

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**  
Навчально - науковий інститут транспорту і будівництва  
Кафедра логістичного управління та безпеки руху на транспорті

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА  
до кваліфікаційної випускної роботи**

освітній ступінь - магістр  
спеціальність - 275 - Транспортні технології  
спеціалізація - 275.2 - Транспортні технології (на залізничному  
транспорті)

на тему: «ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДОСТАВКИ ВАНТАЖІВ  
ЗАЛІЗНИЧНИМ ТРАНСПОРТОМ ВДОСКОНАЛЕННЯМ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ КОНТЕЙНЕРНОЮ КОМПАНІЄЮ»

Виконав  
Здобувач вищої освіти  
групи ОПЗТ-19дм



(підпис)

Баличев А.І.

Керівник:



(підпис)

доц. Баранов І.О.

Завідувач кафедри:



(підпис)

проф. Чернецька-Білецька Н.Б.

Рецензент:



(підпис) (ініціал і прізвище)

# **1.АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ НА РИНКУ ОБСЛУГОВУВАННЯ ВАНТАЖОВЛАСНИКІВ ПРИ ПЕРЕВЕЗЕННЯХ ШИРОКОЇ НАМЕНКЛАТУРА ВАНТАЖІВ У КОНТЕЙНЕРАХ**

## **1.1.Характеристика загальної ситуації на ринку транспортних послуг.**

Довгий час основні види транспорту (водний, залізничний, повітряний, автомобільний, трубопровідний) в процесі обміну товарами не зливалися, як один з одним, так і з товаропроїзводящою галуззю і залишалися самостійними ланками в логістичному ланцюзі: виробництво - транспорт - споживання і існували відокремлено. До теперішнього моменту їх сфери діяльності, можна вважати, стабілізувалися. Однак при цьому два наземних види транспорту (залізничний і автомобільний) тривалий час перебувають в міжвидової конкурентності. При цьому практикою було доведено, що в питаннях перевезення значних обсягів масових вантажів (зерно, вугілля, руда, ліс, мінеральну сировину та ін.) По екології, економічності і трудовитрат залізничний транспорт знаходиться поза конкуренцією.

Однак перевезення в великих масштабах промислових товарів масового попиту (радіоапаратури, засобів зв'язку і автоматики, комп'ютерів, побутової техніки, продовольства, одягу і багато чого іншого, тобто всього того, що в міжнародному понятті носить назву «генеральні вантажі» або «вантажі широкої номенклатури» - «general cargo») між густонаселеними регіонами до теперішнього часу створює конкурентне середовище.

Цей стан породило проблему, вирішення якої знаходиться, здебільшого, за рахунок використання автомобільного транспорту на короткому плечі для доставки вантажу в контейнерах від залізничної станції призначення / відправлення до / зі складу вантажоодержувача / вантажовідправника. Однак і в цьому випадку автомобільний і залізничний транспорт при доставці вантажу від складу відправника до складу одержувача виступають як самостійні суб'єкти транспортного ринку. Це в цілому здорожує доставку вантажу. Більш того, навіть не дивлячись на широкомасштабне впровадження контейнерних

перевезень, автомобільний транспорт в останні роки самостійно освоєє перевезення контейнеропрігодних (широкої номенклатури) вантажів на значні відстані від 1000 км і більше, аж до 3-4 тисяч кілометрів, без використання для цих цілей контейнерів. Тенденція в цьому питанні така, що, володіючи власним надзвичайно мобільним перевізним потенціалом, автомобільний транспорт, удосконалюючи конструкцію кузовів автомобілів, не схильний переходити на контейнери, оскільки сам є фактично засобом контейнерезірованої перевезення вантажів. В результаті, так звані, контрейлерні перевезення вантажів в Російській Федерації не мають поки належного розвитку, оскільки мотивація на цю технологію у автоперевізників відсутня, на відміну від Європи і США.

Відповідно до цього, говорити про монополізм залізничного транспорту щодо контейнерних перевезень не коректно. Слід вести мову про те, що російський ринок вантажів широкої номенклатури характеризується цілком певним обсягом і за нього ведеться конкурентна боротьба між залізничним та автомобільним транспортом.

Останнім часом все наполегливіше до цього дуету робляться спроби приєднатися структури водних видів транспорту - річкового і морського. Якщо ще зовсім недавно морські порти здійснювали тільки перевалку вантажів в основному з залізничного / на залізничний вид транспорту, в зв'язку з чим морські та річкові порти були відкриті за відповідними параграфами морських і річкових кодексів, вказані річкові та морські порти, включені в пряме змішане залізнично водне сполучення (річкові по § 3, морські по § 7), а також річкові і морські порти, що виробляють перевалку вантажів з водних видів транспорту на залізничний і назад (для внутрішнього водного - § 4, для морського - § 7). Однак річкові та морські порти, маючи під'їзні залізничні колії, наполегливо домагаються відкриття припортових залізничних станцій для операцій з контейнерами з прийому та видачі вантажів в контейнерах на власних під'їзних шляхах відповідно до законодавчої бази залізничного транспорту і зокрема Федеральним законом «Статут залізничного транспорту Російської Федерації» (далі - Статут) [1] і Тарифним керівництвом № 4 книга 2, частина 1 [2], минаючи місця загального користування залізничної станції. Це дає можливість

здійснення завезення і вивезення вантажу в контейнерах без участі залізничного транспорту. В даний час вже мають місце численні факти вивезення вантажів в контейнерах з портів автомобільним транспортом для доставки їх одержувачам далекими рейсами. У свою чергу протидія зазначеної тенденції з боку залізниць є неефективним.

Крім них, ринок транспортних послуг в сфері залізничного транспорту активно освоює значне число експедиторських організацій, які, в більшості своїй, не є перевізниками, зокрема, залізничного профілю, не уявляють його інтереси, але, головне, не мають в своїй більшості активів для здійснення контейнерних перевезень, таких як, контейнери і вагони для їх перевезення, а також контейнерні термінали. У кращому випадку, вони орендують у власників залізничні під'їзні шляхи, відкриті по одному з параграфів Тарифного керівництва № 4 [2] для операцій з контейнерами в місцях незагального користування. Більшість зазначених експедиторських організацій розгортає свою діяльність з освоєння ринку транспортних послуг, використовуючи активи залізничного транспорту. Фактично транспортно-експедиторська діяльність в сфері залізничного транспорту була віддана незалежним експедиторських організацій. І якщо погодитися з поняттям ринку, в тому числі і ринку послуг транспорту, визначаються механізмом економічних відносин між продавцем і покупцем транспортної послуги, тобто товарно-грошовими відносинами, то величина ринку транспортно-експедиторського обслуговування в сфері контейнерних перевезень залізничним транспортом оцінюється експертами, наприклад за підсумками 2005 року, в обсязі 8-10 млрд. руб., що становить практично до 50-60% від ринку власне перевезень.

Як показав аналіз, зазначена діяльність проводиться цілком конкретними суб'єктами ринку транспортних послуг, що мають статус юридичних осіб, чого в складі управлінських і господарюючих структур залізничного транспорту загального користування не спостерігалось.

Подолання зазначених негативних тенденцій можливо за рахунок протиставлення власної цілеспрямованої аналогічної господарської діяльності, характерною для суб'єкта транспортного ринку.

Для розуміння загальної ситуації на ринку обслуговування вантажовласників за доцільне сформулювати поняття транспортної послуги, перш за все, у сфері перевезень вантажів в контейнерах з тим, щоб можна було зробити аналіз даної послуги відповідно до завдань цієї роботи.

Сьогодні під послугами транспорту прийнято розуміти корисну діяльність роботи транспорту, яка включає: власне перевезення вантажу (в тому числі прийом і видачу його), транспортно-експедиторську діяльність, зберігання вантажу та інші послуги возмездного характеру, пов'язані і мають відношення до організації перевезення не тільки одним видом транспорту, наприклад в прямому сполученні, а й в різних видах змішаного сполучення. В останньому випадку, як раз потрібно створення логістичного ланцюга доставки вантажу, визначення вартості доставки, прийняття на себе відповідальності за виконання послуги, що особливо характерно для контейнерних перевезень в змішаних повідомленнях. Зі сказаного видно, що послуга транспорту, перш за все, в сфері перевезень вантажів в контейнерах включає два основних компоненти - це безпосередньо перевезення вантажу в контейнерах і транспортно-експедиторську обслуговування або логістична діяльність. Перший вид діяльності на залізничному транспорті здійснюється за договором перевезення, а другий (відповідно до Цивільного кодексу України - далі ЦК РФ, стаття 801, [3], [4]) - за договором транспортної експедиції. Можна погодитися з думкою Спіріна І.В. [5]: «У спеціальній літературі (та й в актах законодавства) зустрічається написання як «експедиційна», так і «експедиторська» діяльність; відповідно - експедиційні або експедиторські послуги. Тому слід упорядкувати використання термінів. Доцільним буде віднесення першого терміну до подорожей і геологічної практики, а другого - до обробки вантажів».

До недавнього часу, в умовах державного планування перевезень, залізничний транспорт загального користування здійснював тільки перевозочну діяльність, на відміну від інших видів транспорту, таких як морської і автомобільний. Зі скасуванням державного замовлення на перевезення вантажів така діяльність стала необхідною і в сфері залізничного транспорту. З'єднання перевізної і транспортно-експедиторської видів діяльності

щодо контейнерних перевезень на базі активів залізничного транспорту в рамках спеціалізованої структури і поширення цієї діяльності на взаємодію з аналогічними структурами в складі інших видів транспорту є фактом виділення контейнерних перевезень в конкурентний сегмент ринку в нових умовах. Це дозволить залучити в сферу залізничного транспорту додатковий дохід, діміє інвестиції. Відповідно до цього, в рамках цього дослідження представляється необхідним визначити величину ринку контейнерних перевезень, оцінити перспективи його зростання, дати характеристику учасників цього ринку.

## 1.2. Характеристика обсягів і динаміка контейнерних перевезень

Загальна динаміка контейнерних перевезень залізничним транспортом представлена на рис. 1.1.

