

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 336.24.07:005.936.3]005.5-
027.236

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 9 » грудня 2024р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Логістика»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Підвищення ефективності роботи діяльності митно-
логістичного підприємства»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЛ-31мп
СУШКО Аліна Олегівна _____

Науковий керівник:

доцент кафедри маркетингу та комерційної діяльності,
к.е.н., доц., ЛУЦЕНКО Ірина Сергіївна _____

Рецензент:

доцент кафедри промислового маркетингу,
к.е.н., доц., КОФАНОВ Олексій Євгенович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань*

Студентка _____

Київ – 2024 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Логістика»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 01 » квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

СУШКО АЛІНІ ОЛЕГІВНІ

- 1. Тема дисертації** «Підвищення ефективності роботи діяльності митно-логістичного підприємства»,
науковий керівник дисертації Луценко Ірина Сергіївна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від «_08_» листопада_2024 року
№ 5919-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації:** 6 грудня 2024 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** ефективність роботи діяльності митно-логістичного підприємства.
- 4. Предмет дослідження:** принципи, методи і інструменти підвищення ефективності роботи митно-логістичного підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розрити сутність та роль митно-логістичних підприємств у зовнішньоекономічній діяльності;
- проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на ефективність роботи митно-логістичних підприємств;
- визначити ключові показники ефективності митно-логістичних підприємств;

б) дослідницько-аналітична частина:

- оцінити конкурентну позицію ТОВ «МОФ» на ринку митно-логістичних послуг;
- проаналізувати ключові показники ефективності ТОВ «МОФ» та виявити слабкі місця у діяльності підприємства;
- визначити способи підвищення ефективності діяльності ТОВ «МОФ»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- розробити проєкт впровадження нових технологій та автоматизації складських площ на підприємстві «МОФ»;
- сформувавати фінансовий та організаційний плани управління проєктом.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) структура Державної митної служби України;
- 2) типи логістичних операторів;
- 3) ключові показники ефективності для митно-логістичного підприємства;
- 4) частка ринку митно-логістичних підприємств в обслуговуванні вантажних засобів;
- 5) приклади маркування стелажних палетомісць, палет та одиниць товару;
- 6) етапи впровадження проєкту «Паспортизація» за допомогою діаграми Ганта;
- 7) організаційна структура управління проєктом «Паспортизація товару»;
- 8) зонування митного складу ТОВ «МОФ» для впровадження проєкту «Паспортизація товару»;
- 9) стандартна операційна процедура «Паспортизація товару» ;
- 10) графічне відображення точки беззбитковості проєкту «Паспортизація товарів»

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Тези «Автоматизація складу - інвестиція у майбутнє підприємства», участь у Міжнародній науковій інтернет-конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».

8. Дата видачі завдання: 29 березня 2024 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	28.02.2024- 30.04.2024	
2.	Вивчення теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	01.05.2024 – 11.06.2024	
3.	Аналіз діяльності ТОВ «МОФ» та оцінка його конкурентної позиції на ринку	01.09.2024 – 15.09.2024	
4.	Оцінювання потенціалу підприємства та напрямів досліджуваної тематики	16.09.2024 – 30.09.2024	
5.	Аналіз ключових показників ефективності ТОВ «МОФ» та виявлення слабких місць у діяльності підприємства	01.10.2024 – 11.10.2024	
6.	Визначення способів підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства	12.10.2024 – 17.10.2024	
7.	Розробка проекту впровадження нових технологій та автоматизації складських площ на підприємстві «МОФ»	18.10.2024 – 01.11.2024	
8.	Розробка фінансового та організаційного плану управління проектом	02.11.2024 – 18.11.2024	
9.	Оформлення магістерської дисертації	19.11.2024 – 30.11.2024	

Студент

Аліна СУШКО

Науковий керівник

Ірина ЛУЦЕНКО

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Підвищення ефективності роботи діяльності митно-логістичного підприємства» містить 111 сторінок, 35 таблиць, 18 рисунків. Перелік посилань нараховує 62 найменування.

Актуальність дослідження визначається факторами впливу на діяльність митно-логістичних підприємств у сучасному світі. Також необхідністю постійного спостереження за ключовими показниками ефективності та пошуків способів їх підвищення.

Метою дослідження є підвищення ефективності діяльності підприємства за допомогою розробки проекту автоматизації складських потужностей та впровадження нової послуги з метою диверсифікації бізнесу.

Об'єктом дослідження є ефективність роботи діяльності митно-логістичного підприємства.

Предметом дослідження є принципи, методи і інструменти підвищення ефективності роботи митно-логістичного підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою проведених досліджень стали наукові концепції та теоретичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері дослідження ефективності митно-логістичних підприємств та розробки впровадження автоматизації складських потужностей. У процесі досліджень використовувалися методи теоретичного узагальнення і порівняння, індукції та дедукції, системний підхід, а також методи аналізу та динаміки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в унікальності запропонованого в результаті дослідження проекту «Паспортизація товарів» на миному складі, який розроблений під конкретного клієнта, однак може допомогти вирішити питання з ввезенням товарів без детального інвойсу і для інших споживачів.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані в ході дослідження результати можуть бути застосовані на практиці митно-логістичними компаніями, такими як "МОФ", для вдосконалення своїх бізнес-процесів та підвищення ефективності роботи діяльності підприємства.

Апробація результатів роботи. Тези: Сушко А.О. Автоматизація складу - інвестиція у майбутнє підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024.

Ключові слова: автоматизація складських потужностей, система управління складом, митний пост, місце доставки, паспортизація товару, програмне забезпечення, ефективність, ключові показники ефективності, фактори впливу, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

The master's thesis on “Improving the efficiency of the customs and logistics enterprise” contains 111 pages, 35 tables, 18 figures. The list of references includes 62 items.

The relevance of the study is determined by the factors influencing the activities of customs and logistics enterprises in the modern world. It is also determined by the need to constantly monitor key performance indicators and find ways to improve them.

The purpose of the study is to increase the efficiency of the enterprise by developing a project for the automation of warehouse facilities and introducing a new service.

The object of research is the efficiency of a customs and logistics enterprise.

The subject of the study is the principles, methods and tools for improving the efficiency of a customs and logistics enterprise.

Research methods. The theoretical and methodological basis of the research was the scientific concepts and theoretical developments of leading domestic and foreign scientists in the field of researching the efficiency of customs and logistics enterprises and developing the implementation of automation of warehouse facilities. In the course of the research, the methods of theoretical generalization and comparison, induction and deduction, systematic approach, as well as methods of analysis and dynamics were used.

The scientific novelty of the results lies in the uniqueness of the “Passportization of Goods” project proposed as a result of the study at the customs warehouse, which is designed for a specific client, but can help solve the issue of importing goods without a detailed invoice for other consumers.

Practical significance of the results. The results obtained in the course of the study can be applied in practice by customs and logistics companies, such as MOF, to improve their business processes and increase the efficiency of the enterprise.

Testing of the results of the work. Abstracts: Sushko A.O. Warehouse automation is an investment in the future of the enterprise. Business, Innovation, Management: Problems and Prospects: Collection of abstracts of the V International Scientific and Practical Conference, Kyiv, April 25. April 25, 2024 - Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Polytechnic Publishing House, 2024.

Keywords: automation of warehouse facilities, warehouse management system, customs post, place of delivery, certification of goods, software, efficiency, key performance indicators, factors of influence, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МИТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ.....	11
1.1 Розкриття сутності та ролі митно-логістичних підприємств у зовнішньоекономічній діяльності.....	11
1.2 Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на ефективність роботи митно-логістичних підприємств.....	17
1.3 Визначення ключових показників ефективності митно-логістичних підприємств.....	27
Висновки до розділу 1.....	35
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “МОФ” ТА ВИЗНАЧЕННЯ СПОСОБІВ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ.....	37
2.1 Оцінка конкурентної позиції ТОВ "МОФ" на ринку митних послуг.....	37
2.2 Аналіз ключових показників ефективності ТОВ «МОФ» та виявлення слабких місць у діяльності підприємства.....	47
2.3 Визначення способів підвищення ефективності діяльності ТОВ "МОФ".....	60
Висновки до розділу 2.....	71
3 ПРОЄКТ АВТОМАТИЗАЦІЇ СКЛАДУ ТОВ “МОФ” З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНО-ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	73
3.1 Розробка проекту впровадження нових технологій та автоматизації складських площ на підприємстві "МОФ".....	73
3.2 Фінансовий та організаційний плани управління проектом.....	84
Висновки до розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції економік, митна логістика набуває все більшої важливості. Ефективність роботи митно-логістичних підприємств безпосередньо впливає на конкурентоспроможність національної економіки, швидкість доставки товарів та задоволення потреб споживачів. Однак, існуючі реалії свідчать про наявність низки проблем у цій сфері, таких як зростання регуляторного навантаження, недостатня інтеграція інформаційних систем, дефіцит кваліфікованих кадрів тощо. Саме тому актуальним є пошук шляхів підвищення ефективності роботи митно-логістичних підприємств.

Актуальність роботи. Проблеми ефективності діяльності митно-логістичних підприємств досліджували Ю. Крегул, А. Об'юкву, О. Горбенко, Є. Крикавський, Н. Чернописька, М. Григорак, Т. Боровик, В. Даниленко, О. Луценко, С. Дзюба, І. Гайдай, А. Леві, Г. Шейкін, Ю. Давідіч, Г. Фалецька, Т. Цалко, С. Невмержицька, Ф. Біскіц, В. Марчук, О. Гармаш, О. Овдієнко, Н. Погуда, Г. Аніловська, І. Висоцька, М. Чорна, О. Добровольська, К. Мельникова, Н. Тюріна, І. Гой, І. Бабій та інших дослідників.

Основна увага попередніх досліджень зосереджена на дослідженні та підвищенні ефективності логістичних підприємств, які спеціалізуються в основному на одному виді послуг, наприклад, експедиція, перевезення або складські послуги. Митно-логістичні підприємства, які надають повний спектр логістичних послуг в одному місці мало досліджуються через їхню нерозповсюдженість. Тому існує необхідність у подальшому поглибленні досліджень теорії та методології способів підвищення ефективності діяльності митно-логістичного підприємства.

Мета роботи. Підвищити ефективність діяльності митно-логістичного підприємства за допомогою розробки проекту автоматизації складських потужностей та впровадження нової послуги з метою диверсифікації бізнесу.

Основними завданнями, які потрібно вирішити в процесі дослідження, є:

- Розкрити сутність митно-логістичного підприємства, проаналізувати зовнішні та внутрішні фактори, які можуть впливати на його ефективність та визначити ключові показники ефективності митно-логістичних підприємств;
- проаналізувати ключові показники ефективності митно-логістичного підприємства та визначити способи підвищення ефективності діяльності;
- розробити проєкт впровадження нових технологій на підприємстві, автоматизації складських площ на підприємстві, а також формування фінансового та організаційного плану проєкту.

Об'єктом дослідження є ефективність роботи діяльності митно-логістичного підприємства.

Предметом дослідження є принципи, методи і інструменти підвищення ефективності роботи митно-логістичного підприємства.

База дослідження: ТОВ «МОФ»

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою проведених досліджень стали наукові концепції та теоретичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері дослідження ефективності митно-логістичних підприємств та розробки впровадження автоматизації складських потужностей. У процесі досліджень використовувалися методи теоретичного узагальнення і порівняння, індукції та дедукції, системний підхід, а також методи аналізу та динаміки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в унікальності запропонованого в результаті дослідження проєкту «Паспортизація товарів» на митному складі, який розроблений під конкретного клієнта, однак може допомогти вирішити питання з ввезенням товарів без детального інвойсу і для інших споживачів. Фінансовий та організаційний план управління проєктом довели економічну та практичну доцільність впровадження проєкту на митно-логістичних підприємствах.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані в ході дослідження результати можуть бути застосовані на практиці митно-логістичними компаніями, такими як "МОФ", для вдосконалення своїх бізнес-процесів та підвищення ефективності роботи діяльності підприємства.

Апробація результатів роботи. Тези: Сушко А.О. Автоматизація складу - інвестиція у майбутнє підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. Участь у Міжнародній науковій інтернет-конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МИТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ

1.1 Розкриття сутності та ролі митно-логістичних підприємств у зовнішньоекономічній діяльності

У прагненні до економічного зростання та розвитку, країни все активніше відкриваються для співпраці з іншими державами. Здебільшого це пов'язано з таким явищем, як міжнародний поділ праці. Закон порівняльних переваг стверджує, що країни досягають більшої економічної ефективності, спеціалізуючись на виробництві тих товарів і послуг, які вони можуть виробляти з найменшими відносними витратами. Наприклад, країни, багаті на чорнозем, часто спеціалізуються на вирощуванні сільськогосподарської продукції та її експорті, а країни з висококваліфікованою робочою силою – на виробництві наукоємної продукції. Такий підхід дозволяє ефективніше використовувати ресурси та стимулює економічний розвиток [1].

Однак, оскільки окремі держави не можуть виживати лише на тому, що можуть ефективно виробляти, міжнародна торгівля активно почала набирати оберти для того, щоб кожна частина світу була забезпечена всім необхідним. Аби захистити свої економічні інтереси, кожна країна має митну службу, яка відповідає за те, щоб зовнішньоекономічна діяльність відбувалася законно, за те, щоб запобігти демпінгу та захистити від контрабандистського ввезення товарів.

Варто зазначити, що Державна митна служба виконує важливу роль у формуванні доходної частини державного бюджету, забезпечуючи надходження коштів від зовнішньоекономічної діяльності, а саме, стягуючи митні платежі з учасників міжнародної торгівлі [2]. Згідно з Податковим кодексом України, митні платежі - податки, що відповідно до цього Кодексу або митного законодавства справляються під час переміщення або у зв'язку з переміщенням товарів через

митний кордон України та контроль за справами яких покладено на контролюючі органи [3].

З метою розкриття теми даного підрозділу варто розглянути структуру Державної митної служби України, адже більшість громадян, коли чують слово “митниця” думають про митний кордон нашої країни, мало хто знає, що митні пости можуть розташовуватися як у звичайних населених пунктах в різних регіонах, так і в аеропортах та на залізничних станціях (див. рис. 1.1)



Рисунок 1.1 – Структура Державної митної служби України
(складено на основі [2])

Отже, регіональна митниця здійснює загальне керівництво митною справою у визначеному регіоні, включаючи контроль за діяльністю митних постів та спеціалізованих установ. У свою чергу, митний пост – це оперативний підрозділ митниці, що безпосередньо контактує з учасниками зовнішньоекономічної діяльності та виконує практичні функції митного контролю [4, с. 310]. Саме цей

структурний підрозділ нас цікавить найбільше у даній дипломній роботі, далі розберемо чому так.

Митний кодекс України, встановлює, що кожен митний пост має бути обладнаний місцем доставки [5]. Згідно з наказом Міністерства фінансів України було встановлено, що місцем доставки може бути визначена митницею призначення територія (або її частина) пункту пропуску (пункту контролю) через державний кордон України, морського чи річкового порту, аеропорту, залізничної станції, вільної митної зони, підрозділу митниці призначення, у якому безпосередньо проводиться митне оформлення, підприємства з безперервним циклом виробництва, вантажного митного комплексу, територія, що прилягає до центральної сортувальної станції, регіональної сортувальної станції, місця міжнародного поштового обміну, складу тимчасового зберігання або митного складу. На території місця доставки створюється зона митного контролю в порядку, передбаченому законодавством України [6].

Також, у даному Наказі про місця доставки товарів транспортними засобами прописані наступні вимоги до території місця доставки товарів для автомобільного транспорту [6]:

- освітленням та огороженням за периметром території місця доставки;
- цілодобовою охороною та наявністю засобів пожежогасіння;
- наявністю рампи, естакади, оглядового майданчика;
- наявністю у достатній кількості, а також функціонуванням навантажувально-розвантажувальної техніки і механізмів для здійснення необхідних операцій на території місця доставки;
- наявністю каналів і засобів зв'язку, у тому числі з ЄАІС Держмитслужби України, для виконання посадовими особами митних органів своїх повноважень.

Відповідно, звернутися до митного органу з заявою-пропозицією відкриття місця доставки у конкретному місці може лише особа, яка може підтвердити виконання всіх вищезазначених пунктів.

У випадку, якщо утримувач території місця доставки може забезпечити ще й посередницькими послугами з декларування товарів, що переміщуються через митний кордон України та надавати послуги зі зберігання товарів, що переміщуються через митний кордон України, і транспортних засобів комерційного призначення, підприємець зможе претендувати на відкритті вантажного митного комплексу [5].

Тож, Митний кодекс України визначає, що вантажний митний комплекс – це ділянка території з комплексом будівель, споруд, інженерно-технічних засобів і комунікацій, необхідних для здійснення митного контролю та митного оформлення товарів, транспортних засобів комерційного призначення, що переміщуються через митний кордон України [5].

Крім цього, у даному кодексі прописано, що на вантажному митному комплексі також можуть бути обладнані місця для надання додаткових послуг [5]. Утримувач комплексу може прийняти рішення про відкриття експедиційного відділу, митно брокерського відділу, комерційного складу або, навіть, придбати вантажний транспорт та надавати послуги вантажних міжнародних перевезень.

Отже, вище мені вдалося стисло описати ланцюг створення митно-логістичного підприємства. Оскільки, у сучасних умовах жорсткої конкуренції на світових ринках логістика стала одним з ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємств, митно-логістичні підприємства допомагають компаніям знизити витрати, скоротити терміни доставки та підвищити якість обслуговування.

У сучасному світі все частіше можна почути про такий процес, як «управління ланцюгом поставок» (далі УЛП). Цей ланцюг включає весь процес перетворення сировини на цінний продукт для кінцевого споживача, починаючи від пошуку матеріалів до доставки готової продукції. УЛП виступає фундаментом сучасних підприємств, адже воно оптимізує операції, підвищує ефективність та сприяє співпраці між усіма учасниками процесу [7,8].

Однак, не кожному підприємству вигідно утримувати такі відділи, як закупівельний, транспортний та складські площі. У багатьох випадках є більш доцільним віддати ці напрямки на аутсорс, а саме звернутися до послуг митно-логістичного підприємства або, як ще зазначають в джерелах «логістичного оператора».

Логістичні оператори — це постачальники, які спеціалізуються на управлінні частиною або всіма процесами, включеними в ланцюжок постачання іншої компанії, якими можуть бути зберігання, транспортування, розподіл або управління запасами [9].

