

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

**Магістерська робота**

на тему:

**«Реалізація проекту з відкриття контейнерного терміналу»**

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

**Лопатинський В.І.**

Керівник: Гвоздьов С. С.

Рецензент: Колісник М.В.

Львів 2019

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ I. ПРОБЛЕМАТИКА ПРОЕКТУ ТА СТРАТЕГІЇ ЇЇ</b>	
<b>ВИРІШЕННЯ</b> .....	5
1.1. Характеристика об'єкту.....	5
1.2. Загальний аналіз середовища та план маркетингу.....	10
1.3. Терміни та основні етапи реалізації проекту .....	20
<b>РОЗДІЛ II. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ТА ІНВЕСТИЦІЙНА</b>	
<b>ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	22
2.1. План доходів і витрат компанії .....	22
2.1.1. Визначення доходів і витрат компанії від надання послуг з перевезення.....	22
2.1.2. План по персоналу і організаційні витрати компанії .....	28
2.1.3 Інвестиційний план компанії.....	29
2.2. Фінансово-економічне обґрунтування інвестицій.....	31
2.3. Аналіз факторів ризику .....	33
<b>РОЗДІЛ III. ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ТА</b>	
<b>МАСШТАБУВАННЯ ПРОЕКТУ</b> .....	36
3.1. Що планували і від чого відмовились. Роль МВА програми у прийнятті рішень.....	36
3.2. Перші кроки, що дали відчутний результат.....	41
3.3. План реалізації наступних кроків та ризику при їх впровадженні.....	45
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	51
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	56
<b>ДОДАТКИ</b> .....	61

## ВСТУП

Контейнерний спосіб перевезення вантажів є найбільш зручним, технологічним і економічно вигідним. Контейнери забезпечують збереження вантажу й знижують кількість необхідних вантажно-розвантажувальних робіт, дозволяють швидко і з максимальною продуктивністю обробляти велику кількість перевезених товарів. Тому, в загальних обсягах перевезень по всьому світу, саме контейнерні перевезення мають чітку тенденцію до зростання та залишаються одними із найбільш затребуваних на ринку послуг. Завдячуючи своїй універсальності, існує можливість перевозити контейнери практично усіма видами транспорту. Універсальність контейнерів – це одна з найважливіших причин, яка дозволяє перевезенням даного типу стати найпоширенішим способом транспортування вантажу.

Основною проблемою організації контейнерних перевезень є недостатня кількість контейнерних терміналів.

Тому створення контейнерного терміналу як бізнесу є перспективним починанням, яке здатне приносити високі доходи протягом багатьох років. Безумовно, побудова контейнерного терміналу вимагає великих інвестицій, жорсткого планування й професійних знань. Проте, низька конкуренція в цій галузі, висока вартість обробки контейнерів дозволяють розраховувати на швидко окупність витрат і отримання стабільних дивідендів в довгостроковій перспективі.

**Мета проекту:** Нашою метою є створення стратегічної потужної платформи, яка була б орієнтована на співпрацю українського виробника із клієнтами з усього світу, розкрила б й розвинула весь потенціал західного регіону, зробила його ближчим до ринків світу, а також забезпечити наших клієнтів високим рівнем сервісу, за рахунок поєднання у своїй команді найкращих спеціалістів з міжнародної логістики.

**Цілі проекту:** Ідея створення Західного контейнерного терміналу переслідує такі цілі:

1. створення високорентабельної і високотехнологічної компанії;
2. задоволення споживчого ринку оптової і напівоптової торгівлі підприємств західного регіону;
3. отримання прибутку.

Отже, як бачимо, Контейнерний термінал є прибутковим та перспективним бізнесом за умови грамотної організації виробництва, не дивлячись на посилення умов діяльності на ринку. Кількість організацій та громадян, які потребують послуг транспортування і зберігання великогабаритних вантажів є постійною, а тому замовлення на послуги Контейнерного терміналу будуть завжди. Актуальності даній тенденції на сьогодні надає і вихід економіки України з економічної кризи. Контейнерний термінал на умовах великих інвестицій, приносить високий дохід і окупить виробництво протягом двох-трьох років. А тому фінансові вкладення у його створення є виправданими.

## РОЗДІЛ І.

### ПРОБЛЕМАТИКА ПРОЕКТУ ТА СТРАТЕГІЇ ЇЇ ВИРІШЕННЯ

#### 1.1. Характеристика об'єкту

ТОВ «Західний контейнерний термінал» – це підприємство, що надає транспортні (вантажні міські перевезення, вантажні залізничні перевезення, вантажні автомобільні перевезення, морські перевезення), складські та експедиторські послуги.

Контейнерні перевезення є вигідними для відправників вантажів лише тоді, коли контейнери мають можливість оброблятися по всій території, яка є метою відправки.

А тому, наш термінал обробляє всі види контейнерів, виконує вантажно-розвантажувальні операції, має достатньо місця для зберігання контейнерів, здатний обробляти контейнери, доставлені залізницею, великоваговим автотранспортом, по воді й забезпечує доставку контейнерів по наземній частині маршруту від вантажовідправника до споживача («від дверей до дверей»).

Наша компанія надає комплексні логістичні рішення для експортерів та імпортерів контейнерних вантажів та пропонує широкий перелік послуг для таких галузей:

#### **Аграрний напрямок:**

- приймання;
- зважування;
- фасування;
- складське зберігання;
- лабораторний аналіз;
- робота з наливними вантажами.
- відвантаження залізничним транспортом;
- завантаження у морські контейнери і хопери-зерновози;
- митне оформлення;
- доставка морським транспортом у будь-який порт світу;

Для надання перелічених послуг у наявності компанії є:

- склад для зберігання агропродукції місткістю 10 000 тон;
- автомобільні й залізничні під'їзні шляхи до терміналу і складських потужностей;

– перекидач для стафірування контейнерів насипними вантажами A-Ward;

- сертифікована лабораторія Bureau Veritas;
- сертифіковані залізничні та автомобільні ваги;

### **Контейнерно рефрижераторний напрямок:**

– експорт та імпорт вантажів у залізничних рефрижераторних контейнерах;

- доставка автоконтейнеровозом вантажів від / до дверей клієнта;
- зберігання на терміналі реф-контейнерів із підключенням до мережі.

Надання даних послуг можливе завдяки наявності:

- окремої зони для розміщення реф-контейнерів;
- підключення до стаціонарної електромережі;
- підключення дженсету на протязі часу слідування контейнера із вантажем;

– кваліфікованих спеціалістів для проведення РТІ-тесту.

### **Експорт лісоматеріалів:**

– приймання і накопичення пиломатеріалів на складі, в тому числі у режимі транзит;

- фасування та упаковка пиломатеріалів;
- обробка антисептиком;
- стафірування контейнерів;
- відправка залізничним транспортом в порт.

### **Зберігання вантажів та перетарка:**

- для зберігання палетних вантажів наявний склад площею 5 000 кв. м.;
- для обробки різних вантажів – річстакери Linde, JCB із спеціалізованим додатковим обладнанням, телескопічні та вилкові навантажувачі Kalmar.

### **Автодоставка:**

- для перевезення будь-яких контейнерів масою до 30 тон бруто в наявності є парк контейнеровозів (триосні слайдери);
- для пошуку транспорту різних видів – підрозділ транспортного-експедиційного напрямку.

### **Документальне оформлення вантажів:**

- для видачі фітосанітарного сертифікату – лабораторні дослідження;
- фумігація вантажів із видачею фумігаційного сертифікату.

### **Брокерські послуги:**

- оформлення експортних / імпортних митних декларацій;
- оформлення ПП / ПД;
- консультаційні послуги.

Отже, підсумовуючи, перелічимо **активи**, які має у своєму розпорядженні Західний контейнерний термінал:

- сучасний контейнерний термінал місткістю 700 TEU'S;
- склад для зберігання палетних вантажів площею 5 тис. м.кв;
- склад для зберігання агропродукції місткістю 10 тис. тон із можливістю відвантаження хоперів-зерновозів;
- митно-ліцензійний склад, зона прибуття;
- офісні приміщення з переговорними кімнатами;
- залізничні та автомобільні під'їзні шляхи до складських потужностей;
- залізничний рухомий склад фітінгових контейнерних платформ, в тому числі для перевезення контейнерів-рефрижаторів;
- власний автопарк контейнеровозів;
- парк спеціалізованої підйомної техніки (річстакери Linde та Kalmar, телескопічні навантажувачі JCB, вилкові навантажувачі);
- спеціалізована техніка для стафірування контейнерів насипними (A-Ward), наливними, тарноштучними вантажами;
- сертифікована лабораторія;
- фасувальна лінія.

Для проведення необхідних робіт він обладнаний достатньою кількістю вантажно-розвантажувальної техніки, використовує сучасні технології обробки вантажів.

**Основними завданнями** роботи Західного контейнерного терміналу є навантаження і розвантажування контейнерів, їх зберігання і подальше транспортування у вказані замовником місця. Саме це слід враховувати, щоб мінімізувати можливі затрати і максимізувати віддачу від ведення бізнесу.

Дана компанія є логістичним вузлом у якому перетинаються автомобільний, залізничний та морський транспорт.

Вона знаходиться в місті Тернополі, а, отже, є рівновіддаленою від усіх обласних центрів Західної України. А тому, завдяки вдалому розташуванню, ми забезпечуємо унікальну перевагу для наших клієнтів, підприємств західного регіону.

Значну частину перевезень складають залізничні контейнерні перевезення в 20- і 40- футових власних контейнерах, контейнерах власності морських ліній і контейнерах відправників (приватних) (див. Додаток 1).

Їх перевагами є:

- суттєве скорочення термінів доставки завдяки спрощеній системі митних формальностей та відсутності на шляху проходження сортування;
- виключення перевантажування товарів при зміні ж / д колії на прикордонних переходах;
- нижча вартість при відправці на далекі відстані в порівнянні із автотранспортним перевезенням;
- значно полегшуються та пришвидшуються вантажно-розвантажувальні роботи, завдяки чому скорочується загальний час доставки вантажу;
- можливість перевозити будь-які вантажі (від обладнання промислового до продовольчих товарів);
- дрібні партії вантажів можливо перевозити на далекі відстані у окремих середньотоннажних контейнерах (3- та 5- тонних);
- забезпечується стеження за проходженням контейнера;



– забезпечується конфіденційність та збереження вантажних відправок.

**Технічне забезпечення терміналу.** З точки зору технічного забезпечення роботи контейнерного терміналу, він має не тільки різні види транспортних і вантажопідійомних механізмів, контейнерні навантажувачі, а й солідний запас власних контейнерів та ремонтні засоби. Крім того, до терміналу підходить лінія залізниці, а також хороша автотранспортна магістраль.

Західний контейнерний термінал має досить великий складський майданчик, який забезпечує умови для зберігання спеціальних вантажів, що містять небезпечні речовини, а також рефрижераторні секції, які потребують енергозабезпечення.

Термінал має вантажні митні комплекси, які після проведення стафірувальних робіт забезпечують митний контроль і митне оформлення, у подальшому контейнери під митним контролем завозяться у базовий порт. За рахунок проведення таких робіт значно скорочується час переробки контейнерів в порту та їхнього обороту в цілому.

Важливою функцією контейнерного терміналу також є обробка і обслуговування порожніх контейнерів, які повертаються від кінцевого споживача.

Інфраструктура терміналу, спеціалізована техніка та власний транспорт дозволяє зберігати, обробляти та доставляти будь-які види вантажів відповідно до потреб клієнта.

## **1.2. Загальний аналіз середовища та план маркетингу**

Перед тим як розглядати конкурентне середовище проаналізуємо стан споживчого ринку на сьогодні.

Ринок світових контейнерних перевезень протягом останніх років показував чітку тенденцію до зростання. Навіть фінансова криза 2008 року [5] та рецесія економіки у 2012 році суттєво на нього не вплинули (спад від кризи склав

біля 9,2 %, зменшення обсягів попиту від рецесії біля 2 %). Вже у 2013 році докризові обсяги були досягнуті й навіть перевищені [30-31].

Обсяги контейнерних перевезень в Україні та світі протягом 2014 року зростали повільно через рецесію європейської економіки, викликаний нею спад попиту на сировину та споживчі товари. В Україні додатковим чинником спаду перевезень стала війна в східноукраїнських регіонах та європейські санкції проти Російської Федерації. Продовжували стабільно нарощувати обсяги переробки контейнерів тільки Болгарія й Румунія, оскільки в них економічна ситуація залишилася відносно стабільною [30].

Протягом першого півріччя 2017 року в нашій країні стан контейнерних перевезень відносно стабілізувався, показники обсягів перевезень збільшилися на 5% (у 2016 році показники контейнерних перевезень були більшими на 20 %) [44].

За підсумками 2018 року вантажообіг контейнерів в країні значно зріс. Це стосується як перевезень залізницею так і перевалки контейнерів у портах, тут показники досягли максимуму за останні 10 років.

Протягом 2018 року в портах України було перевалено 846,5 тис. TEU, в тонах вантажообіг контейнерних вантажів склав 10,9 млн [21].

Можна також простежити, як змінилася за останні роки в контейнерних вантажах частка імпорту й експорту. Якщо у 2008 році частка експорту становила біля 15%, то у 2018 вона виросла до 47,4%. В основному контейнерами експортуються – зерно, харчові вантажі, фрукти, будівельні матеріали, металопродукція, а імпортуються здебільшого харчові вантажі, алкоголь, обладнання, пластик / ПВХ, текстиль.

Зростання контейнерних перевезень свідчить про поживлення економіки.

На сьогодні потужність усіх терміналів в морських портах України у сумі складає 3,1 млн. т. TEU на рік (завантаженість 26%) [40]. З метою уникнення простоїв, часто використовують контейнерні потужності для перевалки інших видів вантажів.

У 2017 році перестав здійснювати суднозаходи в порт Одеса найбільший світовий контейнерний перевізник Maersk Line (здійснює третину від усього обсягу контейнерних потоків, які проходять портами України). Натомість компанія вибрала альтернативні порти: Південний (термінал ТІС) та Чорноморськ (Рибний порт).

Завдяки цьому, порт Південний у 2018 році збільшив перевалку контейнерів на 75%.

Три найбільші перевізники (Maersk Line, MSC та CMA CGM) контролюють понад половину загального ринку українських контейнерних перевезень (складають 60 % ринку чи 205 тисяч TEU). Частка 15-ти основних перевізників зросла із 96 % до 99 % в сукупному обсязі контейнерів, які перевозяться через порти України [29].