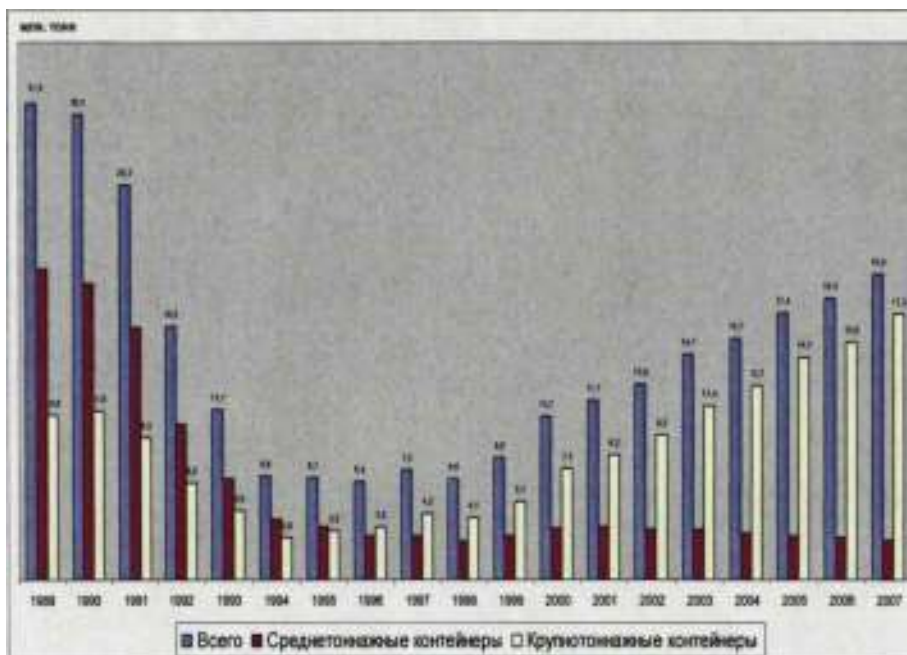


Рис. 1.1. Динаміка перевезень вантажів в контейнерах за період

На рис. 1.1. видно, що з початку 90-років почалося обвальне падіння обсягу контейнерних перевезень. Мінімум припав на 1995-1996 роки.

Перш за все, це пов'язано з переходом на нові ринкові умови господарювання в сфері транспортних послуг та у скасуванні державного замовлення на перевезення, скасування державної монополії на зовнішню торгівлю, втрати

налагоджених виробничих зв'язків і ряду інших причин.

Наступні роки були пов'язані з ростом обсягу перевезень, але вони розвивалися на старих виробничих відносинах, в рамках старих не ринкова структур. У цих умовах важко було розраховувати на прорив у цій сфері діяльності.

Найбільший обсяг контейнерних перевезень на залізницях Україні мав місце в 1988 році і становив 30,9 млн. Тонн, в тому числі 10,3 млн. Тонн або 33,3% було перевезено в великотоннажних контейнерах. Частка відправлення вантажів в контейнерах від загального обсягу відправлення вантажів становила на той період 1,32%.

Найнижчий обсяг контейнерних перевезень мав місце в 1996 році і склав 6,4 млн. Тонн або 0,8% по відношенню до загального обсягу перевезень. Втрата частини контейнерних перевезень сталася за рахунок значного (на 17,7 млн. Тонн або на 85,8%) скорочення обсягу перевезень вантажів у середньотоннажних контейнерах. У 1997 році спад обсягу перевезень вантажів у контейнерах припинився і вперше було зафіксовано зростання на 12,1% по відношенню до 1996 року.

Періодом припинення затяжного спаду обсягу перевезень і початком стійкого зростання слід вважати 1999 рік, коли обсяг перевезень вантажів в контейнерах виріс на 22% і склав 8 млн. Тонн або 0,85% від загального обсягу відправлення вантажів. Найбільш інтенсивний розвиток отримали перевезення вантажів в великотоннажних контейнерах. Їх обсяг в 1999 році склав 5,1 млн. Тонн або 64% від загального обсягу контейнерних перевезень. Зазначена тенденція триває до теперішнього часу.

Відбувся перерозподіл співвідношень в структурі міжнародних перевезень. У порівнянні з 1998 р, частка експорту (через всі міжнародні стики) зросла з 25,2% до 36,5%. Обсяг експортних перевезень збільшився на 2,6%, а загальний обсяг міжнародних перевезень зменшився на 4,2% (280,8 тис. Тонн), в тому числі імпорт - на 5,6%, транзит - на 1,2%. Разом з тим, обсяг перевезення транзитних контейнерів по Транссибірській магістралі в 20 футовому еквіваленті збільшився

на 49,7%. В останні 2 роки (2005-2007) обсяг транзитних перевезень знизився на користь імпорту.

Аналіз показав, що в найближчій перспективі в Російському товарному обороті матимуть місце більш високі темпи зростання експорту з переважанням номенклатурних груп вантажів з більш високою об'ємною масою, наприклад таких, як алюміній і папір. Це одне з найважливіших обставин, яке стало враховуватися в довгострокових програмах з освоєння внутрішнього ринку транспортних послуг і вдосконалення вітчизняної контейнерної транспортної системи.

У 1999 році була вперше розроблена Комплексна програма розвитку контейнерних перевезень на Російських залізницях на 2000-2005 роки (Додаток 2 до Вказівкою МПС України від 31.03.2000г №70у), якій було передбачено досягти обсягу перевезень вантажів у контейнерах рівня 1992 року, що склало 16,5 млн. т, і доведення частки обсягу перевезень вантажів у великотоннажних контейнерах до 70%.

У 2005 році в контейнерах перевезено 20,8 млн. Тонн вантажів, що на 10,4% більше ніж у 2004 році. Таким чином, контрольні показники Комплексної програми істотно перевиконано.

В основу розробки нової програми розвитку контейнерних перевезень на середньострокову перспективу (по крайній мере, до 2010 року) вже повинні бути покладені нові умови господарювання з виділенням консолідованої частки функціональної структури залізничного транспорту.

Дані показують, що динаміка контейнерних перевезень в Україні має позитивну тенденцію. За минулий період з початку росту контейнерних перевезень (тобто з 1999 року) середньорічний загальний темп зростання контейнерних перевезень склав 17,3%, в тому числі 20,9% - темп зростання обсягу перевезень в великотоннажних контейнерах. В останні роки тим зростання обсягу контейнерних перевезень дещо сповільнилося. Зокрема в 2007 році обсяг перевезень вантажів в контейнерах за два роки в порівнянні з 2005 роком збільшився 10,8% і склав 23,6 млн.тонн. Частково це можна віднести на рахунок початкового етапу структурних перетворень на залізничному транспорті



в 2006 році. Разом з тим, це не змінило загального ходу динаміки перевезень вантажів в контейнерах.

Іншими словами основна тенденція динаміки контейнерних перевезень полягає в тому, що:

- за останнім часом мав місце досить високий ріст обсягів контейнерних перевезень із середньорічним темпом рівним більше 17%;
- за цей же період випереджаючими темпами переважало зростання обсягу перевезень вантажів у великотоннажних контейнерах із середньорічним значенням темпу рівним близько 21%;
- об'єктивних фактів, що стримують в короткостроковій перспективі зростання обсягу контейнерних перевезень не виявлено.

Відповідно до викладеного, в перспективі слід орієнтуватися на подальше збільшення обсягу контейнерних перевезень вантажів переважно в великотоннажних контейнерах. Дані показують, що частка обсягу перевезень вантажів у середньотоннажних контейнерах буде знижуватися, залишаючись приблизно на одному і тому ж рівні в абсолютному вираженні, тобто на рівні близько 3 млн. Тонн на рік. Як і раніше це будуть перевезення для особистих побутових потреб громадян, а також постачальницькі перевезення деякими товарами малих партій в райони Крайньої Півночі і деякі інші.

Разом з тим, при плануванні перспективних обсягів контейнерних перевезень слід брати до уваги, як уже зазначалося, весь обсяг контейнеропрігодних вантажів, що перевозяться різними видами транспорту України.

У сфері перевезень контейнеропрігодних вантажів має місце як міжвидова, так і внутрішньовидова конкуренція (Додаток 2).

Перевезення в міжнародному сполученні залізничним транспортом в більшій мірі організовуються іншими суб'єктами ринку, в тому числі власниками власних контейнерних парків, хоча фактичним (титульним) перевізником всіх вантажів залізницею, в тому числі і вантажів в контейнерах і вагонах будь-яких власників, до недавнього часу було МПС України, а в даний час - ВАТ «УЗ».

Приблизно 5% перевезень вантажів в контейнерах по території Російської Федерації здійснюється в контейнерах парку приналежності країн СНД і Балтії.

Слід також зазначити, що внутрішні і міжнародні перевезення не є незалежними сегментами ринку. Вони пов'язані єдиною технологією використання рухомого складу для перевезень контейнерів. Так, основний потік міжнародних перевезень орієнтований зі Сходу на Захід, внутрішній - з Заходу на Схід. Звільнитися при цьому рухомий склад використовується для завантаження імпорту і транзиту. Поділ зазначених сегментів на окремі види бізнесу вимагало б збільшення парку спеціалізованого рухомого складу в кожному випадку, збільшило б порожні пробіги і, як наслідок, призвело до необхідності різкого підвищення тарифів на перевезення, як у внутрішньому, так і в міжнародному сполученні. Характеристика ринку міжнародних контейнерних перевезень приведена в Додатку 3.

Необхідно відзначити, що за винятком залізничного транспорту ніде облік контейнерних перевезень не проводиться. За експертними оцінками, в даний час в Україні перевезення контейнеропрігодних вантажів, перево-



Я залізничний ■ автомобільний □ морської □ річковий

Рис. 1.2. Структура перевезення контейнеропрігодних вантажів в Україні за участю різних видів транспорту

Внутрішньовидова конкуренція також має місце в разі перевезення контейнеропрігодних вантажів в критих і поштово-багажних вагонах. Обсяг цих перевезень оцінюється в розмірі 50 млн. Тонн на рік, не рахуючи вантажів, придатних для перевезення в спеціалізованих контейнерах, що становить ще не менше 50 млн. Тонн. Значна частина перевезень контейнеропрігодних вантажів здійснюється різними типами рухомого складу (для перевезення 70% обсягів

вантажів в середньотоннажних контейнерах використовуються універсальні піввагони).

Таким чином, в контейнерах на залізничному транспорті перевозиться не більше 26% контейнеропригодних російських вантажів.

