентом є польська компанія «Bodex», яка існує з 1991 року та спеціалізується на причепах, причому випускає їх для будь-яких потреб, і є одним з лідерів серед виробників причепної техніки в Європі. У лінійці компанії представлено більше 100 моделей.

Не менш важливим є такий конкурент – як компанія «Schmitz Cargobull» – провідний німецький виробник напівпричепів та причепів із майже 125-літньою історією, яка почалася в далекому 1892 році, коли її засновник-коваль Хайнріх Шмітц у містечку Альтенберге (Німеччина) почав виробляти різноманітні вози. Логотип її – синій слон, натякає на працелюбність і вантажопідйомність цих причепів (рис. 2.5) На території України експлуатується

приблизно 21000 одиниць різноманітної техніки «Schmitz Cargobull». Це тентові та рефрижераторні напівпричепи та кузови, самоскидні напівпричепи та кузова на шасі автомобіля, контейнерні шасі. Їх вантажопідйомність досягнута завдяки установці легкого та надміцного алюмінієвого кузова місткістю від 40 до 60 куб. м.

Ще одним суттєвим конкурентом є компанія «Krone», яка відома в Україні в основному агрегатами «зеленої лінії», тобто кормозаготівельними машинами. Однак виготовляє вона напівпричепи й причепи, які можуть використовуватися не лише для перевезення сінажу чи скошеної трави, а й зерна. Саме для цієї мети, наприклад, використовує причепи «Krone» відома зернова компанія «Нібулон».

Разом з тим, ПП «Транс-Авто-Д» постійно досліджує діяльність провідних виробників та використовуватиме у своєму проекті TAD.Agro ряд переваг, яких досягнули названі конкуренти, але суттєво виграватиме за вартістю напівпричепа-самоскида, а от вартість такої техніки у закордонних виробників є суттєво вищою. При цьому перевагами «проривного» проекту є й те, що конструктори ПП «Транс-Авто-Д» враховують якість покриття національних доріг, технічні умови елеваторів, а тому й обирають відповідні комплектуючі, створюючи відповідну цінність. Окрім цього, використовуючи у своїй діяльності клієнтоорієнтований підхід з налагодженим зворотнім зв'язком, та маючи в структурі конструкторське бюро, приватне підприємство може зреалізувати індивідуальні побажання замовників, втілювати власні обіцянки та належним чином обслуговувати клієнтів.

Крім того, офіційно зареєстрована торговельна марка (рис. 2.7), проведена сертифікація виробництва за системою ISO9001, повна сертифікація всіх моделей техніки, що виробляється в компанії (чого, до речі, не пройшов жоден український виробник причіпної техніки), суттєво збільшила вартість нематеріального активу, а саме бренду та посилило довіру, прихильність та відданість клієнтів.



Рис. 2.7. Зареєстрована ТМ відповідно до ЗУ «Про охорону прав на знаки для товарів та послуг»

РОЗДІЛ III. ОПИС БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОЕКТУ

Ключові партнери. Даний бізнес проект розглядається нашою компанією не як окремий, а як частина існуючого вже на сьогоднішній день бізнесу. На нашу думку, вигоди від такого позиціонування є очевидними. На сьогоднішній день приватне підприємство Транс-Авто-Д є одним із лідерів ринку негабаритних перевезень та також однією з небагатьох компаній в Україні, яка успішно займається виготовленням великогабаритної спеціалізованої причіпної техніки. І єдиною в Україні, яка поєднує в одній компанії як виробничу, так і транспортну діяльність в цій галузі. Це є досить вузький сегмент ринку, на якому наша компанія має досить сильні позиції. Бренд TAD є відомим практично кожній компанії, яка більше чи менше має відношення до цього ринку. Техніку під даним брендом ми почали продавати із 2012 року, за цей час було виготовлено та реалізовано більш як 450 одиниць спеціалізованої техніки для більш ніж 250 компаній. Більшість цих компаній представники українського бізнесу, лівова частка яких є підприємства агропромислового комплексу, компанії які працюють безпосередньо в транспортному бізнесі перевезень, дорожньо - будівельні компанії, інші.

Ми беремо активну участь в загально - українських виставкових подіях. У рік ми відвідуємо як учасники близько шести - семи основних виставок, які покривають аграрну, промислову, інфраструктурну тематику. Також ми намагаємось не пропускати як відвідувачі інші більш менш значущі виставкові події, які стосуються нашої тематики в Україні та за кордоном.

Таким чином, ми маємо вже на сьогоднішній день певний кредит довіри до нашого бренду TAD, сформований за рахунок існуючого бізнесу як сервісної компанії в сфері надання транспортних послуг та виробника якісної причіпної техніки перед нашими існуючими партнерами та можливими новими клієнтами.

У перший рік, для впровадження проекту з виготовлення півпричепів-самоскидів наша стратегія буде полягати саме в тому, щоб, в першу чергу, орієнтуватись на компанії, які вже є нашими партнерами і користуються нашою

технікою, з якими вже є налагоджені певні зв'язки, сформована довіра до нашого бренду. Ми провели опитування: практично дев'яносто відсотків цих компаній мають в своєму користуванні півпричепа самоскиди різного призначення(в більшості агро - направлення). І в принципі їм було би цікаво розглянути наші пропозиції по аналогічній техніці.

Лінійка наших партнерів є досить різноманітною вона включає як великі холдинги, наприклад МХП «Миронівський хлібопродукт» так і невеликі приватні компанії. Більшість наших клієнтів все ж таки це середнього розміру компанії. Саме на них ми, в першу чергу, будемо орієнтуватись. Чому?

За роки роботи ми виявили таку закономірність. Дуже маленькі компанії не завжди мають можливість інвестувати в нову відносно дорогу для них техніку, через погані умови кредитування, дорогий для них лізинг, та й просто недостатній запас міцності. Вони здебільшого вишуковують в більшості випадків альтернативні варіанти вживаної техніки.

Дуже великі компанії можуть фінансово дозволити собі купувати нову техніку, оскільки володіють доступом до відносно недорогих грошей, або можуть залучати стороннє інвестування в достатній кількості . Проте співпраця з такими компаніями є досить не - простим заняттям. Стандартно вони вимагають для себе особливих умов співпраці, прописаних на тридцяти листках договору, мізерних авансів, великих відтермінувань платежу, нижчих від ринку цін, ну і інших не завжди цікавих для продавця речей. Натомість відповідно вони пропонують великі об'єми закупівель. На початковому етапі виробництва ми просто не спроможні будемо забезпечити ці об'єми замовлень. Для розуміння парк напівпричепів зерновозів середнього агрохолдингу може сягати від кількох десятків до кількох сотень штук. Тому на перших етапах виробництва ці компанії не будуть для нас актуальними. Пізніше, коли ми наберемо достатню потужність, то будемо готові і зацікавлені в роботі з ними. Це не означає, звісно, що ми не будемо з ними комунікувати, але це не будуть наші потенційні клієнти на початковому етапі проекту.

Нашим орієнтиром будуть середнього розміру компанії, які готові до

купівлі нової техніки фінансово та готові працювати по середньо - ринкових цінах не вимагаючи для себе великих преференцій. Об'єми закупівель у них не є надто великими, проте це якраз той варіант який буде нам найбільше підходити на початковому етапі.

Постачальники. Тут слід зазначити, що основні постачальники комплектуючих для проекту TAD.AGRO будуть ті ж самі компанії з якими вже налагоджена співпраця по попередніх проектах. Тут маємо на увазі як українських постачальників так і зарубіжних. При чому ми маємо налагоджену практику отримувати комплектуючі та метали від кількох постачальників (мінімум двох). Так, наприклад, вісі ми одержуємо від німецького виробника BPW та голландського SAF. Метали купуємо в МЕТІНВЕСТУ та АКСЕЛОРУ, або у фінських та німецьких виробників, і так далі... Таким чином, можна сказати що влада постачальників є не критичною даного проекту адже ми маємо альтернативних постачальників.

Користуючись давно налагодженою співпрацею зі своїми постачальниками, для проекту буде актуальною система знижок та відтермінувань платежів, а також організована логістична система поставки. Підсумовуючи можна сказати що співпраця з постачальниками проекту буде чи не найлегшою ланкою в цьому непростому важливому для нас проекті.