Також ростуть та б'ють рекорди обсяги перевезень контейнерів залізницею. За даними «Укрзалізниці» в 2018 році було перевезено 334 963 TEU, що на 13% більше, ніж в 2017 році [21].

Зростання відбулося за усіма сполученнями: внутрішні перевезення виросли на 11%, транзит – на 24%, експорт – на 17% й імпорт – на 8%.

Частка контейнерних поїздів ТІС на ринку українських контейнерних перевезень залізницею у 2018 році склала 33,4% від загального обсягу. В 2018 році, завдячуючи партнерству ТІС із Maersk Line, окрім дніпропетровського напрямку, запустили контейнерні поїзди по трьом новим маршрутам – до Києва, Харкова і Тернополя.

Погоджуємося з А. В. Церковною в тому, що розвиток галузі контейнерних перевезень залежить від чотирьох чинників.

Перший пов'язаний з малими ставками фрахту, що впливає на фінансовий стан контейнерних компаній. Як наслідок, багато компаній за рік отримують від'ємний фінансовий результат (рис. 1.1). Падіння ставок пов'язане з сповільненням темпів розвитку економіки, що відбулися в 2016 році у світі.

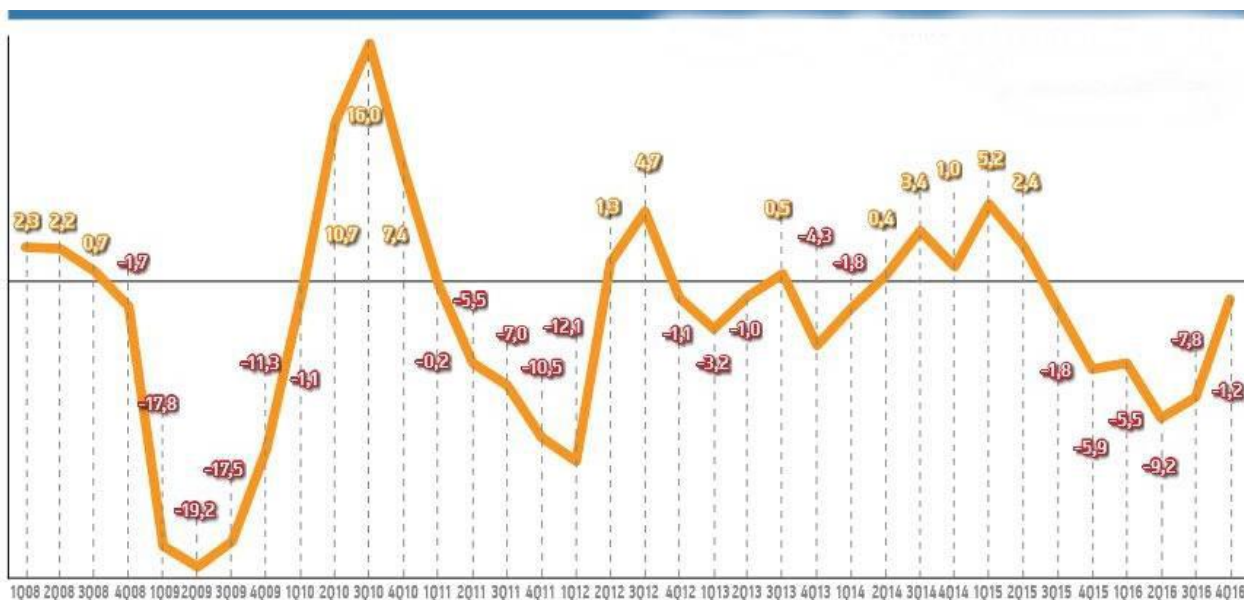


Рис. 1.1. Середня маржа операційного прибутку 13 основних контернейних перевізників за 2008-2016 рр., %.

Джерело: [24].

Наступний чинник, який впливає на ринок контейнерних перевезень – зниження рівня світової торгівлі. Відповідно попит на дані перевезення знизився, а тоннаж і на далі продовжував підвищуватись.

Третім чинником, який має істотний вплив на ринок контейнерних перевезень є консолідація контейнерних ліній. Вони об'єднуються, поглинаються, купуються. За останні два роки процес консолідації галузі став більш динамічним, ніж за 20 попередніх років. Як наслідок, скоріш за все, через 10 років залишиться декілька найбільших компаній. В той час як у галузі в 2014 році було понад два десятка ключових компаній.

Четвертим чинником, вплив якого помітний в усьому світі є дедалі більше проникнення у контейнерну галузь ІТ-технологій. На сьогодні спостерігається посилене зосередження ролі технологій та цифрових технологій у ланцюгах поставок вантажів [44].

Відповідно до статистики аналітиків компанії Alphaliner, котрі орієнтовно дослідили становище, практично всіх провідних контейнерних ліній торкнувся складний фінансовий стан. Середня операційна маржа залишалася від'ємною в 2017 році у 13 основних контейнерних перевізників.

8 із 20 найбільших ліній припинили своє існування, як наслідок консолідації ринку та реакції на негативні фінансові результати. Одні збанкрутували, інших поглинули чи купили. Одночасно топ-5 світових ліній значно збільшили на ринку свої потужності. 2016 рік був для них у фінансовому сенсі теж негативним, але в 2017-2018 роках вони суттєво покращили своє становище [29].

Статистика функціонування української транспортної контейнерної системи показує позитивну тенденцію зміни контейнерного вантажопотоку, який проходить через термінали країни.

В. С. Наумов, аналізуючи практичні закордонні напрямки удосконалення роботи контейнерних терміналів, виявив основні проблеми, які можуть виникнути при функціонуванні контейнерних терміналів та описав методи їх вирішення (див. Додаток 2) [27].

Крім того, назвав наступні недоліки в функціонуванні контейнерних терміналів на сьогодні:

- великий середній час обробки контейнерів (за кордоном – 2 доби, у терміналах України – біля 10 днів) [33]);
- високий тариф (2 місце за вартістю після Китаю) [33]);
- неефективна взаємодія в процесі доставки учасників ринку.

Виникає питання про здатність існуючої транспортної системи та її елементів взаємодіяти із іншими підсистемами, системами та учасниками транспортного процесу. Операції, в яких відображені бізнес-інтереси учасників транспортного процесу подано у Додатку 3.

Аналізуючи ситуацію, що склалася на даному ринку, зазначимо, що незважаючи на те, що кількість учасників ринку складських послуг та

транспортної інфраструктури збільшилася, обсяг потенційних споживачів залишився на колишньому рівні.

Застосовуючи здобуті нами під час навчання знання [6-8, 38-39], здійснимо аналіз п'яти сил конкуренції в сегменті контейнерних вантажних перевезень за М. Портером, що дасть можливість знайти шляхи підвищення конкурентоспроможності (рис.1.2).



Рис. 1.2. Аналіз п'яти сил конкуренції в сегменті контейнерних вантажних перевезень за М. Портером\*

\*Примітка. Складено автором.

**Вплив на конкуренцію в галузі товарів-замінників.** Що стосується контейнерних вантажних перевезень, то у споживача є вибір, яким транспортом його перевезти, але у силу різних причин трапляються випадки, коли без контейнерного залізничного транспорту неможливо обійтися.

Експерти стверджують, що перевозити зерно в контейнері залізницею виходить на 2-8 доларів за тону дешевше, ніж вагоном-зерновозом, а при

транспортуванні у автозерновозі можна скоротити витрати на 15-40% [17]. Окрім того, немає проблем із кількістю вагонів-контейнеровозів, зерно у контейнерах сухопутним шляхом можна легко експортувати у Європу, адже вантаж на кордоні можна швидко та просто перезавантажити з одного вагону в інший. Зручні контейнери й для річкових перевезень, внутрішніх та в Європу по Дунаю. Якщо розглядати морські перевезення, то розміщене у контейнері зерно не потребує допоміжних потужностей для зберігання. Поки будуть чекати на судно для завантаження, вантаж можна просто залишити на відкритому майданчику.

До того ж, вагони-хопери по три-чотири місяці на рік перебувають на шляхах простою, займаючи станційні колії, проходять деповський і капітальні ремонти. Періодичність деповського ремонту зерновозів у середньому – через два-два з половиною роки.

Будувати для контейнерів вагони-платформи значно дешевше, ніж зерновози і використовувати їх можна не тільки в сезон, а цілий рік. Якщо платформа коштує близько 26 тис. доларів, то новий зерновоз – біля 38 тис. доларів [17].

На сьогодні, більшість виробників освоїли схему навантаження контейнерів й мають власні під'їзні залізничні шляхи, в той час як внутрішні зернові лінійні елеватори розвиваються значно повільніше.

Також компанії, які орієнтуються на європейський ринок, повинні вчитися працювати із контейнерами, адже Європейський Союз прагне скоротити на ринку транспортних послуг частку автомобілів на користь екологічної залізниці й водного транспорту.

**Висновок:** загроза появи товарів-замінників невелика.

**Вплив на конкуренцію в галузі фірм, які збираються увійти на цей ринок.**

Основні характеристики:

– дана галузь вимагає спеціалізованих транспортних засобів, обладнання та навичок у персоналу;

- сильно залежить від політичного чинника, від законів і норм регулятора, що діють на території України (експорт контролюється державною владою);
- високі бар'єри входу в галузь;
- потреби в капіталі (для розвитку інфраструктури і рухомого складу);
- політичні й адміністративні бар'єри (урядові органи можуть забороняти чи обмежувати входження на нові ринки фірм шляхом введення дозволів, ліцензій, стандартів забруднення навколишнього середовища, правил безпеки і т. п.);
- потрібен час для створення репутації високої якості послуг і для того, щоб зарекомендувати себе на ринку (при цьому неважливо, наскільки активною та масштабною може бути первісна рекламна кампанія).

**Висновок:** Внаслідок високих вхідних бар'єрів, пов'язаних з великим обсягом інвестицій в рухомий склад і розвиток інфраструктури, загрози з боку виходу на ринок нових гравців мінімальні.

**Конкурентна сила постачальників.** Вплив постачальників на підприємства, що надають послуги з контейнерних вантажних перевезень середній у силу специфіки їх надання, що вимагає наявності обладнання та певних ресурсів.

Оскільки на вітчизняному ринку функціонує мало компаній, які надають послуги контейнерних терміналів, а обсяги вантажів різного роду ростуть, то виникає великий ріст попиту на дані послуги. Великий вибір постачальників дає змогу обирати найвигідніший канал поставок із потрібним співвідношенням ціни та якості.

Однак, з метою забезпечення гарантованого доходу і прибутку, компанії здійснюють пошук потенційних клієнтів та кращої цінової пропозиції із можливостями обговорення деталей угоди.

**Висновок:** ступінь впливу даного чинника оцінюється, як середній.

**Конкурентна сила покупців.**

Втрата великого клієнта негативно відіб'ється на справах компанії, але в той же час і для компанії-клієнта витрати перемикання бувають високими, тому



в галузі поширені і вітаються довгострокові контрактні відносини. Послуги, що надаються є значущими для покупців.

Спостерігається висока концентрації покупців порівняно із концентрацією фірм, що посилює конкурентну боротьбу, звичайно, можливі послуги-замінники, це вибір іншого виду транспорту, але якщо споживачеві, в силу різних причин необхідні послуги контейнерних перевезень, то заміни цієї послуги немає.

Основними споживачами послуг є приватні особи і середні компанії. В даний час споживач все більшу увагу звертає на наявність гнучкої цінової політики підприємства, тому ступінь впливу цього фактору оцінюється як середній.

**Висновок:** ступінь впливу даного чинника оцінюється, як середній.

**Внутрішньогалузева та міжгалузева конкуренція:** Контейнерний бізнес – це середній бізнес, який є одним із високо рентабельних. Він є мало розповсюдженим, оскільки потребує солідних фінансових вкладень на початковому етапі і вдалого географічного розташування.

На сьогодні, на вітчизняному ринку, функціонує мало компаній, які надають послуги контейнерних терміналів, більшість із них не відчуває конкуренції, оскільки даний ринок дуже вільний.

Ну, і якщо вже дивитися на Європу, ми бачимо динаміку розвитку там мультимодальних перевезень, де контейнеризація вантажів досягає 45%, в Україні цей показник менше 1%. Причина у відсутності якісної інфраструктури контейнерних перевезень. Якщо подивитися на існуючі термінали, то це Київ, Харків, Дніпро, Одеса. Далі Києва на захід у нас практично немає ні одного професійного терміналу.

До числа основних конкурентів ТОВ «Західний контейнерний термінал» відносяться компанії-оператори рухомого складу, які мають у власності фітінгові платформи і контейнери, організовують перевезення вантажів в контейнерах по залізницях, надаючи «наскрізну послугу».

Не дивлячись на відновлення контейнерного ринку від наслідків фінансово-економічної кризи, деяким великим операторам рухомого складу довелося практично повністю покинути цей бізнес.

У меншій мірі існує конкуренція з компаніями-експедиторами, які не мають свого парку рухомого складу, але займаються організацією перевезення вантажів в контейнерах.

Однією з ключових послуг, що надається ТОВ «Західний контейнерний термінал» є термінальне обслуговування. У зв'язку з цим, необхідно виділити компанії-конкуренти, які є власниками терміналів, розташованих на основних транспортних вузлах. Із приватних терміналів один розташований у Дніпрі. Решта, термінали «Укрзалізниця», розташовані у Києві, Харкові та Дніпрі. Вони не мають сучасного обладнання та не можуть забезпечувати відповідний сервіс. Потрібні значні інвестиції для їх реконструкції.

**Висновок:** внутрішньогалузева конкуренція є незначною.

**Загальний висновок** згідно проведеного аналізу «5 сил Портера»:

– конкуренція всередині галузі невисока (функціонує мало компаній, які надають послуги контейнерних терміналів);

– ринок даного виду послуг не є насиченим (число конкуруючих фірм у галузі невелика, поява великого світового лідера найближчим часом не передбачається, попит на дані послуги значний, постійний, не має сезонний характер);

– загроза появи нових конкурентів невисока, так як існують високі бар'єри входу (це, перш за все, необхідні інвестиції та державне регулювання галузі (ліцензії та постійне регулювання);

– низька загроза замінників (головним замінником можуть виступати інші види транспорту);

– середня сила покупців (втрата великого клієнта негативно відіб'ється на справах компанії, послуг, що надаються, але в той же час і для компанії-клієнта витрати перемикавання бувають високими, тому в галузі поширені і вітаються довгострокові контрактні відносини);

- послуги, що надаються є значущими для покупців;
- спостерігається висока частка концентрації покупців у порівнянні з концентрацією фірм, це посилює конкурентну боротьбу, звичайно, можливі послуги-замінники, це вибір іншого виду транспорту, але якщо споживачеві, в силу різних причин необхідні послуги контейнерних перевезень, то заміни цієї послуги немає;
- є великий вибір постачальників (дає змогу обрати найвигідніший шлях поставок із потрібним співвідношенням ціни й якості).