Я вже мала нагоду досліджувати цей напрям в одній зі своїх курсових робіт, тоді я дізналася цікавий факт, що 90% компаній зі списку Fortune 500 використовують послуги логістичних операторів, що доводить актуальність такого виду управління ланцюгом поставок [10,11]. Для того, щоб зрозуміти причину таких вражаючих даних, пропоную розглянути переваги, які надає аутсорсинг логістики [10, 12].

По-перше, це допомагає підприємству економити витрати, адже у такому випадку не потрібно інвестувати у додаткову інфраструктуру, обладнання та персонал.

По-друге, надає компанії можливість легко адаптувати свої логістичні процеси до змін в обсягах виробництва чи попиту на ринку, що робить бізнес більш гнучким.

По-третє, постачальники логістичних послуг надають своїм клієнтам доступ до передових технологій, які допоможуть зробити логістичні процеси підприємства ще більш зручними та оптимізованими.

Залежно від ступеня залучення до управління ланцюгом постачання клієнта, логістичні оператори поділяються на п'ять типів, які позначаються як XPL, де X — це число від 1 до 5 (див. рис. 1.2). Чим вище число, тим більша відповідальність оператора за всі аспекти логістики клієнта. Наприклад, 5PL означає повну інтеграцію логістичних процесів оператора в бізнес клієнта [9].

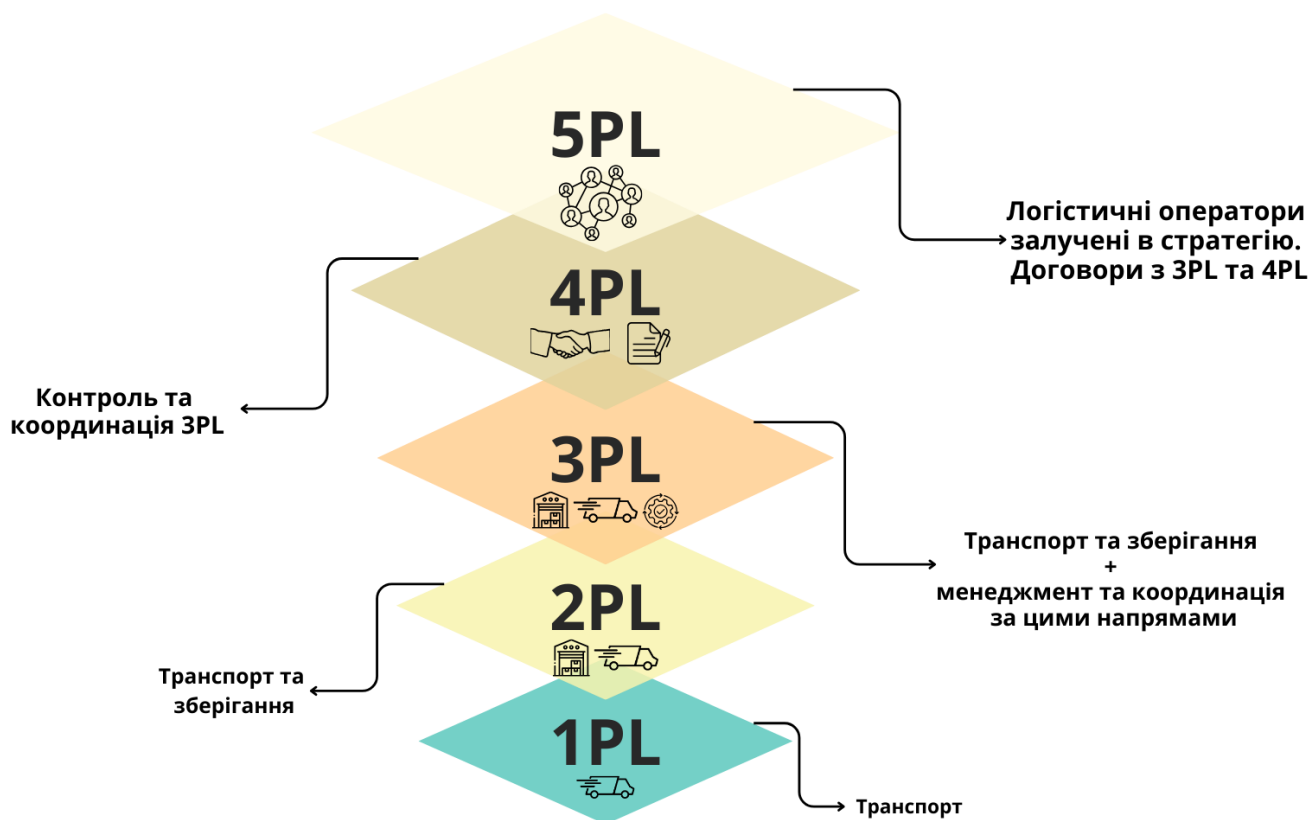


Рисунок 1.2 – Типи логістичних операторів
(складено на основі [9])

Логістика першої та другої сторони надає послуги транспортування та зберігання, однак не бере на себе координацію операцій та не може делегувати супутні послуги.

Логістика третьої сторони є найбільш розповсюдженою. 3PL-оператори пропонують комплексне рішення для управління логістичними процесами, беручи на себе відповідальність за весь ланцюг постачання. Завдяки власним складам і транспорту, вони забезпечують більшу гнучкість і ефективність, а довгострокові партнерські відносини дозволяють глибоко інтегрувати логістику в бізнес клієнта [9].

Оператори четвертого рівня не можуть обійтися без операторів третього рівня. 4PL - підприємства не лише організують і керують логістикою компанії, але й надають консультації щодо вдосконалення виробництва та збуту [13]. Компанія-замовник зосереджується на своїх основних функціях, а логістичний

оператор, працюючи за принципом подвійного аутсорсингу, використовує ресурси 3PL - компаній, одночасно розвиваючи власні технології та кадри [14].

5PL-оператор - це новатор у сфері логістики, який використовує передові технології для створення розумних та ефективних логістичних мереж. Завдяки використанню штучного інтелекту та аналізу великих даних, 5PL-оператори забезпечують високий рівень автоматизації та оптимізації всіх логістичних процесів, що дозволяє їм надавати клієнтам індивідуальні рішення та підвищувати їхню конкурентоспроможність. Для того, щоб повністю охопити усі логістичні процеси компанії-замовника, оператори п'ятого рівня залучають до своєї роботи договори з логістичними підприємствами нижчих рівнів [15].

Отже, для того, щоб створити як можна більш сприятливі умови для зовнішньоекономічної діяльності, важливо, щоб підприємства могли швидко пристосовуватися до зовнішніх та внутрішніх викликів, а також адаптуватися до сучасних тенденцій міжнародного ринку логістичних послуг. Ефективна логістика є фундаментом для розвитку міжнародної торгівлі та економічного зростання. Вона забезпечує швидку та надійну доставку товарів, знижуючи витрати та підвищуючи конкурентоспроможність підприємств [16]. Відсутність розвиненої логістики є серйозною перешкодою для інтеграції в світову економіку, тоді як її вдосконалення відкриває нові можливості для розвитку бізнесу та підвищення добробуту населення.

1.2 Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на ефективність роботи митно-логістичних підприємств

З пункту 1.1 ми зрозуміли, що митно-логістичне підприємство є дуже складною системою, яка складається з багатьох складових. Дуже часто логістичні компанії порівнюють з годинниковим механізмом, де кожна запчастина відповідає за своє маленьке завдання, однак, якщо вона вийде з ладу, то годинник перестане показувати час. Отже, мінімальний збій на певному напрямі підприємства швидко відобразиться на ефективності його діяльності.

Спершу, варто дізнатися що ж таке ефективність та чому вона є такою важливою для бізнесу.

Професор Мочерний С.В. пропонує наступне визначення ефективності: це здатність процесу або проекту приносити результат, який вимірюється відношенням отриманого ефекту до витрачених ресурсів. Такий підхід дозволяє оцінити не лише сам результат, але й ефективність його досягнення. Автор підкреслює, що ефективність найчастіше виражається відносними показниками, які розраховуються на основі порівняння результатів і витрат. [17, с.214].

Важливо також зазначити, що ефективність підприємства - це не лише досягнення цілей, а й здатність компанії адаптуватися до змін та гармонізувати внутрішні процеси із зовнішнім середовищем. У зв'язку з цим, фактори впливу звикли поділяти на «внутрішні» та «зовнішні».

Внутрішні і зовнішні фактори утворюють складну систему, де зміни в одному елементі можуть вплинути на інші. Тільки враховуючи всі ці фактори, можна досягти оптимальної роботи логістичної системи.

Згідно з принципом Парето, визначають, що внутрішні чинники співвідносяться до зовнішніх у пропорції 80% на 20%. Тому пропоную почати з факторів впливу (див. табл. 1.1), які займають більший відсоток [17].

Одним з ключових внутрішніх факторів є організаційна структура підприємства, яка чітко відображає відносини між працівниками або ж цілими відділами. Її ефективність залежить від чіткого розподілу функцій, повноважень та відповідальності між підрозділами. Злагоджена робота всіх ланок логістичного ланцюга від митного оформлення до доставки вантажу кінцевому споживачу є запорукою успішної діяльності підприємства. Раціональна організаційна структура забезпечує швидке прийняття рішень, мінімізує бюрократичні бар'єри та сприяє ефективній координації всіх процесів [20]. Також до даної, управляючої групи факторів відносять усі види планування, прогнозування, контролінгу, аналізу ризиків і, що немало важливо, аутсорсинг для тих функцій, які доцільніше віддати професіоналам, замість того, щоб тримати декілька штатних одиниць.

Таблиця 1.1 – Внутрішні фактори впливу на ефективність роботи митно-логістичного підприємства

Група	Фактори
Управляючі	<ul style="list-style-type: none"> ● Організаційна структура підприємства; ● планування та прогнозування; ● аутсорсинг; ● контролінг; ● аналіз ризиків; ● ефективність комунікаційних процесів.
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> ● Кваліфікація співробітників; ● мотивація персоналу; ● рівень обізнаності з митним законодавством; ● можливість регулярного навчання.
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> ● Наявність оборотних коштів; ● можливість інвестування в розвиток підприємства; ● ефективність управління фінансовими потоками.
Інтегральні	<ul style="list-style-type: none"> ● Використання інтегральних процесів управління; ● інтеграція бізнес-процесів; ● існуючі об'єднання та внутрішня кооперація.
Інформаційні	<ul style="list-style-type: none"> ● Автоматизація процесів обробки вантажів; ● організація системи інформаційного обміну; ● комп'ютеризація бізнес-процесів;
Логістичні процеси	<ul style="list-style-type: none"> ● Оптимізація маршрутів перевезення; ● швидкість реагування на виклики під час здійснення перевезення; ● відносини з митним органом.
Складування і зберігання продукції	<ul style="list-style-type: none"> ● Коефіцієнт використання площі складів; ● витрати на складування та зберігання; ● рівень механізації складських робіт; ● коефіцієнт обігу продукції на склад.

Розроблено автором на основі даних [18 с.47, 19]

Персонал, на мою думку, є навіть більш впливовим фактором, ніж організаційна структура, адже можна чітко по правилам змалювати органіграму, однак вона не допоможе підприємству, на якому будуть працювати не досвідчені фахівці, або, що гірше, фахівці, яким компанія не надає можливості навчатися та підвищувати кваліфікацію, особливо в такій справі, як митно-логістична, де тенденції та правила змінюються щодня. Ну і не варто забувати про мотивацію працівників, адже немотивований працівник - це менший відсоток віддачі у

виконанні поставлених задач, з цього випливає погана якість обслуговування, що призводить до поганих відгуків від клієнтів, зменшення прибутку та ефективності роботи підприємства.

Однак, мотивація та можливість навчання співробітників залежить від фінансового стану підприємства, що є ще одним фактором впливу. Інвестиції в нові технології, розвиток персоналу, розширення транспортного парку, оренду складських приміщень – все це вимагає значних фінансових витрат. Рациональне використання фінансових ресурсів дозволяє забезпечити стабільність роботи підприємства та його конкурентоспроможність.

Ще один фактор, який прямо впливає на ефективність - це інтеграція, яку визначають, як стратегічний підхід до управління компанією, який передбачає об'єднання різних функцій, відділів та систем в єдину, узгоджену мережу, це дозволяє уникнути зайвої роботи, зменшити кількість помилок, що виникають при передачі даних між підрозділами, та оптимізувати використання ресурсів компанії [21].

Загалом, допомогти підприємству інтегрувати свої процеси можуть спеціальні інформаційні системи, які дозволяють збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних, що є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Автоматизація процесів митного оформлення, відстеження вантажів у режимі реального часу, електронний документообіг – все це сприяє підвищенню швидкості та точності виконання операцій.

Зі своїх спостережень під час проходження практики, я вирішила додати до внутрішніх факторів ще одну групу під назвою “Логістичні процеси”, оскільки організація перевезень є дуже клопіткою роботою: збір усіх потрібних документів, пошук найоптимальнішого маршруту, пошук відповідального перевізника, вміння швидко реагувати на виклики, які трапляються під час транспортування вантажу (особливо під час мультимодальних перевезень), а також налагодження стосунків з митним постом, який знаходиться на підприємстві, адже, у такому випадку,

процес оформлення документів значно полегшується та пришвидшується. Тому, на мою думку, цей пункт неабияк як важливий у питанні ефективності.

Крім цього, будь-яке митно-логістичне підприємство зазвичай має свої складські площі та надає супутні послуги з обробки вантажів. Чим більша завантаженість складу, тим краще. Також на ефективність впливають типи вантажу, які знаходяться на зберіганні, плинність клієнтів та продукції, а також регулярність виконання таких послуг, як маркування або ж копакінг. Багатьом підприємствам цей напрямок приносить 50%-80% від загального прибутку, тому розвитку складського господарства доцільно приділяти багато уваги, інвестувати в механізацію та інформаційну забезпеченість, бо такі вкладення у майбутньому покажуть неабиякі результати.

Проаналізувавши внутрішні фактори, які впливають на ефективність роботи митно-логістичних підприємств, я зрозуміла, що їх перевагою є те, що за їх станом можна спостерігати та впливати на них. Наприклад, персонал можна навчити, інвесторів залучити, механізацію складів покращити. Усе це є можливим, якщо постійно аналізувати та швидко реагувати.

Однак, не слід виключати вплив зовнішніх факторів, особливо у наші часи, коли український бізнес спочатку потерпає від пандемії COVID-19, а потім починається повномасштабне вторгнення. Розглянемо зовнішні чинники детальніше.

Залежно від того, наскільки безпосередньо той чи інший фактор впливає на діяльність підприємства, зовнішнє середовище поділяють на мікро- та макросередовище. Це питання гарно висвітлює Гаркавенко С.С. у своєму підручнику “Маркетинг” [22]. Там ці два середовища відображено у вигляді кола з підприємством у центрі (див. рис. 1.3).

Мікросередовище охоплює суб'єктів, які безпосередньо взаємодіють з підприємством і мають на нього прямий вплив (наприклад, постачальники, клієнти, конкуренти) [23].

Макросередовище складається з більш широких факторів, таких як економічні умови, політичні події, технологічні зміни та соціальні тренди, які впливають на підприємство опосередковано, але можуть суттєво вплинути на його діяльність [23].



Рисунок 1.3 – Фактори зовнішнього середовища
(Джерело [22])

Однак, на мою думку, у випадку дослідження саме митно-логістичного підприємства, більш обширною та повною є схема, яку запропонували С.Г. Дзюба та І.Ю. Гайдай у своїй статті під назвою “Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств”, де до макросередовища було додано ще такі чинники, як демографічні, екологічні та міжнародні (див. рис. 1.4)

В умовах глобалізації та зростання обсягів міжнародної торгівлі, конкуренція на цьому ринку стає все більш жорсткою. Саме конкуренція виступає потужним стимулом для підвищення ефективності діяльності таких підприємств, змушуючи їх постійно вдосконалюватися та шукати нові рішення. Але, деякі підприємства доходять до банкрутства через несвоєчасність виявлення конкурентів

у галузі. Щоб такого не сталося, важливо регулярно стимулювати інновації, підвищувати якість послуг, знижувати витрати, ставати більш гнучкими та адаптивними, а також контроль фокусу на клієнті, уміння постійно пропонувати індивідуальні рішення, намагаючись не відставати від конкурентів. Таким чином, підприємства можуть контролювати вплив даного фактору на ефективність.

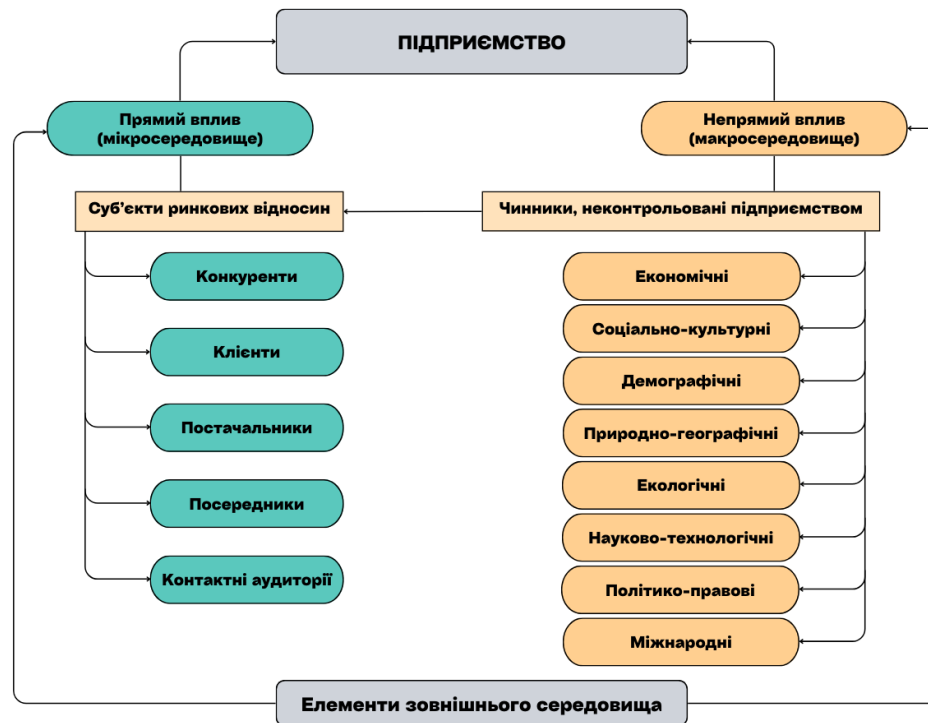


Рисунок 1.4 – Фактори зовнішнього середовища
(Джерело [22])

Клієнт – це центральна фігура в діяльності будь-якого підприємства, а особливо в сфері митно-логістичних послуг. Саме задоволені клієнти є запорукою успіху та стабільного розвитку компанії. Їхні потреби, вимоги та очікування безпосередньо впливають на всі аспекти діяльності митно-логістичного підприємства, від розробки нових послуг до вдосконалення існуючих процесів.