Загальний внутрішній ринок контейнеропригодних вантажів з урахуванням його конкурентних складових оцінюється в розмірі не менше 100 млн. Тонн контейнеропригодних вантажів широкої номенклатури. Крім цього, з урахуванням застосування спеціалізованих контейнерів для перевезення наливних небезпечних і безпечних вантажів (танк-контейнерів) і харчових швидкопсувних продуктів. (Ізотермічних контейнерів) до цього обсягу слід додати ще не менше 50 млн. Тонн. Цифри показують, що фактичне оптимістичне освоєння зазначеного ринку контейнерними перевезеннями становить не більше 15%. Є експертну думку, що цей відсоток ще нижче і що рівень контейнеризації вантажних перевезень в Україні не перевищує 10%.

Однак в умовах розпилення функціональної діяльності за численними департаментам, службам і лінійним підприємствам залізничного транспорту загального користування Україні реалізувати необхідний рівень контейнерного сервісу не представляється можливим.

Представляється також цікавим оцінити міжнародну конкурентне середовище, в якій знаходиться Росія в цілому і Російські залізниці зокрема. Основна грузопроводящая залізнична мережа перевезень вантажів в контейнерах представлена на рис. 1.3 і включає головні транспортні коридори України: це Транссибірська магістраль, коридор Північ-Південь і другий пан'європейський коридор, який з'єднує Західну Європу з Транссибом. Сьогодні в відношенні міжнародних контейнерних перевезень залізничний транспорт загального користування Україні конкурує: на східному плечі Транссибу з трансокеанський контейнерним сервісом (рис. 1.4), а на західному плечі Транссибу з автомобільними перевізниками. При цьому всі конкуренти УЗ персоніфіковані, тобто є цілком конкретними комерційними структурами, наділені відповідними активами.

І це на відміну від ситуації на залізничному транспорті Україні є найголовнішою особливістю ринку контейнерних перевезень не тільки на внутрішньому, а й на зовнішньому ринку. Залізничний транспорт не зміг стати консолідованим суб'єктом ринку контейнерного сервісу, а, отже, і його транспортна послуга в повній мірі не була затребувана. Він притягувався в міру необхідності з боку зарубіжних експедиторів. Орієнтовно цей обсяг затребуваності оцінюється не більше 1,5% від обсягу трансокеанського сервісу.

### Євроазійські залізничні маршрути

-Asian Railway routes'



Рис. 1.3. Схема основних залізничних коридорів України



Рис. 1.4. Схема маршрутів трансокеанського контейнерного сервісу

### **1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід організації та управління контейнерними перевезеннями**

У більшості країн Європи та північної Америки перевезення вантажів в контейнерах у прямому і особливо в змішаному повідомленнях в останні роки розвиваються прискореними темпами і є одним із найважливіших напрямів науково-технічного прогресу на транспорті. На думку фахівців багатьох країнах світу, вважається, що контейнерні перевезення в значній мірі будуть уособлювати вантажний транспортний сервіс 21 століття.

При цьому вирішальне значення матиме форма управління вагонним і контейнерним парками, а також термінальній системою, що пояснюється специфікою цієї сфери діяльності. Саме форма управління контейнерними перевезеннями вже сьогодні дозволяє компаніям за кордоном позитивно і в необхідному обсязі вирішувати питання технічного і технологічного забезпечення.

В умовах загострення конкурентної боротьби в сфері контейнерних (комбінованих) перевезень на залізницях за кордоном ведеться пошук ефективних технічних, технологічних і організаційних рішень, які визначаються географією вантажопотоків, формою власності на залізниці і кон'юнктурою ринку транспортних послуг. До числа найбільш великих організаційних рішень слід віднести створення наднаціональних підприємств з контейнерних перевезень, а також злиття транспортних компаній, в тому числі створення в структурах залізничного транспорту підрозділів автомобільного транспорту, посилення взаємодії залізниць з судноплавними компаніями з встановленням єдиних ставок за користування інфраструктурою і рухомим складом .

Встановлено, що в оперативній роботі залізниці і контейнерні компанії тісно взаємодіють один з одним в частині координації своєї діяльності з метою забезпечення високої якості транспортного обслуговування користувачів послугами комбінованих перевезень. Результати їх комерційної діяльності суворо розмежовані і безпосередній вплив доріг на контейнерні компанії здійснюються через національний орган господарського управління або в рамках

прав засновників акціонерних товариств. У свою чергу, має місце державне регулювання окремих видів діяльності по взаємодії.

Однак в даний час єдиного (типового) рішення по організації і управлінню контейнерними перевезеннями на залізницях Європи і США немає. Наприклад, Італійські державні залізниці все змішані перевезення виділили в окрему дочірню компанію Італконтейнер. На державних дорогах Франції в рамках Національного товариства французьких залізниць (НОФЖД) утворені дві дочірні компанії зі змішаних перевезень. На державних Австрійських федеральних залізницях є дочірня компанія Комбікарго.

Всі європейські залізниці є акціонерами компанії за міжнародними змішаним перевезенням Інтерконтейнер-Інтерфріго.

У Німеччині значні обсяги комбінованих перевезень виконується компанією Transfracht International (TFI), що є дочірнім підприємством АТ Німецькі залізниці.

Крім зазначених напрямків TFJ організує контейнерні перевезення з морськими портами Антверпен і Роттердам в Нідерландах і Зебрюгге в Бельгії, причому в двох перших портах компанія має в своєму розпорядженні власними експедиторськими підрозділами.

Компанія TFI спільно з компаніями Tran Roil і Intercontainer-Interfrigo бере участь в організації багатьох європейських маршрутних контейнерних поїздів, в тому числі і поїзди "Східний вітер" в повідомленні Берлін-Москва.

Останнім часом Німецькі залізниці активно беруть участь у створенні дочірніх і спільних підприємств з організації контейнерних і, в тому числі, на цій основі змішаних перевезень за напрямками. Створюється мережа транспортних підприємств активно беруть участь в товаророзподільчих діяльності. Звітні дані останніх років про роботу компанії свідчать, що контейнерні перевезення всередині країн скорочуються при одночасному їх зростанні в міжнародному і транзитному повідомленнях. Компанія посилено здійснює перевезення між Німеччиною та Іспанією з використанням території Франції для пропуску транзитних вантажопотоків. Успіх цих компаній багато в чому визначається

широким використанням автоматизованих засобів зв'язку і управління, які вписані в наскрізну технологію перевезень.

Контейнерна компанія з організації контейнерних перевезень (КНК), у Франції утворена в рамках НОФЖД, в останні роки отримала значну самостійність в результаті чого, всі комерційні питання здійснення і управління контейнерними перевезеннями передані у відання компанії. Крім цього компанія займається орендою транспортних засобів, виробництвом вантажно-розвантажувальних операцій, управлінням контейнерним парком і контейнерними терміналами, а також поверненням порожніх контейнерів.

Позиція НОФЖД по відношенню до контейнерної компанії передбачає повне невтручання в контейнерний бізнес компанії і надання в її розпорядження залізничних ліній та рухомого складу всередині країни. Так як приватизація залізниць Франції не планується, то компанія займає досить стійке становище на ринку транспортних послуг: 79% акціонерного капіталу КНК належить холдингу, який є власністю НОФЖД, а частина, що залишилася належить французькій компанії "Новатранс", що спеціалізується на контрейлерних перевезеннях напівпричепів.

Відмінною особливістю діяльності КНК є те, що вона безпосередньо обслуговує виробників товарів без будь-яких посередників, а також власників вантажів без залучення експедиторських організацій. Між КНК і НОФЖД укладено угоду, згідно з яким вся комерційна діяльність по організації контейнерних перевезень передавалася компанії. Основні положення угоди наступні:

- залізниці надають в розпорядження компанії безкоштовно контейнерні термінали;
- компанія виплачує дорогах компенсацію за неамортизована обладнання та вантажно-розвантажувальні машини, які переходять в її користування на терміналах;
- після компенсації відповідної вартості обладнання і машини переходять у власність компанії;
- на КНК покладається функція технічного обслуговування, по ремонту і

оновлення обладнання контейнерних терміналів;

- компанії надано право в разі необхідності відкривати нові контейнерні термінали;
- списання зношеного обладнання та машин, їх заміна новими виробляється компанією самостійно.

Останнім часом статус КНК дещо змінився в бік більшої самостійності. Компанія створила адміністративну децентралізовану систему управління складається з 72 контейнерних терміналів і об'єднану в 17 агентств, розміщених на всій території Франції. Ці агентства, що знаходяться в 17 великих містах, виконують функції комерційних представництв КНК в рамках певних регіонів. Агентства здійснюють зв'язок місцевої клієнтури з КНК, виробляють облік вантажів і приймають платежі за перевезення. Агентства також укладають договори з місцевими транспортними підприємствами на завезення-вивезення вантажів, забезпечують навантаження-вивантаження контейнерів і їх доставку до одержувачів.

Під керівництвом кожного агентства знаходяться кілька контейнерних терміналів, причому основний штат агентства розташовується на одному з них.

В результаті діяльності компанії залізниці Франції забезпечуються стабільним обсягом робіт, а клієнтура - високоякісними і конкурентоспроможними транспортними послугами в порівнянні з автомобільними перевізниками.

До поточного моменту в США рівень обсягів контейнерних перевезень в порівнянні з перевезеннями на залізницях Європи перевищено в два рази. На дорогах Європи досягнутий обсяг освоюють понад 50 різних операторів, в той час як на залізницях США в два рази більший обсяг освоюється головним чином трьома найбільшими компаніями світу.

Незважаючи на досягнуті успіхи в США останнім часом приймається ряд організаційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності контейнерних перевезень. В рамках цих заходів проводиться реорганізація і створення компаній з контейнерних перевезень при залізничних компаніях, установи двома або кількома залізницями спільних підприємств з контейнерних перевезень,



вишукування економічних механізмів участі вантажовласників у розвитку і підвищенні ефективності змішаних перевезень, тісний контакт залізничних компаній на договірній основі з судноплавними компаніями і портами по освоєнню великих контейне-ропотоков і ін.