Таким чином, в цілому в галузі склалася сприятлива ситуація, з невисокою конкуренцією, високими бар'єрами входу і виходу, значним прибутком і невисокими можливими ризиками.

Безумовно, для роботи контейнерного терміналу необхідно мати замовників, зацікавлених в обробці вантажів, тому роботу по залученню таких замовників ми розпочали задовго до початку роботи терміналу, щоб відправники вантажів могли завчасно запланувати це місце обробки в своїх логістичних планах. Ми розуміли, що з самого початку роботи, дуже важливо завоювати повагу клієнтів, які звертатимуться за послугами. Тільки в такому випадку у майбутньому будуть постійні і надійні клієнти, задоволені якістю обслуговування і індивідуальним підходом до вирішення задач, що виникають.

Застосовуючи здобуті під час навчання знання [10, 32, 34, 36, 41-43], нами було проведено заходи стосовно формування споживчої думки, адже переважно в свідомості громадян придбання послуг Контейнерного терміналу зв'язане з ризиками збереження вантажу і часу його доставки. А саме:

- реклама на спеціалізованих підприємствах, серед фермерів;
- візити на підприємства-споживачі послуг контейнерних перевезень, з метою презентації компанії та переваг роботи з нами;
- реклама в спеціалізованих журналах і на їх сайтах для охоплення спеціалізованої аудиторії споживачів;
- створення сайту;
- створення інфраструктури та умов праці.

Основним методом просування продукції у нас була реклама за допомогою своєчасного виконання власних зобов'язань перед замовниками, адже саме це приваблює споживачів послуг.

### **1.3. Терміни та основні етапи реалізації проекту**

Початок реалізації проекту здійснюється після отримання траншу фінансування.

Закінчення через 2 роки.

Необхідні для реалізації проекту заходи описані в Таблиці 1.1.

Вартість інвестицій в проект: 3 343 000,00 USD.

Терміни окупності: 4 роки.

Дохід інвестора складе 1 964 920 дол. США.

Виплати відсотків по кредиту починаються з першого місяця реалізації даного проекту. Повернення позикових коштів починається з першого місяця реалізації проекту.

Закладена процентна ставка за позиковими коштами 14%. Необхідно враховувати, що в даний час банки переглядають норму відсотка для інвестиційних проектів в сторону зниження.

Загальна сума нарахованих відсотків складе 1 172 080 дол. США.

## Етапи реалізації проекту\*

Етапи проекту	Умови виконання	Терміни виконання
Початок проекту		½ року
Завершення інвестиційного договору	1 місяць проекту	1-30 банківських днів
Отримання кредиту	Наявність відповідного пакету документів	1 місяць
Внесення в держреєстр, постановка на облік в адміністративних і податкових органах	Укладання інвестиційного договору	1-30 календарних днів
Підбір місця розташування і оформлення документації	попередні роботи	1 місяць
Купівля обладнання	Укладання інвестиційного договору	1-30 календарних днів
Встановлення обладнання	Отримання інвестиційних коштів	1-30 календарних днів
Найм персоналу	Виробнича діяльність	1-30 календарних днів
Навчання персоналу	Закінчення етапу організації виробничого процесу	1-30 календарних днів
Проведення маркетингової компанії	360 календарних днів	1-360 календарних днів
Закінчення проекту		12-24 місяць

\*Примітка. Складено автором.

## **РОЗДІЛ II.**

### **ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ**

#### **2.1. План доходів і витрат компанії**

Розрахунок основних фінансово-економічних показників бізнес-плану виконаний на 2019-2020 рр.

Всі розрахунки по проекту виконуються в постійних цінах. В якості базового орієнтира прийняті цінові показники 2018 р. В прогнозних грошових потоках інфляційна складова не включена.

Компанія зареєстрована в Тернополі, тому в розрахунках враховані вимоги українського податкового законодавства.

#### **2.1.1 Визначення доходів і витрат компанії від надання послуг з перевезення**

Відповідно до обсягів економічно доцільних перевезень і здійсненої калькуляції витрат і відпускних цін на перевезення по ключових потенціалах план доходів і витрат з перевезень виглядатиме наступним чином (табл. 2.1).

Середні ціни на послуги Контейнерного терміналу представлені на рисунках 2.1, 2.2 та у Додатку 4.

Показники, наведені в даних таблицях, свідчать про те, що підприємство може розраховувати на значну маржу між виручкою, що надходить від клієнтів-вантажовідправників, і витратами на здійснення перевезень.

При збереженні тенденцій розвитку даного ринку, а саме приросту обсягів послуг і споживання в розмірі від 9 до 13% на рік, підприємство досягне значного зростання об'ємів реалізації.

Таблиця 2.1

## План доходів і витрат з перевезень на 2019р.

% поїздних відправлень		90%	85%	92%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Ріст залізничних тарифів		0%	0%	14,2%	2,5%	0%	0%	2,5%	0%	0%	2,5%	0%	0%	21,7%
		Січень	Лютий	Берез.	Квітень	Трав.	Черв.	Липень	Серп.	Вер.	Жовт.	Лист.	Груд.	Всього
Імпорт	20	40,5	69,3	74,7	72,9	81	81	90	90	90	90	90	90	958,5
	40	40,5	15,3	16,2	16,2	18	18	18	27	54	63	63	63	412,2
	40RF	4,5	11,7	20,7	24,3	27	27	27	27	27	27	27	27	276,3
<b>Всього імпорт</b>		<b>85,5</b>	<b>96,3</b>	<b>111,6</b>	<b>113,4</b>	<b>126</b>	<b>126</b>	<b>135</b>	<b>144</b>	<b>171</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>1647</b>
Експорт	20 інші	121,5	115,2	124,2	121,5	72	9	9	72	108	144	144	144	1184,4
	20 зерно	445,5	459	579,6	567	450	270	360	630	810	990	1030,5	990	7581,6
	40	28,8	30,6	33,3	32,4	18	18	27	36	36	36	36	36	367,2
	40RF	4,5	11,7	20,7	24,3	27	27	27	27	27	27	27	27	276,3
<b>Всього експорт</b>		<b>600,3</b>	<b>616,5</b>	<b>757,8</b>	<b>745,2</b>	<b>567</b>	<b>324</b>	<b>423</b>	<b>765</b>	<b>981</b>	<b>1197</b>	<b>1237,5</b>	<b>1197</b>	<b>9409,5</b>
Пусті	20	526,5	504,9	629,1	615,6	441	198	279	612	828	1044	1084,5	990	7581,6
	40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Всього по ЗКТ</b>		<b>684,9</b>	<b>711,9</b>	<b>869,4</b>	<b>858,6</b>	<b>693</b>	<b>450</b>	<b>558</b>	<b>909</b>	<b>1152</b>	<b>1377</b>	<b>1417,5</b>	<b>1377</b>	<b>11057,4</b>
Дні в місяці		31	28	31	30	31	31	30	31	30	31	30	31	365
Кількість поїздів		2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	

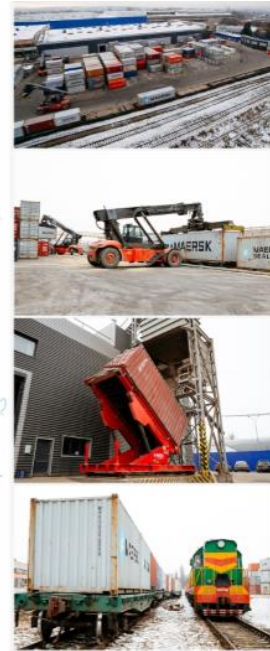
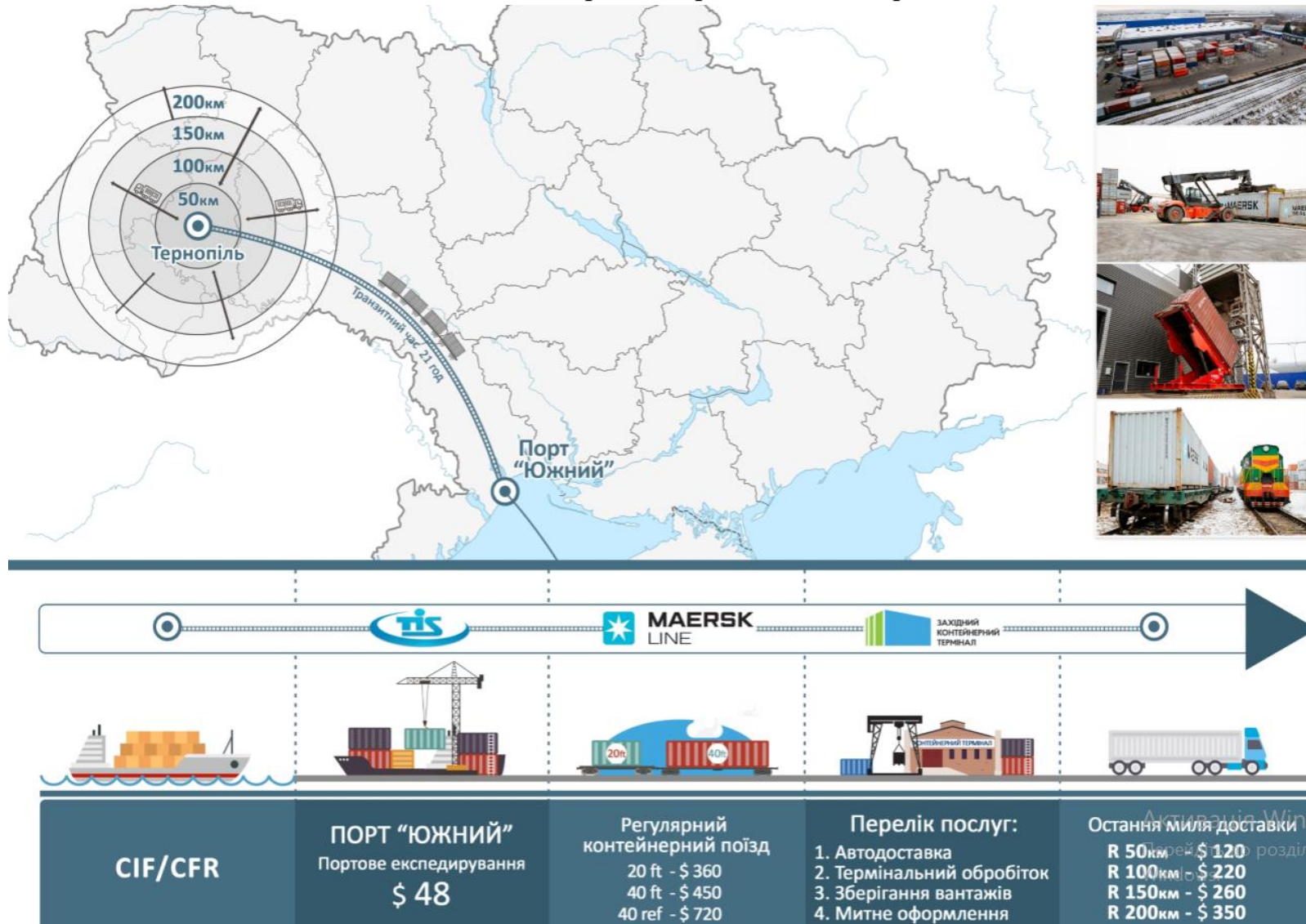
		Січень	Лютий	Берез.	Квітень	Трав.	Черв.	Липень	Серп.	Вер.	Жовт.	Лист.	Груд.	Всього
<b>Кількість рейсів / поїзд Т-З-Т</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4,7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	
Кількість платформ		88	88	95	93	88	88	88	94	124	140	140	140	106
В т.ч. 80фут- 32 USD		12	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
В т.ч. Інші 20 USD		76	78	85	83	78	78	78	84	114	130	13	130	
<b>Макс. загрузка Експорт</b>		<b>633,6</b>	<b>633,6</b>	<b>855</b>	<b>786,6</b>	<b>633,6</b>	<b>633,6</b>	<b>633,6</b>	<b>846</b>	<b>1116</b>	<b>1260</b>	<b>1260</b>	<b>1260</b>	
<b>Провізна плата USD</b>		85345,56	88455,15	128278,98	132806,52	105745,8 6	68230,7	84826,98	139585,23	175447	211457,5	214019	204166	1638364
<b>Провізна плата UAH</b>		2389676	2432517	3463533	3519373,5	2802264	1774000	2247914	3768801	4824791	5920811	6099531	5920811	45164022
Імпорт	20	3034,8	5252,4	3312,3	6735,6	7483,5	7627,5	8493,3	8335,8	8184,6	8207,1	8063,1	7923,6	85954,5
	40	5500,8	2115,9	2664	2713,12	3014,6	3072,6	3079,2	4533,2	8901,6	10413,6	10230,9	100054,5	66293,6
	40RF	871,2	2514,6	5275,8	6448,5	7165	7302,8	7318,5	7182,99	7052,4	7071,7	6947,7	6827,9	71979,6
Експорт	20 інші	9103,5	8754,4	110221,2	11225,5	6652,2	847,5	849,3	6668,8	9821,4	13131,1	12900,7	12678,3	103654
	20 зерно	33380,7	35017,5	51432,3	52385,8	41576	25425,34	33973,4	58352,4	73660,4	90276,2	92320,7	87163,2	674964
	40	3850,56	4231,7	53,27,47	5426,24	3014,6	3072,5	4618,7	6044,3	5934,4	5950,6	5846,2	5745,5	59062,8
	40RF	871,6	2514,5	5275,96	6448,5	7165,03	7302,8	7318,5	7182,99	7052,4	7071,7	6947,7	6827,9	71979,6
Пусті	20	28731,9	28054,1	40669,6	41423,5	29674,7	13579,6	19176	41284,5	54839,9	69335,6	70761,8	66944,7	504476
	40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



		Січень	Лютий	Берез.	Квітень	Трав.	Черв.	Липень	Серп.	Вер.	Жовт.	Лист.	Груд.	
<b>Оренда платформ USD</b>		52843	47376	56358	53460	52452	52452	50760	55800	70200	81468	78840	81468	733477
<b>Оренда платформ UAH</b>		1479593	1302840	1521666	1416690	1389978	1363752	1345140	1506600	1930500	2281104	2246940	2362572	20147375
В т.ч. 80 фут. 32 USD (32\$)		10434,6	8064	8928	8640	8928	8928	8640	8928	8640	8928	8640	8928	106626,6
В т.ч. Інші 20 USD (20\$)		42408	39312	47430	44820	43524	43524	42120	46872	61560	72540	70200	72540	626850
<b>Дохід ZCT USD</b>														
		117830	129661	142539	137869	99848	44154	70171	145302	185970	224071	239799	231508	1768723
<b>Дохід ZCT UAH</b>														
		3299228	3565683	3848555	3653532	3645978	1147993	1859540	3923155	5114178	6273987	6834277	6713744	48879851

\*Примітка. Цифри помножені на фіксований коефіцієнт.