Щоб успішно працювати в динамічному ринковому середовищі, потрібно постійно адаптувати свої логістичні процеси до змін попиту. Аналіз попиту дозволяє виявляти нові можливості для розвитку, розширювати спектр послуг та задовольняти все більш вимогливі потреби клієнтів [23].

Ще одним важливим суб'єктом ринкових відносин є постачальники, а саме фізичні особи, організації сфери послуг, з якими підприємство укладає угоди про

постачання матеріалів, ресурсів, товарів, необхідних для виробництва конкретної продукції [23]. У випадку логістичного підприємства, це можуть бути постачальники газо-паливних матеріалів для заправки автомобілів та складської техніки, або ж стрейч плівки та скотчу для роботи на складі, також це можуть бути стікери та інші матеріали для складських послуг. Від роботи постачальників напряму залежить ефективність роботи підприємства. У випадку, якщо такий підрядник виявиться недобросовісним, швидкість та якість обслуговування клієнтів знизиться, відповідно і ефективність також.

Усі знають хто такі “посередники” в торгівлі, зазвичай це дистриб’ютори або дилери, але митно-логістичний бізнес має своїх посередників, і вони дещо відрізняються. Наприклад, часто логісту доводиться співпрацювати з експедиційною компанією за кордоном, оскільки кожна країна має свої правила ввезення товарів і важливо мати компетентного помічника у місці прибуття, який допоможе з документами, відповідно законодавства. За схожим принципом логіст часто звертається до морської лінії, у випадку контейнерного перевезення, яка також буде вважатися посередником.

Останнім суб’єктом мікросередовища є контактні аудиторії, тобто всі групи людей або організацій, які проявляють інтерес до діяльності компанії або можуть вплинути на її репутацію та результати. До них належать фінансові інститути, ЗМІ, державні органи (особливо митні), громадські організації, транспортні компанії, місцеві громади, складські організації, широка публіка та внутрішні співробітники. Репутація – це один з найцінніших активів логістичного підприємства. Для її збереження компанія повинна постійно працювати над задоволенням потреб своїх клієнтів, партнерів та суспільства в цілому. Ігнорування думки цих груп може призвести до серйозних наслідків, аж до втрати ринку [24].

Тепер перейдемо до неконтрольованого, а саме макросередовища. Оскільки митно-логістичне підприємство є частиною міжнародної торгівлі, яка безпосередньо підлягає впливу даним чинникам, не варто ними нехтувати.

Я розробила таблицю, у якій відобразила як фактори, вказані на рисунку 1.3 впливають на ефективність роботи митно-логістичного підприємства (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні фактори зовнішнього макросередовища функціонування логістичних підприємств

Чинники	Вплив на середовище підприємства
1	2
Економічні чинники	
Економічні цикли	підйом, спад, криза, відновлення впливають на обсяги міжнародної торгівлі та завантаженість логістичних підприємств.
Інфляція	підвищення цін на паливо, оренду, комунальні послуги, транспортні послуги, відповідно підвищення собівартості послуг.
Податкова політика (особливо митні платежі)	призводить до зміни вартості послуг та привабливості для інвесторів.
Соціально-культурні чинники	
Культурні особливості	різноманітність культурних норм і цінностей в різних країнах вимагають адаптації логістичних процесів.
Рівень життя	зростання рівня життя стимулює зростання попиту на логістичні послуги.
Демографічні чинники	
Демографічні зміни	зміна вікової структури населення, міграційні процеси впливають на споживчі переваги та структуру попиту.
Природно-географічні чинники	
Стихійні лиха	землетруси, повені, урагани можуть перервати логістичний ланцюг та призвести до значних збитків.
Кліматичні зміни	впливають на доступність до транспортних шляхів.
Екологічні чинники	
Регулювання викидів	введення обмежень на викиди шкідливих речовин у атмосферу, воду та ґрунт змушує компанії шукати більш екологічні види транспорту.
Екологічні стандарти	впровадження міжнародних та національних екологічних стандартів (ISO 14001, EMAS тощо) вимагає від компаній впровадження систем екологічного менеджменту
Науково-технологічні чинники	

Продовження таблиці 1.2

Розвиток інформаційних технологій	дозволяє оптимізувати логістичні процеси, підвищити прозорість, якість обслуговування клієнтів і ефективність роботи.
Екологічні вимоги	зростаючі вимоги до екологічної безпеки транспорту та логістики можуть призвести до додаткових витрат впровадження технологій.
Політико-правові чинники	
Політична стабільність	політичні кризи, війни, тероризм приводять до перебоїв у роботі логістичних систем, підвищення ризиків та зростання витрат.
Зовнішньополітичні відносини	міжнародні санкції, торгові війни обмежують можливості для міжнародної торгівлі.
Митне законодавство	зміни можуть ускладнити процедури митного оформлення або ж навпаки збільшити потребу у митних терміналах (наприклад, як було під час нового закону про обов'язковість пломбування автомобілів на митному терміналі, які везуть вантаж на експорт).
Регулювання ринку транспорту	зміна тарифів на перевезення, доступність транспортних засобів та інфраструктури.
Міжнародні чинники	
Інтеграційні процеси	створення міжнародних економічних союзів, таких як ЄС, НАФТА, АСЕАН, спрощує митні процедури, але вимагає адаптації до нових правил і стандартів.
Глобалізація	зростання взаємозалежності країн, міжнародна торгівля та інвестиції створюють нові маршрути, збільшують обсяги перевезень, але також ускладнюють логістичні ланцюги.

Розроблено автором на основі даних [22]

Зараз, як ніколи є доцільним дослідження впливу зовнішніх чинників, особливо на ефективність українських митно-логістичних підприємств. Через пандемію COVID-19 були закриті кордони, відчувався спад виробництва, дефіцит контейнерів, зростання цін на паливо. Після того, повномасштабна війна в Україні призвела до руйнування інфраструктури, недоступності традиційних маршрутів, закриття неба, зменшення обсягів виробництва вітчизняної продукції. Ці дві кризи, маючи різну природу, мали спільний результат – дестабілізацію глобальних ланцюгів поставок та посилення викликів для логістичної інфраструктури. Незважаючи на всі труднощі, митно-логістичні підприємства продемонстрували високий рівень адаптації до нових умов. Для подолання викликів, спричинених

пандемією та війною, компанії змушені були розширити спектр послуг, шукати нові маршрути, використовувати альтернативні види транспорту та вживати додаткові заходи безпеки. Ці два випадки показують наскільки важливо не опускати руки, вчитися постійно аналізувати стан факторів впливу та бути готовими на них реагувати

1.3 Визначення ключових показників ефективності митно-логістичних підприємств

Оцінка ефективності митно-логістичних підприємств – це складне завдання, яке вимагає комплексного підходу. Різноманітність факторів, що впливають на результати діяльності таких підприємств, а також відсутність єдиної методики оцінки ускладнюють процес аналізу. Однак, ідентифікація та аналіз ключових показників ефективності дозволяє отримати об'єктивну картину діяльності підприємства та виявити резерви для підвищення її ефективності.

У будь-якій сфері бізнесу, зокрема в логістиці, існують спеціальні інструменти для вимірювання успішності та ефективності роботи. Це так звані ключові показники ефективності (KPI). Вони допомагають зрозуміти, наскільки добре компанія досягає своїх цілей і де є резерви для покращення. Давайте розглянемо, що таке KPI в митно-логістичній сфері, як їх розраховують та як можна підвищити їх значення для досягнення максимальної ефективності [25].

KPI – це ключові показники ефективності, які використовуються для оцінки результатів діяльності компанії. Вони допомагають виміряти, наскільки успішно компанія досягає своїх цілей і як ефективно працюють її підрозділи. Для того, щоб KPI були корисними, вони повинні бути [25]:

- актуальними, тобто відображати поточний стан справ у компанії, а не за минулий період;
- мати прямий вплив на досягнення стратегічних цілей;
- мати чітке кількісне вираження для того, щоб наглядно бачити зміни, які відбуваються.

KPI дозволяють компаніям виявити проблеми та слабкі місця в роботі, приймати обґрунтовані рішення для покращення ефективності, контролювати виконання поставлених завдань та підвищити прибутковість.

Кожне підприємство може визначати свої показники ефективності, відповідно до своєї діяльності.

Існує безліч логістичних метрик ефективності, наприклад [26]: оборотність запасів, рівень незавершених замовлень клієнта, час у дорозі, вчасна доставка, вартість доставки, коефіцієнт використання автопарку, відношення запасів до продажів і так далі.

Однак, митно-логістичне підприємство не завжди доцільно оцінювати такими показниками, адже не завжди воно має власний транспорт і не завжди може діяти точно-вчасно.

На мою думку, в першу чергу, варто розглядати фінансові показники ефективності, тобто звернутися до фінансової звітності та бюджетування. Такі показники, як виручка, валовий прибуток та чистий прибуток є широкими та можуть застосовуватися майже для усіх сфер діяльності [27].

Ефективність виручки – це ключовий показник, який відображає здатність організації генерувати прибуток. Він дозволяє оцінити ефективність продажів, маркетингу та загалом усіх процесів, пов'язаних із отриманням доходу. Крім того, ефективність виручки допомагає зрозуміти, наскільки вигідними є окремі продукти або послуги. Для розрахунку цього показника використовуються такі метрики, як загальна вартість послуг, витрати на обслуговування підприємства та показники з кількості наданих послуг [28].

Валовий прибуток – це життєво важливий показник, який відображає фінансове здоров'я компанії та її здатність ефективно управляти виробничими процесами. Бухгалтери, фінансові директори та топ-менеджери аналізують валовий прибуток, щоб оцінити прибутковість кожного продукту або послуги і визначити, які напрямки бізнесу потребують додаткових інвестицій. Крім цього, дані про валовий прибуток є потужним інструментом для прийняття обґрунтованих бізнес-

рішень. Аналізуючи ці дані, компанії можуть виявити можливості для зниження витрат, підвищення ефективності та, як результат, збільшення прибутку [29]

Чистий прибуток – це ключовий показник, який інвестори використовують для оцінки фінансового здоров'я компанії. Він демонструє, скільки грошей компанія заробила після покриття всіх витрат, включаючи податки. Високий чистий прибуток свідчить про ефективну роботу компанії, її здатність генерувати дохід та оптимізувати витрати, а також є основним джерелом фінансування розвитку компанії, виплати дивідендів акціонерам, погашення боргів та інших інвестицій. Саме знаючи даний показник можна проводити більш глибокий фінансовий аналіз, наприклад розрахунок різних видів рентабельності, приріст чистого прибутку, ефективність використання залучених коштів і так далі [30].

Однак, аналізувати усі ці показники неможливо не враховуючи витрати, а саме мова йде про операційні витрати.

Операційні витрати – це сукупність витрат, пов'язаних з повсякденною діяльністю підприємства. Вони включають витрати на оплату праці, оренду, комунальні послуги, маркетинг, адміністративні витрати та інші. Ці витрати є необхідними для забезпечення безперебійної роботи бізнесу і досягнення його цілей. Однак, надмірні операційні витрати можуть негативно вплинути на прибутковість компанії. Тому, ефективне управління операційними витратами є одним з ключових завдань для будь-якого бізнесу [31].

Щодо рентабельності, її визначають як мірило ефективності використання ресурсів компанії. Вона демонструє, наскільки успішно підприємство перетворює витрачені кошти та інші ресурси на прибуток [32].

На мою думку, найбільш доцільно розглядати наступні види рентабельності:

- загальна рентабельність складається з відношення прибутку до витрат, що відображено у формулі (1.1), та є основою для розрахунку інших видів цього показника [32] Кожна сфера має свою норму загальної рентабельності, однак, для сфери послуг ідеалом є 20%;

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати}} \times 100 \quad (1.1)$$

- рентабельність продажів показує, яка частина кожної гривні, заробленої на продажах, перетворюється на чистий прибуток. Іншими словами, це ефективність, з якою компанія перетворює свої продажі на гроші, які можна залишити собі. Оптимальним показником для сфери послуг також є 20%. Рентабельність продажів визначається за формулою [32];

$$\text{Рентабельність}_{\text{продажів}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} \times 100 \quad (1.2)$$

- у випадку, якщо підприємство має власний транспорт, власну будівлю логістичного комплексу і так далі, є доцільним розраховувати рентабельність активів (ROA) для того, щоб побачити наскільки ефективно використовуються активи для генерації прибутку. Рентабельність активів визначається за формулою [32]

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середню вартість активів}} \times 100 \quad (1.3)$$

Отже, рентабельність є основою ефективності підприємства, адже першою і основною її метою є - показати власнику бізнесу чи приносить взагалі цей бізнес прибуток і чи відбиваються вкладені кошти.

Наступні КРІ встановлюється безпосередньо топ-менеджментом на підприємстві, згідно зі специфікою діяльності. Проаналізувавши ряд джерел, я визначила наступні можливі ключові показники ефективності для митно логістичного підприємства (див. рис. 1.5).

На мою думку, для митно-логістичного підприємства варто ділити показники ефективності за напрямками діяльності, однак, деякі з них не можна віднести до конкретного бізнесу, адже вплив на них має безпосередньо кожен

фахівець компанії. Саме тому, на цій схемі у верхній частині малюнку зображено загальні показники ефективності.

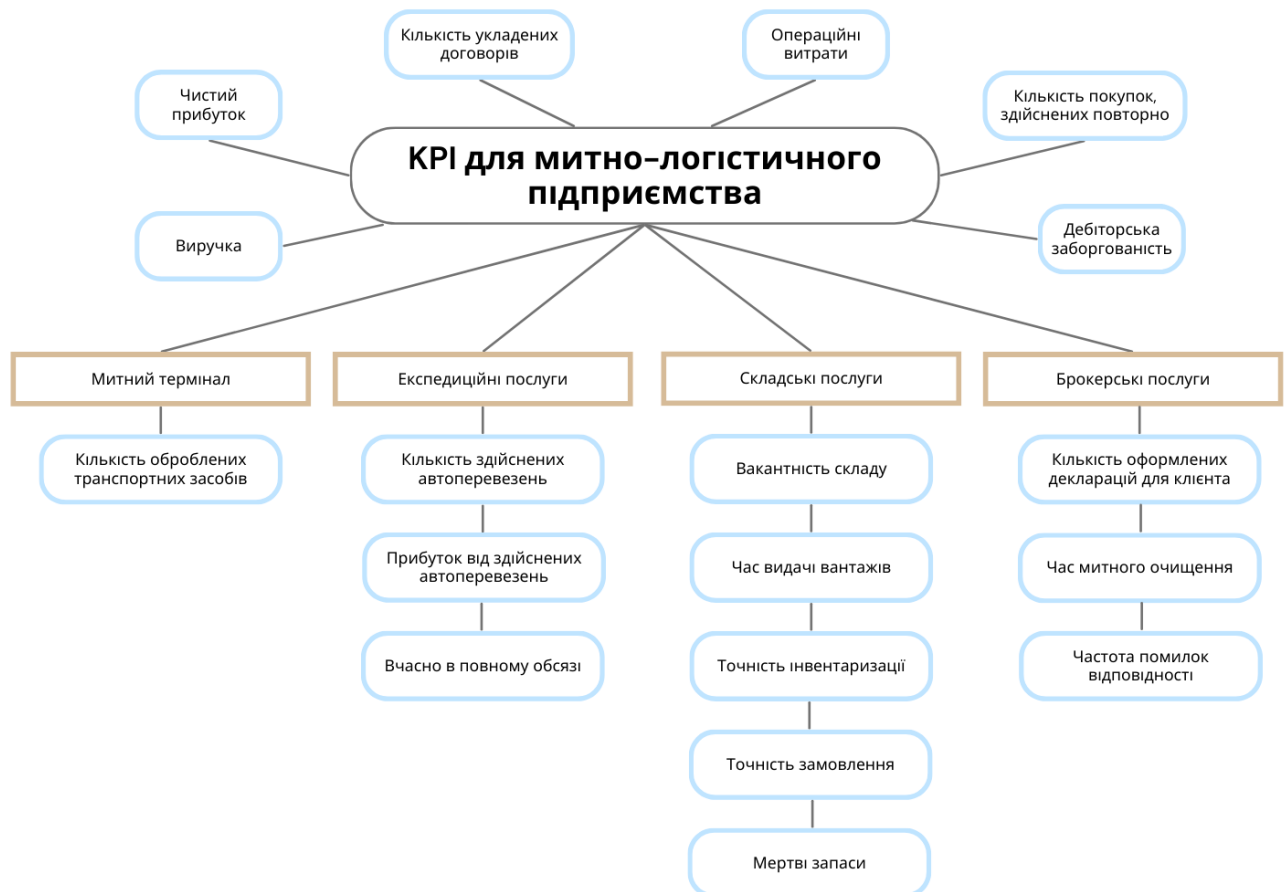


Рисунок 1.5 – Ключові показники ефективності для митно логістичного підприємства

Розроблено автором на основі даних [27],[33],[34],[35]

Про такі метрики, як виручка, чистий прибуток, та операційні витрати я вже говорила вище. Наступним загальним показником є кількість укладених з клієнтами договорів. Вважаю не вірним покладати цей обов'язок лише на відділ продажів, адже про переваги послуг компанії може говорити як вантажник або комплектувальник зі складу, так і директор і велика ймовірність, що таке розмова може призвести до заключення договору з потенційним клієнтом. Саме тому, нові споживачі - це заслуга підприємства в цілому.

Кількість покупок, здійснених повторно - це, як мені здається найкраща можливість для того, щоб зрозуміти рівень задоволеності клієнтів. Звісно, такі дані частіше використовують для аналізу фахівці з електронної комерції [36]. Але, для митно-логістичного підприємства, здебільшого, більш зручним буде не той клієнт,

який раз на рік приїздить з великим обсягом роботи, а той хто приїздить регулярно. По-перше, це регулярний прибуток та стабільна економіка. По-друге, є можливість планувати роботу підприємства та розглядати майбутні плани розвитку. По-третє, з таким клієнтами вже є певна довіра та не потрібно виділяти час для того, щоб підлаштуватися під вимоги один одного. Через це, велике кількість митно-логістичних підприємств прагнуть до того, щоб надавати весь спектр логістичних послуг, для того, щоб спонукати клієнтів до регулярної та тісної співпраці.