Ціннісна пропозиція. Відповідаючи на питання, в чому цінність нашого нового продукту для покупця або яку проблему нашого покупця ми намагаємось розв'язати, ми будемо в першу чергу відштовхуватись від того досвіду, який вже напрацювали, та, безумовно, пізнавати нове і нове не зупиняючись на досягнутому.

Ми не є компанією, яка задає тренди в бізнес - моді сьогоденного дня, ми не продаємо найдешевшу техніку, наші ціни на транспорт не є найнижчі, і ми на багато, менші за великих європейських виробників. Попри те ми маємо розкіш чути позитивні відгуки наших клієнтів «ви молодці» «ваша техніка класна» «ваш сервіс якісний» «знайомі вас рекомендують» та інше. Це надихає нас усіх бути ще кращими для наших клієнтів. Правило « клієнт завжди має бути задоволеним

» не є пустим звуком а радше настановою для кожного з менеджерів або працівників компанії. Не все і не завжди виходить, є багато помилок, часто приходиться вертатись назад і думати, що не так було зроблено. Але є чітке розуміння яке доноситься до кожного працівника нашої компанії, що ми маємо бути найзручнішим і найкращим сервісом або продуктом для нашого покупця, адже, зрештою, саме він оплачує наші зарплати та дивіденди.

Аналізуючи питання, чому нам вдалось запустити та реалізувати проект з виробництва спецпричіпів для перевезення негабаритних вантажів в Україні, ми визначили два основних, на нашу думку, моменти.

Перший, ми намагались бачити які проблеми потрібно вирішити клієнту чого він потребує найбільше і саме ті проблеми вирішувала наша техніка для нашого клієнта.

Другий, він теж був і є дуже дієвий, ми фактично теж були клієнтом для самих себе. Що я маю на увазі? Для того щоб створити якийсь новий продукт, потрібно експериментувати. Не кожен клієнт в той же час хоче займатись тестуванням якихось експериментальних видумок інженерів. За звичай він каже: «Дайте мені готову, перевірену техніку, я не маю часу на ваші тестування». Класним рішенням для нас є те що ми в лиці нашого транспортного підрозділу маємо величезний майданчик для тестувань якихось нових інженерних рішень та завдань, які ми отримуємо як від наших клієнтів, так і від власного транспортного відділу, в якому експлуатується техніка нашого виробництва.

Таким чином, для кращого зворотнього зв'язку від користувачів, ми плануємо мати тісний зв'язок безпосередньо із нашими користувачами. І також для створення власного тестувального майданчика для експериментальних моделей ми плануємо створити в нашому транспортному відділі додатковий підрозділ, який буде займатись перевезеннями агропродукції та інших сипучих вантажів. Це дасть нам можливість відслідковувати ті потреби, які є сьогодні на нашому ринку, і швидко втілювати їх в нашій техніці. Швидкий зворотній зв'язок, саме це ми вважаємо може бути одною з важливих переваг нашого продукту над імпортними конкурентами (це не буде на пряму частиною проекту

ТАД.Агро, тому в фінансових розрахунках він вказуватись не буде).

Що - до такої цінності для клієнта як вартість. Продукт, який ми плануємо виробляти, не є повністю інноваційний, як скажімо в свій час айфон, так йому можна додати якісь фішки, але в загальному переконати платити людей за це більші кошти досить складно (тут відсутня емоційна складова, як наприклад у автівки PORSCHE, де люди платять, крім якості, ще й за емоції, які дарує цей автомобіль). Так, існує певна сила бренду, але цього теж замало. Тому вартісна складова буде важливою цінністю для цього продукту.

Тут ми будемо працювати над цим, щоб наш проект був більш привабливим для нашого клієнта в ціновій доступності. Оскільки виробництво продукту буде розташоване в Україні, ми будемо мати певні переваги за рахунок більш дешевої робочої сили та певних інших преференцій, які дає наш ринок. У той же час завдяки зоні вільної торгівлі з країнами європейського союзу ми будемо мати можливість імпортувати складові, які не продукуються в Україні на безмитній основі. Проте з часом, безумовно, прагнути до того, щоб підвищувати локалізацію виробництва за рахунок вітчизняного ринку.

Суттєвою перевагою для нас та для наших клієнтів буде те, що з 2018 року в Україні запрацювала програма підтримки вітчизняного виробника. Суть її полягає в тому, що на продукцію, яка виготовлена українськими виробниками, діє програма державної компенсації у розмірі 25% від вартості продукту без ПДВ. Це суттєва знижка, яку може отримати клієнт, купуючи нашу техніку. На 2018 рік в бюджеті був закладений один мільярд чотиреста тисяч гривень на цю програму, який, до речі, не був в повному обсязі використаний українськими виробниками в минулому році. Наша компанія пройшла в кінці минулого року необхідну сертифікацію по цій програмі, і частина нашої продукції попала в перелік техніки яка підпадає під відшкодування. Обмеженням цієї програми є те що її можуть отримувати лише компанії з агропромислового сектору, але наш продукт проекту ТАД. АГРО саме на них і зорієнтований, і більшість наших клієнтів підпадають під цю компенсацію. Звісно, що ми не будемо свою стратегію на цій преференції, так як тут є залежність від політичної і економічної

ситуації в країні, яка, на жаль, не завжди стабільна. Проте на початкових етапах розвитку проекту вона дасть нам та нашим клієнтам суттєві переваги в порівнянні з імпортними виробниками. У минулому році також була запущена програма для малого та середнього бізнесу від ЄБРР через ОТП Лізинг компенсації 10% на придбання техніки та обладнання для українських компаній. Оскільки ми є давнім партнером ОТП Лізинг, то теж підпадаємо під цю програму. Обмеженням цієї програми є ліміт коштів та обов'язкова купівля техніки через лізинг, проте для певних категорій клієнтів це тільки плюс.

Маркетинг та канали збуту продукції. Оскільки основні потенційні покупці - це в основному ті клієнти, з якими ми вже маємо співпрацю або клієнти з тих самих галузей, де ми вже представлені зі своїми іншими продуктами, то наша стратегія маркетингу та продажу суттєво відрізнитись не буде, у всякому разі на первинних етапах. Після цього як ми краще вивчимо і зрозуміємо ринок цього продукту, можливо відкриємо для себе якісь інші цікавіші та перспективніші інструменти маркетингу та канали продажу.

Тут варто зазначити, що як такого нового відділу продажу для продукту ми не плануємо створювати, це буде лише розширення вже існуючого, з його набутими клієнтськими базами та напрацюваннями.

На першому етапі ми плануємо традиційне пряме спілкування наших продавців з потенційним клієнтами. Шляхом телефонного зв'язку та відряджень продавців для представлення лінійки наших продуктів.

Розроблення додаткового розділу на веб-сайті компанії, де представлена наша продукція та послуги, з додатковим таргетуванням на новий продукт. Інтернет реклама на тематичних ресурсах дуже перспективний також канал продажу та реклами продукту до речі в такому бізнесі. Ми приділяємо йому значну увагу.

Традиційно також виставкові події. Найдорожчий, як на сьогоднішній день, канал маркетингу та продажу для нашої компанії, проте можливо один з найрезультативніших. Відносно легко продавати товари з лейбою «Made in Germany» або «Made in USA», значну частину твоєї роботи за тебе роблять ці

кілька чарівних слів. Проте коли ми виходили на ринок з своїм першим продуктом, спеціалізованими платформами для перевезення негабаритних вантажів, градус скептицизму просто зашкалював. Люди просто не вірили, коли ми говорили, що продукуємо таку техніку. Вони говорили «Та ні, ви не можете таке робити, ви привезли це з Європи, назвали своєю назвою та хочете тут продати». Мови про те, щоб клієнт щось купив, не побачивши це на власні очі, не було взагалі. Тому виставки, де клієнти можуть побачити, доторкнутись до продукту, вкрай важливі в цьому сегменті продажів. Конкретно в нашому випадку це буде дуже для нас вигідно, оскільки знову ж таки аудиторія потенційних покупців співпадає з тією, де ми вже частково представлені. Що дасть нам змогу поєднувати два типи продуктів в одній виставці. На виставках найдорожчою опцією є саме оренда виставкової площі, мова йде за метри квадратні. На розкритих виставках, на кшталт INTER AGRO, вартість оренди площі під дві одиниці техніки складає до 300 тис грн. У нашому варіанті ми зекономимо ці кошти, так як ми просто завантажимо самоскиди на наші ж спецплатформи які і так поїдуть на цю виставку. Таким чином, будемо мати економію і в транспорті, і у виставочній площі. Якщо враховувати, що виставок багато, то це хороша добавка до фонду непередбачених витрат.