Рис. 2.1. Комерційна пропозиція Імпорт.



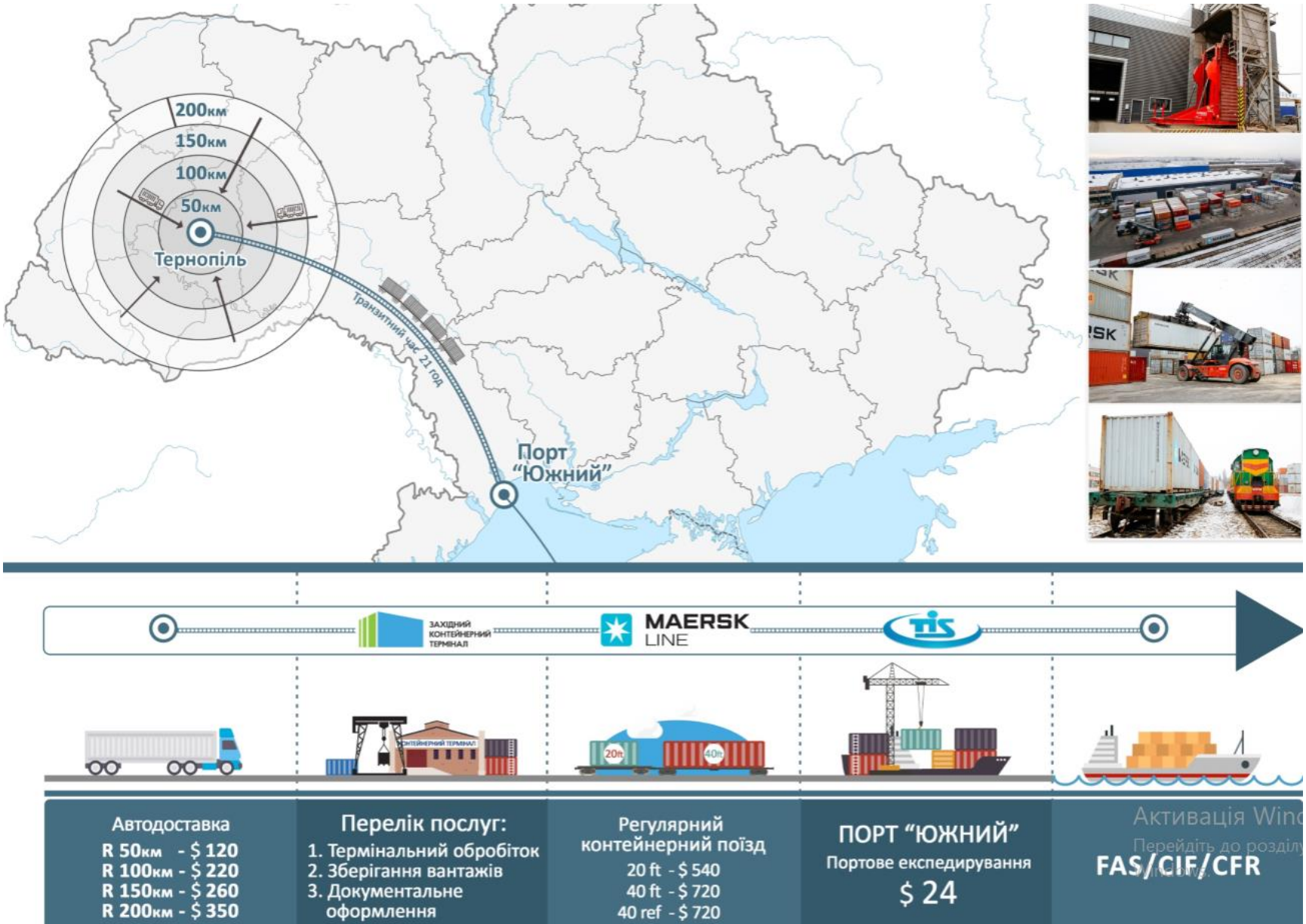


Рис. 2.1. Комерційна пропозиція Експорт.

У Таблиці 2.2 представлені дані по інвестиційних витратах підприємства на етапі його планування. Оскільки ми мали на меті подолати бар'єри входження на ринок, то купувалося високоякісне обладнання, яке і складало основну видаткову частину проекту. До придбання була запланована техніка, обладнання для роботи Контейнерного терміналу.

Таблиця 2.2

### Витрати проекту (в USD)

Нерухомість, придбання, ремонти	920 000,00
Залізниця	196 000,00
Територія + інфраструктура	570 000,00
Обладнання, в т ч зернове, опрокидувач	465 000,00
Техніка	720 000,00
Автотранспорт	345 000,00
Офісні приміщення	127 000,00
<b>Всього</b>	<b>3 343 000,00</b>

Всі витрати підприємства, представлені в Таблиці 2.2 мають планову окупність чотири роки.

#### 2.1.2 План по персоналу і організаційні витрати компанії

Чисельність персоналу компанії тісно взаємопов'язана з планованим обсягом перевезень. Кадровий потенціал компанії складають висококваліфіковані фахівці. Конкурс на вакантні місця встановлюється для фахівців загального і обслуговуючого галузь характеру, оскільки робота на даному підприємстві є престижною в зв'язку з гідною оплатою. Дані про витрати на персонал компанії на 2019р. наведені в Таблиці 2.3.

Організаційні витрати компанії становлять переважно витрати на оплату оренди офісу, відрядження та представницькі витрати, витрати на зв'язок і комунікації, інші загальногосподарські і виробничі витрати.

### 2.1.3 Інвестиційний план компанії

Бізнес-планом на поточному горизонті планування не передбачається здійснення значних інвестиційних вкладень в розвиток матеріально-технічної бази даного підприємства. Інвестиційний план компанії складають витрати на розробку програмного забезпечення, а також вкладення в розширення і обладнання офісних площ, пов'язаних з необхідністю обслуговування нарощувальної клієнтської бази.

Інвестиційні вкладення по роках проекту представлені в Таблиці 2.4.

*Таблиця 2.4*

#### **Інвестиції підприємства з ПДВ, грн.**

<b>Напрямок вкладень</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Розширення і обладнання офісних площ	570 000,00	930 000,00	240 000,00
Програмне забезпечення	450 000,00	780 000,00	560 000,00
<b>РАЗОМ сума інвестицій</b>	<b>1 020 000,00</b>	<b>1 710 000,00</b>	<b>800 000,00</b>

Таблиця 2.3

## Витрати на персонал компанії на 2019р.

Ріст податки на ЗП, %	0%	0%	5%	5%	0%	0%	0%	0%	10%	0%	3%	0%	
	Січень	Лютий	Берез.	Квіт.	Трав.	Черв.	Липень	Серп.	Вер.	Жовт.	Лист.	Груд.	Всього
Адмін	28013	33616	35296	47650	47650	47650	50033	50033	65042	84555	87092	87092	663722
Проектні	12575	15090	15845	21390	21390	21390	22460	22460	29197	37957	39095	39095	297944
Трейд	3818	4582	4811	6494	6494	6494	6819	6819	8865	11524	11870	11870	90461
Логістика Адмін	7055	8466	8889	12001	12001	12001	12601	12601	16381	21295	21934	21934	167157
Логістика водії	5944	7133	7489	10111	10111	10111	10616	10616	13801	17942	18480	18480	140833
Термінал Адмін	7833	9400	9870	13324	13324	13324	13990	13990	18187	23643	24353	24353	185590
Термінал збут	24195	29034	30486	41156	41156	41156	43213	43213	56178	73031	75222	75222	573260
Термінал виробнича	23778	28534	29960	40446	40446	40446	42469	42469	55209	71772	73925	73925	563380
Термінал зміни	67187	80624	84656	114285	114285	114285	119999	119999	155999	202799	208883	208883	1591885
Термінал охорона	9120	10944	11491	15513	15513	15513	16289	16289	21175	27528	28354	28354	216083
<b>Вся ЗП</b>	<b>189 518</b>	<b>227 422</b>	<b>238 793</b>	<b>322 370</b>	<b>322 370</b>	<b>322 370</b>	<b>338 489</b>	<b>338 489</b>	<b>440 035</b>	<b>572 046</b>	<b>589 207</b>	<b>589 207</b>	<b>4 490 315</b>

## 2.2. Фінансово-економічне обґрунтування інвестицій

Завдячуючи здобутим під час навчання на MBA програмі знанням [2, 9, 13], здійснили розрахунок NPV (чистої приведеної вартості) даного бізнес-проекту. Даний метод оцінки інвестиційних проектів будується на методиці дисконтування грошових потоків. У розрахунках використана ставка дисконтування грошових потоків на рівні 14%, виходячи з рівня прибутковості на вкладений капітал прийняттого для аналогічних транспортних компаній. Всі грошові потоки здійснюються в кінці кожного року. Початковий грошовий відтік (вкладення грошей) стався в момент часу «нуль».

Алгоритм розрахунку наступний:

- 1) оцінюються грошові потоки від проекту – первинне вкладення та очікувані надходження грошових коштів у майбутньому;
- 2) визначається вартість капіталу – ставка дисконтування;
- 3) продисконтовуються усі грошові потоки від проекту по ставці, яка оцінена в п.2;
- 4) сумування. NPV проекту дорівнюватимеме сумі всіх дисконтованих потоків.

Формула для розрахунку NPV:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}$$

де:

t, n – кількість часових періодів,

CF – грошовий потік,

R – вартість капіталу.

Розрахунок NPV для даного проекту подано в таблиці 2.5.

Отже, чиста приведена вартість проекту становить 956 400 дол. США (більше нуля), що свідчить про доцільність реалізації даного проекту з точки зору його економічної ефективності для засновників. Проте не слід очікувати високої прибутковості від проекту на початковому етапі.

## Розрахунок NPV

Рік	Cash Flow, \$	Ставка 14%	Фактор	Сума
0	-3 343 000	1	1	-3 343 000
1	-120 000	$1/(1,14)^1$	0,8772	-105 263
2	1 750 000	$1/(1,14)^2$	0,7695	1 346 568
3	2 250 000	$1/(1,14)^3$	0,6750	1 518 686
4	2 600 000	$1/(1,14)^4$	0,5921	1 539 409
<b>Разом</b>	<b>3 137 000</b>			<b>956 400</b>

Дисконтований термін окупності вкладу засновників в статутний капітал складе близько 4 роки.

Проведений аналіз показав досить високу ефективність інвестицій за даним проектом. Внутрішня норма прибутковості по проекту становить 76%.

Фінансовий стан підприємства характеризується високими показниками ділової активності (оборотності).

При наявності у підприємства вільних грошових ресурсів за результатами його основної діяльності, воно має право інвестувати їх в інші активи, наприклад, здійснювати фінансові вкладення в формі вкладу на депозит в банку, з метою отримання додаткового (позареалізаційного) доходу. При цьому можлива величина даних доходів за розрахунками не перевищуватиме 1% від річного обсягу виручки компанії.

Показники, наведені в таблицях 2.1-2.4, показують, що незважаючи на те, що перший рік початку своєї діяльності підприємство завершило зі збитком, (обумовлено невеликим обсягом послуг з перевезень, що надавались в даний період і значними умовно-постійними витратами (заробітна плата, організаційні витрати)), однак у міру нарощування клієнтської бази та обсягів наданих послуг з перевезень, починаючи з другого року проекту по його створенню, вийшло на беззбитковий рівень, поступово збільшуючи за рахунок власного прибутку величину власного капіталу. За результатами виконаних розрахунків величина власних коштів підприємства з урахуванням покриття збитків попередніх років



буде перевищувати величину вкладу засновників у розмірі 1 250 000 дол. США в статутний капітал, починаючи з 2017 р. Надалі спостерігається стійке зростання даного показника. До кінця 2019 р величина власних коштів компанії складе більше 4,5 млн. дол., що відображає вартість даного бізнесу, що оцінюється за методом чистих активів за даними прогнозного балансу.

Таким чином, величина чистих активів компанії на кінець 2019 р, перевищить інвестиції з боку засновників у статутний капітал в 3 рази, що свідчить про досить високий потенціал зростання вартості даної компанії.

### **2. 3. Аналіз факторів ризику**

При веденні даного виду бізнесу можна виділити три основні групи ризику: маркетинговий, виробничий і фінансовий ризику [3-4, 12, 14].

**Маркетинговий ризик.** Маркетинговий ризик пов'язаний із забезпеченням на певних маршрутах конкурентоспроможності перевезень. Він полягає в потребі вести конкурентну боротьбу із автомобільним та морським видами транспорту, а також компаніями-експедиторами у сфері залізничних перевезень, які діють на ринку. При цьому, на розвиток компанії як позитивний, так і негативний вплив можуть надати можливі зміни ринкової кон'юнктури.

Основним фактором конкурентоспроможності перевезень є ціна перевезення. Залежність від цього чинника значно підвищує ризик втрати стійкого становища на ринку. Встановлюючи відпускні ціни на перевезення, підприємство змушене орієнтуватися на рівень цін основних конкурентів. А тому, збільшення конкурентоспроможності цін перевезень конкурентними видами транспорту та несприятливий розвиток ринкової кон'юнктури негативно відіб'ється на результатах його діяльності. Крім цінового фактору є ще й такі нецінові умови конкурентоспроможності перевезень як «наскрізний» сервіс, швидкість доставки та ін. Завдяки активному залученню даних факторів та їх глибокій диверсифікації, можна підвищити конкурентоспроможність послуг, що надаються компанією, і забезпечити стійкість її становища на транспортному ринку.