Крайнім, згаданим мною загальним показником ефективності, є відсутність заборгованостей (див. рис. 1.5). Ефективне управління дебіторською заборгованістю є ключовим фактором для забезпечення безперебійної діяльності будь-якого підприємства. Своєчасне отримання коштів від клієнтів дозволяє компанії своєчасно розраховуватися з постачальниками, сплачувати податки та інвестувати в розвиток. Затримки з платежами можуть призвести до дефіциту оборотних коштів, ускладнити ведення переговорів з кредиторами та партнерами, а також негативно вплинути на репутацію компанії [37]. Особливо коли це стосується підприємств, які надають послуги митних терміналів, у такому випадку, кількість активних договорів з клієнтами може сягати більше тисячі і важливо вести контроль за боржниками.

Перейдемо до поділу показників ефективності за напрямками бізнесу. Зазвичай, митно-логістичне підприємство працює у наступних напрямках:

- митний термінал;
- експедиційні послуги;
- складські послуги;
- митно-брокерські послуги.

Почнемо з митного терміналу, сюди, як показник ефективності, я віднесла кількість оброблених транспортних засобів за певний період часу. Саме цей показник, аналізуючи його регулярно, у розрізі декількох років та у порівнянні з конкурентами, може сказати про конкурентну позицію підприємства на ринку.

Щодо експедиційних послуг, цей процес визначають як процес надання експедиційних послуг вантажовідправникам та вантажоодержувачам згідно з договором транспортної експедиції та встановленими нормами і вимогами [38, с.8]. Це означає, що такі послуги не передбачають транспортування вантажу власними авто, здебільшого, це процес перевезення за допомогою партнерів, а також документальний супровід вантажу.

Щодо критеріїв вимірювання ефективності експедиційного відділу, можна визначити наступні [34]:

- кількість перевезень - дає уявлення про завантаженість відділу, його спроможність обробляти великі обсяги роботи та потенціал для зростання. Порівнюючи кількість перевезень за різні періоди, можна виявити тенденції до зростання або спаду, а також сезонні коливання;
- прибуток від перевезень - порівнюючи прибуток від різних маршрутів, клієнтів або видів вантажу, можна оптимізувати портфель замовлень;
- вчасно в повному обсязі - відображає, наскільки успішно компанія дотримується умов договорів з клієнтами щодо термінів та обсягів доставки вантажів. Високий показник свідчить про добре налагоджені процеси в експедиційному відділі, ефективне планування маршрутів та використання транспортних засобів.

Для складських послуг існує найбільша кількість ключових показників ефективності, розглянемо їх детальніше [33]:

- вакантність складу - незвичний для такого бізнесу показник, адже, зазвичай власники складського підприємства прагнуть до великого обігу товарів. У випадку зі складами тривалого зберігання, які зазвичай і знаходяться на митно логістичних підприємствах, більш зручним є менший обіг товару та довгі терміни зберігання великих обсягів товару. Через це звикли вимірювати вакантність складу, чим більший показник, тим менше прибутку отримає компанія.

- час видачі вантажів - має бути фіксований час, починаючи від моменту подачі заявки клієнтом на відвантаження, закінчуючи самим відвантаженням. це може бути як декілька годин, так і декілька днів. Чим коротший цей показник - тим краще злагоджені процеси на підприємстві, а отже і швидкість обслуговування клієнтів може бути оперативнішою;
- точність інвентаризації - критичний фактор для ефективної роботи будь-якого складу. Неточні дані про запаси можуть призводити до таких негативних наслідків, як неможливість задовольнити попит клієнтів, зайві витрати на зберігання та замовлення товарів, а також втрату довіри клієнтів. Кількість та перелік товару в системі має відповідати кількості наявного товару на складі;
- точність замовлення - клієнт має отримати саме той товар зі складу, який бажає відвантажити. Точність замовлень, ключовий компонент OTIF (вчасно в повному обсязі), є одним з найважливіших показників ефективності складської роботи, і найкращі компанії досягають результату 99,5-99,9%;
- мертві запаси - це товари, які втратили свою товарну цінність через пошкодження, закінчення терміну придатності або зміну ринкових умов, що призвело до відсутності попиту на них. Особливо важливим є аналіз такого показника для митного складу. У випадку якщо митний агент та власник такого складу не проконтролювали придатність продукції, можуть накладатися великі штрафи. Крім цього доведеться сплатити великі кошти за утилізацію такого вантажу в спеціальних установах.

Останнім бізнесом, показники ефективності якого я б хотіла проаналізувати, є митно-брокерські послуги. Зазвичай компанії звикли залучати митних агентів зі сторонніх організацій, але з метою диверсифікації бізнесу, митно-логістичні підприємства прагнуть мати власний відділ митного оформлення. Відповідно прописують для них наступні метрики KPI [35]:

- кількість оформлених декларацій для клієнта - як і інші процеси на підприємстві, ефективність агента митного оформлення вимірюється в обсязі виконаної роботи, відповідно і в прибутку, який він приніс компанії;
- час митного очищення - це період часу, протягом якого товар перебуває під митним контролем з моменту прибуття в порт або на кордон до моменту отримання дозволу на випуск. Цей показник є важливим індикатором ефективності митних процедур і безпосередньо впливає на загальну швидкість доставки товарів;
- частота помилок відповідності - це кількісний показник, який відображає частоту відхилень від встановлених митних правил при оформленні товарів. Він включає в себе помилки в документації, неправильну класифікацію товарів, невірне зазначення митної вартості та інші порушення. Показник нижче 2% свідчить про виняткову якість роботи, що демонструє глибоке знання та точне дотримання всіх правил.

Отже, проаналізувавши ключові показники ефективності для митно-логістичного підприємства, можна зробити висновки, що кожне підприємство має індивідуально аналізувати нюанси своєї діяльності та встановлювати метрики відповідно до своїх особливостей, лише тоді дані показники зможуть правильно відображати стан діяльності компанії.

Висновки до розділу 1

Отже, у розділі 1 мені вдалося визначити теоретичні аспекти функціонування митно-логістичних підприємств та фактори, що впливають на їх ефективність.

В першу чергу, у пункті 1.1 було визначено місце та роль митно-логістичного підприємства у міжнародній діяльності. Також було розглянуто структуру Державної митної служби, адже без неї функціонування митно-логістичних підприємств було б неможливим. За допомогою Митного кодексу та ряду Наказів до нього були визначено вимоги до території місця доставки товарів,

встановлено зв'язок між місцем доставки та вантажним митним комплексом та визначено особу, яка може звернутися до контролюючих органів з бажанням про відкриття місця доставки товарів. Митний кодекс також визначає, що на вантажному митному комплексі також можуть бути обладнані місця для надання додаткових послуг [5], що пояснює принцип роботи митно-логістичного підприємства. Також, у даному пункті я розібрала які існують види логістичних підприємств, або як ще їх називають, логістичних операторів.

У пункті 1.2. для початку було визначено що таке ефективність підприємства та чому так важливо постійно її контролювати. У іншому випадку, зовнішні та внутрішні фактори впливу просто доведуть компанію до банкрутства. За допомогою принципу Парето, було визначено, що внутрішні чинники співвідносяться до зовнішніх у пропорції 80% на 20%. Саме тому спочатку я визначила внутрішні фактори впливу на ефективність роботи митно-логістичного підприємства, а вже потім розглянули два середовища зовнішніх факторів впливу: мікро-, яке охоплює суб'єктів, які безпосередньо взаємодіють з підприємством і мають на нього прямий вплив та макросередовище, яке складається з більш широких факторів, які впливають на підприємство опосередковано.

У пункті 1.3 я висвітлила сутність ключових показників ефективності та відобразила, що кожна компанія має визначати власні метрики, через те, що загальні КРІ не завжди бувають доцільними. Для визначення ефективності митно-логістичного підприємства, на мою думку, для початку потрібно аналізувати фінансову складову: виручку, прибуток, витрати та розрахувати рентабельність. А вже потім розділяти діяльність на окремі напрями та встановлювати для кожного свої метрики. Наприклад, ефективність митного терміналу вимірюється у кількості оброблених автомобілів, а ефективність складу в таких показниках, як вакантність складу, точність інвентаризації, час видачі замовлень, точність замовлень, кількість мертвих запасів і так далі.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “МОФ” ТА ВИЗНАЧЕННЯ СПОСОБІВ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

2.1 Оцінка конкурентної позиції ТОВ "МОФ" на ринку митних послуг

В першому розділі цієї дипломної роботи я описала значний вплив зовнішніх факторів, які зазнав логістичний ланцюг за останні п'ять років. Однак, незважаючи на негативні обставини, бізнес здатний швидко адаптуватися до викликів, які трапляються у сьогоденні. Саме тому, навіть під час військового стану в Україні, спостерігаються нові учасники на ринку, а існуючі підприємства продовжують розвиватися. Саме таке підприємство, якому вдалося не втратити свої позиції під час пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення, є головною фігурою мого дослідження.

Для свого дослідження я обрала товариство “МОФ”, яке працює на ринку з 2009 року, завдяки чому може знайти індивідуальний підхід та запропонувати унікальні рішення для кожного клієнта. В першу чергу дане підприємство надавало послуги митного терміналу, який включав підрозділи Київської митниці, митний пост №1, пост ветконтролю та пост карантину рослин. Згодом, у зв'язку з попитом, керівництво прийняло рішення про відкриття митного та комерційного складів. Крім цього, за останні роки запустили відділ міжнародних та внутрішніх перевезень, митно-брокерських відділ а також, послуги зі стікерування та паспортизації товару [7].

Загальна площа складських приміщень досліджуваної мною компанії складає понад 4200 кв.м. Розглянемо більш детально послуги, які може отримати клієнт на підприємстві:

- обслуговування транспортних засобів (ТЗ) – якісне проведення контролю державними органами, митне оформлення та контроль товарів та транспортних засобів;

- брокерські послуги - охоплюють весь спектр дій, пов'язаних з митним очищенням товарів: від узгодження кодів УКТЗЕД та режимів до безпосереднього оформлення вантажів на митниці та вирішення питань податків і платежів.

- послуги складів тимчасового зберігання (СТЗ), митно-ліцензійних складів (МЛС) та комерційних складів (КС) - щоб забезпечити митне оформлення, декларування, зберігання вантажів у різних митних режимах, зберігання вантажів після оформлення;

- додаткові послуги митних структур - повний спектр послуг з оформлення дозвільної документації: сертифікатів, ліцензій, дозволів та погоджень. Для зручності клієнтів всі необхідні служби (екологічний, ветеринарний, карантинний та санітарно-епідеміологічний контроль) знаходяться в одному місці.;

- послуги консалтингу - щоб забезпечити стратегічне опрацювання і ретельну підготовку великих контрактів та інвестиційних проектів, юридичну і судову підтримку та супровід у відносинах з митницею.

Щоб здійснювати послуги митного ліцензійного складу, необхідно отримати щорічну ліцензію. Важливо зазначити, що ця ліцензія втрачає чинність навіть у разі найменших змін у реєстраційних даних складу, наприклад, при зміні назви.

Через специфіку митного режиму та різноманітність послуг, які надають митні склади, встановити єдину ставку за оренду площ неможливо. Вартість послуг розраховується індивідуально і залежить від багатьох факторів, таких як тривалість зберігання, вид товару тощо [39].

До складу основного пакету складського обслуговування корпоративних клієнтів входять такі види сервісу:

- комплекс розвантажувально-навантажувальних робіт і обробка вантажів;
- зберігання товарів і вантажів (за винятком продуктів харчування, сільгосппродукції, небезпечних вантажів) в критому, що охороняється

і опалювальному приміщенні під цілодобовою охороною - тимчасове, постійне, відповідальне зберігання, митно-ліцензійний склад;

- послуги внутрішньої складської логістики - облік, сортування, комплектація;
- підготовка до перевезення, інвентаризація, крос-докінг;
- підготовка необхідної документації, звітності;
- послуги co-packing – стікерування;
- послуга по упаковці вантажу в палети з використанням ізолюючої поліетиленової плівки.

Також склад може надати послуги з підключення до електромережі рефрижераторних контейнерів і трейлерів на відкритому майданчику.

Після оформлення і обробки вантажів клієнти мають змогу зберігати свої вантажі на комерційному складі комплексу.

Як щодо конкурентів? Як вже було сказано, на даний момент, бізнес в Україні знаходиться на стадії адаптації до нових реалій, в умовах повномасштабного вторгнення. На початку повномасштабного вторгнення через руйнування складських об'єктів, логістика й товарообіг вимушено переміщувалися з південних, центральних та східних регіонів на захід країни, констатують експерти CBRE Ukraine [7, 40].

Внаслідок бойових дій на сході України, багато компаній та орендарів були змушені перенести свої бізнеси до більш безпечних регіонів. Це призвело до значного скорочення кількості митно-логістичних підприємств у східних областях. Натомість, на заході України спостерігається значне зростання попиту на складські приміщення, послуги митного очищення, та, особливо, на крос-док хаби (склади для тимчасового зберігання та перевалки товарів) з високою пропускнуою здатністю. Цей попит зумовлений, перш за все, потребою у складських площах для зберігання та розподілу гуманітарної допомоги [7, 40].

Згідно з цим, ринок логістичних комплексів у Львові продемонстрував ріст, зокрема у сегменті нових логістичних комплексів, доступних для оренди. Крім

того, спостерігається збільшення кількості проєктів, які перебувають на різних стадіях будівництва або реконструкції [7, 40].

Для того, щоб визначити конкурентну позицію ТОВ “МОФ” пропонуємо для початку дослідити конкурентні сили логістичної галузі за допомогою моделі “П’ять сил Портера” (див.табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика п’яти конкурентних сил за моделлю М. Портера

Конкурентна сила	Фактори, що сприяють посиленню влади	Фактори, що послаблюють владу	Можливі реакції з боку підприємства
Наявні конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> - Досвідчені співробітники; - Високий авторитет; - Можливість пропонувати послуги за більш вигідною ціною 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність чіткого плану розвитку; - Відсутність стратегії просування; - Складність залучення кваліфікованих кадрів через віддаленість від міста; 	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження нових технологій, розвинена інфраструктура, відстеження ринкових трендів, розширення спектру послуг, налаштування SEO, гнучка цінова політика
Потенційні конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> - Комплекс логістичних послуг в одному місці; - Наявність багаторічного досвіду 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатні обсяги інвестицій 	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка індивідуальних підходів до кожного партнера
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> - Більша кількість оброблених автомобілів - Різноманітні можливості 	<ul style="list-style-type: none"> - Зменшення автомобілів на терміналі - Потреба у широкому портфелі послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення спектру послуг, високі стандарти, створення програм лояльності
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність орендних взаємовідносин - Велика вартість заміни 	<ul style="list-style-type: none"> - Прив’язка до місцевості 	<ul style="list-style-type: none"> - Підтримка партнерських відносини з постачальниками
Товари-замінники	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення спектру супутніх логістичних послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність кваліфікованих спеціалістів, зниження якості послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - Систематичний аналіз конкурентів, задоволення потреб клієнта, диверсифікація бізнесу

Розроблено автором на основі даних ТОВ “МОФ”

Аналіз зазначених п'яти сил дозволяє компаніям оцінити рівень конкуренції на ринку та визначити потенційну прибутковість своєї діяльності. Модель допомагає виявити, чи мають постачальники або споживачі більшу переговорну силу, а також оцінити загрозу появи нових конкурентів та наявність продуктів-замінників [41].

Розглянемо детальніше окремо кожен конкурентну силу.

1. Фактор появи конкурентів у митній логістиці має свої особливості. У першу чергу це характеризується високим бар'єром входу:

- отримання необхідних ліцензій та дозволів є тривалим і коштовним процесом, що вимагає знання специфічного законодавства та дотримання численних вимог;

- митна логістика вимагає глибоких знань митного законодавства, міжнародних торгових угод, тарифних систем та інших нюансів. Набуття таких знань потребує часу та інвестицій у навчання персоналу;

- для початку діяльності в цій галузі необхідні значні інвестиції в облаштування місця доставки товарів, ІТ-системи, складські приміщення, транспортні засоби та інші матеріальні активи;

- такі компанії, як ТОВ "МОФ" працюючи на ринку більше 15 років, мають налагоджені зв'язки з клієнтами, постачальниками та митними органами, що дає їм конкурентну перевагу, адже для споживача процедура переходу на інший митний термінал може принести багато незручностей.

2. Сила постачальників - митна логістика відіграє ключову роль у забезпеченні промислових підприємств сировиною, матеріалами та комплектуючими, необхідними для виробництва нових продуктів. До основних постачальників, які залучаються в цьому процесі, належать:

- постачальники газо-паливних матеріалів для заправки автомобілів та складської техніки;

- власники логістичних комплексів, які здають приміщення в оренду;

- компанії-перевізники, що надають транспортні послуги та виробники обладнання для складів, необхідного для здійснення логістичних операцій;
- компанії, які займаються проектуванням, будівництвом та оснащенням складських комплексів, включаючи встановлення таких елементів, як докові ворота та ваги;
- обслуговуючі організації, які забезпечують послугами цілодобової охорони та послугами прибирання території;
- ІТ-компанії, які обслуговують сервери, розробляють програмні забезпечення, такі, як WMS, CRM, ERP.

3. Сила споживачів - коли мова йде про великих імпортерів та експортерів, які часто мають значну переговорну силу і можуть вимагати знижок, додаткових послуг або більш вигідних умов співпраці. Однак більшості клієнтів подобається отримувати усі логістичні послуги в одному місці, тому вони згодні платити, особливо коли постачальник робить персональні знижки при умові замовлення клієнтом комплексних послуг.

4. Поява товарів-замінників - на мою думку, для митно-логістичного підприємства цей пункт не є масштабною загрозою, адже такі підприємства, як ТОВ "МОФ" надають стандартні послуги, які вимагає ринок логістики. В деяких випадках конкурувати може лише та послуга, яка пропонує унікальне рішення, наприклад, температурне зберігання, зберігання негабаритних вантажів, наявність вантажного крану для розвантаження негабаритних вантажів, або ж, як у випадку з досліджуваним мною підприємством, унікальним є спектр послуг, який надається.