Іще одна маркетингова фішка, якої точно не-має в наших конкурентів: ми пропонуємо клієнту взяти в оренду техніку, щоб якийсь час покористуватись нею. Побачити її можливі недоліки, якщо такі клієнт виявить або оцінити переваги, про які ми заявляємо. Крім цього, ми транслюємо клієнту, що не хочемо продати йому «кота в мішку», а прагнемо мати спільну з ним довіру один до одного.

Дуже сильним інструментом продажу для нас є те, що у багатьох випадках ми консультиємо клієнта, що саме найбільше буде вигідно для нього, наші поради базуються на нашому власному досвіді. Ми говоримо клієнту, що не хочемо продати просто причіп, а надати інструмент, який зробить їх багатшими, а бізнес успішним, тоді споживач повернеться до нас і купите у нас знову і знову. На відміну від простого дилера, який може продавати широку

лінійку брендів та змінити за рік кілька марок, ми зацікавлені у довготривалій співпраці. Донесення до них такого бачення дуже імпонує їм, і ми відчуваємо сильний зворотній зв'язок. Найбільший наш клієнт, вже скоріше партнер, придбав майже тридцять одиниць нашої техніки, є успішним та швидко розвивається. Також ми продали багато техніки завдяки позитивним відгукам від нього. Один позитивний відгук задоволеного користувача вартує годин і годин роботи всього відділу продажу. Маю надію, що такі практики будуть давати свої позитивні плоди і в майбутньому.

Оборотні кошти для ведення операційної діяльності. Тут плануємо задіювати наступну схему роботи. Від наших постачальників ми маємо різні оговорені системи постачань комплектуючих. В основному практично зі всіма ними діє система відстрочки платежу терміном від одного до двох місяців. У той же час при складанні договорів купівлі на наші причепи ми обумовлюємо з клієнтами тридцяти або п'ятдесяти відсоткове авансове фінансування. Таким чином, маючи аванс від наших покупців і відтермінування від постачальників, ми зможемо задіювати мінімум власних коштів у операційну діяльність. Розриви в такій фінансовій системі будемо покривати за рахунок відновлювально-кредитної лінії.

Як і в кожному бізнесі, існують періоди меншого і більшого навантаження. На сьогодні день ми маємо таку практику, що в період меншого навантаження на виробництво для того, щоб не працювати на склад заморожуючи обігові кошти, завантажуємо виробництво замовленнями для розширення або оновлення власного автопарку. Таким чином, вирішуємо проблему рівномірного завантаження виробництва без необхідності працювати «на склад». заморожуючи обігові кошти.

П'ять рушійних сил Портера. На останок цього розділу хотілось би провести оцінку даного бізнес-проекту на основі методики «П'яти рушійних сил Портера» з якою я ознайомився в процесі навчання у Львівській Бізнес Школі.

Аналіз п'яти сил Портера ([англ. Porter five forces analysis](#)) — методика для аналізу галузей і вироблення стратегії бізнесу, розроблена [Майклом](#)

Портером у Гарвардській бізнес-школі в 1979 р. Методикою виділяються п'ять сил, які визначають рівень конкуренції, і, отже, привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі [1].

Отже загроза появи продуктів-замінників- вважаю дію цієї сили помірною, середньою за значимістю. Чому? Як я вже описував раніше в розділі «Аналіз Ринку», продукт, який частково заміняє, але не виключає його, є залізничний та водно-річковий транспорт. При перевезенні на середні і довгі відстані вони є безумовними сильними конкурентами і фактично продуктами-замінниками, але в той же час при локальному перевезенні ціновий параметр явно на стороні нашого проекту, не говорячи про те, що в поле або кар'єр поїзд в принципі не заїде. Проте вплив цих продуктів, безумовно, існує, тому за моєю оцінкою рівень загрози середній

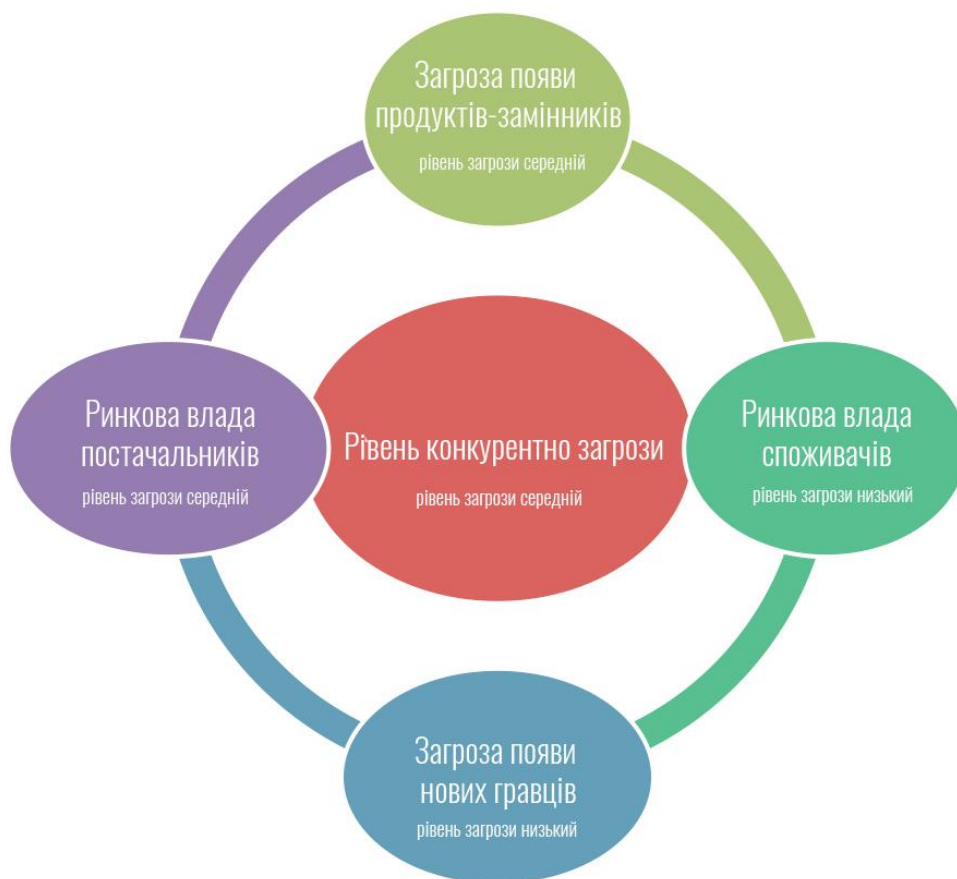
Загроза появи нових гравців- як би це банально не звучало, але в даній ситуації, на мою думку, наш ринок при всіх його численних недоліках є, в якійсь мірі, і своєрідним захистом місцевих компаній. Чому? Поки Україна в муках відбувається як правова держава з великим бажанням більшості суспільства (малого та середнього бізнесу точно у всякому разі) вибудувати систему європейських цінностей, наш ринок не є привабливим для розвинених та досвідчених європейських компаній, і ми маємо запас часу щоб навчитись правильно вести цей бізнес. І коли дай Бог тут запанують цивілізовані правила гри, і сюди прийде розвинений бізнес, хотілось би щоб він зустрів тут багато сильних компаній з відповідним рівнем і досвіду, і капіталізацій. Тому рівень загрози з боку сильних європейських компаній в плані розгортання їхніх виробництв в Україні я поки що вважаю низьким. Що-до місцевих компаній, то вони практично відсутні, і поки вони пройдуть наш шлях надіюсь ми просунемось значно далі. Тут, я вважаю рівень загрози низьким

Ринкова влада постачальників - Як описувалось раніше, ми маємо налагоджені канали поставок комплектуючих від різних виробників, на кожен вид комплектуючих є мінімум два або більше постачальників. Всі поставки матеріалів відбуваються автомобільним транспортом, який є дуже мобільним,