Наведені матеріали свідчать про те, що на зарубіжних залізницях сфера контейнерних перевезень не знаходиться у веденні залізничних адміністрацій, а виділена в самостійний вид транспортної діяльності. Освіта контейнерних компаній в основному здійснена в формі дочірніх підприємств, національних органів господарського управління залізницями, яким в управління передані термінали, контейнерний парк, а на ряді залізниць і спеціалізований рухомий склад. Діяльність контейнерних компаній, як незалежних господарюючих суб'єктів на ринку транспортних послуг повністю відокремлена від діяльності перевізника. Організаційно-правовий статус таких компаній визначається формою власності їх засновників. Майно контейнерним компаніям може передаватися безоплатно або на правах оренди.

Як у будь-якого комерційного підприємства метою діяльності контейнерних компаній є отримання максимального прибутку, яка може бути забезпечена тільки при значному зростанні обсягів перевезень та інших послуг, транспортних послуг. В цьому відношенні їх і залізниць інтереси повністю збігаються, в зв'язку з чим, останні безпосередньо зацікавлені в успішній діяльності контейнерних компаній з продажу послуг на сторону і надають ними всіляке сприяння щодо підвищення якості перевізного процесу та повного задоволення вимог вантажовласників.

У зв'язку з даними закордонного досвіду представляється доцільним провести аналіз вітчизняного досвіду стану організації виробництва і управління контейнерними перевезеннями.

Це пов'язано з тим, що закордонний досвід дає уявлення про загальні тенденції функціонального розвитку і побудови транспортної послуги, в той час як вітчизняний досвід дозволяє виділити характерні особливості і проєобразовательні можливості, виходячи зі сформованих структурних,

правових, господарських і майнових відносин. Не останню роль відіграє облік традицій (Додаток 4).

До початку реформування організації контейнерних перевезень на залізницях РФ єдиного господаря у контейнерного парку не було. За технічний стан контейнерів, планові види ремонту, а також за поставку відповідав Департамент комерційної роботи в сфері вантажних перевезень. Оперативне управління і потреба в контейнерах визначав ЦФТО МПС, обсяг інвестицій - Департамент економіки (цеу), та ін.

Ремонт контейнерів виробляється на ремонтних підприємствах дорожнього підпорядкування. Практична робота з контейнерним парком здійснюється на станціях. Для освоєння прогнозованих обсягів необхідно було додатково мати в парку 11,3 тис. Великотоннажних контейнерів.

В інвентарному парку залізниць України для перевезення великотоннажних контейнерів (далі фітінгові платформи) було 15,2 тис. Довжин-нобазних фітінгових платформ з вантажною довжиною 60 футів. У робочому парку перебувало близько 12 тис. Платформ. Всього в інвентарному парку, включаючи фітінгові платформи, переобладнані з універсальних, значилося 16,4 тис. Платформ. Знос парку платформ становив понад 46%. У разі, якщо все залишити як було, для забезпечення прогнозованого обсягу перевезень на період до 2005 року дефіцит платформ склав би 7 тис. Одиниць.

Стан з фітінгових платформами виявилося вкрай важким, особливо при організації транзитних перевезень. Справа в тому, що в транзитному сполученні беруть участь, як правило, приватні контейнери довжиною 40 футів. Цей типорозмір контейнерів стає практично типовим при міжнародних перевезеннях. Однак, наш контейнерний парк не встиг зазнати відповідних структурних змін. В результаті чого, для перевезення контейнерів довжиною 40 футів використовуються платформи з вантажною довжиною 60 футів. При цьому місткість платформи для перевезення великотоннажних контейнерів використовуються на дві третини, відповідно і транзитні потяги виявляються недовантаженими.

## 2.3. Економіко-математична модель контейнерної компанії і алгоритм прийняття оптимальних рішень

В даному розділі дано розгорнутий опис многокритеріальної моделі контейнерної компанії і алгоритм прийняття рішення по ній, а розрахунки відповідно до цієї методикою наведені в [4].

Для підприємств розглянутого типу в якості інтегрального критерію оцінки фінансово-господарської діяльності доцільно прийняти прибуток підприємства  $Mrg$ .

$$Mrg = \sum_i (P_i - C_i) \cdot V_i,$$

де  $Mrg$  - прибуток підприємства;

$P_i$  - ціна одиниці  $i$ -го виду транспортно-логістичної послуги;

$C_i$  - собівартість  $i$ -го виду транспортно-логістичної послуги;

$V_i$  - обсяг виробництва  $i$ -го виду транспортно-логістичної послуги.

$$\sum_i V_i \leq V^*$$

де  $V^*$  - виробнича потужність КК.

$$\sum_i C_i V_i < F^*$$

де  $F^*$  - сумарні фінансові ресурси КК.

Критерій, що виражає собівартість переробки вантажів Сск має наступний вигляд:

$$E_{\text{год}} \leq \sim \text{Руб. / Конт.-оп}$$

$$E_{\text{год}}$$

де  $E$  - річні експлуатаційні витрати, руб.

$$Q_{\text{год}} \sim \text{річний обсяг переробки вантажів, конт.-опер};$$

Величина  $E$  включає в себе витрати на заробітну плату ( $C_1$ ), силову і освітлювальну енергію ( $C_2$ ), паливо ( $C_3$ ), обтиральні-мастильні матеріали ( $C_4$ ), амортизаційні відрахування ( $C_5$ ).

З огляду на постановку даного завдання, критерій Сск доцільно виразити таким чином:

$$3 + 3 + 3 + 3 + 3$$

$$3 \sim 3/1 \text{ o m } V^{\wedge}$$

Витрати на заробітну плату залежать від кількості робочих змін на рік, необхідних для переробки заданого обсягу роботи і змінної тарифної ставки всіх членів бригади.

Зміст 1-го водія автонавантажувача типу «Кальмар» в годину ( $f_4ac$ ):

де  $f_i$  - годинна тарифна ставка працівника I розряду водія автонавантажувача «Кальмар»

*До "шр* - тарифний коефіцієнт;

*ка* - коефіцієнт нарахувань на зарплату (премії, відрахування на соціальні потреби та ін.).

Змінна тарифна ставка одного робітника ( $f_{CM}$ ):

де  $t_{CM}$  - кількість годин роботи за зміну;

Річні витрати на заробітну плату становлять:

$$C_m = f_a \cdot N_a,$$

де  $N_{CM}$  - число робочих змін на рік;

Витрати на енергію руху для «Кальмара» складають:

$$C_m - T - k_m - C_m,$$

де  $T$  - число годин роботи двигунів ПЗМ за рік;

$K_{ПГ}$  - норма витрати палива на 1 годину роботи ПЗМ, кг / год;

$3 "$ , - вартість 1 кг палива, руб / кг.

Витрати на мастильно-обтиральні матеріали:

$$C = Q_A,$$

де  $3 \setminus$  - коефіцієнт, що враховує витрати на додаткові матеріали по догляду за ПЗМ, що мають двигуни внутрішнього згорання.

Витрати на освітлення складських майданчиків розраховуються з урахуванням загальної площі складу, включаючи автодороги та залізничні під'їзні шляхи, режимів роботи складів і їх географічного розташування:

$$C = \sqrt{0-3-Fo0-TK-wkc-K},$$

де  $F_{об}$  - загальна площа складу;

$T_{ос}$  - кількість годин освітлення складів на рік;  $w$  - норма витрати електроенергії на освітлення складу, Вт / м<sup>2</sup>,  $k_c$  - коефіцієнт, що враховує втрати енергії в підвідної мережі; Амортизаційні відрахування розраховуються окремо по кожній статті капіталовкладень, а потім сумуються:

$$C_i = 0,01 \cdot K_2 (A_i' + A_i'' + P_i),$$

$$C_a = \pm C_i,$$

де  $i$  - число статей капіталовкладень;

$K_j$  - капіталовкладення за статтею  $i$ , руб / рік;

$A_i'$  - норма амортизаційних відрахувань на реновацію за статтею  $i$ , %;

$A_i''$  - норма амортизаційних відрахувань на капітальний ремонт за статтею  $i$ , %;

$P_i$  - норма відрахувань на середні і поточні види ремонтів, %.

Критерій, що виражає переробну спроможність КТ по площі складу можна виразити таким чином:

$Q_{скл}$  - к / сут

де  $F_{СКЛ}$  - площа складу, м<sup>2</sup>;

$K, m$  - коефіцієнт використання площі складу;

$H$  - кількість ярусів зберігання контейнерів;

$K_{рез}$  - норматив резерву складської площі ТК;

$f$  - площа, яку займає одним контейнером;

$t_{хр}$  - термін зберігання контейнерів, сут;

$an$  - коефіцієнт безпосереднього перевантаження.

Критерій, що виражає переробну спроможність вантажного фронту КТ, визначається за формулою [5]:

де  $T$  - час роботи вантажного фронту КТ за добу, год;

$Q_{сут}$  - добовий контейнеропоток, К / добу;

$K_d$  - коефіцієнт, що враховує додаткову внутрискладських переробку;

$X$  - кількість подач вагонів за добу;

$Z$  - кількість вантажно-розвантажувальних машин, що працюють на вантажному фронті КТ;

$q$  - технічна продуктивність вантажно-розвантажувальних машин, К / год;

$t_{п.у}$  - час на подачу-прибирання вагонів, ч.

Характеристика критерію, що виражає наведені витрати дана в Додатку 5.

У дисертації також розроблена багатокритеріальна модель визначення технологічної стійкості функціонування КК (далі - стійкості), структура якої відповідає найважливішому принципу логістики - теорії компромісів. В даному випадку компроміс шукається між ефективністю, стійкістю і надійністю функціонування КК. Очевидно, що збільшуючи витрати на довготривалі та оперативні системи забезпечення стійкості, ми збільшуємо значення цього показника, але знижуємо економічну ефективність.

Модель визначення сталого функціонування контейнерної компанії включає критерій оптимальності, що характеризує технологічну стійкість КК, тобто здатність забезпечити безперебійне функціонування компанії, при якому виконуються основні якісні та кількісні показники і компенсувати виникаючі дисбаланси, пов'язані з коливанням розмірів контейнеропотоків, зміною вимог до якості транспортно-логістичного обслуговування з боку вантажовласників, мінливістю тарифної політики та іншими факторами невизначеності.

Даний критерій враховує показники, що характеризують якість функціонування і приведені витрати відповідно довготривалих (ДСО) і оперативних (ВЗГ) систем забезпечення стійкості КК.

До ДСО відноситься термінальна і інформаційна інфраструктура, до ВЗГ - парк контейнерів і рухомого складу і система управління ним.