5. Рівень конкуренції - згідно з аналітичним сайтом YouControl Market, в Україні на даний момент зареєстровано 144 179 суб'єктів (див. рис. 2.1.) , які діють за наступними класифікаціями видів економічної діяльності [42]:

- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 52.10 Складське господарство
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів

Оскільки досліджуване мною підприємство діє на території Київської області в безпосередній близькості від столиці України, вважаю доречним розглядати детальніше саме цей регіон.

Як бачимо, в Києві кількість суб'єктів дорівнює 10 888, а в області - 9 686. З них 4 858 в Києві та 1 584 в області зареєстровані як товариства з обмеженою відповідальністю, усі інші є фізичними особами.

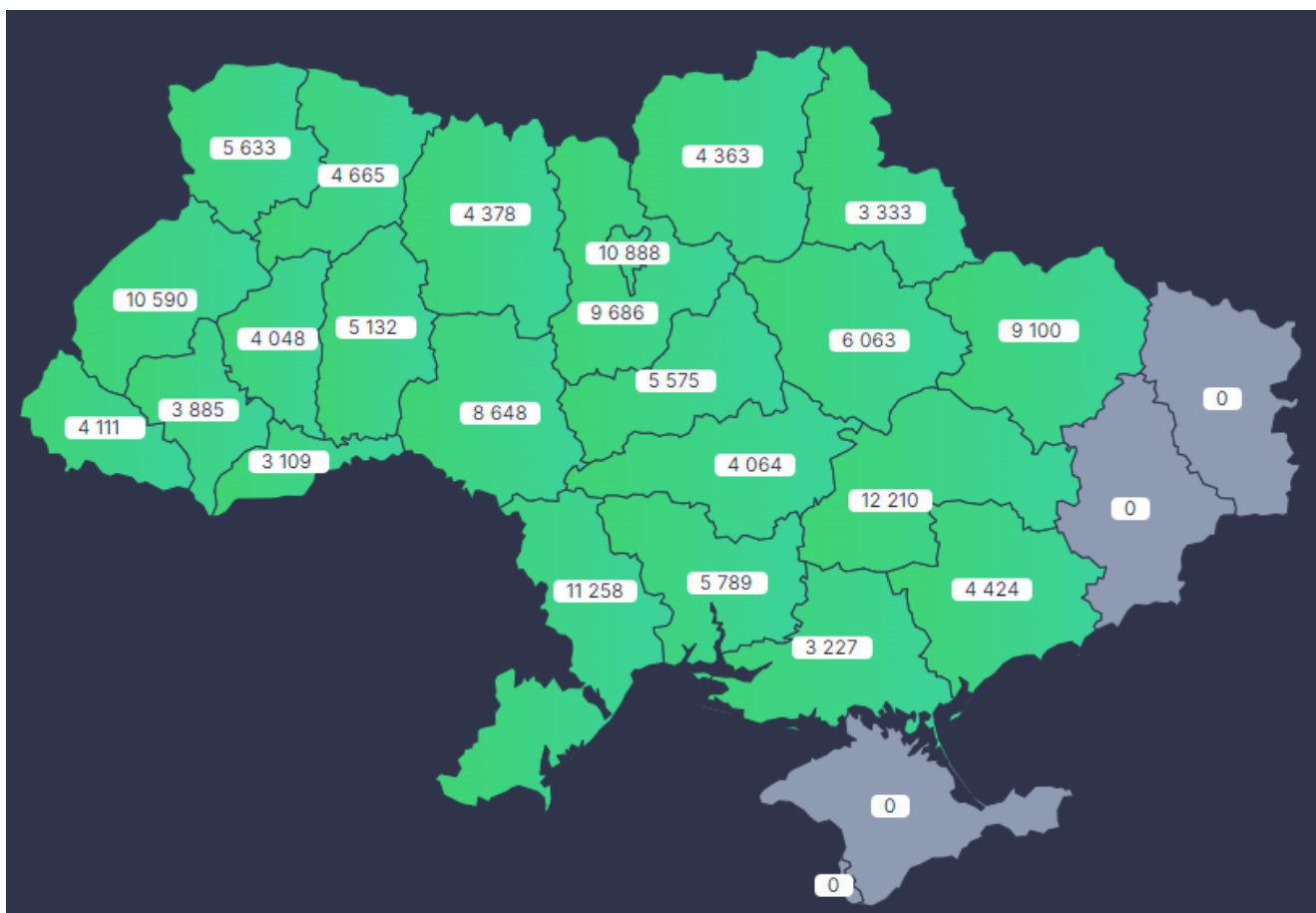


Рисунок 2.1 – Кількість суб'єктів, зареєстрованих, як транспортне підприємство або складське господарство

(Джерело [42])

Більшість з цих суб'єктів є дочірніми підприємствами великих компаній, які були створені для того, щоб забезпечити логістичні потреби підприємства власними силами. Інша частина надає окремо експедиційні послуги або послуги вантажних перевезень, або складського зберігання чи власне послуги агентів з митного оформлення.

На мою думку, гідними конкурентами обраному мною підприємству можуть бути лише компанії, які надають аналогічні послуги, тобто в першу чергу це мають бути саме митні термінали.

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність ТОВ «МОФ» та визначити сильні та слабкі сторони схожих підприємств, я розробила аналітичну характеристику конкурентів (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналітична характеристика конкурентів підприємства

Характерні ознаки	Характеристики по конкурентах							
	ТОВ «МОФ»	СТЗ та МС ПАТ "КАТП-13054"	Н-Транс	ТОВ "ТОП СІТІ"	ТОВ "АТЛАН ТІК"	RLC	ТОВ «Митний термінал «Калинівка»	АТ "КВК" "РАПД"
Місце розташування	с. Чайки	м. Київ	с. Копилів	м.Вишневе	м. Київ	с. Квітневе	сmt. Калинівка	м. Київ
Рік створення підприємства	2009	2005	2004	2008	2001	2013	2008	1994
Основні конкурентні наміри	Бути в групі лідерів	Бути в групі лідерів	Зберегти позицію	Перейти до групи лідерів	Бути в групі лідерів	Зберегти позицію	Бути в групі лідерів	Перейти до групи лідерів
Широта та глибина асортименту	Повний спектр логістичних послуг	Стандартні послуги	Наявність зд гілки, наявність складу	Стандартні послуги, наявність складу	Стандартні послуги	Мультитемпературні склади	Стандартні послуги, наявність складу	Стандартні послуги, наявність складу
Ціновий діапазон	середній	середній	середній	середній	високий	середній	середній	середній
Якість послуг	висока	висока	середня	висока	середня	середня	середня	низька
Доля ринку	19,5%	16,2%	9,6%	16,4%	14,7%	10,6%	9,4%	3,6%

Продовження таблиці 2.2

Оцінка лояльності клієнтів	Висока/стабільна	Висока/стабільна	Висока/стабільна	Середня/стабільна	Середня/стабільна	Середня/стабільна	Середня/стабільна	Низька/стабільна
Темп росту	вище	вище	на рівні	вище	на рівні	на рівні	на рівні	нижче
Основна конкурентна стратегія	Стратегія диференціації	Стратегія контролю над витратами	Стратегію зниження собівартості	Стратегія контролю над витратами	Стратегія контролю над витратами, диференціація	Стратегія диференціації	Стратегію зниження собівартості	Стратегія фокусування на перевезенні
Характер конкурентних дій підприємств	Основні конкурентні дії – додаткові послуги, демпінг	Основні конкурентні дії – демпінг цін	Основні конкурентні дії – демпінг цін	Основні конкурентні дії – демпінг цін	Основні конкурентні дії – додаткові послуги	Основні конкурентні дії – додаткові послуги	Основні конкурентні дії – демпінг цін	Основні конкурентні дії – демпінг цін
Ключова (стратегічна) компетенція, відмітні характеристики	Повний спектр логістичних послуг в одному місці	Великі площі для надання послуг вантажному транспорту	Концентрація на логістиці для транспорту, який завозиться “як товар”	Концентрація на послугах складу	Великі площі для надання послуг вантажному транспорту	Нова інфраструктура	Залізнична колія	Концентрація на послугах складу та перевезенні
Слабості конкурента	Недостатня діджиталізація документообігу	Застарілі складські приміщення	Віддалене розміщення від міста	Розміщення не на основній транспортній артерії	Складність для водіїв фур дістатися через затори	Незручне розташування для клієнтів із західної частини країни	Віддалене розміщення від міста	Застаріла інфраструктура
Висновки	сильний	сильний	сильний	слабкий	сильний	сильний	сильний	слабкий

Розроблено автором на основі даних [43,44,45,46,47]

Основними конкурентами ТОВ “МОФ” є митно-логістичні підприємства, які працюють у тому ж регіоні, надають повний комплекс послуг і можуть запропонувати більш низькі ціни. Під такі характеристики підпадають наступні сім компаній: СТЗ та МС ПАТ "КАТП-13054" , Н-Транс, ТОВ " ТОВ СІТІ", ТОВ

"АТЛАНТИК", ТОВ "РЛЦ", ТОВ «Митний термінал «Калинівка», АТ "КВК" "РАПІД".

Кожного року, для встановлення конкурентоспроможної ціни на послуги, фахівці ТОВ "МОФ" проводять аналіз по вартостям, які встановлюють конкуренти. Відповідно, в таблиці 2.3 ми можемо побачити один з таких аналізів за 2024 рік (див.табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз тарифів на послуги митних терміналів у Києві та Київській області

№	Послуги	ТОВ "МОФ"	СТЗ та МС ПАТ "КАПІ-13054"	Н-Транс	ТОВ "ТОП СІП"	ТОВ "АТЛАНТИК"	ТОВ «Митний термінал «Калинівка»	RLC	АТ "КВК" "РАПІД"	Середня ціна по ринку	Відхилення ціни ТОВ "МОФ" від середньої ціни ринку, %
1	Обслуговування транспортного засобу у зоні митного контролю (від 5 т.), грн без ПДВ	1 705,00	1 700,00	1 750,00	1 252,00	1 500,00	1 516,00	1 400,00	1 325,00	1 533,11	11%
2	Обслуговування транспортного засобу у зоні митного контролю (до 5 т.), грн без ПДВ	1 100,00	1 110,00	1 100,00	1 252,00	1 500,00	1 037,00	1 400,00	420,00	1 113,22	-1%
3	Обслуговування легкового транспортного засобу у зоні митного контролю, грн без ПДВ	770,00	750,00	650,00	1 252,00	1 500,00		140,00	250,00	801,50	-4%
4	Стоянка вантажного автомобіля в зоні митного контролю, грн без ПДВ	240,00	240,00	250,00	192,00		216,00	800,00	120,00	287,25	-16%
5	Розміщення вантажу на МС оформлення документів, грн без ПДВ	825,00	1 000,00	1 200,00	1 152,00		1 416,00	350,00	1 325,00	1 027,25	-20%
6	Зберігання на МС, грн без ПДВ/палетомісце/ доба	11,00		9,00	12,00		12,00		11,00	11,00	0%
7	Зберігання на КС, грн без ПДВ/палетомісце/ доба	6,60								6,60	0%
8	Середня ціна поклейки 1 стікери, грн. без ПДВ	0,60	0,60		0,55				0,60	0,59	2%
9	Середня ціна 1 паспорту, грн без ПДВ	4,80								4,80	0%
10	Оформлення 1 декларації Імпорт 74	3 600,00								3 600,00	0%

Розроблено автором на основі даних [43,44,45,46,47]

Як можемо бачити, більшість послуг на досліджуваному мною підприємстві надаються за нижчою вартістю, ніж у конкурентів. Крім цього, з таблиці 2.3 можна зрозуміти наскільки широкий спектр послуг надає компанія "МОФ", що підтверджує високу конкурентну позицію.

Пропоную розглянути детальніше дані по частці ринку, яку я вже згадувала у таблиці 2.2. Для візуального сприйняття я розробила діаграму за 2023 рік по кількості машин, які обслуговувалися на згаданих мною вище митно-логістичних підприємствах (див.рис. 2.2).

2023

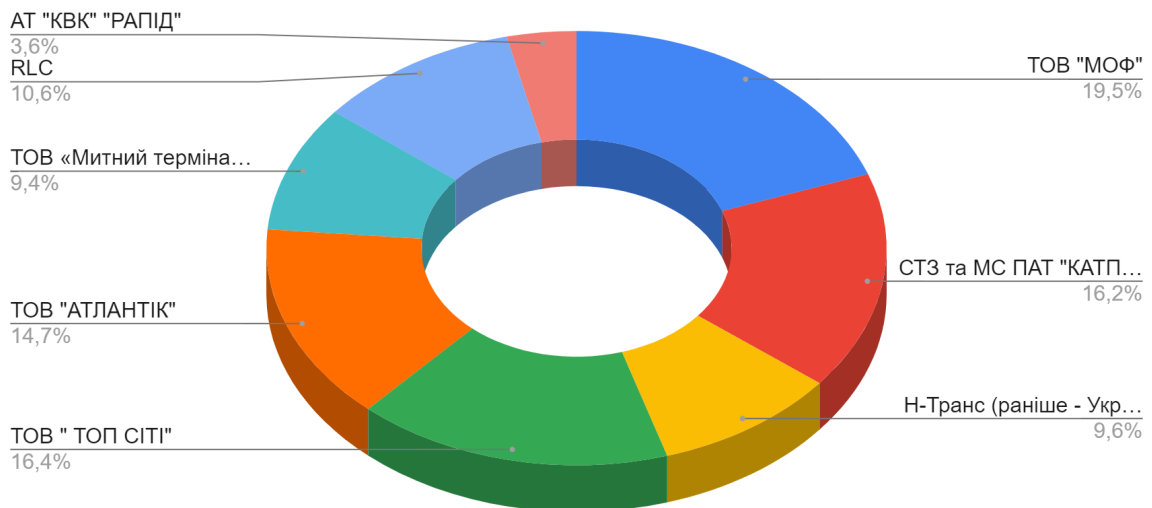


Рисунок 2.2 – Частка ринку митно-логістичних підприємств в обслуговуванні вантажних засобів

(Розроблено автором на основі даних митного посту)

Підсумовуючи можна сказати, що товариство “МОФ” однозначно має куди рухатися у рейтингу конкурентоспроможності. Дійсно позитивним є те, що на даний момент компанія займає одну з лідерських позицій і важливо направляти зусилля на її підтримання, адже конкуренти навчилися швидко реагувати на будь-які зміни і налаштовані на першість у питаннях конкурентної боротьби.

2.2 Аналіз ключових показників ефективності ТОВ «МОФ» та виявлення слабких місць у діяльності підприємства

У пункті 1.3 цієї магістерської дисертації я вже охарактеризувала ключові показники ефективності митно-логістичного підприємства. Саме тому, пропоную далі на основі вже отриманої інформації, досліджувати ефективність товариства “МОФ”.

Вважаю доцільним розглядати усі показники у розрізі кількох років для того, щоб одразу ж спостерігати за тим як змінилася ефективність підприємства упродовж таких складних для нашої країни років.

Почнемо із загальних показників ефективності.

KPI (Key Performance Indicators, ключові показники ефективності) – це кількісний показник, який відображає ступінь досягнення компанією стратегічних цілей. KPI дозволяють оцінити ефективність роботи організації в цілому та окремих підрозділів, відстежувати прогрес у досягненні поставлених завдань та виявляти області для покращення [48].

Розглянемо організаційну та економічну складову компанії в 2022 році. На той період економічна ситуація в компанії була нестабільною. Для демонстрації цього факту я провела оцінку ризиків, які впливали на підприємство з початку війни в Україні (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Оцінка ризиків для ТОВ “МОФ” у 2022 році

Пріоритет ризикового фактору	Код та назва ризикового фактора	Група ризику	Важливість фактора (0-1)	Оцінка ризику в балах (1-10)	Оцінка з урахуванням важливості	Запобігання ризику
1	Військові дії які негативно вплинули на замовника або виконавця	висока	0,8	10	8	Пошук нових клієнтів, для зменшення ризику втрати замовлень
2	Відсутність електроенергії	помірна	0,8	7	5,6	Придбання потужного генератора та альтернативних інтернет-носіїв для забезпечення складських та офісних приміщень енергоживленням
1	Відсутність вантажників (ТЦК)	висока	0,7	9	6,3	Заключення договорів з декількома аутсорсинговими компаніями
2	Ризики незавершення робіт вчасно	помірна	0,8	7	5,6	Заключення договорів з декількома аутсорсинговими компаніями
1	Зміни в митному законодавстві України	висока	0,8	9	7,2	Пропозиції нових послуг згідно змін
3	Інфляція	низька	0,6	6	3,6	Збільшення вартості для клієнтів
2	Відсутність комплектувальників	помірна	0,6	8	4,8	Заключення договорів з декількома аутсорсинговими компаніями

Розроблено автором на основі даних ТОВ “МОФ”

Приблизно у березні 2022 року, коли бізнес почав поступово оговтуватися від російського вторгнення та відновлювати свої потужності, працівники ТОВ “МОФ” зіткнулися з тим, що майже половина великих компаній-клієнтів або переїхала у західні регіони країни, або виїхала за кордон, або ж взагалі припинила свою діяльність. Відповідно, обсяги та прибуток підприємства значно знизилися. Потім почалися відключення світла через російські атаки по критичній інфраструктурі, керівництву довелося прийняти важке рішення щодо придбання потужного генератора та Starlink для того, щоб робота митного терміналу не зупинялась, а клієнтам не доводилося чекати.

Найскладніше для запобігання виявився фактор відсутності співробітників. 70% вантажників митного терміналу ТОВ “МОФ” пішли на фронт, постало питання у швидкості обробки вантажів та складських послуг. Для того, щоб уникнути відхилення від зазначених у договорі термінів виконання, довелося залучати послуги аутсорсингових компаній, які можуть надавати співробітників на певний час за вказаними нами критеріями. Зміни в митному законодавстві дозволили ввести нові послуги для клієнтів, що стало навіть не таким ризиком, а більше “новою можливістю” для підприємства.

У свою чергу, інфляція посприяла тому, що керівництву довелося піднімати вартість послуг для клієнтів, однак, враховуючи те, що інфляція негативно вплинула на весь український бізнес, тарифам ТОВ “МОФ” вдалося лишитися на конкурентоспроможному рівні.

У липні 2022 року компанія розпочала масштабну реорганізацію, супроводжувану зміною керівництва. Нова команда менеджменту розробила та затвердила план стратегічного розвитку, який визначає напрямки зростання та розвитку компанії на найближчий період. На той час клієнтам компанії пропонувався наступний спектр послуг:

- термінал;
- митний склад;
- комерційний склад;

- стікерування.