тому ми не обмежені якимись логістичними проблемами. У нас прийнятні ціни на метал вітчизняного виробництва, які, як нам відомо конкурентніші за ті, що отримують виробники в тій самій Польщі. При тому що якість металу є аналогічною. Обмеження для проекту ТАД.Агро є те, що частина його продукції буде виготовлятися з алюмінію. А на сьогоднішній день ситуація з виробництвом алюмінію є не визначеною. Запорізький алюмінієвий комбінат працює з перебоями, проте за останньою інформацією готується на приватизацію і, можливо, в майбутньому запрацює краще. У всякому разі, сировина в країні для цього (Миколаївський Глинозем) є, звісно, альтернатива імпорту, проте місцевий буде дешевий. На довгій перспективі надіюсь все буде добре. Але через ці фактори ризик загрози ставимо середній

Ринкова влада споживачів - це параметр, який однозначно є для проекту позитивним, адже продукт можна продавати різним компаніям з різних галузей, які ніяк між собою не переплітаються. В перспективі ми плануємо частину продукту реалізовувати на експорт, що ще більш зменшить ризики. Ризик загрози низький

Рівень конкурентно загрози - по даному параметру потрібно констатувати, що його рівень однозначно буде високим. Проте ми будемо мати певні стратегічні переваги над нашими зовнішніми та внутрішніми конкурентами. Такі, як наприклад лояльні клієнти, пряма комунікація з клієнтом, місцеве виробництво, гарна якість, менша ціна. Ці переваги, я маю надію, дадуть можливість вирівняти ризик загрози до середнього прийняттого рівня. Тому по даній позиції я ставлю рівень загрози середній



РОЗДІЛ IV. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СИСТЕМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

4.1. Фінанси

Оскільки ПП «Транс-Авто-Д» планує побудувати новий виробничий бокс де ми плануємо організувати основне виробництво, тому для реалізації проекту ТАД.Аgro детально проаналізуємо інвестиції та витрати.

ІНВЕСТИЦІЙНІ ВИТРАТИ

- 800 тис. € – будівництво нового виробничого боксу на 1200 м. кв (бокс буде вміщати адмінприміщення для менеджерів, склад запчастин, токарний цех, електроцех, душові та туалет, роздягальні для персоналу, міні-котельня та інше).

- 100 тис. € – фарбувальна камера на одну одиницю продукції;

- 100 тис. € – камера дробоструминного очищення на одну одиницю продукції;

- 240 тис. € – зварювальне обладнання (ці кошти можна інвестувати поетапно з нарощенням потужності);

- 85 тис. € – 10-ти тонні кран-балки – 3 одиниці;

- 5 тис. € – вулканізація;

- 30 тис. € – токарні станки;

- 40 тис. € – обладнання для порізки та обробки металу;

- 90 тис. € – інше;

- 100 тис. € – сертифікати, випробовування, реєстрація моделей в держорганах та інше.

Разом це – 1590000 €.

ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ занесемо до табл. 4.1. (див. Додаток В)

Разом за 5 років буде 1293433 € ПОСТІЙНИХ ВИТРАТ на зарплату та господарські потреби.

План виробництва:

перший рік	другий рік	третій рік	четвертий рік	п'ятий рік
24 одиниці	48 одиниць	96 одиниць	192 одиниці	384 одиниці

Разом за 5 років виробництво досягне рівня у 744 одиниці.

Очікується, що продажна вартість напівпричепа-самоскида TAD.Agro буде становити 38000 €, що на 10% нижче європейських аналогів. Починаючи з 4-5 року планується вирівняти ціну до рівня європейських виробників. Це дасть можливість покращити фінансові показники окупності проекту.

Пряма собівартість, ЗМІННІ ВИТРАТИ (комплектуючі, зарплати робітників, податки в тому числі, електроенергія, та інші прямі змінні витрати) будуть складати 34000 € (очікуємо але не враховуємо зниження собівартості виробництва від 1% до 2% кожного року) за рахунок впровадження ефективних виробничих практик, підвищення продуктивності та культури праці, отримання кращої ціни від постачальників за рахунок збільшення об'ємів закупок, покращення складської та транспортної логістики.

Таким чином, за 5 років обсяг реалізації становитиме:

$$744 \text{ причепа} \cdot 38000 \text{ €} = 28272000 \text{ €}$$

а пряма собівартість за цей же період буде:

$$744 \text{ причепа} \cdot 34000 \text{ €} = 25296000 \text{ €}$$

28272000 (загальний вал) – 25296000 (змінні витрати) – 1293433 (постійні витрати) = 1682567 € кошти, які має принести проект на протязі п'яти років. Таким чином ми виконуємо наш власний план повернути вкладені у проект інвестиції (1590000євро)на протязі п'яти років.

На завершення даного розділу доцільно також вказати що нами передбачається і самий несприятливий варіант розвитку проекту TAD.AGRO. Мається на увазі коли в силу якихось причин які ми на разі не бачимо або не можемо спрогнозувати проект не відбудеться. В такому разі для того щоб не втратити інвестиції ми передбачаємо такий собі план Б :).

Що мається на увазі ? Річ у тім, що, як було вказано раніше, бізнес компанії складається з виробництва спецпричепів для перевезення негабаритних вантажів та безпосередньо організації самих перевезень. Останні роки цей бізнес стабільно зростає в нашій компанії десь приблизно на 10-15 відсотків на рік. І фактично ми вже практично впираємось в ситуацію, коли нам в ближньому часі

один-два роки буде бракувати виробничих і сервісних ділянок для обслуговування існуючого бізнесу. Так, наприклад, організація виробництва спецпричепів на певних ділянках виробництва сьогодні організована у дві зміни, що призводить до певних надлишкових фінансових витрат на заробітну платню. Оскільки люди, які працюють в ранішню або вечірню зміни, отримують заробітну платню з коефіцієнтом 1.1 в порівнянні з тими, хто працює звичайний робочий день.

Також ми спостерігаємо таку тенденцію серед наших клієнтів, які вже придбали нашу спецтехніку, кожного року все більше та більше з них надають перевагу обслуговуванню купленої техніки саме на нашому спеціалізованому сервісі. Оскільки у нас вони можуть в комплексі обслужити як свій автомобіль, так і спецпричіп, чого вони не можуть зробити на інших сервісах, оскільки ті, зазвичай, виконують лише регламентні роботи, а ремонт спецтехніки часом потребує саме вузькоспеціалізованих спеціалістів. Можна сказати, що це така собі маленька наша диференціація в порівнянні з традиційними сервісними станціями, яка в перспективі може вирости в окремий підрозділ бізнесу і він потребуватиме додаткових сервісних площ.

Таким чином, прогнозуючи потребу в розширенні виробничих потужностей в найближчому майбутньому, ми враховуємо це при плануванні та проектуванні виробничих потужностей для існуючого виробництва та сервісу. Виробничі приміщення, зварювальне та інше обладнання, металообробні станки та інші інфраструктурні речі будуть практично повністю використані в існуючому виробництві спецтехніки. Ми прораховували, що в разі не-успішності проекту TAD.AGRO наші втрати складуть максимум десять відсотків від інвестиційних вкладень, що є допустимо в нашому розумінні, адже бізнес це завжди ризик і ніколи не можливо на сто відсотків спрогнозувати успішність того чи іншого проекту.

4.2. Операційні процеси

Планується запуснути новий цех з виробництва напівпричепів-самоскидів TAD.Agro (див. рис. 4.1). Виробництво організуватиметься у

прольотах 1-6, у кожному з яких одночасно вироблятиметься 2 одиниці напівпричепів-самоскидів TAD.Agro на місяць. Під буквою А міститься електроцех, під буквою Б – токарний цех, під буквою В – майстерня, під буквою Г – склад запчастин, під буквою Д – адмінприміщення для менеджерів, під буквою Е – роздягальні для персоналу, душові та туалет, під буквою Є – міні-котельня.

	А	1					6	Д		
								Д		
	Б							Е		
	В		2	3	4	5	6	Е		
								Е		
								Е		
	Г		2	3	4	5	6	Є		
								Є		
		Є								
	Г	2	3	4	5	6	Є			
							Є			
							Є			

Рис. 4.1. Проект новозбудованого цеху з виробництва напівпричепів-самоскидів

TAD.Agro

«Вхід» виробничого процесу представлений передусім металом українського виробництва, підвісками та гідравлічними ситемами провідних європейських виробників, «процес» відбуватиметься за допомогою удосконаленого потоку використання у боксах універсального обладнання та інструменту необхідного для високопродуктивного виробництва напівпричепів-самоскидів TAD.Agro з найменшими простоями та можливістю виробництва інших причепів, які представляють собою «вихід». Отже, операційна система базуватиметься на оптимальному використанні ресурсів та чітко налагодженому процесі, де робітники відчуватимуть себе менеджерами, адже вони також можуть надавати пропозиції для керівництва і бути впевненим у тому, що їх почують. Запропонований варіант організації виробництва в одну зміну дозволить виробляти до 200 одиниць напівпричепів-самоскидів TAD.Agro на рік.