Завдання полягає в тому, щоб на основі оптимального поєднання ДСО і ВЗГ забезпечити максимальну стійкість КК за умови виконання обмежень на величину прибутку та інвестиційні ресурси, а також необхідний рівень якості транспортно-логістичного обслуговування вантажовласників.

Для вирішення завдань оптимізації таких складних багаторівневих систем, як контейнерна компанія (рис. 2.1.) Доцільно застосовувати декомпозиційні методи. З огляду на модель функціонування КК доцільно застосовувати

вертикальну лімітуючу і стимулюючу координацію. При лімітуючій координації інформаційний зв'язок між підсистемами здійснюється за допомогою параметрів, що входять в обмеження завдань підсистем. При стимулюючій координації - за допомогою параметрів, що входять в цільові функції (критерії оптимальності) завдань підсистем [35], [38].

Для розв'язання багатокритеріальних задач, пов'язаних з підвищенням ефективності управління КК серед безлічі методів вибираємо метод поступок.

Це пояснюється тим, що при вирішенні завдань, пов'язаних з кардинальним реформуванням і перепроєктуванням бізнес-процесів і створенням нових організаційних структур, як в нашому випадку з контейнерної компанією, особа, яка приймає рішення (ЛПР) не може висловити свої переваги перш ніж розпочати розв'язання завдань з урахуванням безлічі критеріїв.

Блок-схема рішення задачі з урахуванням безлічі критеріїв на основі методу поступок приведена на рис. 2.2.

Особливо слід підкреслити, що у випадку з багатокритеріальною задачею мова йде про отримання умовно оптимального рішення. Строго оптимальне з точки зору математики рішення може бути отримано при наявності одного критерію (може бути отриманий варіант, що забезпечує мінімальне або максимальне значення цільової (критеріальною) функції). Для двох критеріїв може бути отримано кінцеве безліч неупереджених варіантів (безліч Парето).

Для вирішення багатокритеріальної задачі вибору керованих параметрів КК застосовуємо алгоритм, що містить діалог людини з обчислювальною машиною. Людино-машинні процедури, які є найбільш ефективними з відомих в даний час методів розв'язання багатокритеріальних задач, можна розглядати як системи імітаційного моделювання, в яких беруть участь особи, яка приймає рішення (ОПР), і розробник системи. Як ЛПР може виступати Рада фахівців [118] - [133]. Розрахунок значень критеріїв оптимальності, де  $l = 1, p$  - кількість включених в конкретну модель критеріїв. Пред'явлення ЛПР безлічі для аналізу з метою призначення поступок. ЛПР вказує на яку величину він згоден знизити значення  $i$ -го критерію з тим, щоб поліпшити  $<b>$  значення  $j$ -го критерію. В процесі пошуку оптимального, з точки зору ОПР, рішення воно може повертатися на

будь-яке число кроків назад, змінювати свої поступки і отримувати нові рішення. Таким чином він виявляє кількісні взаємозв'язку критеріїв, що полегшує вибір остаточного єдиного рішення.

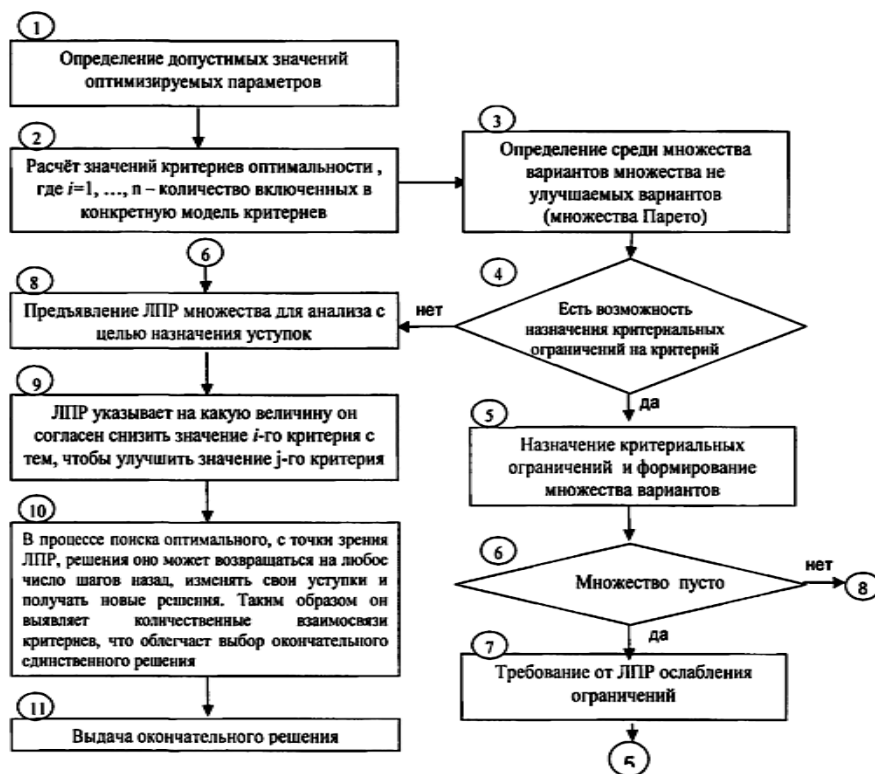


Рис. 2.2. Блок-схема алгоритму розв'язання багатокритеріальної задачі на основі методу поступок.

### 3. ОБГРУНТУВАННЯ СТРУКТУРНОГО СКЛАДУ КОНТЕЙНЕРНОЇ КОМПАНІЇ І СКЛАДУ МАЙНОВОЇ БАЗИ

#### 3.1. Вибір структурного складу контейнерної компанії

Перші дослідження, що стосуються створення контейнерної компанії відносяться до 1998 року. Відділенням вантажний і комерційної роботи ВНИИЖТа спільно з ЦМ МПС і ЦФТО МПС була підготовлена робота, що мала статус аналітичної доповіді «Розвиток контейнерних перевезень і реформування управління контейнерним парком в сфері залізничного транспорту» (керівник роботи к.т.н. Матюшин Л.Н.) .



Доповідь містила проект «Комплексної програми розвитку контейнерних перевезень на російських залізницях на 1998-2005 роки» та пропозиції щодо реформування управління контейнерним парком на основі створення спеціалізованої в складі МПС України структури.

Робота була повідомлена на засіданні Президії Науково-технічної ради Укрзалізниці (протокол НТС МПС України від 10.04.1998 р, № 22). І якщо програма розвитку контейнерних перевезень була після доопрацювання була прийнята на НТС МПС України 10.08.1998 р (вказівка МПС від 18.08.1998 р № 968у), то питання реформування зажадав суттєвого доопрацювання. Зокрема, учасники НТС МПС України зажадали проведення додаткових досліджень, в основу яких має бути покладено розгляд кількох варіантів вдосконалення системи управління контейнерними парками і перевезеннями, підкріплене відповідними розрахунками за оцінкою їх економічної ефективності. Було висловлено думку про необхідність розглянути закріплення контейнерного парку за господарюючими суб'єктами, відповідальними за раціональне його використання та утримання. Іншими словами, пропонувалося розглянути варіанти створення контейнерних компаній на залізницях з закріпленням за ними відповідних парків контейнерів.

Така робота була виконана відділенням економіки ВНИИЖТа в 1999 році (виконавець к.е.н. Г.Е.Пісаревській) «Техніко-економічне обґрунтування управління контейнерними перевезеннями залізниць України».

Відповідно до рішення НТС МПС України в 1998 році були прораховані такі варіанти організації КК за принципом володіння контейнерним парком:

- 1) різні варіанти підприємств унітарного типу - одне (єдине), п'ять регіональних і 17 підприємств по числу залізниць (всього 3 варіанти);
- 2) різні варіанти підприємств акціонерного типу - одне (єдине) і п'ять регіональних (всього 2 варіанти).

За основу розрахунків першій-ліпшій нагоді було взято інвентарна наявність контейнерного парку на момент розрахунку. Розрахунки зроблені за підсумками роботи за 1997 рік за умови, що контейнерному підприємству передається не

тільки інвентарний парк контейнерів, а й контейнерні майданчики. Вантажно-розвантажувальні роботи залишаються за залізницею.

Розрахунки показали, що варіант з одним (єдиним) підприємством унітарного типу - Державним унітарним підприємством (ГУП), буде мати рентабельність після виплати податків і інших платежів 10,4%.

Всі регіональні державні унітарні підприємства матимуть рентабельність горазда нижче, що залежить від структури і обсягу навантаження.

При організації самостійних дорожніх державних підприємств унітарного типу в цілому буде мати місце їх збитковість.

Створення підприємств акціонерного типу спричинить подорожчання витрат на перевезення контейнерів від 8 до 17% за рахунок необхідності покриття витрат порожнього пробігу рухомого складу і контейнерів, які будуть віднесені на вантажовідправників.

Зокрема було визнано, що розподіл контейнерів по залізницях - це один з найгірших варіантів роботи з контейнерним парком. Досить сказати, що для організації контейнерних перевезень в прямому сполученні кожна дорога повинна буде укласти договори або угоди щодо спільного використання парку контейнерів власності унітарних або акціонерних підприємств регіонального або дорожнього типу або вводити систему роботи свого парку на інших дорогах (в інших регіонах) через сторонніх експедиторів . І в цілому буде мати місце вкрай неефективна система спільного користування контейнерним парком.

Виходячи з цього, найкращим варіантом, що відповідає всім вимогам рекомендувалося створення контейнерної компанії зі статусом Державного унітарного підприємства (ГУП Контейнер).

Попередні розрахунки показали, що дохідна частина контейнерної компанії перевищує видаткову. Це було основним аргументом на користь прийняття цього варіанту.

Разом з тим у поданій концепції не в повній мірі була врахована що склалася специфіка управління контейнерними перевезеннями без участі дорожнього рівня і лінійних підприємств, які входять або до складу відділення залізниць, або мають дорожнє підпорядкування. Станційні комплекси з вантажних перевезень

відкриті за кількома параграфів Тарифного керівництва №4 (книга 2) і виділити контейнерну роботу не представляється можливим. Потрібні були особливі заходи, які навіть не стояли на порядку денному. Крім того, в останні роки на залізницях були проведені серйозні структурні перетворення, в результаті яких відбулися зміни в організації підприємств лінійного рівня з виділенням провідної ролі механізованих дистанцій вантажно-розвантажувальних робіт (МЧ) і ін.