У 2022 році компанія зіштовхнулася з проблемами в організаційній структурі: відсутність чіткого розподілу обов'язків, дублювання функцій та слабка координація між підрозділами. Недостатня формалізація процесів (відсутність СОП) та використання ІТ-інструментів (WMS, CRM, ERP) призвели до втрати інформації та зниження ефективності роботи. Як наслідок, компанія зафіксувала збитки понад 1 млн грн станом на серпень 2022 року.

Для того, щоб детально відобразити фінансовий стан підприємства на той час, пропонуємо розглянути бюджет руху коштів за 2022 рік (див. табл.2.4).

Нам чітко видно, що з лютого по серпень бюджет показував лише від'ємні показники, крім червня, однак і у цьому місяці “плюс” був занадто незначним. Найбільші операційні витрати припадали на фонд оплати праці, адміністративно-господарську діяльність та податки. Найбільшу частку операційного доходу становив митний термінал, він же і показав відносну стабільність. У той же час, дохід від інших послуг варіювався від 20 тисяч гривень до 500 тисяч.

Причиною від'ємного фінансового результату є великі витрати, які переважали доходу у більшості випадків. Наприклад, у лютому операційний дохід становив 3,85 мільйона гривень, а загальні витрати 4 мільйона гривень, з яких 3,06 мільйона пішло на операційні витрати, 900 тисяч гривень витрачено у статті «Фінанси» і майже 10 тисяч гривень пішло на інвестиції.

У статті «Операційні витрати» найбільша частина припадає на фонд оплати праці, адміністративно-господарські витрати (наприклад, витрати на утримання автомобілів, які є на балансі підприємства, витрати на обслуговування складської техніки, витрати на утримання та обслуговування обладнання для офісу, серверів і так далі), представницькі витрати та податки.

Крім цього, велика частина припадає на інвестиції. Здебільшого, ці інвестиції направлені на покращення роботи підприємства, а саме закупівлю нової техніки, обладнання, розширення офісних або ж складських приміщень.

Таблиця 2.4 - Бюджет руху коштів на підприємстві “МОФ” за 2022 рік

Стаття	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	2022 факт
Фінансовий результат	457 891,00	-132 742,50	-271 567,00	-68 691,50	-1 328 565,00	274 740,00	-39 273,00	-42 741,00	55 452,00	399 779,87	285 701,15	240 469,00	-169 546,98
Операційна діяльність	-81 274,00	778 863,50	-368 768,00	1 012 517,50	-745 621,00	128 180,00	376 955,00	476 447,00	182 500,00	507 719,43	597 801,11	1 031 096,00	3 896 416,54
Операційний дохід	3 435 768,00	3 840 202,50	682 871,00	1 409 876,50	1 224 124,00	1 345 813,00	1 831 717,00	2 000 472,00	1 981 318,00	2 619 949,00	2 546 047,38	3 129 617,00	26 047 775,38
Термінал	2 536 718,00	3 009 740,00	523 401,00	451 021,00	1 017 340,00	1 002 643,00	1 347 446,00	1 547 750,00	1 817 494,00	2 491 981,00	2 344 279,00	2 676 843,00	20 766 656,00
Митний склад	288 539,00	423 584,50	83 990,00	538 392,50	188 600,00	298 204,00	468 987,00	404 309,00	117 893,00	77 571,00	99 403,60	374 337,00	3 363 810,60
Комерційний склад	163 345,00	58 901,00	48 969,00	129 672,00	18 184,00	44 966,00	15 284,00	8 012,00	45 931,00	7 247,00	64 228,18	34 740,00	639 479,18
Стікерування	442 124,00	347 977,00	21 469,00	290 791,00	0,00	0,00	0,00	40 401,00	0,00	43 150,00	38 136,60	43 697,00	1 267 745,60
Операційні витрати	-3 517 042,00	-3 061 339,00	-1 051 639,00	-397 359,00	-1 969 745,00	-1 217 633,00	-1 454 762,00	-1 524 025,00	-1 798 818,00	-2 112 229,57	-1 948 246,27	-2 098 521,00	-22 151 358,84
Фонд оплати праці	-562 731,00	-666 184,00	-427 445,00	-162 895,00	-278 087,00	-292 131,00	-328 256,00	-364 816,00	-384 712,00	-374 400,27	-390 548,28	-411 745,00	-4 643 950,55
Персонал	-10 215,00	-8 525,00	0,00	0,00	-6 405,00	-15 340,00	-11 738,00	-14 581,00	-5 530,00	-7 819,90	-14 400,00	-51 779,50	-146 333,40
Адміністративно-господарська діяльність	-1 416 604,00	-1 508 195,00	-342 875,00	-163 294,00	-672 826,00	-406 888,00	-522 783,00	-485 565,00	-797 929,00	-884 367,12	-936 229,69	-974 261,00	-9 111 816,81
Матеріали, канцтовари	-54 856,00	-56 895,00	0,00	0,00	-11 040,00	-4 307,00	-850,00	-15 306,00	-57 364,00	-12 832,20	-6 353,37	-33 120,00	-252 923,57
ІТ, зв'язок	-31 433,00	-31 956,00	-19 232,00	-32 323,00	-43 673,00	-26 538,00	-37 981,00	-54 671,00	-37 300,00	-47 593,77	-46 669,77	-64 352,50	-473 723,04
Послуги сторонніх організацій	-195 547,00	-256 611,00	-56 079,00	-32 855,00	-6 250,00	-39 200,00	-7 200,00	-13 600,00	-8 600,00	-6 797,00	-15 700,00	-95 900,00	-734 339,00
Маркетинг	-20 715,00	-1 950,00	0,00	-1 550,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-9 443,00	-33 658,00
Транспорт	-19 599,00	-21 480,00	0,00	0,00	-55 128,00	-576,00	-17 400,00	-17 365,00	-30 949,00	-16 061,00	-114 328,90	-51 885,00	-344 771,90
Представницькі витрати	-367 600,00	-243 950,00	0,00	0,00	0,00	-3 922,00	-254,00	-292 650,00	-173 077,00	-263 469,20	-183 810,33	-199 101,00	-1 727 833,53
Податки	-832 663,00	-261 428,00	-203 040,00	-1 250,00	-890 517,00	-425 190,00	-525 032,00	-262 176,00	-297 620,00	-495 451,00	-235 324,00	-203 132,00	-4 632 823,00
Банківське обслуговування	-5 079,00	-4 165,00	-2 968,00	-3 192,00	-5 819,00	-3 541,00	-3 268,00	-3 295,00	-5 737,00	-3 438,11	-4 881,93	-3 802,00	-49 186,04
Фінанси	951 325,00	-901 715,00	97 201,00	-1 081 209,00	-582 944,00	146 560,00	-200 727,00	-404 749,00	21 677,00	277 628,44	370 556,93	-578 794,00	-1 885 189,63
Дохід	14 443,00	17 687,00	13 201,00	10 747,00	13 991,00	13 560,00	9 273,00	10 251,00	11 677,00	12 628,44	13 348,20	9 206,00	150 012,64
Витрати	936 882,00	-919 402,00	84 000,00	-1 091 956,00	-596 935,00	133 000,00	-210 000,00	-415 000,00	10 000,00	265 000,00	357 208,73	-588 000,00	-2 035 202,27
Інвестиції	-412 160,00	-9 891,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-215 501,00	-114 439,00	-148 725,00	-385 568,00	-682 656,89	-211 833,00	-2 180 773,89

Розроблено автором на основі даних ТОВ “МОФ”

Після аудиту компанії та розробки стратегічного плану, було визначено такі пріоритетні напрямки розвитку:

- виявлення сильних і слабких сторін у роботі кожної структурної одиниці;
- пошук можливостей для скорочення часу виконання завдань;
- зменшення витрат часу та ресурсів шляхом виключення зайвих дій;
- формування алгоритмів виконання роботи (стандартних операційних процедур);
- зменшення витрат на оплату праці шляхом перерахунку оптимальної кількості штатних працівників;
- аналіз ринку та коригування цін на послуги з метою підвищення конкурентоспроможності;
- розробка універсальних форм договорів для різних видів послуг;
- підвищення конкурентоспроможності компанії шляхом впровадження нових технологій: WMS, CRM та ERP;
- досягнення точки беззбитковості;
- зменшення залежності від одного напрямку бізнесу шляхом диверсифікації діяльності (паспортизація товару, митно-брокерські послуги, автоперевезення).
- визначення ключових показників ефективності для досягнення цілей у майбутньому (див. табл. 2.5)

Оскільки наприкінці кожного року розробляється бюджет підприємства на наступний рік, відповідно також встановлюється план по фінансових результатах, доходах, кількості наданих послуг, витратах і т.д. До цього процесу залучається увесь персонал товариства для того, щоб кожна думка була вислухана та прийнята до уваги. Тому основними показниками ефективності підприємства керівництвом було визначено перевищення плану бюджету по фінансовому результату та доходу за послугами. Крім цього, ефективність вимірюється у економії за статтею витрат, а також недопущення дебіторської заборгованості. І, відповідно, показники, які

стосуються конкретної діяльності підприємства, а саме: кількість транспортних засобів, які було оброблено на митному терміналі, вакантність складу (керівництво допускає норму відхилення - 5%), час видачі вантажів (заявка має бути виконана впродовж 24 годин з моменту її подачі клієнтом

Таблиця 2.5 - Перелік ключових показників ефективності (КРІ) компанії ТОВ «МОФ»

Ключовий показник	Одиниці виміру	Критерії оцінювання
Виручка	тис. грн.	Бонус від перевищення плану бюджету
Чистий прибуток	тис. грн.	Бонус від перевищення плану бюджету
Операційні витрати	тис. грн.	відсоток від суми економії від плану
Дебіторська заборгованість	%	Не більше ніж 10% від виставлених рахунків
Кількість транспортних засобів	шт.	Кількість запланованих ТЗ
Вакантність складу МС	%	Не більше ніж 25%
Вакантність складу КС	%	Не більше ніж 20%
Час видачі вантажів	год.	12 години з замовлення
Кількість декларацій	шт.	Оцінка по факту
Кількість укладених договорів	шт.	Оцінка по факту
Кількість здійснених автоперевезень	шт.	Оцінка по факту

Розроблено автором за даними ТОВ «МОФ»

Розглянемо зазначені вище показники на прикладі 2023-2024 років (див. табл.2.6).

Першими, найбільш вагомими показниками ефективності є грошові, адже зазвичай основною метою діяльності підприємства є отримання фінансового прибутку. У пункті 1.3 мені вдалося детально розглянути визначення таких понять, як “виручка”, “операційні витрати”, “валовий прибуток” та “чистий прибуток”, тому тепер, на прикладі показників ТОВ “МОФ” можна зробити певні висновки з приводу якості досягнення компанією основної мети.

Згідно з таблицею 2.6 у 2023 році планувалося отримати 78 мільйонів гривень виручки, однак по факту залучити до обороту вдалося лише 45 мільйонів, тобто майже у 2 рази менше. Однак, тут варто зазначити, що план з виручки

встановлювався згідно плану з операційних витрат, адже якщо витрат переважають доходи - в результаті підприємство буде мати збитки. У 2023 році було заплановано витрат на 70 з половиною мільйонів гривень, але витрачено було у 2 рази менше. Відповідно, витрачено було 40 мільйонів, а обороту було на 5 мільйонів більше, дану позитивну різницю можемо побачити у таблиці під назвою “валовий прибуток”. Зрештою, чистого прибутку підприємство мало 3 мільйони, що на 1,7 мільйони менше від плану.

Таблиця 2.6 - Ключові показники ефективності (КРІ) компанії ТОВ «МОФ» за 2023-2024 (3 квартали) роки

Стаття	2023			2024 (3 квартали)		
	План	Факт	Відхилення	План	Факт	Відхилення
ВИРУЧКА	78 227 413,84	45 210 973,61	-33 016 440,23	56 097 388,23	55 835 353,70	-262 0345,53
ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ	-70 597 130,51	-39 989 323,11	-30 607 807,40	-34 147 277,84	-35 827 983,94	1 680 706,10
ВАЛОВИЙ ПРИБУТОК	7 630 283,33	5 221 650,50	-2 408 632,83	3 162 610,38	14 854 173,76	11 691 563,38
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК	4 968 328,19	3 233 936,23	-1 734 391,96	1 455 246,48	13 062 774,56	11 607 528,08
<i>Інвестиційна діяльність (довідково)</i>	-233 560,00	-713 701,00	-480 141,00	-952 000,00	-2 540 624,00	-1 588 624,00

Розроблено автором за даними ТОВ “МОФ”

Щодо 2024 року, дані відображені за перші три квартали року. Незважаючи на те, що рік ще не завершився, фінансові показники підприємства мають неабияку позитивну динаміку. Хоч факт по виручці має негативне відхилення від плану через перевищення витрат на інвестиції, факт чистого прибутку більший від плану на майже 12 мільйонів.

Тепер, знаючи основні фінансові показники, можемо порахувати загальну рентабельність діяльності, згідно формули (1.1), згаданої у пункті 1.3.

Для початку, проаналізуємо 2023 рік:

$$P_{2023} = \frac{3\,233\,936,23}{39\,989\,323,11} \times 100\% = 8,09\%$$

У сфері послуг рекомендується, щоб показник рентабельності досягав 20% і вище. На жаль, даним розрахунок підтвердилося, що 2023 рік не був достатньо ефективним.

Перейдемо до розрахунку рентабельності за 2024 рік:

$$P_{2024} = \frac{13\,062\,774,56}{35\,827\,983,94} \times 100\% = 36,46\%$$

Маємо підтвердження того, що фінансові показники підприємства у 2024 році покращилися у чотири рази. Відповідно рентабельність підприємства за три квартали поточного року підтверджують, що компанія вмiло управляє своїми ресурсами, мінімізує витрати та отримує максимальний прибуток від наданих послуг. Крім цього, підтверджує те, що стратегія диверсифікації бізнесу дійсно є доцільною у даному випадку.

Наступним ключовим показником ефективності, зазначеним у таблиці 2.5 була дебіторська заборгованість, адже, для будь-якого підприємства є важливим, щоб за надані послуги було отримано фінансову винагороду, відповідно, усі виставлені рахунки були сплаченими.

Можемо бачити, що за 2023 рік сума сплачених рахунків перевищує суму виставлених рахунків (див.табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз дебіторської заборгованості ТОВ “МОФ” за 2023 рік.

2023 рік		
Виставлено рахунків	Сплачено рахунків	Відхилення
43 429 692,72	44 776 435,38	1 346 742,66
2024 рік (3 квартали)		
Виставлено рахунків	Сплачено рахунків	Відхилення
47 351 016,30	47 099 235,26	-251 781,04

Розроблено автором за даними ТОВ “МОФ”

Причиною цього є оплата виставлених наприкінці 2022 року рахунків та боргів. Тому визначено, що дебіторської заборгованості не виявлено.

У пункті 1.3. даної роботи ще одним показником, який може оцінювати ефективність митно-логістичного підприємства я називала відсоток покупок, які зробив один і той самий клієнт повторно.

У роботі митно-логістичного підприємства таким показником може бути кількість клієнтів, які регулярно обслуговуються на даному митному терміналі.

Саме тому, для визначення відсотку повторних покупок я взяла такі показники, як:

- кількість компаній, з якими заключений договір на надання послуг митного терміналу;
- кількість автомобілів, які обслуговувались на митному терміналі за 2023 та 2024 рік у розрізі кожного клієнта;

Таблиця 2.8 - Кількість клієнтів, які повторно обслуговувалися на митному терміналі ТОВ “МОФ” за 2023 та 2024 роки

2023 рік			
Всього автомобілів:	13 949		
Всього компаній:	1 075		
10 компаній (1% від загальної кількості) генерують автомобілів:	3 652	26,18%	від загальної кількості авто
50 компаній (5% від загальної кількості) генерують автомобілів:	5 941	42,59%	від загальної кількості авто
2024 рік (8 місяців)			
Всього автомобілів:	20 752		
Всього компаній:	1 144		
10 компаній (1% від загальної кількості) генерують автомобілів:	6 631	27,77%	від загальної кількості авто
50 компаній (5% від загальної кількості) генерують автомобілів:	13 943	58,93%	від загальної кількості авто

Розроблено автором за даними ТОВ “МОФ”

По-перше, варто відмітити, що за 8 місяців 2024 року вдалося обслужити у майже у 2 рази більше машин, ніж за весь 2023 рік.

По-друге, у 2024 році було заключено 69 нових договорів на послуги митного терміналу.

По-третє, тенденція щодо великих клієнтів існувала як у 2023 році, так і у 2024 році. Це означає, що 1% від загальної кількості клієнтів генерує 26-28% автомобілів, які були оброблені на митному терміналі, а 5% клієнтів - 50-60%. Що доводить те, що занадто мала кількість компаній здійснює повторне обслуговування.

Зважаючи на те, ще досліджуване мною підприємство, спеціалізується на наданні великого спектру послуг, вважаю зовсім не доцільним аналізувати лише загальні показники ефективності, у даному випадку важливо розглядати кожен бізнес підприємства як окрему можливість отримання прибутку для того, щоб зрозуміти сутність “комплексної послуги”.

Розглянемо динаміку по напрямкам бізнесу ТОВ “МОФ” за період з 2022 року по 2024 рік (див. табл.2.4).

Як можемо бачити, у 2022 році різновид логістичних послуг, які надавала компанія, не можна було назвати широким, адже на той момент існували лише стандартний набір послуг. Основним був такий напрямок, як митний термінал, який за рік надав обслуговування 9 649 машинам та приніс компанії 20 766 656, 00 гривень прибутку. Крім цього, існували складські площі, які могли зберігати як вантажі під митним контролем, так і просто надавати відповідальне зберігання. Тут важливо зазначити, що послуги зберігання на митно-логістичних підприємствах не варто вимірювати у кількісних показниках, адже чим менша плинність вантажів, тим краще для компанії, у цьому випадку більш важливий відсоток завантаженості і грошові показники.

Бачимо, що митний склад мав 3 363 656, 00 гривень, а комерційний - 639 479, 00 гривень. І зрештою, послуга стікерування, яка була досить актуальною. Найчастіше підприємство отримувало запити на маркування імпортованих продуктів стікерами з описом товару на українській мові. За 2022 рік фахівцям

ТОВ “МОФ” вдалося промаркувати 1 408 606 одиниць продукції, на суму 1 мільйон 267 тисяч 745 гривень.