Організація операційного процесу базується на чіткому дизайні системи, плануванні потужностей, графіків роботи, обмеженні розташування обладнання, диспетчеруванні, контролі за запасами та доповнюється надійними постачальниками, що забезпечить якість як процесу, так і продукції (див. Додаток Г).

4.3. Маркетинг та продаж

Основною ідеєю проекту TAD.Agro є відмова від жорсткої конкуренції та пошуку вільних ніш, «блакитних океанів», тобто незадоволеного ринкового простору, де можливими є високі прибутки і темпи росту. Вихід компанії на такий «блакитний океан» дозволяє зробити значний стрибок де непотрібною стає конкуренція. Стратегічний підхід базується на тому, що акцент ставиться не на виборі між різноманіттям товару для різних ніш і низькою ціною, а радше застосовується ці дві переваги разом у нових сегментах ринку.

Специфікою ринку вантажних напівпричепів-самоскидів (трейлерів) в Україні є те, що виробництво даної продукції розвинене слабо. Незважаючи на широкий асортимент, номенклатура напівпричепів в Україні є вузькою для загальних завдань перевезення вантажів, а виробництво здійснюється під

замовлення. Вітчизняні виробники спеціалізуються, в основному, на виготовленні тракторної напівпричепної та причепної спецтехніки, призначеної для аграрної промисловості (що пов'язано з розвиненим аграрним сектором в Україні). Напівпричепи українського виробництва часто поступаються продукції зарубіжних фірм за такими параметрами, як якість, конструкторський і технологічний рівень і т.д.. У зв'язку з цим, на ринку присутня досить велика кількість імпоротної техніки. Найбільш популярні в Україні вироби таких брендів, як Schmitz, Krone, Bodex, Schwarzmuller, Koegel, Fliegl, тощо.

За даними маркетологів, які вивчають виробництво причепів і напівпричепів, у 2018р. попит на причепи у Східній Європі зріс на 35%. Загальна кількість нових причепів і напівпричепів, проданих в 15 східноєвропейських країнах, включаючи Україну, Росію і Туреччину, в 2018р. досягла 109 тис. од., тобто вперше в історії щорічний продаж причепів у Східній Європі перевищив 100 тис. шт. (у 2002 р. було реалізовано лише 30 тис. причепів та напівпричепів).

В Європі найбільшу ємність має ринок причепів і напівпричепів у Німеччині: обсяг продажу у 2018р. становив 40 тис. од. нового рухомого складу. Три великих німецьких виробника трейлерів SchmitzCargobull, KroneScanbalt, а також австрійська компанія Schwarzmuller є головними одержувачами замовлень і надприбутків від східноєвропейського ринку. Найменший з трьох німецьких заводів – фірма KroneScanbalt – виготовила в 2018р. понад 30 тис. напівпричепів (у 2008 р. – 12 тис. шт.). Деякі фахівці з Європи пророкують, що попит на причепи та напівпричепи у Східній Європі, а саме Україні та постсоюзних країнах продовжать зростати, хоча і меншими темпами, що зумовлено наявністю власних виробників, а також високими цінами на даний вид транспорту (країн-експортерів ЄС).

Щодо ємності ринків напівпричепів у Польщі, Росії та Україні, то у кожній з них зараз реалізовується понад 20 тис. причепів і напівпричепів щорічно.

Оцінюючи перспективи вітчизняного ринку автомобільних причепів на цей рік, всі експерти переконані, що існуючі тенденції збережуться. Для більшості компаній цілком реально домогтися приросту в 30–50%. За деякими

оцінками, в 2019 році український ринок збільшиться ще на 15 тис. автомобільних напівпричепів та причепів. Однозначно можна стверджувати, що будуть зростати обсяги реалізації практично всіх марок.

Отже, для західних виробників автомобільних напівпричепів та причепів Україна, як і країни Східної Європи, так і постсоюзні країни стають пріоритетним ринком: велика ємність, він є не насичений і має великий потенціал росту. Тому першочерговим завданням вітчизняних виробників є інтеграція у світовий ринок, що вимагає збільшення обсягів виробництва, підвищення якості автомобільних причепів, розширення ринків збуту та ін. У свою чергу, держава повинна забезпечити необхідне регулювання ринку автомобільних причепів та напівпричепів, вдосконалити законодавчу базу з метою створення оптимальних умов як для виробників, так і для потенційних покупців.

Усі напівпричепи ПП «Транс-Авто-Д», у тому числі і напівпричеп-самоскид TAD.Agro, відповідають європейським нормам безпеки, при цьому істотно дешевше імпортних, не мають митних проблем і сертифіковані в Україні. Напівпричеп-самоскид TAD.Agro не поступається зарубіжним аналогам за технічними характеристиками, адже виготовлятиметься з алюмінію, матиме достатньо оптимальне технічне оснащення – барабанні гальма з пневмоприводом, виконаним за двопровідною схемою, оснащені пристроєм автоматичного регулювання зазору та АБС і при цьому має набагато нижчу ціну.

Основний акцент при реалізації власної продукції ПП «Транс-Авто-Д», як досить відомий бренд, робить, по-перше, на якості, яка, подекуди навіть вища, ніж в закордонних продуцентів, адже адаптована до наших вимог, по друге, – на ціні, яка нижча порівняно із тими ж виробниками, по третє – на політиці просування, що проявляється у комунікаціях із потужними сільськогосподарськими підприємствами засобами прямого маркетингу, реклами та участі у міжнародних виставках як у межах України, так і закордоном.

Для визначення основних напрямків розвитку об'єкта дослідження

необхідно проаналізувати поточну ситуацію у галузі автомобілебудування щодо виробництва вантажних напівпричепів-самоскидів проведемо SWOT-аналіз за даними табл. 4.4. За допомогою ідентифікації сильних сторін і можливостей, відповідно до матриці SWOT, можна зменшити негативний вплив слабких сторін і загроз у процесі регулювання розвитку виробництва автомобільних напівпричепів та причепів. (див. Додаток Д)

4.4. Управління персоналом

Управління персоналом на ПП «Транс-Авто-Д» базується на засадах фідбеку. Практика господарювання показала, що конструктивний і мотивуючий зворотний зв'язок не тільки виправляє помилки підлеглих до того як вони стають звичкою, а й фіксує бажану поведінку, стимулюючи професійний розвиток і досягнення цілей компанії.

Саме тому на підприємстві існує довіра, тому підготовка персоналу відбувається безпосередньо на виробництві завдяки ефективному наставництву. На ПП «Транс-Авто-Д» усі працівники офіційно оформлені та отримують повний соціальний пакет, створено умови здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності та дозволяє розвивати організаційну культуру.

Формування організаційної культури на ПП «Транс-Авто-Д» передбачає застосування та схвалювання всього, що пов'язано з вихованням духу гордості за підприємство; турботою керівництва про особисті справи (проблеми) підлеглих (працівників вітають із національними та особистими святами, організовуються корпоративи та ін.); широко впроваджується корпоративна символіка в оформленні підприємства та самої продукції, робочому одягові, яким забезпечуються працівники, що позитивно відбивається на відношенні персоналу до підприємства, підвищує прихильність працівників до приватного підприємства і почуття гордості за нього. Крім того, власники постійно піклуються про здоровий мікроклімат, про сприятливу атмосферу і відданість

працівників.

Організаційна культура розглядається керівництвом підприємства як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку.

На наш погляд, саме там, де організаційна культура заохочує ініціативність та прагнення удосконалювати свою роботу, активність персоналу є значно вищою. Вона може стати тим середовищем, яке визначальним чином впливатиме на поведінку людей в організації, спрямовуючи їх дії у необхідному напрямку, формуючи, зокрема, мотиваційні преференції у контексті завдань інноваційного розвитку.

З 2018р впровадили в практику роботи відправлення старших менеджерів компанії на навчання за системою LIAN бережливого виробництва, цікавимось системою ТОС.