У зв'язку з цим потрібна технологічна опрацювання різних варіантів організації вертикальної структури управління контейнерними перевезеннями в рамках обраної форми управління - Державного унітарного підприємства (ГУП Контейнер) зі збереженням існуючої системи управління вітчизняними залізницями.

З урахуванням цих зауважень, пізніше в рамках контейнерного блоку ЦФТО МПС Україні був запропонований варіант контейнерної компанії з вертикально керованої структурою, що включає підприємства дорожнього і лінійного рівня. Проте як і раніше вважалося, що у цій контейнерної компанії повинен бути статус державного унітарного підприємства. В рамках присвоєння такого статусу ставало проблематичним вирішити питання майнового забезпечення.

Другий етап опрацювання варіантів реформування структури управління контейнерними перевезеннями і створення контейнерної компанії можна віднести до моменту виходу Постанови Уряду Російської Федерації від 18 травня 2001 року № 384 «Про програму структурної реформи на залізничному транспорті». Перш за все став надзвичайно важливим факт включення в програму структурної реформи створення контейнерної компанії. При цьому було визнано за доцільне провести реформування, яке стосується управління контейнерними перевезеннями, в рамках структурної реформи залізничного транспорту України та разом з нею. Питання по суті був полегшений тим,

Наведений перелік матеріалів показує, що практично всі вони мали цільову основу службового характеру. Це говорить про те, що розробка стратегічних питань структурної реформи на залізничному транспорті, в першу чергу, в області контейнерних перевезень стала по суті внутрішньою проблемою

залізничного транспорту і вирішувалася саме в основному в службовому порядку. Це стало можливим завдяки створенню в рамках ЦФТО МПС Україні спеціалізованої структури, яка усвідомила себе здатною взяти на себе функції і відповідальність з управління контейнерними перевезеннями в масштабах мережі залізниць.

### **3.2. Обґрунтування етапів виділення в конкурентний сегмент ринку транспортних послуг діяльності з перевезення вантажів у контейнерах**

Процес виділення в конкурентний сегмент будь-якої діяльності, як наприклад в даному випадку щодо контейнерних перевезень, пов'язаний зі створенням відповідної структури, при наявності відповідного ринку, в даному випадку вантажної бази перевезень, і наділення цієї структури відповідними активами.

Викладені в попередньому параграфі, принципи проведення підготовчих заходів можуть бути рекомендовані в якості типових.

Так, створення вертикально керованої структури можна вважати обов'язковою умовою керованості підприємства. При цьому, на думку численних практиків, кількість рівнів управління не повинно бути більше трьох. Тобто в разі, що стосується контейнерних перевезень, повинен мати місце верхній (мережевий) рівень, дорожній рівень управління і лінійний. По суті, це типовий рівень управління залізничним транспортом в межах однієї залізниці. Тому виділення зі складу управлінь залізниць спеціалізованих структур - елементів майбутньої вертикалі управління контейнерними перевезеннями також можна розцінювати як типове заход структурної реформи на залізничному транспорті.

Особливістю виділення контейнерних перевезень в конкурентний сегмент діяльності є, як показала практика, правильно обраний статус підприємства. Методика рішення таких задач на практиці, якщо відома кінцева форма підприємства і його статус, по суті, являє собою вже процес, іменованій в різних наукових працях як «логіка або послідовність дій або реінжиніринг». Кінцевим

статусом бізнес-структури в області контейнерних перевезень є дочірнє підприємство ВАТ «УЗ», юридична особа зі статусом відкритого акціонерного товариства (ВАТ). Тому однією з вирішальних завдань по виділенню контейнерних перевезень в конкурентний сегмент діяльності є визначення статусу структури.

Відповідно до наявних варіантами юридичних осіб в ГК Російської Федерації (глава 4, Юридичні особи) адекватною формою прийнятого рішення став варіант створення на базі контейнерних відділів управлінь залізних дороги і ЦФТО МПС України державної установи (стаття 120 ЦК ГФ) в складі залізничного транспорту України. Такий варіант, по суті, є оптимальним, оскільки саме МПС України в той час було своєрідним холдингом з майном, розділеним між учасниками холдингу. В цьому випадку наділення виділяється бізнес-структури активами на праві власності ставало неможливим. Така можливість з'являлася тільки після перетворення холдингу, тобто формально значного числа юридичних осіб (ФГУП - залізниця), в одну юридичну особу, відкрите акціонерне товариство в сфері залізничного транспорту.

Тому першим кроком структурної реформи в області контейнерних перевезень на залізничному транспорті створюваної бізнес-структури необхідно було надати статусу державно установи. Установа, будучи різновидом некомерційної організації, володіє закріпленим за ним майном на праві оперативного управління. Установа володіє, користується і розпоряджається майном лише в тій мірі, в якій це дозволено йому власником. На практиці це відбувається за дорученням власника майна.

Даний проект пропозиції було винесено для розгляду на засіданні Розширеного Президії НТС МПС України, яке відбулося 9 квітня 2001 року (протокол НТС МПС України від 09.04.2001 р № 57) (Додаток 4).

НТС МПС погодився створити нову вертикаль управління, надати нову структуру статус юридичної особи з правом оперативного управління рухомим майном контейнерних перевезень, а також, що надзвичайно важливо, рекомендував наділити нову структуру правом здійснювати транспортно-експедіторське обслуговування в сфері контейнерних перевезень.

Таким чином, МПС України реалізований своє право перевізника, відповідно до ЦК РФ (глава 41, стаття 801, п), надавати транспортно-експедиторські послуги за договором транспортної експедиції, в тому числі на основі використання логістичних схем.

Остаточне офіційне оформлення структури відбулося відповідно до розпорядження адміністрації залізничного транспорту України від 03.03.2003 року № 243р «Про створення державної установи» Центр з перевезення контейнерів Міністерства шляхів сполучення Російської Федерації »(ГУ« Трансконтейнер МПС України »).

Загальна структурна схема ДУ «Трансконтейнер МПС України» представлена на рис. 3.1.

Другим об'єктивним кроком в силу обставин, пов'язаних зі створенням на базі Державної адміністрації залізничного транспорту України ВАТ «УЗ», державна установа перетворюється в функціональний філія ВАТ «УЗ», якому стає доцільним і вже можливим передача на баланс усіх активів контейнерних перевезень (рис.3.2).

Філія стає балансонесущім підприємством аналогічно залізницях. При цьому статус юридичної особи скасовується. Може здатися, що це певний крок назад, але це не так, оскільки суттєвої компенсаційної заходом стає передача на баланс філії частини активів контейнерних перевезень, якими філія відпрацьовує технологію управління контейнерними перевезеннями і транспортно-експедиторського обслуговування.

Наступним кроком стає перетворення філії в дочірнє товариство точно з такою ж структурою вертикалі управління, але з іншим статусом. Структури дорожнього рівня набувають статус філій. Практично незмінним в структурному відношенні на всіх стадіях залишаються структури лінійного рівня - агентства. Структурна схема представлена на рис.3.3.

## Структурна схема управління контейнерними перевезеннями в МПС України

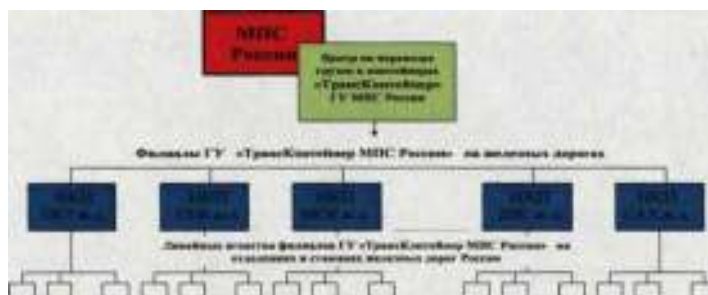


Рис. 3.1. Структурна схема управління контейнерними перевезеннями і оперативного управління контейнерним парком у складі МПС України

## Структурна схема управління контейнерними перевезеннями в ВАТ «УЗ»

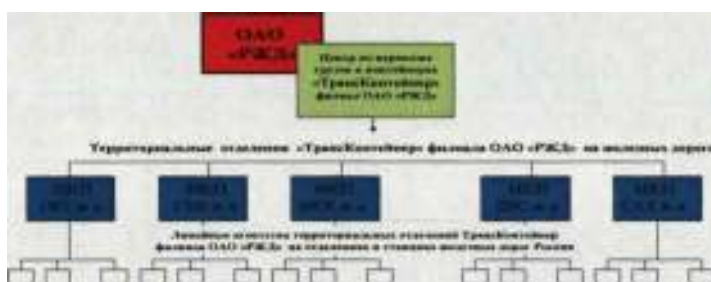


Рис.3.2. Структурна схема управління контейнерними перевезеннями і оперативного управління контейнерним парком у складі ВАТ «УЗ»

На структурній схемі дочірнього товариства показано, що дочірнє товариство виділено зі структури ВАТ «УЗ» і є самостійною юридичною особою, а також, що до складу його вже можуть увійти не лише структурні підрозділи залізничної орієнтації, але агентства та представництва за кордоном, в морських і річкових портах. Це не тільки розширює можливості бізнес - структури, а й створює об'єктивні умови здійснювати контейнерні перевезення з широким застосуванням логістичних схем в міжнародних залізничних і змішаних перевезеннях. Представлена послідовність структурного перетворення підприємства з подібною діяльністю в складі вже існуючого ВАТ «УЗ» може мати місце, як з етапом набуття статусу ГУ, так і без нього. Однак етап функціонування в рамках статусу ГУ вельми корисний, оскільки дозволяє відпрацювати більшість технологічних процесів в складі материнської компанії. Разом з тим етап функціонування в рамках статусу ГУ більше характерний, коли

виникає необхідність консолідованого користування активами, приписаними за умовами балансових процедур до різних власникам, на праві оперативного управління. При створенні дочірнього товариства і об'єднання активів в одній юридичній особі етап функціонування зі статусом ГУ стає не потрібним.

Представлена послідовність дій дозволила створити бізнес - структуру і юридична особа у вигляді відкритого акціонерного товариства «Трансконтейнер» (ВАТ «Трансконтейнер»).

Коментар до бальних оцінок виглядає наступним чином.

1. Можливість підвищення якості послуг і розвитку бренду досягається здатністю задовольнити ключові потреби клієнта, які визначаються як збереження, вартість і швидкість доставки.