У 2023 році вже відбувається диверсифікація бізнесу згідно стратегічного плану про який я говорила вище, завдяки якій вдається впровадити нові послуги, такі як автомобільні перевезення та брокерські послуги, що дозволяє підприємству робити нахил своєї діяльності на комплексну послугу, а клієнту – отримувати усі можливі логістичні послуги в одному місці.

Усі нові послуги уже в 2023 році продемонстрували позитивні результати, що неабияк вражає, адже відповідні фахівці прийшли в компанію не з початку року, а, орієнтовно на початку весни, та почали показувати фінансові результати приблизно у травні місяці.

З березня 2023 року експедитору вдалося виконати 134 автомобільних перевезення на суму 11 560 289, 68 гривень. Крім цього, агенти з митного оформлення обробили 109 декларацій – це 497 249, 65 грн в обігу.

Також, бачимо, що показники митного складу лишилися приблизно на тому ж рівні, а показники комерційного складу зросли майже утричі, завдяки оговтанню українського бізнесу від початку військових дій та гарному просуванню послуг фахівцями з продажу.

На жаль, обсяги послуги зі стікерування вантажу у 2024 році впали через відмову продовження співпраці одного з ключових клієнтів, однак тоді фахівці компанії ще більше зацікавилися у пошуку нових клієнтів та промаркували 481 849 одиниць продукції.

Одразу в очі кидаються позитивні зміни у роботі митного терміналу, який зміг обробити на 4 000 автомобілів більше, ніж у 2022 році. Однією з причин цього є зміни в умовах митного оформлення імпорتنих та експортних вантажів [49]. Оскільки термінал є основним джерелом доходу підприємства, то було прийнято рішення скоротити площі митного складу, за рахунок чого, збільшити зону митного оформлення вантажів, що дозволило майже удвічі збільшити кількість оброблених авто.

Таблиця 2.9 - Показники логістичної діяльності «МОФ» за 2022-2024 рр

Напрямок бізнесу	2022		2023		8 міс. 2024		2022/2023		2023/2024		Примітки
	шт.	грн.	шт.	грн.	шт.	грн.	шт.	грн.	шт.	грн.	
Термінал	9 649	20 766 656,00	13 949	24 998 298,69	20 752	45 045 696,20	44,56%	20,38%	48,77%	80,20%	
Автомобільні перевезення	0	0,00	134	11 560 289,68	79	4 877 680,82			-41,04%	-57,81%	
Митний склад	0	3 363 810,00	0	3 580 998,58	0	2 035 595,88		6,46%		-43,16%	В 2024 році зменшили площу митного складу на користь Терміналу
Комерційний склад	0	639 479,00	0	1 859 597,38	0	1 800 359,65		190,80%		-3,19%	
Стікерування	1 408 606	1 267 745,00	1 251 381	2 607 191,20	481 849	626 403,70	-39,34%	-25,87%	-43,60%	-33,35%	
Брокерські послуги	0	0,00	109	497 249,65	228	882 403,80			109,17%	77,46%	
ВСЬОГО		26 037 690,00		45 103 625,18		56 686 295,67		191,77%		5,21%	

Розроблено автором за даними ТОВ «МОФ»

У проведеному мною аналізі чітко видно переваги диверсифікації послуг, оскільки, якщо один із видів бізнесу у конкретний період показує від'ємні показники, інший – позитивні. Узагальнено, ми маємо постійне підвищення фінансових показників та можемо визнати високу ефективність діяльності підприємства.

2.3 Визначення способів підвищення ефективності діяльності ТОВ "МОФ"

Аналіз операційної діяльності та показників ефективності ТОВ "МОФ" за період 2022-2024 р.р. показав, що потрібно розвивати більш маржинальний бізнес, та впроваджувати інші бізнеси для диверсифікації. Для збільшення пропускної можливості Терміналу була зменшена площа Митного складу, відповідно збільшена площа Терміналу.

Однак, вузьким містом підприємства є пропускна система. Постійні втрати перепусток на автомобілі, невідповідна дійсності вага (через часті збої у роботі старої вагової системи) створюють великі затримки у процесах митного очищення, а також черги на заїзд на територію митно-логістичного комплексу. Тому одним з перших способів підвищення ефективності можна визначити придбання та встановлення вагового комплексу, з платформою 20 м. та вантажопід'ємністю 100 тонн, який дозволяє зважувати навіть капотні вантажні автомобілі, таким чином не створювати жодних затримок на заїзді.

Даний проект на підприємстві почав розроблятися в липні 2024 року, оскільки під час розблокування польських кордонів відбувався різкий наплив вантажних автомобілів, відповідно пропускна система терміналу не справлялась.

Також було визначено, що до вищеописаної вагової системи варто розробити систему автоматичного обліку, формування та друкування перепусток (згідно законодавства) на автомобілі які заїжджають в митну зону.

Основні дані, які має включати перепутка: марка автомобіля, митний режим, у якому знаходиться вантажне авто, номер ІМ ЕЕ, наявність пломби, час і

дата заїзду автомобіля, номер тягача, номер прицепа (бажано з фото-підтвердженнями), компанія, яка є одержувачем вантажу, вага автомобіля, вага вантажу, контактні дані водія для швидкої комунікації.

Розглянемо поетапно процес заїзду фури в зону прибуття та формування перепустки (див. рис. 2.3)

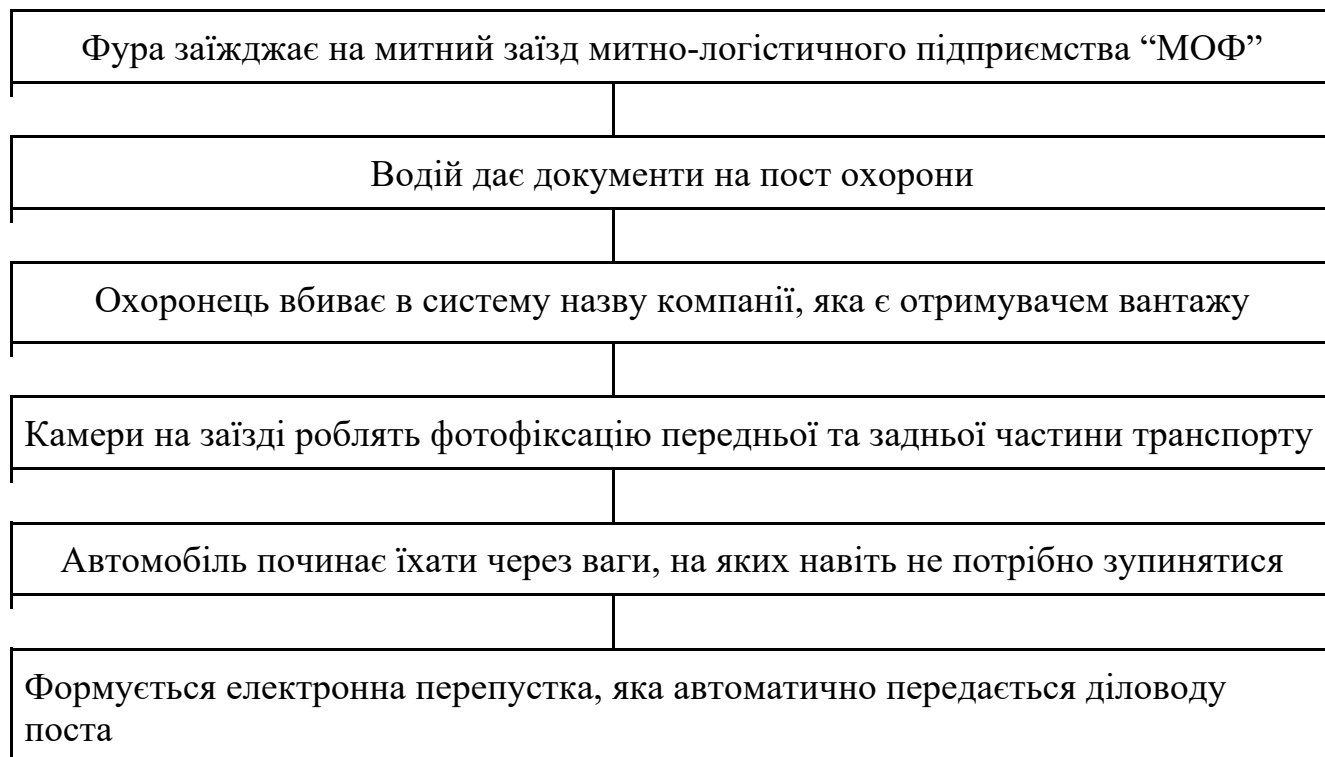


Рисунок 2.3 - Поетапний процес заїзду вантажного автомобіля в зону прибуття та формування перепустки

(Розроблено автором за даними ТОВ “МОФ”)

Завдяки тому, що систему обліку та вагового контролю можна об'єднати між собою, вдасться отримати позитивну динаміку у вигляді економії часу на оформленні однієї автівки. До червня 2024 року, коли усі дані в перепустці вводилися вручну власне охоронцем, час пропуску одного автомобіля становив 14 хвилин, після впровадження системи обліку та встановлення вагового комплексу час оформлення скоротився до 2 хвилин.

Ці кроки дозволили збільшити кількість вантажівок які заїжджають в митну зону до 240 шт. в день проти 55 шт. в день ($60/14 = 4$ автівки в годину, $60/2 = 30$ авто в годину).

Розглянемо скільки ж інвестицій коштував ваговий комплекс (див. табл. 2.10)

Таблиця 2.10 - Інвестиції на придбання “Вагового комплексу” для ТОВ «МОФ»

Комплектація	Одиниця виміру	Кількість	Ціна одиниці, грн.з ПДВ	Ціна, грн.з ПДВ
Вантажоприймальна залізобетонна платформа автоваги (коліїний тип)	комплект	1	451350,00	451350,00
Тензометричний цифровий датчик ZEMIC DHM14H1+ - С3-30t	шт.	10	9780,00	97800,00
Цифровий вимірювальний прилад МВ3.	шт.	1	9300,00	9300,00
Вузол вбудови УВД-1	шт.	10	980,00	9800,00
Коробка розподільна	шт.	1	3125,00	3125,00
Кабель тензометричний, захисна гофра	м	100	80,00	8000,00
Кабель заземлення	шт.	11	55,00	605,00
Двосекційний світлофор із стійкою та пультом управління	комплект	1	20250,00	20250,00
Послуги з монтажу (установка електронних приладів, налагодження, калібрування)	послуга	1	35800,00	35800,00
Послуги організації роботи з виготовлення основи під вагу автомобільну	послуга	1	145700,00	145700,00
Послуги з організації доставки вантажоприймальної платформи та комплектуючих для автомобільних ваг	послуга	1	8900,00	8900,00
Послуги з організації проведення первинної перевірки (оцінки відповідності) автомобільних ваг	послуга	1	22700,00	22700,00
Первинне навчання персоналу роботі з вагами	послуга	1	-	-
Комплект технічної та метрологічної документації (паспорт)	комплект	1	-	-
Всього				813 330,00

Розроблено автором за даними ТОВ «МОФ»

Отже, на впровадження даного проєкту довелося витратити 813 тисяч гривень.

Знаючи суму інвестицій, вважаю за потрібне прорахувати показники, які мають довести доцільність такого впровадження.

По-перше, варто дізнатися період окупності — це час, за який проект «відпрацює» себе, тобто принесе стільки грошей, скільки було в нього вкладено [50].

У 2024 році середній оборот в місяць по Терміналу складає 5 630 712,025 грн./міс. Середні витрати 3 230 111,83 грн./міс. Прибуток по цьому напрямку бізнесу складає 2 400 600,20 грн./міс.

Тоді рахуємо період окупності (PP) за формулою [50] :

$$PP = \text{Інвестиції} / \text{Прибуток в одиницю часу} \quad (2.1)$$

$$813\,330,00 / (5\,630\,712,025 - 3\,230\,111,83) = 0,338$$

Відповідно, окупність проекту зі встановлення вагової системи складає 0,338 місяця, або 10,14 діб.

Ще одним відомим та важливим під час інвестування показником є ROI (або рентабельність інвестицій) – це фінансовий показник, який вимірює ефективність інвестицій. Він показує, скільки грошей підприємство отримало на кожную гривню, вкладену в проект або бізнес. Стандартним одиничним виміром ROI є відсотки, хоча іноді можуть використовуватись дробі. Цей показник може також мати такі назви: прибуток на інвестований капітал, прибуток на інвестиції, повернення інвестицій, прибутковість інвестованого капіталу, норма прибутковості та розраховується за формулою [51]:

$$ROI = (\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Інвестиції} * 100\% \quad (2.2)$$

$$(5\,630\,712,025 - 3\,230\,111,83) / 813\,330,00 * 100\% = 295,16\%$$

Оскільки результат вище 0% свідчить про окупність зроблених у проект вкладень, можна зробити висновок, що встановлення нової вагової системи беззаперечно є доцільним.

Незважаючи на досить дієвий спосіб підвищення ефективності, який ми розглянули вище, основою мого дослідження є автоматизація складських площ. Таке рішення допоможе підприємству не лише підвищити рівень своєї

конкурентоспроможності завдяки більш ефективній діяльності та швидкому реагуванню на запити споживача, але й збільшити дохід компанії.

Далі пропоную провести дослідження, яке відобразить зміни у штатному розписі підприємства, завдяки автоматизації складських площ. Крім цього, завдяки динаміці доходу від однієї вкладеної гривні в персонал, відстежимо як змінилася продуктивність працівників, як штатних, так і найманих з аутсорсингових компаній.

Я вже говорила про те, що у 2022 році, в компанії була прийнята стратегія на диверсифікацію бізнесу шляхом розширення послуг, автоматизації управління складом та супутніми процесами. Також у попередньому пункті ми розглянули показники ефективності, які наглядно продемонстрували позитивну динаміку, незважаючи на складні зовнішні чинники впливу, що може означати лише те, що стратегія є вдалою.

ТОВ «МОФ» має свій штат, який складається з операційного та виробничого відділу, а також для певних складських робіт звертається до послуг аутсорсингових компаній, які можуть надавати людей на певний період часу, поки діє конкретний проєкт.

Розглянемо фактичний дохід на одну, вкладену в персонал, гривню в 2022 році (див. табл. 2.11.).

Таблиця 2.11 - Дохід на одну гривню, вкладену в персонал ТОВ «МОФ» у 2022 р.

Найменування	<i>ПЛАНОВИЙ ДОХІД на одну ВИТРАЧЕНУ на персонал гривню</i>	<i>ФАКТИЧНИЙ ДОХІД на одну ВИТРАЧЕНУ на персонал гривню</i>	<i>ВІДХИЛЕННЯ</i>
	<i>на 1 грн.</i>	<i>на 1 грн.</i>	<i>на 1 грн.</i>
<i>МОФ на загальну чисельність</i>	<i>2,71</i>	<i>2,83</i>	<i>4,4%</i>
<i>в тому числі:</i>			
<i>на 1 робітника МОФ (повний штат)</i>	<i>2,10</i>	<i>2,25</i>	<i>7,14%</i>
<i>на 1 робітника аутсорса</i>	<i>3,32</i>	<i>3,41</i>	<i>2,71</i>

Розроблено автором за даними ТОВ «МОФ»

Бачимо, що навіть у 2022 році фактичний дохід від витраченої на персонал гривні перевищував плановий, однак не значно. Важливо звернути увагу на те, що на 1 робітника аутсорса припадає дохід більший, ніж на штатного працівника. Причиною цього є те, що така робоча сила є дешевшою, однак, зазвичай низькокваліфікованою, тому доводилося постійно виділяти час штатних працівників для того, щоб навчати аутсорс.

Для покращення ситуації, операційним відділом підприємства було визначено, що найкращим рішенням буде автоматизація процесів, до яких залучаються фахівці з аутсорсу, для того, щоб полегшити їх роботу та зменшити час навчання.

Стратегія виявилася вдалою. Після впровадження автоматизованих систем вдалося зменшити кількість адміністративних посад штатних робітників (див. табл. 2.12.), зростає продуктивність основного персоналу та суттєво збільшився фактичний дохід на одну вкладену в персонал гривню.

Отже, замість заступника директора з'явився начальник операційного відділу. Було скорочено 1 штатну одиницю в бухгалтерії, адже завдяки розробці нової системи з виставлення рахунків, бухгалтерські процеси неабияк спростилися.

Завдяки CRM-системі, яка була одним із модулів WMS, компанія отримала можливість скоротити 2 одиниці такої посади, як менеджер по роботі з клієнтами, оскільки тепер для обробки заявок про завантаження або вивантаження на/зі складу, не потрібно постійно відповідати на велику кількість телефонних дзвінків та/або e-mail повідомлень для узгодження артикулів, кількості та інших моментів. В модулі CRM клієнт бачить свій вантаж, як в онлайн магазині (з переліком артикулів, кількості, місцем розташування та інше), тому для подачі заявки контрагенту варто просто зайти у свій особистий кабінет та поставити галочки біля тих товарів, які він хотів би відвантажити та обрати дату та час відвантаження. Менеджеру по роботі з клієнтами достатньо лише підтвердити отримання заявки, щоб вона перейшла вантажникам до виконання.

Замість 2 менеджерів по роботі з клієнтами було визначено нову посаду - менеджер складу для контролю та координації роботи вантажників.

Таблиця 2.12 - Штатний розпис ТОВ "МОФ" на початок та кінець 2022р.