Разом з тим, додатковий маркетинговий потенціал щодо збільшення обсягів вантажних перевезень на окремих напрямках досить високий. Уже зараз в портах Китаю контейнери знаходяться по два тижні в очікуванні транспортування. На цьому тлі видається можливим, що альтернативні шляхи перевезення – перевезення залізничним транспортом, вартість яких приблизно дорівнює вартості морських перевезень, і які займають менший період часу, особливо для капіталомістких і термінових вантажів (напівфабрикати і готові продукти), можуть виявитися привабливими. Важливу роль в розробці заходів щодо зниження маркетингових ризиків грає ефективне управління виробничим ризиком.

**Виробничий ризик.** Виробничий ризик полягає, перш за все, в тому, що підприємство приймає на себе ризик завантаження маршрутів, а також ризик неврожаю у сільськогосподарських виробників і відповідно перебої із завантаженням терміналу.

Одним із способів управління ризиком завантаження маршрутів може стати запуск власного регулярного контейнерного поїзда, що надасть можливість збільшити пропускну здатність та оборотність рухомого складу залізничних платформ, зменшити час доставки вантажів і вартість перевезення, підвищити збереження вантажів і спростити процедуру митного оформлення.

Основними контрзаходами для мінімізації ризиків перебоїв із завантаженням терміналу можуть стати форвардні закупівлі агропродукції, фінансування агровиробників.

**Фінансовий ризик.** Управління фінансовим ризиком в свою чергу тісно пов'язано з управлінням виробничим ризиком. Необхідність збалансування обсягів перевезень за напрямками викликана значною мірою відмінностями в умовах оплати клієнтами підприємства послуг з перевезень в імпортному та експортному напрямках. На експортному напрямку діють більш вигідні для компанії умови оплати клієнтами послуг з перевезень, ніж в імпортному, при цьому обсяги перевезень в напрямку Імпорт значно менші, ніж у напрямку Експорт. Тому підвищення обсягів перевезень в напрямку Імпорт частково

посприяє підвищенню фінансової стійкості даного підприємства в частині зниження потреби в фінансуванні її оборотного капіталу. Досягнення парності перевезень направлено на зниження витрат підприємства на здійснення перевезень, що також посприяє поліпшенню фінансового становища даного підприємства.

Однак разом з тим, існують чинники, не пов'язані безпосередньо з наданням послуг з перевезень, але які проте можуть привести до ризику втрати фінансової стійкості компанії. До них відноситься наявність високих організаційних витрат і витрат на персонал.

Найважливішим фактором, що створює загрозу втрати фінансової стійкості даної компанії, є висока потреба в залученні позикових коштів для часткового фінансування витрат 1-2 років її діяльності і необхідного збільшення оборотних коштів. Сумарна потреба в залученні кредиту за даний період становить 70% розміру статутного капіталу компанії і суттєво перевищує величину її чистих активів. Необхідність залучення настільки значного обсягу додаткових ресурсів викликана нестачею власних коштів компанії.

Проведені дослідження показали, що потенціал щодо збільшення обсягів перевезень, який є в розпорядженні компанії, дозволяє досягти високого рівня прибутку. У розрахунках бізнес-плану в 2019 р. обсяги послуг з перевезень відповідатимуть максимально можливому в рамках розглянутого потенціалу рівню, що забезпечить отримання чистого прибутку в розмірі більше 2 млн. дол США на рік. Однак об'єктивно зумовлена поступовість нарощування обсягів даних робіт з моменту початку діяльності компанії призводить до необхідності вживання додаткових заходів щодо стабілізації її фінансово-економічного стану на початковому етапі.

## РОЗДІЛ III.

### ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ТА МАСШТАБУВАННЯ ПРОЕКТУ

#### **3.1. Що планували і від чого відмовились. Роль МВА програми у прийнятті рішень**

Основними критеріями, які необхідно враховувати при створенні Контейнерного терміналу є:

- розташування поблизу залізничної станції, термінал повинен мати власні під'їзні шляхи;
- максимально вигідна кількість залізничних гілок;
- достатня протяжність залізничного фронту;
- наявність пунктів підключення реф-контейнерів;
- площа контейнерного терміналу – не менше 20000 кв. м;
- достатня місткість контейнерного терміналу: (TEUs);
- висока переробна спроможність контейнерного терміналу (Конт. / Добу);
- повинен мати цілодобову охорону.

А тому нами планувалися наступні етапи здійснення проекту:

- оренда чи покупка земельної ділянки площею 2-4 га;
- будівництво критих складських приміщень;
- будівництво офісного приміщення;
- будівництво рем. зони з обслуговування підйомно-транспортної техніки;
- будівництво відкритих бетонних майданчиків;
- будівництво (в разі необхідності) залізничної гілки, для прийому і розміщення генеральних вантажів, що прибувають залізничним транспортом;
- придбання навантажувачів для перевалки контейнерів;
- придбання навантажувачів вантажопідйомністю 2 тонни з різними захватними пристосуваннями;

- придбання навантажувачів вантажопідйомністю до 5 тонн;
- придбання навантажувачів вантажопідйомністю до 16 тонн;
- придбання паливозаправника ємністю 25 куб. м. для заправки техніки;
- будівництво (при необхідності) трансформаторної підстанції потужністю 400 кВ / А. На перспективний розвиток необхідна потужність – 1000 кВ / А;
- розробка програмного продукту по складському обліку і руху товарів та транспортних засобів;
- вибір і установка охоронної та протипожежної сигналізації.
- вибір і установка протипожежної системи.
- вибір і установка необхідної оргтехніки.

Розпочали з пошуку підходящої ділянки, як однієї з найбільш актуальних задач, що вимагає вирішення при проектуванні контейнерного терміналу. Дане завдання є нетривіальним ще й тому, що на практиці прийняття остаточного рішення про вибір конкретної географічної точки для будівництва контейнерного центра вантажорозподілу диктується не стільки економічною доцільністю, скільки наявністю вже існуючої транспортної та адміністративної інфраструктури, традиціями організації вантажної роботи в даному регіоні, політичних інтересів певних груп людей, особливостей законодавства та ін.

Сильний вплив вищевказаних факторів часом йде в розріз з економічними інтересами самих користувачів транспортної інфраструктури – вантажовідправників і вантажоотримувачів, змушуючи останніх підлаштовуватись під часом не вигідні, нав'язані умови. Подібні дії приводять до збільшення вартості та термінів доставки вантажів, що в підсумку лягає на плечі кінцевих покупців товарів.

Нами планувалася покупка або оренда промислової території в м. Тернополі, розташованому в самому центрі західного регіону на перетині магістралей (як залізничних, так і автомобільних).

Вибір місця розташування обумовлений концентрацією споживачів продукції (послуг контейнерного терміналу) в зазначеному районі, близькістю

найбільших транспортних магістралей, вузлової залізничної станції, для прийому вантажів що надходять ж / д транспортом.

Спочатку ми обрали ділянку за 30 км від м. Тернополя (вузлової станції). Враховуючи отримані знання, здійснили верифікацію ідеї, провели переговори з аграріями, трейдерами і виявили, що під'їзна колія до даної ділянки не електрифікована, а тому не підходить, оскільки відсутня можливість приймати маршрутні відправлення.

Необхідну ділянку із складом та трьома під'їздними залізничними гілками знайшли всього в 800 метрах від вузлової станції Тернопіль – вантажний, Львівської залізниці.

Потрібно було ще додатково провести ремонт складу, придбати необхідне вагове обладнання, підготувати площадку для зберігання контейнерів, провести ревізію колії, підшукати офісне приміщення для управлінського апарату, набрати штат.

Спочатку ми планували займатися виключно агронапрямком, встановивши очисне та сушильне обладнання для доробки зерна. Однак, застосовуючи здобуті під час навчання на MBA програмі знання, провели аналіз ринку, верифікацію ідеї та виявили, що нашими клієнтами можуть бути фермери (середній клієнт), що мають від 1 до 5 тис. га, знаходяться в радіусі 150 км. Також дослідили, що всі ці фермери мають власне очисне обладнання і склади підлогового зберігання, проте не мають виходу до колії. Відповідно, вони не повезуть зерно на комерційний елеватор.

До того ж, елеватори дуже часто навмисно й необґрунтовано завищують ціни на свої продукти для фермерів або «дурять» їх на показниках якості прийнятого зерна, так здебільшого побудований їхній бізнес, тому фермери вважають за краще доробляти й зберігати зерно та насіння, виробляти олію в власному господарстві. Як наслідок, хоча це не особливо афішується, багато елеваторів уже закрилися або перебувають на межі банкрутства, саме через відсутність сировини.

Також для західного регіону характерна тенденція розвитку кооперативних елеваторів. Їх будують за кошти кількох невеликих фермерів і вони конкурують із великими комерційними елеваторами. До того ж, протягом останніх років збудовано багато сучасних елеваторів, а тому рівень конкуренції зріс [37].

Ми прийняли рішення відмовитись від очисного обладнання.

Також планували здійснювати фасування та фотосепарацію. Провели дослідження ринку, виявили, що в напрямку Азії даний напрямок не затребуваний.

На початковому етапі проекту, була ідея надавати весь комплекс послуг, який би включав: термінальний обробіток – експедирування залізницею – портове експедирування – морський фрахт.

Експедиція вантажів – це організація повного супроводу вантажів із моменту відправки і аж до пункту призначення. Ми планували забезпечити повний комплекс послуг з експедирування та перевалки контейнерних вантажів, зокрема:

- підготовку вантажу, його пакування та маркування;
- попереднє оформлення необхідної супровідної документації (включаючи митну декларацію) і її провідку в порту;
- проведення навантаження та розвантаження товару, контроль за його зберіганням в місцях перевалки;
- контроль перевезення по маршруту, збереження товару;
- експедирування контейнерів в порту, здійснення вантажно-розвантажувальних операцій, доставку вантажів в термінали тимчасового зберігання та організацію зберігання вантажів під контролем митної служби;
- ввезення на територію порту і вивезення контейнерів з порту, узгодження вантажно-розвантажувальних операцій на автомобільний транспорт;
- організація і контроль проходження всіх необхідних доглядових процедур в державних службах (митне оформлення, санітарно-гігієнічний, ветеринарне, карантинне і ін.)

Завдячуючи курсу, застосувавши метод фокусування, проаналізували і вирішили відмовитись від портового експедирування та покупки морських фрахтів.

Щодо портового експедирування, то в даному сегменті – велика конкуренція, більше 400 компаній, які часто конкурують нечесними методами. На початковому етапі, коли ми займались цим напрямком та відкрили Одеський офіс для надання послуг портового експедирування та покупки морських фрахтів контейнерних ліній, собівартість нам виходила біля 30\$ на контейнер, окрім того було багато затримок, через що страждав весь бізнес.

Після того, як відмовились, на сьогодні можемо купувати на ринку послуги портового експедирування за ціною 10\$ за контейнер. Автоматично ми з конкурентів експедиторських компаній перетворилися на їх підрядників, залучили їх на свою сторону і на їх полі з ними не конкуруємо.

По фрахтах ми також не були великими гравцями, а на ринку існують великі гравці і відповідно їм надають кращі цінові пропозиції. А тому у них є цінова перевага.

Отже, ми сфокусуватися на термінальному обробітку та наземній доставці в рамках поїздів. Від лишнього відмовились, закрили офіс в Одесі, звільнили зайвий персонал.

Також відмовились від групових поставок по залізниці, що пов'язано з непрозорою та громіздкою тарифною політикою «Укрзалізниці», низькою якістю послуг та прогалинами в українському законодавстві (можливі крадіжки, не відомо скільки йде, орендна плата за дні, в порту застої).

Основними проблемами «Укрзалізниці», які потребують негайного вирішення, як зазначають в Українському клубі аграрного бізнесу, є:

- нестача локомотивів для задоволення потреб залізниці, як наслідок затримки із поставкою продукції, збільшення часу оборотності вагонів та витрат на їх оренду;
- несправедливий розподіл вагонів між виробниками / перевізниками;



– непередбачуваний ріст тарифів на оренду вагонів та послуги «Укрзалізниці» (тарифи не відповідають якості послуг, часті затримки й крадіжки на проміжних станціях, вагони в поганому стані і потребують ремонту).

– зупинення станцій з навантаження зерна (збитки для аграріїв та елеваторів, втрата робочих місць, збільшення навантаження на автомобільні шляхи і т. д.) [23].

«Укрзалізниця» як державна компанія і монополіст повинна враховувати ці обставини.

Система залізничних перевезень вантажів, яка існує сьогодні, демонструє свою неефективність через дефіцит вагонів-зерновозів і низьку ефективність їх експлуатації [17].

### **3.2. Перші кроки, що дали відчутний результат**

До перших кроків, які дали відчутний результат, слід віднести запуск регулярного швидкісного контейнерного поїзда Maersk Blocktrain за маршрутом «Західний контейнерний термінал» (Тернопіль) – «Термінал ПІС» (порт Южний).

Це дало можливість збільшити пропускну здатність та оборотність рухомого складу залізничних платформ (у 2,5 рази), скоротити час доставки вантажів у 5 разів, зменшити вартість перевезення, підвищити збереження вантажів і спростити процедуру митного оформлення. З'явилась можливість конкурувати з автомобільними перевезеннями, що актуально з огляду на вагові обмеження на автошляхах.

Завдяки запуску потягу, ми вдосконалили логістику і поліпшили сервіс для клієнтів: забезпечили надійність, швидкість доставки вантажів та регулярність рейсів, що дозволило збільшити вантажопотік.

Відстань в 678 км поїзд долає за 21 годину. У порівнянні з звичайними поставками залізницею та автотранспортом це значно швидше й ефективніше, адже перевезення вантажів прямими контейнерними поїздами, незалежно від погодних умов, гарантує дотримання графіка руху та забезпечує відсутність на шляху прямування проведення маневрових операцій.

На сьогодні контейнерні поїзди сполученням «Західний контейнерний термінал» – порт «Южний» (термінал ТПС) курсують безперервно, відправляються через день, завдяки чому ми обробляємо понад 2000 контейнерів на місяць.