Забезпечення схоронності вантажів досягається при максимальному контролі з боку перевізника технологічних операцій процесу перевезення. В сучасних умовах збереження вантажу має на увазі також можливість контролювати його місцезнаходження і знаходити продовження в скоєнні комерційних операцій з ним під час перевезення. Вартість товару або послуги є ключовим ринковим фактором, однак, його вплив носить менш виражений характер для товару або послуги в міру зростання його доданої вартості для споживача. Додаткова вартість продукту визначається його більш прийнятною споживачем якістю.

Швидкість доставки, яка тісно пов'язана з вартістю, є для комплексної послуги інтегрованим параметром, що включає швидкість, своєчасність і стандартизованість всіх супутніх операцій, включаючи митне оформлення при транзитних і зовнішньоторговельних перевезеннях, завантаження і вивантаження в початково-кінцевих пунктах, оформлення провізних документів та реагування на нештатні ситуації.

Можливості, що надаються варіантом 1 в області підвищення якості послуг, оцінюються вище за все; для варіантів 2 і 3 ці можливості послідовно скорочуються і в варіанті 4 вони мінімальні.

2. Умови взаємодії з клієнтом визначають здатність компанії створити, підтримувати і розвивати клієнтську базу стосовно до кінцевих споживачів послуг - вантажовідправників та вантажоодержувачів. Це дає можливість



отримати доступ до надання послуг з підвищеною доданою вартістю по експедиторського обслуговування, а також по створенню логістичних схем доставки вантажу. Можливості компанії по скороченню сукупної вартості комплексної транспортно-експедиторської послуги дозволяє залучити додаткові обсяги відправлень. В цьому відношенні варіанти 1 і 2 представляють максимальні можливості по організації ефективної взаємодії з клієнтами на всій території, що обслуговується, варіант 3 трохи поступається і варіант 4 ще трохи менш функціональний.

3. транспортна ефективність досягається здатністю маневрування ресурсами в залежності від зміни товаропотоків, оптимізації майнового комплексу і підвищення завантаження його використання. Основними напрямками роботи КК в цій області будуть підвищення оборотності парку, скорочення порожніх пробігів, оптимізація топології розміщення і потужності контейнерних майданчиків, підвищення завантаження платформ. За результатами експертної оцінки можливості, що надаються варіантами 1 і 2 в області транспортної ефективності, оцінювалися на однаково високому рівні, варіант 2 трохи поступається їм і варіант 4 дає найменші можливості.

4. Економічна ефективність передбачає максимізацію віддачі на вкладений капітал і прискорене зростання умовної капіталізації компанії.

Відповідно до проведених орієнтовними розрахунками розглянуті варіанти характеризуються такими фінансовими показниками:

- найкращі темпи зростання операційної рентабельності бізнесу притаманні варіантів 1-3;
- варіант 1 вимагає від компанії значних інвестиційних вкладень в вантажно-розвантажувальні механізми, тому найвищі показники по чистому прибутку можуть бути отримані варіантом 2 і 3;
- хорошими шансами зростання капіталізації бізнесу характеризуються варіанти 1-2.

В результаті видається, що варіанти 2 і 3 характеризуються найбільшою економічною привабливістю, варіант 4 значно поступається.

5. Здатність контролювати витрати і знижувати ціни з метою збільшення

обсягів послуг, що надаються пов'язана з можливістю здійснення доставки контейнерів від майданчика до складу з мінімальною кількістю проміжних ланок. В цьому відношенні можливості послідовно знижуються зі скороченням використовуваного майнового комплексу від варіанту 1 до варіанту 4.

6. Керованість і функціональність бізнесу включає можливість здійснення перевізних функцій в найбільш повному обсязі власними силами, організації планування, реагування на нештатні ситуації, організації перевезень контейнерів в прямому і непрямому міжнародному і змішаному сполученні. Як видається, варіанти 1 і 2 представляють однаково широкі можливості по управлінню контейнерними перевезеннями, варіант 3 їм трохи поступається і варіант 4 ще трохи менше перспективний.

7. Стійкість системи пов'язана зі ступенем ризику порушення функціонування системи, невиконання зобов'язань, скорочення обсягів діяльності і зниження ефективності роботи. З цієї точки зору варіант 1 представляє найбільші гарантії, в варіантах 2,3 та 4 стійкість поступово знижується.

8. Узгоджена технічна політика дозволяє уникнути утворення вузьких місць в майново-технологічному комплексі та забезпечити ефективне використання наявних ресурсів. Пов'язані з цим можливості також послідовно знижуються зі скороченням використовуваного майнового комплексу від варіанту 1 до варіанту 4.

9. Інвестиційна привабливість компанії пов'язана з обсягами її доходів від здійснюваної діяльності, положенням компанії на ринку, розміром її власного капіталу, розмірами і станом основних фондів, поточної і очікуваною рентабельністю. За цим показником варіанти 2 і 3 виглядають кращими, а варіанти 1 і 4 характеризуються наявністю негативних аспектів.

10. Здійснення технологічних інновацій розвиток послуг, що надаються на увазі для ДО «Трансконтейнер» можливість вдосконалення і розвитку технології прискореної доставки контейнерів контейнерними поїздами, проведення заходів по формуванню комплектних поставок на вагон, доставці по графіку до одержувача, зміна спеціалізації контейнеропотоків, розширення використання

спеціалізованих контейнерів. Варіанти 1, 2 і 3 виглядають досить працездатними, а у варіанті 4 інноваційні можливості значно знижуються.

11. Зниження інвестиційної навантаження на УЗ прямо пов'язане з передачею відповідних груп майна у власність дочірнього суспільства. При цьому завдання по необхідному розвитку цих активів будуть покладені на нового власника. Відповідно, обсяги необхідних інвестицій ВАТ «УЗ» будуть послідовно підвищуватися від варіанту 1 до варіанту 4.

Таким чином, найкращим варіантом згідно з отриманою бальною оцінкою є варіант 2. Проте, з огляду на умовність кількісних показників, інтереси залізниць розвивати термінальний бізнес як робочий варіант створення статутного капіталу ВАТ «Трансконтейнер» обраний варіант 3.

Цей варіант був підтриманий Правлінням ВАТ «УЗ» і покладено в основу розробки бізнес - плану операторської контейнерної компанії дочірнього товариства ВАТ «УЗ».

Аналіз показав, що практично всі наукові розробки і пропозиції, що стосуються створення консолідованої структури управління контейнерними перевезеннями зі статусом державного унітарного підприємства з наділенням його відповідними активами не могли бути реалізовані через об'єктивно існуючої проблеми подвійного оподаткування при передачі майна від однієї юридичної особи іншій на право володіння.

Разом з тим, було однозначно визнано, що майбутня система управління контейнерними перевезеннями повинна мати трирівневу вертикальноінтегровану структуру управління, включаючи мережевий, дорожній і лінійний рівні.

У зв'язку з тим, що найбільш складним видавалося освіту дорожнього і лінійного рівня, все дослідні та практичні зусилля були спрямовані на створення і відокремлення в рамках правлінь залізниць, насамперед, дорожніх відділів контейнерних перевезень з тим, щоб надалі вони стали основою нової вертикалі управління на регіональному (дорожньому) рівні.

В умовах існування в складі МПС України залізниць зі статусом юридичних осіб у вигляді федеральних державних унітарних підприємств (ФДУП) найбільш

оптимальною формою консолідованої структури управління контейнерними перевезеннями виявилася структура зі статусом юридичної особи в формі державної установи з володінням активами контейнерних перевезень (перш за все контейнерів) на праві оперативного управління, передбаченого Цивільним Кодексом Російської Федерації (стаття 120).

Створене на цій основі в рамках МПС України ГУ «Трансконтейнер МПС України» з відповідними філіями на дорогах на базі раніше відокремлених відділів контейнерних перевезень з агентською мережею на станціях, об'єктивно підтримане керівництвом адміністрації залізничного транспорту України, стало реальним початком структурної реформи в цілому на залізничному транспорті та її реальним фактом.

Наступні перетворення в цьому напрямку аж до створення ВАТ «Трансконтейнер» були вже схвалені як правлінням ВАТ «УЗ», так і радою директорів ВАТ «УЗ», що підтвердило правильність раніше виконаних заходів. Найкращим варіантом наділення активами дочірнього товариства в області контейнерних перевезень є варіант з передачею в статутний капітал наступного майна ВАТ «УЗ»: парків контейнерів і спеціалізованих вагонів (фітінгових платформ) для їх перевезення та частини продуктивних контейнерних майданчиків.

Реальна потреба в контейнерах і платформах повинна визначатися очікуваним рівнем обсягу контейнерних перевезень вантажів і тією часткою освоєння ринку, яка буде припадати на ВАТ «Трансконтейнер».

В результаті виконаних розрахунків встановлено, що в залежності від сценарію розвитку ринку обсяг контейнерних перевезень на 2010 рік може скласти 34,0 млн. Тонн (проти 21,0 млн. Тонн в 2005 році) по помірним сценарієм і до 37,5 млн. Тонн за оптимістичним сценарієм.

Розрахункова частка ВАТ «Трансконтейнер» прогнозується на рівні 55%. Це в повній мірі відповідає меті створення національного оператора контейнерних перевезень. Для реалізації прогнозованого обсягу перевезень потрібно придбати в залишився до 2010 року період близько 8,5 тис. Одиниць рухомого складу.

### **3.3. Термінальна діяльність, як основа формування логістики контейнерних перевезень вантажів**

Сучасна світова тенденція в сфері транспортних послуг та, перш за все, в сфері контейнерних перевезень, спрямована на створення нової конфігурації бізнес-процесів за рахунок об'єднання окремих ланок процесу руху товару, таких як перевезення вантажу різними видами транспорту, зберігання і розподіл товару, в єдину логістичну ланцюг на базі логістичних центрів нового типу.

Світові лідери в сфері транспортних послуг реалізують зазначену тенденцію нарощуванням технологічного потенціалу за рахунок поглиблення вертикальної інтеграції і, перш за все, за рахунок розвитку власної термінальної інфраструктури на ключових маршрутах руху товару. Сьогодні стає очевидним, що володіння зазначеним технологічним комплексом дозволяє здійснювати безпосереднє управління логістичної ланцюгом від прийняття вантажу до його доставки, забезпечуючи зниження загальної ціни транспортного обслуговування до конкурентного рівня, а також необхідний рівень якості обслуговування. Одночасно досягається і забезпечується максимальне завантаження і ефективність використання контейнерних майданчиків.