РОЗДІЛ V. ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ ТА КРИТЕРІЇ УСПІШНОСТІ ПРОЕКТУ

Реалізація проекту передбачає кілька етапів, кожний з яких має свої цілі та критерії оцінки. Етапи реалізації проекту TAD.Agro складаються з:

Етап №1. Дослідження самої ідеї необхідності такого проекту для ринку та для компанії. Вивчення та аналіз перспектив та ризиків з якими проект зіткнеться в процесі реалізації. Оскільки так співпало що реальний початок першого етапу збігається з моїм захистом проекту у Львівській Бізнес Школі то критерієм успішності першого етапу виступить мій захист або не захист ідеї проекту на іспиті (надіюсь захиститись)

Етап №2. Розробка стратегії, підготовка початкового фінансового забезпечення проекту, проектна та сертифікаційна робота.

Етап №3. Будівництво нового виробничого цеху. Паралельно підготовка персоналу для майбутніх виробничих потужностей, виробництво перших експериментальних моделей на існуючому виробництві., тестування техніки.

Етап №4. Повномасштабний запуск виробництва з поступовим нарощенням виробничої потужності, розробка планів просування на міжнародний ринок.

Етап №5. Повноцінний розвиток проекту TAD.Agro, масштабування, розширення продуктової лінійки, вихід на міжнародний ринок.

Головним критерієм успішності даного проекту, безумовно, буде його успішність або неуспішність на ринку. Чи знайдемо ту нішу, чи задовільнимо потреби нашого клієнта, чи зможемо витримати ті цінності які транслюємо, це і буде головним мірилом нашого успіху. Маю надію та впевненість що нам стане сил, розуму, енергії та бажання зробити це.

РОЗДІЛ VI. ОБМЕЖЕННЯ ПРОЕКТУ

Фінансова модель розглядає план розвитку проекту TAD.Agro протягом п'яти років. Вартість проекту TAD.Agro близько 2 млн. €. Фінансування проекту буде відбуватися за рахунок власних оборотних коштів ПП «Транс-Авто-Д» та банківського кредитування. Запрошення інвесторів на цьому етапі реалізації проекту не передбачається. Комерційний старт проекту передбачено на липень 2019 року.

Безумовно, існують обмеження, пов'язані з реалізацією проекту, серед яких головними вважаємо:

1. Відновлення конфлікту на сході країни із нашим східним сусідом, що неминуче приведе до зменшення ділової активності в бізнес-колах України. Політична нестабільність, яка останнім часом регулярно виникає під час чергових виборів президента. Ну і, звісно, можлива світова економічна криза, тінь якої останнім часом літає у повітрі у зв'язку із ситуацією в країні №1.

2. Відсутність попиту на причеп-самоскид TAD.Agro. Ризик відсутності

попиту є одним із теоретично ймовірних ризиків. І цей ризик міг би бути критичним, якщо б у ПП «Транс-Авто-Д» не було чітко налагоджено виробництво і підприємство не було б компетентне у здійсненні вантажних перевезень автомобільним транспортом. Але в сучасних умовах, коли зростає урожайність і збільшуються обсяги збору врожаю, то проект TAD.Agro має неабиякі шанси закріпитись на ринку. Окрім цього, запуск проекту TAD.Agro дозволить диверсифікувати діяльність приватного підприємства, тобто це пов'язано зі збільшенням діапазону видів та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нового виробництва, розширенням асортименту. Уже сьогодні, на паралельному виробництві спецтехніки працівники працюють в дві зміни, що певною мірою здорожчує виробництво і тому на певний період, ті виробничі площі, які не будуть завантажені виробництвом напівпричепів-самоскидів TAD.Agro планується завантажити виробництвом тралів. Це пояснюється тим, що виробничі площі проектується з урахуванням особливостей обох виробництв. У крайньому випадку, але як запасний варіант, в разі, коли проект TAD.Agro виявиться абсолютно невдалим, то нові виробничі площі планується використати для виробництва вже існуючої лінійки продуктів виробництва компанії, компенсуючи таким чином більшу частину можливих збитків.

3. Недофінансування. Таке обмеження існує та може загальмувати розвиток проекту, однак не зупинить його. Ризик недофінансування виникне у випадку, коли ПП «Транс-Авто-Д» не буде мати достатніх власних коштів та буде закрита кредитна лінія. Однак на сьогодні, основну роботу із забезпечення фінансовими ресурсами проекту зроблено, а крім того залишається можливість запросити інвестора.

4. Конкуренція. Конкуренція матиме місце лише щодо здійснення перевезення вантажів, адже виробників таких причепів-самоскидів в Україні досить мало, а у тих можливостей одноосібно покрити розмір попиту немає. Щодо закордонних виробників, то таку ситуацію проаналізуємо у наступному розділі. А от ситуація із вибору транспорту для перевезення аналізованих

вантажів нами описана у попередніх розділах, де чітко зазначені обмеження щодо використання залізничного та водного виду транспорту.

5. Регуляторні обмеження. Обмежень такого роду практично немає, за винятком дозвільних процедур, а тому нам відкриті ринки збуту як в Україні, так і постсоюзних республіках і країнах Європи. А також, навпаки, існує державна підтримка, на якій ми зупинемось у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ VII. ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ТА МАСШТАБУВАННЯ ПРОЕКТУ

На сучасному етапі розвитку України одним із стратегічних завдань є використання виробничого, науково-технічного та експортного потенціалу такої пріоритетної галузі як машинобудування, особливо, виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів. Адже у сучасній системі світових товарних ринків автомобільний займає особливе місце – один з найглобалізованіших, такий, що швидко розвивається і є прибутковим, характеризується жорсткою конкуренцією, яка зумовлена різними факторами, серед яких: зростаючі надлишки виробничих потужностей автомобільної промисловості; зростання кількості країн, що організовують власне виробництво автомобільної продукції; формування міжнародних автомобільних альянсів перевізників. Тому перед урядом першочерговими питаннями у цій сфері є створення сприятливих умов (законодавчих, політичних, інвестиційних тощо) для зростання обсягів виробництва і реалізації вітчизняних автомобільних напівпричепів, недопущення ухилення від оподаткування при ввезенні та реалізації закордонних причепів, забезпечення економічних інтересів українських підприємств і держави у цілому.

Нині на ринку України з'являється все більше імпортованих причепів різних марок і моделей як нових, так і тих, які були у використанні. Через це уряд розглядає варіанти захисту та підтримки вітчизняних виробників, вводячи високі ставки мита на напівпричепи, але, незважаючи на це, конкуренція з іноземними виробниками є досить жорсткою. Попит на вітчизняні автомобільні напівпричепи нижчий, ніж на напівпричепи іноземного виробництва, оскільки останні представлені на ринку у широкому асортименті, характеризуються високими експлуатаційними властивостями, якістю, що відповідає ціні.

Саме тому розглядається і можливість в подальшому орієнтації проекту ТAД.Agro не тільки на аграрний, а і на інші сектори економіки, перш за все на дорожньо-будівельні та шляхо-ремонтні компанії з будівництва, ремонту та експлуатації доріг, які займаються актуальною на сьогодні проблемою –

розбудовою мережі національних автомобільних доріг та відновленням їх технічного стану, цей проект корисний для оптимального транспортування таких вантажів як щебінь, камінь, асфальт тощо: на вантажні автомобільні транспортні біржі, де залежність від таких причепів-самоскидів є досить високою; на експедиторські компанії, які на сьогодні стали бажаним партнером для будь-якого великого виробника чи постачальника. Адже одним із пріоритетних напрямів скорочення витрат промислових підприємств і торгівельних компаній є оптимальна та ефективна робота з організації перевезення вантажів.

Разом з тим уже зараз відчувається підтримка Кабінету Міністрів України, який схвалив у 2018 році виділення на програми підтримки виробників сільськогосподарської техніки та техніки для сільського господарства понад 1,4 млрд гривень. Враховуючи всі напрями держпідтримки щодо техніки, отримати компенсацію зможе і ПП «Транс-Авто-Д», яке підпадає під дію цієї програми згідно поданої заяви.

Окрім того, на сьогодні Уряд розглядає питання державної підтримки виробників сільськогосподарської техніки ще ширше, щоб додатково стимулювати українське машинобудування. І, наразі, урядовці також усе роблять для підтримки вантажних перевезень усіма видами транспорту, у тому числі і автомобільним. Так, 30.05.2018 року ухвалена Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, а також уряд затвердив Державну цільову економічну програму розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення на 2018-2022 роки, що ще раз підтверджує значущість автомобільного транспорту та вантажних перевезень причепами та напівпричепами, а отже і проекту TAD.Agro.