До кроків, які дали відчутний результат, слід віднести і удосконалення процесів завантаження зернових культур в контейнери при експортних поставках, а саме, вертикальне завантаження контейнерів зерном. Дане технічне рішення дозволило істотно оптимізувати завантажувальні роботи.

Перевагами використання перекидачів контейнерів для завантаження зерна є:

- швидке завантаження зерна в контейнери;
- ефективне використання обсягів контейнерів (при вертикальному способі завантаження, на відміну від горизонтального, в контейнер поміщається більше зерна, тому що зерно під свої вагою щільно лягає в контейнер, контейнерів для перевезення потрібно менше);
- можливість повного завантаження контейнерів;
- точність вимірювання ваги в процесі завантаження. Електронна система зважування не допускає переважування і недоважування вантажу;
- скорочення чисельності персоналу зайнятого вантажними роботами, без зниження ефективності та безпеки праці (один оператор, зняття з автоплатформи здійснюється самою системою);
- універсальність способів встановлення контейнерів в раму перекидача, як за допомогою крана або навантажувача, так і безпосередньо з автотранспорту, без використання допоміжних засобів;
- використання пульта дистанційного керування.

До того ми використовували автотранспорт і вантажили контейнери у горизонтальному положенні. Після встановлення необхідного обладнання, контейнери вантажаться у 4 рази швидше, без автотранспорту, водіїв. Також під час завантаження стало на 90% менше бою зерна у порівнянні із горизонтальним

завантаженням. А найголовніше, в контейнер при вертикальному завантаженні можна вмістити на 0,7-1,5т більше продукції.

Ця перевага дає клієнтам вигоду і в наземному перевезенні (платять за перевезення 1 контейнера незалежно скільки там тон) і в морському перевезенні.

Для наочності, у таблиці 3.1 наведено розрахунок переваг, які отримує клієнт при використанні даного обладнання у порівнянні з горизонтальним способом завантаження.

Обладнання, яке ми використовуємо, є унікальним для України, рівних йому в країні не має, за винятком лише однієї компанії (див. Додаток 5).

Принцип роботи перекидачів A-Ward: контейнер встановлюється в раму перекидача безпосередньо з тягача (також можливо використовувати навантажувач і кран). Система фіксує контейнер за допомогою гідравлічного або механічного захоплення і перевертає його до кута 90°. Час маневрових операцій з моменту заїзду тягача в раму перекидача і до приведення його у вертикальне положення становить 4-5 хвилин. Після перевертання контейнера відбувається завантаження матеріалу. Далі за допомогою гідравлічних пристроїв закриваються двері контейнера і він повертається назад в горизонтальне положення.

Як бачимо, перекидачі контейнерів дозволяють збільшити продуктивність, при цьому забезпечивши високі стандарти безпеки і максимальне наповнення контейнерів.

Таблиця 3.1

**Вигода, яку отримує клієнт, при використанні вертикального завантаження у порівнянні з горизонтальним способом завантаження**

Продукція	Країна	Порт	Кількість в 20' контейнері при загрузці		Наземна доставка + док. оформл., дол. / конт.	Морський фрахт, дол. / конт.	Всього витрати	Витрати на доставку 1т продукції при загрузці		Різниця, дол. / т
			горизонтально	вертикально				гориз.	вертик.	
Кукурудза	Шрі Ланка	Коломбо	24,3	25,9	510	1140	1650	67,90	63,71	4,19
Кукурудза	Китай	Ціндао	24,3	25,9	510	1190	1700	69,96	65,64	4,32
Пшениця 6 клас	Малайзія	Пенанг	25,6	26,5	510	1090	1600	62,50	60,38	2,12
Горох жовтий	Індія	Нава Шева	27	28,1	510	1140	1650	61,11	58,72	2,39
Горох жовтий	Пакистан	Карачі	27	28,1	510	1280	1790	66,30	63,70	2,60

Використання даного інноваційного обладнання для обробки контейнерів при навантаженні і вивантаженні зерна, цукру, ячменю і будь-яких інших сипучих продуктів, дозволило отримати нам значну конкурентну перевагу.

### **3.3. План реалізації наступних кроків та ризики при їх впровадженні**

Основну частку вантажів які перевозяться компанією на сьогодні складає агро продукція, зокрема 70% в таких перевезеннях займає зерно.

Слід зазначити, що зерно є значним джерелом валютних надходжень в Україну, так частка зернових у загальному обсязі експорту за 10 років зросла з 3,5 % (1,35 млрд USD) у сезоні 2007 / 2008 до 16,5 % (6,4 млрд USD) у сезоні 2017 / 2018, поступаючись на сьогодні тільки експорту чорних металів (19,9 %). [17]. За оцінками експертів, очікуваний експорт зерна із України у сезоні 2018 / 2019 може досягти 49 млн. тонн. Проте, поточні можливості з його транспортування «Укрзалізницею» обмежені 50 млн. тонн [35].

Серед кроків, що плануються до реалізації в майбутньому – освоєння агротрейдингу, постійне нарощування об'ємів від сезону до сезону, налагоджена робота з потужними і стабільними сільськогосподарськими виробниками. Вибір нами агротрейдингу як напрямку диверсифікації бізнесу пояснюється динамічним розвитком аграрного сектора України і щорічно зростаючими обсягами експорту. Враховуючи сезонність даного виду продукції, отримуємо актуальність трейдингу сільськогосподарської продукції, що передбачає можливість працювати з нульовою маржою в не сезон для забезпечення завантаження терміналу.

Торгівельні компанії купують товар для того, щоб продати його пізніше. А потім продають його, щоб знову закупитися. В цьому і весь трейдинг.

Агротрейдинг – один із напрямків, що динамічно розвивається. За підсумками дев'яти місяців 2018 року експорт сільгосппродукції через південні порти зріс більш ніж удвічі. Так що, якщо у компанії будуть кошти і можливості для розвитку даного напрямку, то цим дійсно варто займатися. А наявність

власних потужностей з логістики та перевалки (власний термінал та транспортно-логістична ланка) надасть їй серйозні конкурентні переваги.

Реалізація стратегії в сегменті логістики і трейдингу також дозволить підвищити стабільність бізнесу і отримувати додаткову маржу.

Стратегія розвитку даного бізнесу передбачає закупівлю продукції безпосередньо у сільгоспвиробників – origination, а також trading – закупівлю партій у експортерів та інших трейдерів з наступним продажем товару на умовах FAS/CIF, тобто кінцевого покупця.

Основний обсяг складе продовольча пшениця. Крім неї, закордонним споживачам наша компанія планує також відправляти кукурудзу, горох, ячмінь, ріпак, сою, фуражну пшеницю.

Імпортери, з якими плануємо працювати, в основному зосереджені в регіонах Північної Африки, Близького Сходу та Азії.

Зазначимо, що сьогодні головними напрямками контейнерних відправлень агропродукції є:

- пшениця – Філіппіни, Малайзія, Бангладеш, М'янма (сезонний попит);
- кукурудза – Індія, Китай, Шрі Ланка;
- горох – Пакістан, Індія, Непал, Бангладеш, М'янма;
- олія – Китай, ПАР, Індія, Оман, Таїланд;
- буряковий жом – Японія, Корея;
- концентрат соків – Канада, США [45].

Освоєння аготрейдингу – це складний процес, який потребує часу. Він включає в себе кваліфікованих фахівців, хороший сервіс із вибудованими і зручними умовами співпраці. На сьогодні це одне з основних завдань, яке стоїть перед нашою компанією.

Особливо відчутно це на ринку origination, адже тут, купуючи зерно та експортуючи його, ти повинен усвідомлювати обмеженість ринку обсягами виробництва тієї чи іншої культури. Закупівля обсягу однією компанією означає відсутність такої можливості для іншої. У trading простіше, тому що тут одне й

те ж судно можна перепродати кілька разів, в той час як, працюючи в origination, це можна зробити лише один раз.

На сьогодні даний ринок достатньо конкурентоспроможний та прозорий. Кожен володіє необхідною інформацією про ринкові тенденції та цінову ситуацію. Зараз вже немає такого, що інформацією мають тільки представники великих транснаціональних компаній. Раніше це було конкурентною перевагою таких компаній, вони знали більше і дивилися на ситуацію ширше. У теперішній же час інформаційний простір став більш відкритим. Крім того, молоде покоління українських експортерів й трейдерів досить освічене та просунуте, приймає активну участь в міжнародних конференціях і симпозіумах. Разом з тим ринок перенасичений, зайти на нього дійсно не так вже просто.

У таблиці 3.2 подано план доходів та витрат з трейдингу.

Серед кроків також пошук потенційних клієнтів і кращої цінової пропозиції з одночасними можливостями обговорення деталей угоди.

#### **Ризики по впровадженні даних кроків.**

Трейдинг – це не просто дати націнку товару та продати його дорожче. Це ризик. Досить часто буває так, що трейдер втрачає гроші на операції.

Збиткова угода – це також частина трейдингу. Ризики трейдера неминучі і одною з основних умов прибуткової торгівлі є мінімізація ризиків.

Трейдер заробляє на своєму баченні та знанні ринку. Він ризикує своїми грошима, які вкладає в товар. Іноді втрачає гроші, іноді заробляє. Він дає ринку напрямок та ліквідність – це його функція.

Не можливо усунути всі ризики й підводні камені за допомогою інструментів. Займаючи коротку чи довгу позицію, можна розраховувати на певний результат подій. При цьому, приймаючи рішення, потрібно бути готовим до того, що ситуація у будь-який момент може кардинально змінитися. Інструменти можуть застрахувати ризик та обмежити можливі втрати, тобто лише мінімізувати ризик, але не більше. Інструментів, які дадуть гарантію того, що завжди буде відомий результат застосування контракту, не існує.

Таблиця 3.2

## План доходів і витрат з трейдингу

Плановий об'єм закуплен. продукції, т.	Бер.19	Кві.19	Тра.19	Чер.19	Лип.19	Сер.19	Вер.19	Жов.19	Лис.19	Гру.19	ВСЬОГО	
	2000	2000	2000	2000	2000	4000	5000	5000	6000	3000	33000	
Доходна частина	Без ПДВ	Без ПДВ	Без ПДВ	Без ПДВ	Без ПДВ	Без ПДВ	Без ПДВ	Без ПДВ	Без ПДВ	Без ПДВ	Без ПДВ	
	12 432 000,00	12 432 000,00	12 432 000,00	12 432 000,00	12 432 000,00	24 864 000,00	31 080 000,00	31 080 000,00	37 296 000,00	18 648 000,00	205 128 000,00	
Валовий дохід	11 200 000,00	11 200 000,00	11 200 000,00	11 200 000,00	11 200 000,00	22 400 000,00	28 000 000,00	28 000 000,00	33 600 000,00	16 800 000,00		
Експорт пшениці продов.	11 200 000,00	11 200 000,00	11 200 000,00	11 200 000,00	11 200 000,00	22 400 000,00	28 000 000,00	28 000 000,00	33 600 000,00	16 800 000,00		
Всього аванс	1 232 000,00	1 232 000,00	1 232 000,00	1 232 000,00	1 232 000,00	2 464 000,00	3 080 000,00	3 080 000,00	3 696 000,00	1 848 000,00		
Експорт пшениці продов.	1 232 000,00	1 232 000,00	1 232 000,00	1 232 000,00	1 232 000,00	2 464 000,00	3 080 000,00	3 080 000,00	3 696 000,00	1 848 000,00		
Витратна частина	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ
	14 178 880,00	2 363 146,67	14 178 880,00	2 363 146,67	14 178 880,00	2 363 146,67	14 178 880,00	2 363 146,67	14 178 880,00	2 363 146,67	28 357 760,00	4 726 293,33
Прямі витрати	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ
	12 500 000,00	2 083 333,33	12 500 000,00	2 083 333,33	12 500 000,00	2 083 333,33	12 500 000,00	2 083 333,33	12 500 000,00	2 083 333,33	21 642 240,00	3 607 040,00
Закупів. вартість пшениці продов.	12 500 000,00	2 083 333,33	12 500 000,00	2 083 333,33	12 500 000,00	2 083 333,33	12 500 000,00	2 083 333,33	12 500 000,00	2 083 333,33	21 642 240,00	3 607 040,00



	Бер.19		Кві.19		Тра.19		Чер.19		Лип.19		Сер.19		Вер.19		Жов.19		Лис.19		Гру.19		ВСЬОГО	
	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ	з ПДВ	ПДВ
<b>Витрати на збут</b>	<b>1 678 880,00</b>	<b>279 813,33</b>	<b>1 678 880,00</b>	<b>279 813,33</b>	<b>1 678 880,00</b>	<b>279 813,33</b>	<b>1 678 880,00</b>	<b>279 813,33</b>	<b>1 678 880,00</b>	<b>279 813,33</b>	<b>671552 0,00</b>	<b>111925 3,33</b>	<b>8 394 400,00</b>	<b>1 399 066,67</b>	<b>4 197 200,00</b>	<b>699 533,33</b>	<b>10 073 280,00</b>	<b>1 678 880,00</b>	<b>5 036 640,00</b>	<b>839 440,00</b>		
Послуги терміналу	560 000,00	93 333,33	560 000,00	93 333,33	560 000,00	93 333,33	560 000,00	93 333,33	560 000,00	93 333,33	224000 0	373333,3333	2 800 000,00	466 666,67	1 400 000,00	233 333,33	3 360 000,00	560 000,00	1 680 000,00	280 000,00		
Послуги ліній	1 118 880,00	186 480,00	1 118 880,00	186 480,00	1 118 880,00	186 480,00	1 118 880,00	186 480,00	1 118 880,00	186 480,00	447552 0	745920	5 594 400,00	932 400,00	2 797 200,00	466 200,00	6 713 280,00	1 118 880,00	3 356 640,00	559 440,00		
<b>Податок на прибуток</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	
<b>ПДВ до відшкод.</b>	<b>2 363 146,67</b>		<b>2 363 146,67</b>		<b>2 363 146,67</b>		<b>2 363 146,67</b>		<b>2 363 146,67</b>		<b>4 726 293,33</b>		<b>5 907 866,67</b>		<b>5 907 866,67</b>		<b>7 089 440,00</b>		<b>3 544 720,00</b>		<b>38 991 920,00</b>	
<b>Дохід за місяць</b>	<b>616 266,67</b>		<b>616 266,67</b>		<b>616 266,67</b>		<b>616 266,67</b>		<b>616 266,67</b>		<b>1 232 533,33</b>		<b>1 540 666,67</b>		<b>1 540 666,67</b>		<b>1 848 800,00</b>		<b>924 400,00</b>		<b>10 168 400,00</b>	
<b>Сума дофінансування</b>	<b>2 978 880,00</b>		<b>2 978 880,00</b>		<b>2 978 880,00</b>		<b>2 978 880,00</b>		<b>2 978 880,00</b>		<b>5 957 760,00</b>		<b>7 447 200,00</b>		<b>7 447 200,00</b>		<b>8 936 640,00</b>		<b>4 468 320,00</b>		<b>233 951 520,00</b>	
<b>З/п (5%)</b>	<b>30 813,33</b>		<b>30 813,33</b>		<b>30 813,33</b>		<b>30 813,33</b>		<b>30 813,33</b>		<b>61 626,67</b>		<b>77 033,33</b>		<b>77 033,33</b>		<b>92 440,00</b>		<b>46 220,00</b>		<b>508 420,00</b>	
<b>Чистий прибуток проекту</b>	<b>585 453,33</b>		<b>585 453,33</b>		<b>585 453,33</b>		<b>585 453,33</b>		<b>585 453,33</b>		<b>1 170 906,67</b>		<b>1 463 633,33</b>		<b>1 463 633,33</b>		<b>1 756 360,00</b>		<b>878 180,00</b>		<b>9 659 980,00</b>	

В даному питанні важливі кадри і внутрішні методи управління ризиками, розроблені компанією системи та процедури.