Структурна і технологічна вертикальна інтеграція дочірнього товариства (ДО) «Трансконтейнер», формування власної мережі контейнерних терміналів з метою створення конкурентоспроможної транспортної послуги в повній мірі відповідає завданню з освоєння російськими компаніями міжнародного ринку транспортних послуг.

Також можна відзначити наступні аргументи на користь формування власної мережі контейнерних терміналів:

- операції з контейнерами на терміналах є ланками єдиної логістичного ланцюга з доставки вантажу від відправника до одержувача. Однак в даний час структурні підрозділи залізниць - філій ВАТ «УЗ», зайняті в технологічному процесі роботи контейнерних майданчиків, в силу своєї окремішності та обмеження діяльністю в межах однієї залізниці або навіть

дирекції залізничних перевезень, не можуть створити затребувану транспортну послугу і проконтролювати її виконання на всьому протязі перевезення;

- об'єднання технологічно пов'язаних видів бізнесу в рамках однієї компанії створює умови для оптимізації планування і організації логістичних процедур контейнерних перевезень. Особливо це важливо для розвитку транспортної послуги контейнерних перевезень в міжнародному сполученні (імпорт і експорт), за рахунок підвищення ефективності оперативного управління логістичною процедурою на всій її довжині, що, в кінцевому рахунку, забезпечує зниження витрат для споживачів послуги і підвищує конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку транспортних послуг;

- в даний час відсутня детальний фінансовий облік за поточною діяльністю контейнерних терміналів, що виключає можливість котирування вартості наскрізний транспортної послуги;

- наділення ДО «Трансконтейнер» мережею контейнерних майданчиків дозволить організувати якісний і достовірний управлінський облік, результати якого в подальшому можуть бути використані для перегляду регульованих тарифів на переробку контейнерів на майданчиках;

наявність власних контейнерних майданчиків підвищує привабливість підприємства як транспортно-експедиторської компанії, а також інвестиційну привабливість ДО.

- наявність власних контейнерних майданчиків ДО стимулюватиме модернізацію обладнання та розвиток технологій за рахунок власних і залучених інвестицій, зменшить ризики нецільового використання контейнерних майданчиків, сприятиме створенню цілісної дієздатної логістичного ланцюжка, що дозволяє виявити «вузькі» місця і вжити заходів щодо їх усунення.

Таким чином, дочірньому суспільству «Трансконтейнер» доцільно передати майнові комплекси КТ для здійснення діяльності з обробки контейнерів, а в майбутньому - і для здійснення функцій перевізника.

Контейнерні термінали як об'єкти майна ВАТ «УЗ» не є обмеженими в обороті відповідно до постанови Уряду Російської Федерації від 06.02.2004 № 57 «Про обмежених в обороті об'єктах майна відкритого акціонерного товариства»

залізниці »і можуть бути передані в статутний капітал дочірнього суспільства. Відповідно до існуючої практики комплексне транспортноекспедіційне обслуговування формується на контейнерному терміналі, для чого створюються відповідні структури - агентства. На основі переданих до статутного капіталу ДО контейнерних терміналів можна створити мережу опорних КТ, пов'язаних єдиною логістичною технологією реалізації наскрізної транспортної послуги. Всі опорні КТ можуть бути об'єднані правом надання клієнту комплексної транспортної послуги «від дверей до дверей», незалежно від того, на якому з опорних терміналів була прийнята заявка на організацію перевезення контейнера. При цьому логістичний ланцюг доставки контейнера буде формувати один суб'єкт ринку (ДО) із залученням тільки необхідної кількості проміжних виконавців технологічних операцій. Кількість залучених проміжних виконавців буде обмежено. Зокрема, це будуть які працюють за прямими договорами з ДО, або служби власного автогосподарства по доставці контейнерів, а також організації виконують вантажно-розвантажувальні операції. На основі автотранспорту буде забезпечений зв'язок між КТ на відстані до 200-250 км, що дозволить створювати «зшитий» пакет послуг і наскрізну «віялову» доставку контейнерів на будь-яку станцію нової мережі.

Спочатку, з кінця 40-х років минулого століття, контейнерні перевезення країни були орієнтовані на звернення середньотоннажних контейнерів (СТК), на які до середини 90-х років припадав основний обсяг перевезень вантажів в контейнерах. Відповідно до цієї тенденцією формувалася і база контейнерних майданчиків.

Початок звернення великотоннажних контейнерів (переважно довжиною 20 футів) відноситься до 70-х років. Подальше за цим будівництво контейнерних майданчиків для переробки великотоннажних контейнерів (КТК) відбувалося переважно на тих же станціях без закриття діючих майданчиків для СТК. Сформована таким чином до кінця 80-х років база контейнерних майданчиків до теперішнього часу в структурному відношенні не змінилася з явним кількісним переважанням станцій, відкритих для операцій з середньотоннажними контейнерами.

Аналіз тенденцій розвитку попиту на перевезення в середньотоннажних контейнерах показує його стабілізацію і збереження до 2010 року практично на одному рівні - 3,0-3,5 млн. Тонн. Згодом попит на цей вид перевезень, а відповідно, і потреба в КТ для обробки СТК буде знижуватися.

Таким чином, при незмінній структурі контейнерних майданчиків - з істотним (більш ніж в 3 рази) чисельним переважанням КТ для обробки ньотонажних контейнерів, відбулися важливі зміни структури перевезень - в сторону великотоннажних контейнерів (рис.3.4).

Отже, спостерігається явна диспропорція між потрібної і фактичної структурою контейнерних майданчиків в ВАТ «УЗ».

Робота з контейнерами в даний час виконується на 583 станціях в місцях загального користування (МОП), в тому числі операції з великотоннажними контейнерами проводяться - на 176 майданчиках, з них з 40-футовими контейнерами - на 49 майданчиках, робота зі середньотоннажними контейнерами проводиться на 562 майданчиках.

### **3.4. Розробка механізму передачі контейнерних терміналів**

Відповідно до завдань структурної реформи на залізничному транспорті та Концепцією створення ДО діяльність ВАТ «УЗ» щодо управління та організації контейнерних перевезень повинна бути повністю виведена в конкурентний сегмент діяльності. За ВАТ «УЗ» в цій сфері діяльності зберігаються тільки функції перевізника. Відповідно до цього залишилася в складі ВАТ «УЗ» частина КТ в кінцевому підсумку також повинна бути включена в конкурентний сегмент діяльності. Це в повній мірі відповідає завданням структурної реформи ВАТ «УЗ» з розвитку конкуренції на залізничному транспорті.

Основним заходом щодо розвитку конкуренції в даному сегменті діяльності є передача частини власних майнових активів, не задіяних або задіяних не в повній мірі у власному термінально-контейнерному бізнесі і відчувають гостру потребу в інвестиційному процесі, іншим суб'єктам ринку.

Таким чином, подальше реформування на залізничному транспорті в області контейнерних перевезень має бути направлено на створення продуктивних форм

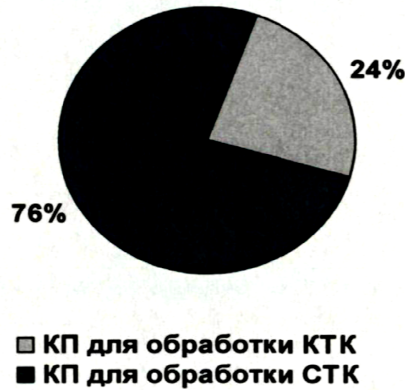


управління контейнерними терміналами, які залишаються в складі ВАТ «УЗ», на підставі розробленого механізму передачі і розпорядження.

На підставі досвіду створення дочірнього товариства в області контейнерних перевезень на базі Трансконтейнер - філії ВАТ «УЗ» під поняттям механізму передачі пропонується розуміти процедуру формування контейнерного терміналу (КТ) як фізично відокремленого балансонесущого об'єкта нерухомого майна, що належить ВАТ «УЗ», що дозволяє здійснювати з даними майном вигідні для ВАТ «УЗ» форми управління і розпорядження на основі законодавства Російської Федерації.

Стосовно до існуючого статусу КТ процедура створення об'єкта нерухомого майна ринкової форми включає:

## Частка переробки контейнерів на майданчиках



## Структура перевезень за типами контейнерів

Структура перевезок по типам  
контейнерів в 2004 г.

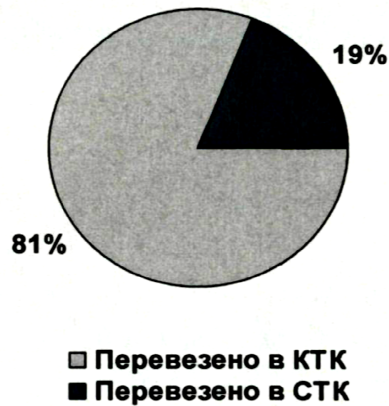


Рис. 3.4. Частка переробки контейнерів на майданчиках

виділення КТ зі складу станційно-технологічного комплексу; проведення технічної інвентаризації та паспортизація всіх об'єктів, що входять до майнового комплексу КТ; визначення ринкової вартості майнових комплексів; визначення техніко-економічної ефективності роботи за рахунок повного обліку видаткової і дохідної складових, що відносяться на КТ; визначення переліку КТ для закриття і перепрофілювання, а також для здійснення інших форм управління і розпорядження; здійснення заходів щодо закриття малодіяльних КТ. Таким чином, очевидно, що реалізація нових конкурентних форм управління залишилися в складі ВАТ «УЗ» КТ, повинна мати як мінімум два етапи.

На першому (Підготовчому) етапі у відношенні всіх або більшості (в першу чергу малодіяльних) КТ реалізується процедурна частина механізму передачі. Цей етап може бути реалізований в рамках залізниць. З цією метою в складі залізниць створюється спеціалізована структура.

На другому етапі, після реалізації значної частини заходів механізму передачі, що стосуються закриття малодіяльних станцій або їх перепрофілювання, дорожні структури повинні підготувати пропозиції щодо здачі в оренду або продажу КТ по створеному та затвердженому в ВАТ «УЗ» регламенту відповідно до механізму управління і розпорядження контейнерними терміналами.