ВИСНОВКИ

Ідея проекту TAD.Agro зародилася понад два роки тому на основі накопиченого досвіду роботи та власного бачення проблем з організації вантажних перевезень автомобільним транспортом. До таких обмежень можна віднести запровадження контролю ваги на автомобільних дорогах, незначну пропозицію щодо вибору варіантів транспортування, відсутність можливостей збільшення обсягу перевезення вантажів, та, навпаки, наявність власного високотехнологічного виробництва, конструкторського відділу, сервісного центру з після продажного обслуговування та обізнаність у сфері надання послуг із перевезення вантажів, постійний зворотній зв'язок з клієнтами.

Через це виникла ідея розширення продуктового портфеля моєї компанії, завдяки створенню інноваційної цінності для споживачів та оптимізації процесу перевезення вантажів.

Сучасне розуміння проекту побудовано на ідеях асиметричної конкуренції, стратегії блакитного океану, впливу глобальних трендів, системного мислення та теорії організації, взаємодії великих систем, бізнес-коаліцій, стратегічного маркетингу та інших на знаннях отриманих під час навчання на програмі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. Стаття «Аналіз сил Портера» [Електронний ресурс] Вікіпедія – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Аналіз_п'яти_сил_Портера
2. Наказ Укртрансбезпеки № 31 від 21.01.2019 Про затвердження Графіка особистого прийому громадян посадовими особами Державної служби України з безпеки на транспорті [Електронний ресурс] Державна служба України з безпеки на транспорті – Режим доступу: <http://dsbt.gov.ua/storinka/nakaz-ukrtransbezpeky-no-31-vid-21012019-pro-zatverdzhennya-grafika-osobystogo-pryyomu>
3. На ремонт мостів в Україні до 2022 року витратять 1 млрд доларів, - Мінінфраструктури. [Електронний ресурс] 112.ua– Режим доступу: <https://ua.112.ua/suspilstvo/na-remont-mostiv-v-ukraini-do-2022-roku-vytratiat-1-mlrd-dolariv-mininfrastruktury-458403.html>
4. «135 тонн общей массы», - в Николаеве перегруженная фура сломала весы на «Нибулоне». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://news.pn/ru/incidents/141363>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу виробництва основних сільськогосподарських культур¹

Культура	Господарства усіх категорій		Підприємства		Господарства населення	
	2018 рік, тис.ц	18 / 17, %	2018 рік, тис.ц	18 / 17, %	2018 рік, тис.ц	18 / 17, %
Культури зернові та зернобобові ²	700565,3	113,1	560961,9	117,1	139603,4	99,6
пшениця	246058,4	94,1	194951,3	93,8	51107,1	94,9
пшениця озима	239066,2	94,1	189732,3	93,9	49333,9	95,1
пшениця яра	6992,2	92,1	5219,0	92,5	1773,2	90,9
кукурудза на зерно	358010,5	145,1	307060,6	150,6	50949,9	119,0
ячмінь	73491,4	88,7	42334,3	92,0	31157,1	84,6
ячмінь озимий	29232,4	96,1	22036,2	96,2	7196,2	96,0
ячмінь ярий	44259,0	84,4	20298,1	87,9	23960,9	81,6
жито	3937,8	77,5	2294,0	69,6	1643,8	92,1
жито озиме	3929,9	77,8	2290,2	69,8	1639,7	92,5
жито яре	7,9	32,3	3,8	29,3	4,1	35,8
тритикале	470,0	92,2	458,0	89,9	12,0	3777,4
тритикале озиме	452,4	93,1	440,4	90,7	12,0	3777,4
тритикале яре	17,6	72,8	17,6	72,8	–	–
овес	4184,6	88,8	1378,2	76,2	2806,4	96,6
гречка	1370,1	75,9	825,7	57,9	544,4	143,6
сорго	1939,8	97,7	1646,9	95,9	292,9	109,1
просо	804,6	95,2	519,8	106,6	284,8	79,8

Продовження табл. 2.1

культури зернобобові	9545,9	77,1	8746,6	76,3	799,3	86,3
рис	692,1	108,2	692,1	108,2	-	-
з них горох	7756,0	70,6	7459,1	70,6	296,9	71,0
Соя	44607,7	114,4	41020,8	112,5	3586,9	142,2
Ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	27506,0	125,3	27208,8	125,9	297,2	88,1
ріпак озимий	26271,4	125,5	25991,5	126,1	279,9	87,3
кольза (ріпак ярий)	1234,6	122,2	1217,3	122,5	17,3	102,5
Соняшник ²	141651,7	115,8	121935,8	115,1	19715,9	120,3
Буряк цукровий фабричний	139677,0	93,9	133166,3	93,6	6510,7	99,5
Картопля	225039,7	101,3	4163,5	97,0	220876,2	101,4
Культури овочеві	94402,0	101,7	13571,1	101,0	80830,9	101,8
культури овочеві відкритого ґрунту	88845,0	101,8	12610,0	101,0	76235,0	102,0
Буряк кормовий	61585,0	100,2	103,8	71,4	61481,2	100,2
Кукурудза кормова	69551,5	106,2	65353,6	106,4	4197,9	103,5
Культури плодові та ягідні ³	25713,3	125,6	5566,1	166,8	20147,2	117,5
Виноград ³	4676,3	114,2	2627,0	109,4	2049,3	120,9

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини ТОТ у Донецькій та Луганській областях.

² У масі після доробки.

³ З урахуванням збору продукції з дерев і кущів, які ростуть окремо поза садом або виноградником, а також із міжрядних насаджень ягідників.

Додаток Б

Таблиця 2.5

Перевезення вантажів автомобільним транспортом за видами¹ вантажів в Україні за 2016-2018 роки

Вантаж	2016 рік		2017 рік		2018 рік	
	тис. тонн	%	тис. тонн	%	тис. тонн	%
Усього	123196,10	100,00	126471,96	100,00	134398,22	100,00
продукція сільськогосподарства, мисливства та лісового господарства; риба та інша продукція рибальства	15739,81	12,78	17628,50	13,94	16697,01	12,42
- у т.ч. зернові	11966,57	9,71	13147,91	10,40	12680,79	9,44
кам'яне і буре вугілля; сира нафта та природний газ	2838,89	2,30	2829,03	2,24	2515,66	1,87
руди металеві та інша продукція добувної промисловості та розроблення кар'єрів; торф; уранові та торієві руди	49809,54	40,43	46461,02	36,74	55559,47	41,34
- у т.ч. камінь, пісок, гравій, глина, торф та інша продукція добувної промисловості та розроблення кар'єрів, не віднесена до інших угруповань	48917,89	39,71	44466,79	35,16	53086,97	39,50
харчові продукти, напої та тютюнові вироби	13783,00	11,19	15324,63	12,12	15746,78	11,72

Продовження табл. 2.5

текстиль та вироби текстильні; шкіра та вироби зі шкіри	420,16	0,34	515,29	0,41	599,24	0,45
деревина та вироби з деревини та корка (крім меблів); вироби з соломки та матеріалів рослинних для плетіння; целюлоза, папір і вироби з паперу; друковані матеріали й записані носії інформації	3687,75	2,99	4103,36	3,24	3951,94	2,94
кокс і продукти нафтоперероблення	4283,21	3,48	4986,89	3,94	4495,76	3,35
речовини та продукти хімічні, волокна штучні та синтетичні; вироби гумові та пластмасові; паливо ядерне	1166,94	0,95	1683,52	1,33	1687,26	1,26
продукція мінеральна неметалева інша	8310,93	6,75	9238,06	7,30	10230,18	7,61
основні метали; готові металеві вироби, крім машин і устаткування	2776,60	2,25	3285,16	2,60	3551,85	2,64
машини й устаткування, не віднесені до інших угруповань; офісні машини та комп'ютери; електричні машини і прилади, не віднесені до інших угруповань; радіо- і телевізійне устаткування і прилади, обладнання зв'язку; медичне обладнання, точні та оптичні прилади; наручні та інші годинники	1991,16	1,62	2280,14	1,80	2566,57	1,91

Продовження табл. 2.5

транспортні засоби	387,75	0,31	396,61	0,31	435,10	0,32
меблі; інші промислові товари, не віднесені до інших угруповань	1484,18	1,20	1764,14	1,39	2290,94	1,70
вторинна сировина; комунальні та інші відходи	3160,66	2,57	3318,10	2,62	3308,05	2,46
пошта, поштові відправлення	644,23	0,52	885,94	0,70	950,91	0,71
устаткування і матеріали, що їх використовують при транспортуванні вантажів	266,70	0,22	413,92	0,33	497,36	0,37
вантажі, що їх транспортують у зв'язку із переїздом (переміщенням) домогосподарств та офісів; багаж та речі туристів; транспортні засоби, що їх перевозять для ремонту; інші некомерційні вантажі, не віднесені до інших угруповань	35,13	0,03	37,71	0,03	33,68	0,03
групові вантажі: група різних видів вантажів, що їх перевозять разом	849,69	0,69	1001,74	0,79	1036,78	0,77
інші види вантажів, не віднесені до попередніх угруповань	11559,77	9,38	10318,20	8,16	8243,68	6,13

¹ Відповідно до Класифікації видів вантажів (КВВ).

² Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини ТОТ у Донецькій та Луганській областях.

³ Без урахування перевезень вантажів фізичними особами-підприємцями.

Додаток В

Таблиця 4.1

Постійні витрати на реалізацію проекту TAD.Agro

перший рік	другий рік	третій рік	четвертий рік	п'ятий рік
-річні витрати на персонал:	-річні витрати на персонал:	-річні витрати на персонал:	-річні витрати на персонал:	-річні витрати на персонал:
1 менеджер проекту 1 тис. € 1 бухгалтер 500 € 2 продавці (2*600) 1200 € 1 інженер виробництва 800 € 1 інженер-проектант 800 € 1 майстер виробництва	1 менеджер проекту 1 тис. € 1 бухгалтер 500 € 2 продавці (2*600) 1200 € 1 інженер виробництва 800 € 1 інженер-проектант 800 € 1 майстер виробництва	1 менеджер проекту 2 тис. € 2 бухгалтера (2*600) 1200 € 4 продавці (4*600) 2400 € 1 інженер виробництва 1200 € 2 інженери-проектанти (2*1000) 2000 € 2 майстра	1 менеджер проекту 2 тис.€ 2 бухгалтера (2*600) 1200 € 4 продавці (4*600) 2400 € 1 інженер виробництва 1200 € 2 інженери-проектанти (2*1000) 2000 € 2 майстер	1 менеджер проекту 2 тис. € 2 бухгалтера (2*600) 1200 € 4 продавці (4*600) 2400 € 1 інженер виробництва 1200 € 2 інженери-проектанти (2*1000) 2000 € 2 майстер
600 € 1 завсклад 500 € 1 айті менеджер 700 € 1 прибиральниця 150 €	600 € 1 завсклад 500 € 1 айті менеджер 700 € 1 прибиральниця 150 €	виробництва (2*700) 1400 € 2 завсклади (2*600) 1200 € 1 айті менеджер 700 € 1 прибиральниця 150 €	виробництва (2*700) 1400 € 2 завсклади (2*600) 1200 € 1 айті менеджер 700 € 1 прибиральниця 150 €	виробництва (2*700) 1400 € 2 завсклади (2*600) 1200 € 1 айті менеджер 700 € 1 прибиральниця 150 €
<u>Тобто, за рік зарплата становитиме:</u> 7050 € на місяць *12 = 84600 €	<u>Тобто, за рік зарплата становитиме:</u> 7050 € на місяць *12 = 84600 €	<u>Тобто, за рік зарплата становитиме:</u> 12250 € на місяць *12 = 147000 €	<u>Тобто, за рік зарплата становитиме:</u> 12250 € на місяць *12 = 147000 €	<u>Тобто, за рік зарплата становитиме:</u> 12250 € на місяць *12 = 147000 €
податок на зарплату за рік: (41.5%) 35109 €	податок на зарплату за рік: (41.5%) 35109 €	податок на зарплату за рік: (41.5%) 61005 €	податок на зарплату за рік: (41.5%) 61005 €	податок на зарплату за рік: (41.5%) 61005 €

Продовження табл. 4.1

господарські витрати, виставки, відрядження тощо плануються на рівні: 80000 тис. € на рік	господарські витрати, виставки, відрядження тощо плануються на рівні: 80000 тис. € на рік	господарські витрати, виставки, відрядження тощо плануються на рівні: 90000 тис. € на рік	господарські витрати, виставки, відрядження тощо плануються на рівні: 90000 тис. € на рік	господарські витрати, виставки, відрядження тощо плануються на рівні: 90000 тис. € на рік
Разом: 84600+35109 + 80000 = 199709 €	Разом: 84600+35109 + 80000 = 199709 €	Разом: 147000 + 61005 + 90000 = 298005 €	Разом: 147000 + 61005 + 90000 = 298005 €	Разом: 147000 + 61005 + 90000 = 298005 €

Додаток Г

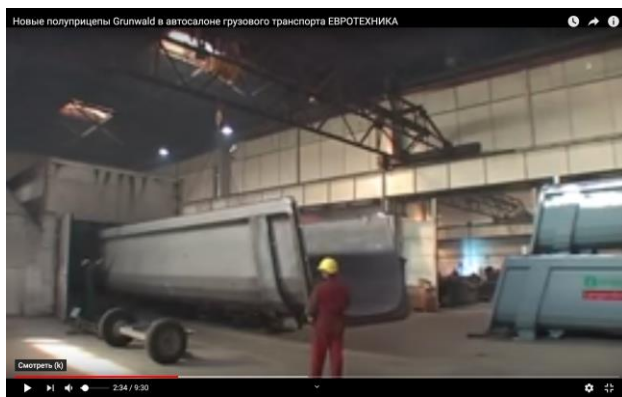


Рис. 4.2. Виробничі площі організації операційного процесу з виробництва напівпричепів-самоскидів TAD.Agro

Додаток Д

Таблиця 4.4

Матриця SWOT-аналізу виробництва автомобільних
напівпричепів та причепів в Україні

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий внутрішній попит та його зростання. 2. Митно-тарифні бар'єри для ввезення імпортованих трейлерів. 3. Залучення інвестицій. 4. Програми пільгового споживчого кредитування підприємств галузі. 5. Створення сприятливого клімату для відкриття виробництва іноземними виробниками. 6. Технологічна модернізація виробництва. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Валютні коливання гривні 2. Збільшення обсягів виробництва закордонними виробниками. 3. Відтік кваліфікованих кадрів. 4. Зменшення платоспроможності клієнтів. 5. Вихід на ринок країн з дешевою робочою силою та сировиною. 6. Стрімкий ріст цін на нафтопродукти.
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Значний досвід працівників та порівняно невисока оплата праці. 2. Широкий асортимент адаптованої продукції. 3. Надійні постачальники якісної сировини. 4. Відносна невисока ціна продукції. 5. Відносна невисока ціна обслуговування. 6. Наявність розвинутої виробничої інфраструктури. 	<p>Поле СіМ (об'єкти пріоритетного розвитку)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення обсягу продаж на внутрішньому ринку за рахунок гнучких систем фінансування. 2. Задоволення потреб споживачів на нових та існуючих ринках новинками. 3. Залучення зовнішніх інвесторів за рахунок високого потенційного попиту на ринку 	<p>Поле СіЗ (об'єкти невизначеності)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Утримання внутрішнього попиту за рахунок гнучкої системи цін. 2. Утримання зацікавленості іноземних виробників за рахунок кваліфікованої та відносно недорогої робочої сили

<p style="text-align: center;">Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Порівняно нижча конкурентоспроможність. 2. Нестабільна державна підтримка. 3. Обмежені фінансові ресурси. 	<p style="text-align: center;">Поле СліМ (об'єкти невизначеності)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення обсягу продаж на внутрішньому ринку за рахунок гнучких систем фінансування. 2. Задоволення потреб споживачів на нових та існуючих ринках новинками. 3. Залучення зовнішніх інвесторів за рахунок високого потенційного попиту на ринку 	<p style="text-align: center;">Поле СліЗ (об'єкти реформування)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Утримання внутрішнього попиту за рахунок гнучкої системи цін. 2. Утримання зацікавленості іноземних виробників за рахунок кваліфікованої та відносно недорогої робочої сили.
---	--	--