На експортному ринку, внаслідок світових торговельних воєн, загострюється конкуренція, у таких умовах українським експортерам потрібно дослідити нові ринки, спрогнозувати попит, спланувати майбутні врожаї, оптимізувати логістику, і це ще не всі виклики, які стоять на шляху досягнення цілі – одержання прибутку від продажу агропродукції.

На сьогодні маржа від експорту зерна досить мала. Тому багато компаній зараз працюють розраховуючи на майбутнє повернення ПДВ (розрахункова сума з відшкодування ПДВ закладається в прибуток майбутніх періодів).

Традиційними для України є проблеми з відшкодуванням ПДВ. Перш за все законодавчо, оскільки для повернення ПДВ потрібно відстежити весь ланцюжок посередників. І якщо їх багато, то трейдер втрачає можливість отримати відшкодування ПДВ. Такі правила «вбивають» трейдинг, як такий. Ліквідність всередині українського ринку дуже маленька.

Для трейдера найважливіше – репутація. Купівля чи продаж партії зерна – це ризики. Для того, хто продає партію зерна, дуже важлива благонадійність партнера. Довіра та репутація губляться швидко, а заробляються досить довго. Ідеальний трейдинг – це коли всі його учасники виконують взяті на себе контрактні зобов'язання.

До ризиків також слід віднести ризик зміни напрямку експорту та напрямку формування ціни.

Основними контрзаходами для мінімізації цих ризиків плануються форвардні закупівлі агропродукції (закупівля майбутнього врожаю / придбання сільськогосподарської продукції майбутнього врожаю в агровиробників на умовах авансового платежу), фінансування агровиробників.

## ВИСНОВКИ

Контейнерний бізнес – це середній бізнес, який є одним із високо рентабельних. Він є мало розповсюдженим, оскільки потребує солідних фінансових вкладень на початковому етапі і вдалого географічного розташування.

На сьогодні, на вітчизняному ринку, функціонує мало компаній, які надають послуги контейнерних терміналів, більшість із них не відчуває конкуренції, оскільки даний ринок дуже вільний. З іншого боку, обсяги вантажів різного роду ростуть, відповідно виникає великий ріст попиту на послуги контейнерних терміналів.

Протягом останніх років світовий ринок контейнерних перевезень демонструє стійку тенденцію до зростання. В цілому у галузі склалася сприятлива ситуація з невисокою конкуренцією, значним прибутком, високими бар'єрами входу та виходу та невисокими можливими ризиками.

Проведений нами аналіз показує досить високу ефективність інвестицій по даному проекту.  $NPV = 956\,400$  дол. США, що свідчить про доцільність реалізації даного проекту з точки зору його економічної ефективності для засновників. Дисконтований термін окупності вкладу засновників в статутний капітал складе близько 4 роки. Однак на початковому етапі не слід очікувати високої прибутковості від проекту.

Незважаючи на те, що перший рік початку своєї діяльності Західний контейнерний термінал завершив зі збитком, (обумовлено невеликим обсягом послуг з перевезень, що надавались в даний період і значними умовно-постійними витратами (заробітна плата, організаційні витрати)), однак у міру нарощування клієнтської бази та обсягів наданих послуг з перевезень, починаючи з другого року проекту по його створенню, вийшов на беззбитковий рівень, поступово збільшуючи за рахунок власного прибутку величину власного капіталу.

Проведені розрахунки плану доходів і витрат (склалися відповідно до обсягів економічно доцільних перевезень і калькуляції витрат та відпускних цін на перевезення по ключових потенціалах із перевезень) свідчать про те, що компанія може розраховувати на значну маржу між виручкою, що надходить від клієнтів-вантажовідправників, і витратами на здійснення перевезень. При збереженні тенденцій розвитку даного ринку підприємство досягне значного зростання об'ємів реалізації.

Завдячуючи здобутим під час навчання знанням, ми провели комплекс заходів щодо формування споживчої думки (реклама на спеціалізованих підприємствах, серед фермерів, візити на підприємства-споживачі послуг контейнерних перевезень для презентації компанії та переваг роботи з нами, реклама в спеціалізованих журналах і на їх сайтах з метою охоплення спеціалізованої аудиторії споживачів; створення сайту; створення інфраструктури та умов праці), адже в свідомості громадян здебільшого придбання послуг Контейнерного терміналу пов'язано з ризиками збереження вантажу та часу його доставки.

Результатом проведеної роботи стала налагоджена робота з потужними і стабільними замовниками, зростання клієнтської бази та обсягів наданих послуг із перевезень, хороша цінова пропозиція з можливостями обговорення деталей угоди.

Основним методом просування продукції у нас стала реклама за допомогою своєчасного виконання власних зобов'язань перед клієнтами, адже саме це приваблює споживачів послуг.

Будуючи наш проект, на початковому етапі ми обрали ділянку за 30 км від м. Тернополя (вузлової станції).

Під час навчання, враховуючи отримані знання, здійснили верифікацію ідеї, провели переговори з аграріями, трейдерами і виявили, що під'їзна колія до даної ділянки не електрифікована, а тому не підходить. Необхідну ділянку із складом та трьома під'їздними залізничними гілками знайшли всього в 800 метрах від вузлової станції Тернопіль – вантажний, Львівської залізниці.

Також, врахувавши отримані знання, здійснили ряд заходів із оптимізації бізнесу, а саме – відмовились від очисного обладнання. Ми провели аналіз ринку, верифікацію ідеї та виявили, що нашими клієнтами можуть бути фермери (середній клієнт), що мають від 1 до 5 тис. га, знаходяться в радіусі 150 км. Також дослідили, що всі ці фермери мають власне очисне обладнання і склади підлогового зберігання, проте не мають виходу до колії. Відповідно, вони не повезуть зерно на комерційний елеватор.

На початковому етапі проекту планували здійснювати фасування та фотосепарацію. Провели дослідження ринку, виявили, що в напрямку Азії даний напрямок не затребуваний.

Також була ідея надавати весь комплекс послуг, який би включав: термінальний обробіток – експедирування залізницею – портове експедирування – морський фрахт.

Завдячуючи курсу, застосувавши метод фокусування, проаналізували і вирішили відмовитись від портового експедирування та покупки морських фрахтів. Після чого, на сьогодні можемо купувати на ринку послуги портового експедирування за ціною 10\$ за контейнер (коли ми займались цим напрямком, собівартість виходила біля 30\$ на контейнер, окрім того було багато затримок, через що страждав весь бізнес). Автоматично ми з конкурентів експедиторських компаній перетворилися на їх підрядників, залучили їх на свою сторону і на їх полі з ними не конкуруємо.

Також відмовились від групових поставок по залізниці, що пов'язано з непрозорою та громіздкою тарифною політикою «Укрзалізниці», низькою якістю послуг та прогалинами в українському законодавстві.

Серед управлінських рішень, які сприяли успіху проекту, став запуск регулярного швидкісного контейнерного поїзда Maersk Blocktrain за маршрутом «Західний контейнерний термінал» (Тернопіль) – «Термінал ТІС» (порт Южний).

Це дало можливість збільшити пропускну здатність, у 5 разів скоротити час доставки вантажів та доставляти контейнери до / з порту протягом 21 години, в 2,5 рази збільшити оборотність рухомого складу залізничних платформ,

зменшити вартість перевезення, підвищити збереження вантажів та спростити процедуру митного оформлення. Так, тривалість доставки вантажів у контейнерах у складі контейнерного поїзда становить менше доби, а вартість їх перевезення менша на 15%. З'явилась можливість конкурувати з автомобільними перевезеннями, що актуально з огляду на вагові обмеження на автошляхах.

Запуск потягу дав змогу вдосконалити логістику і поліпшити сервіс для клієнтів: забезпечити швидкість, надійність доставки вантажів і регулярність рейсів, завдяки чому збільшити вантажопотік.

Ще одним рішенням, яке дало значний позитивний результат, дозволило істотно оптимізувати завантажувальні роботи, стало вертикальне завантаження контейнерів зерном.

Після встановлення необхідного обладнання, контейнери вантажаться без автотранспорту, водіїв і у 4 рази швидше. Також під час завантаження наразі на 90% менше бою зерна у порівнянні із горизонтальним способом завантаження. А найголовніше, що при вертикальному завантаженні можна вмістити в контейнер на 0,7-1,5т більше продукції.

Використання даного інноваційного обладнання для обробки контейнерів при навантаження і вивантаження зерна, цукру, ячменю і будь-яких інших сипучих продуктів, дозволило отримати нам значну конкурентну перевагу.

На сьогодні активно працюємо над реалізацію проекту з освоєння агротрейдингу. Наявність власних потужностей з логістики та перевалки (власний термінал та транспортно-логістична ланка) надасть нам серйозні конкурентні переваги.

Реалізація стратегії в сегменті логістики і трейдингу також дозволить підвищити стабільність бізнесу і отримувати додаткову маржу.

Однак тут існують ризики з невідшкодуванням ПДВ, змінами напрямку експорту та напрямку формування ціни. З метою мінімізації ризиків плануються форвардні закупівлі агропродукції (закупівля майбутнього врожаю / придбання

сільськогосподарської продукції майбутнього врожаю в агровиробників на умовах авансового платежу), фінансування агровиробників.

Проведене дослідження показало, що такий вид бізнесу як створення Контейнерного терміналу є надприбутковим і перспективним. Однією з головних умов його функціонування є наявність достатнього фінансування, що пов'язано з об'єктивними економіко-фінансовими умовами створення Контейнерного терміналу. Відкриття Контейнерного терміналу потребує від керівника проекту знань, вольових зусиль, самовіддачі, усвідомлення того, що такий вид бізнесу вимагає значних капітальних вкладень та ретельного опрацювання, оформляючи бюрократичну документацію – тактичних маніпуляцій. Якщо ж керівник проекту усвідомлює та бере на себе відповідальність за створення такого характеру й масштабу підприємства, то його фінансові, інтелектуальні і особисті вкладення принесуть прибуток, а підприємство протягом десятиліть виконуватиме своє безпосереднє завдання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. Akerlof G. A. and Shiller R. J. *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*. – NJ: Princeton University Press, 2009. – 230 pages.
2. Carliss Y. Baldwin *Fundamental Enterprise Valuation: Free Cash Flow* Publication Date: Aug 1, 2000. Product #: 801126-PDF-ENG Discipline: Finance. Pages: 2. [Digital resource] – Online access: <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/product/801126-PDF-ENG>
3. David J. Collis; Michael G. Rukstad *Can You Say What Your Strategy Is?* (HBR Bestseller) Source: Harvard Business Review. Publication Date: Apr 1, 2008. Product #: R0804E-PDF-ENG Discipline: Strategy. Pages: 11. [Digital resource] – Online access: <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/product/R0804E-PDF-ENG>
4. Kevin P. Coyne; John Horn *Predicting Your Competitor's Reaction* Source: Harvard Business Review Publication Date: Apr 1, 2009. Product #: R0904H-PDF-ENG Discipline: Strategy. Pages: 9. [Digital resource] – Online access: <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/product/R0904H-PDF-ENG>
5. Krugman P. *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*. – W. W. Norton & Company, 2008.
6. Michael E. Porter *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* New York: Free Press, 1998.
7. Michael E. Porter *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* (HBR Bestseller) Source: Harvard Business Review Publication Date: Jan 1, 2008. Product #: R0801E-PDF-ENG Discipline: Strategy. Pages: 19. [Digital resource] – Online access: <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/product/R0801E-PDF-ENG>
8. Michael E. Porter *What Is Strategy?* (HBR Bestseller) Harvard Business Review. Nov 1, 1996. Product #: 96608-PDF-ENG. Discipline: Strategy. Pages: 21. [Digital resource] – Online access: <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/product/96608-PDF-ENG>



9. Nuno Fernandes Note On Company Valuation By Discounted Cash Flows (DCF) Publication Date: Jan 1, 2012. Product #: IMD650-PDF-ENG Discipline: Finance. Pages: 37. [Digital resource] – Online access: <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/product/IMD650-PDF-ENG>
10. Pankaj Ghemawat; Jan W. Rivkin Creating Competitive Advantage Publication Date: Jan 25, 1998; Revision Date: Feb 25, 2006. Product #: 798062- PDF-ENG. Discipline: Strategy. Pages: 21. [Digital resource] – Online access: <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/content/798062-PDF-ENG>
11. Pankaj Ghemawat; Jan W. Rivkin Strategy Reading: Competitive Advantage Publication Date: Jan 31, 2014. Product #: 8105-HTM-ENG Discipline: Strategy. Pages: 29. [Digital resource] – Online access: <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/product/8105-HTM-ENG>
12. Ramon Casadesus-Masanell Strategy Reading: Introduction To Strategy Publication Date: Jan 31, 2014; Revision Date: Sep 4, 2014. Product #: 8097-HTMENG Discipline: Strategy. Pages: 28. [Digital resource] – Online access: <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/product/8097-HTM-ENG>
13. Richard S. Ruback Introduction To Cash Flow Valuation Methods Publication Date: May 24, 1995. Product #: 295155-PDF-ENG Discipline: Finance. Pages: 9. [Digital resource] – Online access: <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/product/295155-PDF-ENG>
14. Robert M. Grant Contemporary Strategy Analysis Published by John Wiley & Sons Ltd, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0. Pages: 499.
15. Бюргерс У. Откровения маркетинга. – К.: CompanionGroup, 2009. – 256 с.
16. В мире простаивает все больше контейнеровозов различной вместимости [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://ati.su/Media/News.aspx?HeadingID=13&ID=68162>.
17. Вернигора Р. В. Перспективи експортних перевезень зернових вантажів у контейнерах / Р. В. Вернигора, А. М. Огороков, П. С. Цупров, Р. Ш. Рустамов // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного

університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Транспортні системи та технології перевезень. – 2018. – Вип. 16. – С. 22-30.

18. Голдратт Э. Критическая цепь / Э. Голдратт; [пер. с англ. Е. Федурко]. – М.: ТОС центр, 2007. – 272 с.

19. Голдратт Э. Цель – 3. Необходимо, но не достаточно / Голдратт Э., Шрагенхайм Э., Птак К.; [пер. с англ. Д. Капранов]. – К.: НіД, 2009. – 243 с.

20. Голдратт Э. Цель. Процесс непрерывного улучшения. Цель – 2. Дело не в везенье / Э. Голдратт, Д. Кокс ; пер. с англ. Е. Федурко. – К. : ЛОГОС, 2007. – 775 с.

21. Груз в контейнерах: Максимум за последние 10 лет [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
[https://cfts.org.ua/articles/gruz\\_v\\_konteynerakh\\_maksimum\\_za\\_poslednie\\_10 лет\\_15\\_08/106738?tg\\_rhash=317eb407c8ab00](https://cfts.org.ua/articles/gruz_v_konteynerakh_maksimum_za_poslednie_10 лет_15_08/106738?tg_rhash=317eb407c8ab00)

22. Детмер У. Производство с невероятной скоростью. Улучшение финансовых результатов предприятия / У. Детмер, Э. Шрагенхайм; [пер. с англ. О. Наливайко]. – М.: Альпина-паблишерз, 2009. – 329 с.

23. Эксперт: Озвучені кроки для поліпшення роботи Укрзалізниці [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<http://agroportal.ua/ua/news/ukraina/ekspert-что-nuzhno-srochno-sdelat-dlya-uluchsheniya-raboty-ukrzhaliznytsi/>

24. Контейнерна індустрія: минулий рік і перспектива. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ports.com.ua/articles/konteynernaiaindustriya-minuvshiy-god-i-perspektiva>.

25. Корбетт Т. Управленческий учет по ТОС. Учет прохода / Т. Корбетт. – К.: НіД, 2009. – 232 с.

26. Левинсон Д. К. Партизанский маркетинг. Простые способы получения больших прибылей при малых затратах. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 432 с.

27. Наумов В. С. Определение перспективных направлений в области повышения эффективности контейнерной транспортной системы / В. С. Наумов,

Т. А. Омельченко // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Транспортні системи та технології перевезень. – 2013. – Вип. 6. – С. 72-75. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnu\\_tstp\\_2013\\_6\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnu_tstp_2013_6_15)

28. Огляд ринку контейнерів в портах України в 2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ports.com.ua/articles/obzor-rynkakonteynerov-v-portakh-ukrainy-v-i-polugodii-2017>

29. Огляд ринку контейнерного тоннажу в 2017 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sudohodstvo.org/en-overview-ofcontainer-tonnage-market-in-3d-quarter-of-2017-part-2/>

30. Огороков А. М. Аналіз перспектив розвитку ринку контейнерних перевезень в Україні / А. М. Огороков // Збірник наукових праць ДНУЗТ ім. акад. В. Лазаряна. Транспортні системи та технології перевезень. – 2015. – Вип. 10. – С. 98-105.

31. Огороков А. М. Річковий транспорт України: сучасний стан та перспективи використання / А. М. Огороков, Р. В. Вернигора П. С. Цупров // Транспортні системи та технології перевезень. – 2016. – Вип. 12. – С. 62-68.

32. Остервальдер А., Пинье И., Бернарда Г., Смит А. Разработка ценностных предложений: Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг. – М.: Альпина Пабли., 2016. – 312 с.

33. Реалізація потенціалу транспортної інфраструктури України в стратегії посткризового економічного розвитку [Текст]. – К.: НІСД, 2011. – 37 с.

34. Сливоцький А. Мистецтво творення попиту: як передбачити прагнення покупців. [Текст] / Адріан Дж. Сливоцький за участі Карла Вебера; [пер. з англ. Лілія Шевчук]. – Л.: Вид-во Укр. катол. ун-ту: Львівська бізнес-школа УКУ (LvBS), 2012. – 406 с.

35. Стратегії експорту: трейдинг і логістика 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.ua/business-calendar/item/4545-stratehii-eksportu-treidynh-i-lohystyka-2019>

36. Сьюелл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 240 с.
37. Тенденції розвитку елеваторів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pressreader.com/>
38. Траут Дж., Райс Е. Маркетингові війни. – К.: CompanionGroup, 2006. – 256 с.
39. Траут Дж., Ривкин Г. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. – Питер, 2012. – 528 с.
40. Україна збільшила кількість контейнерних перевезень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.trans.eu/ua/blog/transportna-haluz/ukraina-zbilshyla-kontejnerni-perevezennia/>
41. Ульвик Э. Чего хотят потребители. Использование Результативных Инноваций для создания прорывных продуктов и услуг. – К.: CompanionGroup, 2007. – 224 с.
42. Хилл С., Рифкин Г. Радикальный маркетинг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 414 с.
43. Холл Д., Стамп Дж. Правила маркетинга Procter & Gamble. – М.: Росмэн-Пресс, 2004. – 272с.
44. Церковна А.В. Тенденції контейнерних перевезень в Україні / А. В. Церковна / Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2018. – №1 (38). – Т. 17. – С. 129-143.
45. Чим живе транспортна логістика в агробізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://logistics-ukraine.com/2018/06/06/>

## ДОДАТКИ

Додаток 1

### Технічні характеристики і розміри контейнерів\*

Параметри	20-футовий стандартний (Dry Cube)	20-футовий високий контейнер (High Cube)	40-футовий стандартний (Dry Van)	40-футовий високий контейнер (High Cube)
	<b>20' DC</b>	<b>20' HC</b>	<b>40' DV</b>	<b>40' HC</b>
<b>Розміри зовнішні</b>				
Довжина, мм	6058	6058	12192	12192
Ширина, мм	2438	2438	2438	2438
Висота, мм	2591	2896	2591	2896
<b>Розміри внутрішні</b>				
Довжина, мм	5898	5998	12032	12032
Ширина, мм	2352	2352	2352	2352
Висота, мм	2393	2698	2393	2698
<b>Дверний отвір</b>				
Ширина, мм	2336	2340	2336	2340
Висота, мм	2291	2597	2291	2597
<b>Характеристика</b>				
max Брутто, кг	24000-30480	30480	28800-30480	30480-32500
Маса тари, кг.	2145-2370	2340	3640-4000	3740-4200
Корисне навантаження, кг.	21630-28335	28140	24800-26840	26280-28650
Об'єм, куб.м	33-33,2	37,5	67,3-67,8	75,6-76,5
Штабелювання ярусів	86400, 9	86400, 9	86400, 7	86400, 7
Кількість європалет, що вміщаються (1200x800 мм), шт	11	11	25	25

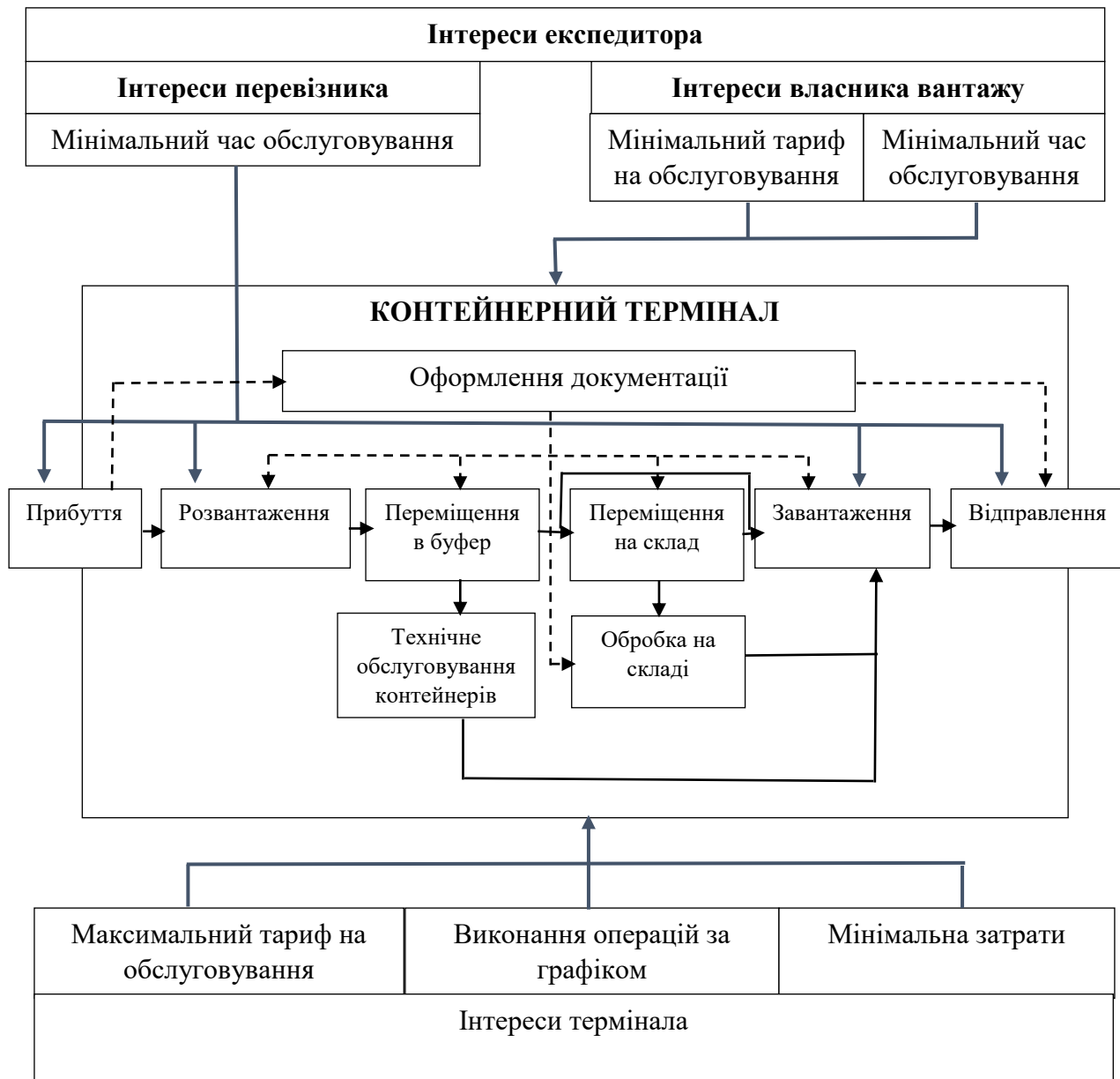
\*Примітка. Параметри контейнера можуть дещо відрізнятися в залежності від виробника.

## Практичні рішення зарубіжних контейнерних терміналів

Термінали	Проблеми	Методи вирішення
<p>Контейнерний термінал №9, Гонконг, Китай</p> <p>Контейнерний термінал в Салерно, Італія</p> <p>Контейнерний термінал в Ботанічній затоці, Сідней</p> <p>Балтійський КТ, Рига, Латвія</p> <p>Контейнерний термінал в Ла-Спеції, Італія</p> <p>Термінал в Генуї, Італія</p>	розподіл і розміщення виробничих ресурсів на терміналі	Еволюційне програмування, мережі Петрі, лінійне програмування
<p>Порт Пусан, Корея</p> <p>Контейнерний термінал Сінгапуру</p> <p>Контейнерний термінал в Роттердамі, Нідерланди</p> <p>Контейнерний термінал в Амстердамі, Нідерланди</p> <p>Порт Лос-Анджелеса, США</p>	Диспетчеризація транспортних засобів	Еволюційний / генетичний алгоритм; лінійне програмування; метод гілок і меж; метод променевого пошуку, динамічне програмування.
<p>Контейнерний термінал в Салерно (Італія)</p> <p>Контейнерний термінал в Роттердамі, Нідерланди</p> <p>Контейнерний термінал в Амстердамі, Нідерланди</p>	Формування стратегії функціонування	Стратегія вичікування, імітаційне моделювання
<p>Контейнерний термінал в Ботанічному затоці, Сідней,</p> <p>Порт Лос-Анджелеса, США</p>	Маршрутизація навантажувачів	Динамічне програмування; генетичні алгоритми, метод гілок і меж
<p>Порт Лос-Анджелеса, США</p>	Виявлення «вузьких місць» терміналу	Імітаційне моделювання

\*Примітка. Джерело: [27].

### Бізнес-інтереси учасників транспортного процесу при обробці контейнерів на контейнерному терміналі



**MAERSK схема маршрутів поїздів і вартість доставки**

**RATES FOR STANDART DRY CARGO, USD/cont VAT incl.**  
Payment in UAH only

IMPORT (FROM YUZHNY, TIS CT)	Rail delivery CY-CY	
	20'dv	40'dv/hc
KIEV LISKI	300	300
DNIPRO	360	360
KHARKIV LISKI	360	420
TERNOPIL ZCT	360	450

EXPORT (TO YUZHNY, TIS CT)	Rail delivery CY-CY	
	20'dv	40'dv/hc
KIEV LISKI	300	450
DNIPRO	360	540
KHARKIV LISKI	450	720
TERNOPIL ZCT	540	720

**OPTIONAL SERVICES, USD/cont VAT incl.**

Last mile delivery					
R30 km	R50 km	R70 km	R100 km	R150 km	R200 km
108	156	192	228	312	396

**Port Forwarding (vizirovka naryada, if needed)**  
for import: 48 USD/cont  
for export: 24 USD/cont



### Вертикальне завантаження контейнерів