№	Посада	01.01.2022 р.			01.09.2022 р.		
		Кількість, шт. од.	Оклад, грн. шт.од	ЗП+ЄСВ в місяць, грн	Кількість, шт. од.	Оклад, грн. шт.од	ЗП+ЄСВ в місяць, грн
1	Директор	1	50 000,00	61 000,00	1	50 000,00	61 000,00
2	Заступник директора	1	40 000,00	48 800,00			0,00
3	Начальник операційного відділу			0,00	1	40 000,00	48 800,00
4	Головний бухгалтер	0,5	20 000,00	12 200,00	0,5	20 000,00	12 200,00
5	Економіст	0,3	18 000,00	6 588,00	0,3	18 000,00	6 588,00
6	Бухгалтер	3	17 000,00	62 220,00	2	17 000,00	41 480,00
7	Юрист	0,4	20 000,00	9 760,00	0,4	20 000,00	9 760,00
8	Спеціаліст з кадрового адміністрування	0,8	18 000,00	17 568,00	0,8	18 000,00	17 568,00
9	Керівник адміністративно-господарського відділу	1	20 000,00	24 400,00	1	20 000,00	24 400,00
10	Менеджер по роботі з клієнтами	2	18 000,00	43 920,00	1	19 000,00	23 180,00
11	Менеджер по роботі з клієнтами	2	17 000,00	41 480,00	1	18 000,00	21 960,00
12	Менеджер складу			0,00	1	18 000,00	21 960,00
13	Вантажники	8	16 000,00	156 160,00	6	17 000,00	124 440,00
14	Спеціаліст з охорони праці	0,5	15 000,00	9 150,00	0,5	15 000,00	9 150,00
15	Спеціаліст з ІТ	1	14 000,00	17 080,00	1	14 000,00	17 080,00
16	Прибиральниця	2	9 000,00	21 960,00	2	10 000,00	24 400,00
17	Кур'єр	0,5	7 000,00	4 270,00	0,5	7 500,00	4 575,00
18	Всього	24		536 556,00	20		468 541,00

Розроблено автором на основі даних ТОВ "МОФ"

Остання посада, на яку вплинула нова система управління складом - безпосередньо вантажник. Завдяки тому, що WMS неабияк допомагає у розміщенні, пошуку та обробці вантажу, було визначено, що оптимальна кількість буде становити шість вантажників, замість восьми.

Переформатування організаційної структури, та штатного розпису дозволило зекономити фонд оплати праці разом з податками 68 015,00 грн./міс., або до кінця року 272 060,00 грн. Це при тому, що для робітників задіяних на складських роботах були підняті оклади на 7%.

З часом компанія продовжувала розвиватися. Кількість штатних одиниць збільшувалася. Однак, прибутковість на одну вкладену гривню в персонал продовжувала показувати позитивну динаміку, особливо пропоную звернути увагу на аутсорсинговий персонал. Розглянемо як змінився штат, та як розподіляється вплив коефіцієнтів посад на напрямки бізнесу у 2024 році (див. табл. 2.13.).

Таблиця 2.13 - Впливу коефіцієнту посади на напрямок бізнесу ТОВ “МОФ” станом на 2024 рік

№	Найменування посади	Штатна чисельність	Фактична чисельність	Чисельність з урахуванням коефіцієнта зайнятості по напрямку						
				Термінал	Митний склад	Комерційний склад	Стікерування	Автомобільні перевезення	Паспортизація	Брокерські послуги
1	Директор	1	1	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
2	Менеджер з митного оформлення	1	1							1,00
3	Агент з митного оформлення	1	1							1,00
4	Менеджер з персоналу	1	1	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
5	Інженер з охорони праці	0,5	0,5	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
6	Юрист	1	1	0,21	0,20	0,18	0,07	0,20	0,07	0,07
7	Начальник операційного відділу	1	1	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
8	Менеджер з продажу послуг	1	1					1,00		
9	Менеджер з міжнародних автомобільних перевезень	1	1					1,00		
10	Менеджер із супроводу клієнтів	2	2		1,00	1,00				

Продовження таблиці 2.13

11	Менеджер з управління складом	1	1	0,14	0,10	0,10	0,33		0,33	
12	Водій навантажувача	2	2	0,60	0,65	0,65	0,05		0,05	
13	Вантажник	5	5	1,50	1,00	1,00	0,75		0,75	
14	Комплектувальник товарів	3	3		0,30	0,30	1,20		1,20	
15	Головний бухгалтер	1	1	0,40	0,15	0,15	0,06	0,10	0,07	0,07
16	Бухгалтер	2	2	1,00	0,20	0,20	0,15	0,16	0,15	0,14
17	Начальник АГ відділу	1	1	0,14	0,16	0,14	0,14	0,14	0,20	0,07
18	Адміністратор системи	1	1	0,20	0,16	0,16	0,14	0,09	0,16	0,09
19	Оператор комп'ютерного набору	1	1	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
20	Прибиральник службових приміщень	1	1	0,84				0,08		0,08
21	Аутсорсінг		1	0,70			0,15		0,15	
22	ВСЬОГО	28,5	28,5	5,68	4,56	4,53	3,54	3,42	3,62	3,16
23	%			0,20	0,16	0,16	0,12	0,12	0,13	0,11

Розроблено автором за даними ТОВ "МОФ"

Бачимо, що такі посади, як директор, менеджер з персоналу, інженер з охорони праці, юрист, начальник операційного відділу, головний бухгалтер, бухгалтер, начальник адміністративно-господарського відділу, адміністратор системи та оператор комп'ютерного набору певним чином впливають на кожен напрямок бізнесу. Усі інші коефіцієнти розподілено відповідно своїх відділів та напрямків роботи.

Найбільшого залучення потребує митний термінал, але, як ми вже бачили, він приносить найбільше доходу, тобто усе обґрунтовано та взаємопов'язано.

Для подальших розрахунків розглянемо у загальному яка кількість працівників (як штатних, так і аутсорсу) залучалась до виконання робіт за вісім місяців 2024 року (див. табл 2.14.).

Таблиця 2.14 - Загальна (середня) кількість персоналу штат + аутсорс ТОВ “МОФ” станом на 2024 рік.

№	Найменування напрямку персоналу	Січень	Люти й	Березе нь	Квіте нь	Травен ь	Червен ь	Липен ь	Серпе нь	середн є за 8 місяці в
1	Штатні робітники	28,5	28,5	28,5	28,5	28,5	28,5	28,5	28,5	28,5
2	Аутсорс	8,1	6,3	1,6	6,4	3,6	8,0	10,3	4,0	6,0
	стікерування	0,0	0,1	0,5	2,6	2,3	0,2	2,5	1,2	1,2
	комплектування	7,0	5,3	0,0	2,1	1,0	6,7	4,2	1,1	3,4
	вантажні роботи	1,1	0,9	1,0	1,6	0,3	1,1	3,6	1,7	1,4
3	ВСЬОГО	36,6	34,8	30,1	34,9	32,1	36,5	38,8	32,5	34,5

Розроблено автором за даними ТОВ “МОФ”

Починаючи з січня 2024 року по серпень 2024 року, кількість штатних працівників не змінювалась і складала 28,5 штатних одиниць (оскільки, інженер з охорони праці найнятий на 0,5 штатних одиниць через відсутність потреби постійного перебування в офісі).

Щодо аутсорсингових працівників, найбільша кількість залучалася до виконання послуги “комплектування товарів”, процес якої неабияк полегшить та пришвидшить автоматизація складських площ.

Для того, щоб подивитися на дохід на одну гривню, вкладену в персонал, у 2024 році та впевнитися в ефективності WMS, кількість персоналу у грошових показниках (див. табл. 2. 15.)

Для розрахунку я взяла наступні витрати:

- фонд оплати праці:
 - ЗП постійна;
 - ЗП змінна;
 - резерв бонусів;
 - премія;
 - податки на фонд оплати праці;
- соціальна програма:
 - допомога співробітникам

- витрати на ОП, спецодяг
- харчування (вода, кава, цукор і т.ін.)
- подарунки
- організація свят
- навчання
- підбір персоналу.

Таблиця 2.15 - Співвідношення доходів та витрат на 1 працівника в середньому за 8 місяців

Найменування	Факт робітників, грн.	ПЛАН ДОХІД		ФАКТ ДОХІД		Відхилення в місяць		ПЛАН ВИТРАТИ на персонал		ФАКТ ВИТРАТИ на персонал		Відхилення (економія) в місяць	
		всього в місяць, грн.	на 1 працівника, грн.	всього в місяць, грн.	на 1 працівника, грн.	грн	%	всього в місяць, грн.	на 1 працівника, грн.	всього в місяць, грн.	на 1 працівника, грн.	грн	%
МОФ загальної середньої факт	34,5	6 233 043,14	180 510,54	6 031 440,00	174 824,35	-201 603,14	-3,23	1 229 002,00	35 592,22	1 057 881,00	30 636,51	171 121,00	13,92
в тому числі:													
чисельність МОФ (повний штат)	28,5	5 144 550,47	180 510,54	4 978 153,82	174 672,06	-166 396,65	-3,23	1 037 502,00	36 403,58	915 078,38	32 108,01	122 423,62	11,80
чисельність аутсорса	6,0	1 088 492,66	180 510,54	1 053 286,18	175 547,70	-35 206,48	-3,23	191 500,00	31 757,47	142 802,63	23 681,72	48 697,38	25,43

Розроблено автором за даними ТОВ "МОФ"

Маємо негативне відхилення фактичного доходу від планового на 3,23 відсотка, але не мало важливим є економія коштів, які планувалося витратити на персонал, що заміщує відхилення в доходах. Здебільшого, економія спостерігається за такими статтями, як "допомога співробітникам", "харчування" та "підбір персоналу".

Відповідно до таблиці 2.15., розрахуємо доходи на 1 гривню, витрачену на персонал за вісім місяців 2024 року (див. табл.2.16.).

В результаті отримуємо перевищення плану у загальній чисельності на 63 копійки, на штатного працівника - на 0, 48, а на робітника аутсорса - на 1 гривню,

70 копійок. Тобто, у порівнянні з показниками за 2022 рік доходи, на 1 витрачену на персонал гривню, зросли більше, ніж у 2 рази (див. табл. 2.11.).

Таблиця 2.16 - Дохід на одну гривню, вкладену в персонал ТОВ «МОФ» за 8 місяців 2024 року

Найменування	<i>ПЛАНОВИЙ ДОХІД на одну ВИТРАЧЕНУ на персонал гривню</i>	<i>ФАКТИЧНИЙ ДОХІД на одну ВИТРАЧЕНУ на персонал гривню</i>	<i>Відхилення</i>
	<i>на 1 грн.</i>	<i>на 1 грн.</i>	<i>на 1 грн.</i>
<i>МОФ на загальну чисельність</i>	<i>5,07</i>	<i>5,70</i>	<i>12,43%</i>
<i>в тому числі:</i>			
<i>на 1 робітника МОФ (повний штат)</i>	<i>4,96</i>	<i>5,44</i>	<i>21,16%</i>
<i>на 1 робітника аутсорса</i>	<i>5,68</i>	<i>7,38</i>	<i>29,93%</i>

Розроблено автором за даними ТОВ "МОФ"

Оскільки впроваджена WMS спросила велику кількість роботи, вдалося залучати працівників аутсорсу, робоча сила яких є менш кваліфікованою у даній галузі, однак дешевшою. Алгоритм дій у системі автоматизації складу прописаний таким чином, що помилитися майже неможливо, саме тому збільшився дохід та ефективність роботи підприємства.

Висновки до розділу 2

У пункті 2.1 даного розділу мені вдалося визначити стан конкурентоспроможності досліджуваного мною підприємства завдяки аналітичній характеристиці конкурентів, моделі "П'ять сил Портера", аналізу тарифів на послуги митних терміналів у Києві та Київській області, а також частки ринку митно-логістичних підприємств в обслуговуванні вантажних засобів. В результаті було встановлено, що широкий спектр послуг, що надаються компанією "МОФ" (див. табл. 2.3), у поєднанні з конкурентоспроможними цінами, дозволяє їй займати лідируючу позицію на ринку. Конкуренція у галузі висока, і компанія, хоча й є

лідером, повинна постійно працювати над утриманням своїх позицій, оскільки конкуренти постійно вдосконалюють себе.

Для аналізу ключовий показників ефективності у пункті 2.2, для початку було оцінено ризики, які впливають на підприємство з 2022 року, а також розглянуто пропозиції та рішення для уникнення. Потім я дослідила бюджет руху коштів, стан таких показників, як виручка, операційні витрати, валовий прибуток, чистий прибуток та рентабельність, які відобразили стрімкий ріст доходів у 2024 році. Після аналізу стану дебіторської заборгованості, відсотку повторних покупок та показників логістичної діяльності, прийшла до висновку, що стратегія диверсифікації бізнесу, яка була впроваджена топ-менеджментом компанії, виявилася дійсно вдалою. Хоч деякі напрямки бізнесу є менш прибутковими, завдяки таким напрямкам вдається залучати клієнтів до покупки послуг, які є більш дорогими. В результаті впізнаваність та дохід підприємства збільшується, а клієнту не доводиться витрачати час на логістику свого підприємства, адже ТОВ “МОФ” надає повний спектр логістичних послуг.

У пункті 2.3. було визначено способи підвищення ефективності підприємства. По-перше, вирішення такої проблеми, як великі затримки через застарілу пропускну систему та бюрократію завдяки встановленню нової вагової системи на в'їзді у зону прибуття. По-друге, впровадження WMS та CRM - систем для покращення своєї конкурентної позиції та підвищення швидкості реагування та виконання роботи. Відповідно, було розраховано період окупності та рентабельність інвестицій для доведення доцільності встановлення вагового комплексу. У свою чергу, для підтвердження важливості автоматизації складу, було проведено дослідження щодо доходу на 1 гривню, вкладену у працівника, яке довело неабияке спрощення у роботі для співробітників та підвищення продуктивності праці.

3 ПРОЄКТ АВТОМАТИЗАЦІЇ СКЛАДУ ТОВ “МОФ” З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНО-ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка проєкту впровадження нових технологій та автоматизації складських площ на підприємстві "МОФ"

В розділі 2 цієї магістерської дисертації я розглянула передумови для впровадження автоматизації складський площ. Також було проведено дослідження, яке довело економічну та практичну доцільність такого нововведення на підприємстві “МОФ”.

Саме тому перейдемо безпосередньо до планування та розробки проєкту з впровадження нових технологій та автоматизації складських площ на підприємстві “МОФ”.

Розглянемо етапи впровадження терміни їх виконання (див.табл.3.1).

Отже, орієнтовний термін впровадження за планом, вказаним вище (див.табл. 3.1), складає 3 місяці і 1 тиждень. Розглянемо детальніше деякі з етапів.

Для початку розглянемо потреби з приводу автоматизації які мало товариство “МОФ”:

- підвищення конкурентоспроможності;
- мінімізація помилок під час виконання замовлень;
- скорочення часу виконання замовлення;
- оптимізація складського простору;
- спрощення операцій;
- зменшення обсягу бюрократії;
- покращення якості контакту з клієнтом;
- підвищення точності інвентаризацій;
- налагодженню контакту між підрозділами;
- поліпшення умов праці;
- виключення дублювання функцій.

Таблиця 3.1 - Етапи впровадження WMS на підприємстві "МОФ"

№	Назва етапу	Опис етапу	Термін виконання
1	Спостереження	Спостереження та аналіз бізнес-процесів та операцій на складі	2 тижні
2	Виявлення потреб	Виявлення конкретних потреб у питанні автоматизації складських потужностей ТОВ "МОФ"	3-4 дні
3	Формування вимог	Формування вимог до WMS, які будуть враховувати специфіку ТОВ "МОФ"	3-4 дні
4	Технічне завдання	Складання та затвердження ТЗ	1 тиждень
5	Пошук виконавців	Пошук потенційних розробників ПО. Розсилка ТЗ для прорахунку орієнтовної вартості	2 тижні
6	Розробка	Розробка програмістами системи автоматизації складу.	1,5 місяці
7	Тестування	Випробування, налагодження та усунення помилок та несправностей системи	1 тиждень
8	Підготовка до запуску	Маркування стелажів, встановлення обладнання та навчання персоналу	10 днів
9	Запуск системи	Проведення інвентаризації вже наявного вантажу на складі, внесення у систему, згідно правил	4 дні

Розроблено автором за даними ТОВ "МОФ"

Відповідно після визначення проблем, які можна вирішити завдяки впровадженню WMS, було сформовано технічне завдання з вимогами для розробників програмних забезпечень. Далі розглянемо пункти, які воно включало.

1. Оренда програмного забезпечення (дозволить уникнути значних витрат на придбання ліцензій для кожного співробітника. Особливо актуально це для компаній з великою кількістю користувачів, таких як "МОФ", де до системи доступу потребують понад 15 осіб. Оренда забезпечить гнучкість і масштабованість, дозволяючи легко збільшувати кількість користувачів у міру зростання бізнесу.)

2. Підрядник надає замовнику доступ до програмного забезпечення, розміщеного на своїх закордонних серверах. (Це, по-перше, дозволить уникнути витрат на закупівлю потужного серверного обладнання. По-друге, забезпечить

відсутність витрат на електроенергію та безпеку серверних приміщень, що є дуже актуальним у часи постійних обстрілів з боку російської федерації. По-третє, завдяки тому, що забезпечення знаходиться у “хмарному” сховищі, отримати доступ до нього можна буде з будь-якого пристрою, який має браузер, та з будь-якої точки світу.)

3. Адаптованість системи до специфіки митного складу (Унікальність проекту автоматизації складу ТОВ "МОФ" полягає в розробці індивідуальної WMS-системи, спеціально-адаптованої для специфічних потреб митного складу. Жодне з готових рішень на українському ринку не могло повністю задовольнити вимоги компанії. А для компанії було важливо оптимізувати та осучаснити у першу чергу саме митний склад, тому що він мав найбільший попит серед клієнтів.)

Митний склад має свої унікальні особливості зберігання та розміщення вантажів, що обумовлені необхідністю дотримання митних правил та процедур. Відповідно і система має бути адаптована до цього, інакше облік буде не точний, а автоматизація недостатньо повна через те, що все одно має бути людський фактор, який буде регулярно контролювати (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Особливості в автоматизації митного складу

№	Відмінність	Опис
1.	Відповідність вимогам митного законодавства	Розміщення вантажів на митному складі має відповідати вимогам митного режиму, до якого вони належать (наприклад, термін зберігання має обмежуватися трьома місяцями, згідно з ЄУД (єдиним уніфікованим документом), три роки, згідно з режимом ІМ-74).
2.	Врахування додаткових параметрів, пов'язаних з митним режимом	Наприклад, при розміщенні вантажів по ЄУД система має: <ul style="list-style-type: none"> - забезпечувати зберігання протягом 3 місяців (з можливістю продовження до 4 місяців у виняткових випадках); - заборонити роздрібнення партії (видавати лише всю партію); - відстежувати термін придатності вантажу.
3.	Безпека	WMS має забезпечувати високий рівень безпеки даних про митні товари, доступ до системи та фізичну безпеку складських приміщень.

Продовження таблиці 3.2

4.	Інтеграція з модулем для комерційного складу	Така система має дозволяти переміщення вантажу з митного складу на комерційний після митного очищення.
----	--	--

Розроблено автором за даними ТОВ "МОФ"

Визначення потреб формувалося за допомогою активного обговорення та опитування усіх співробітників, які дотичні у своїй роботі до впровадження WMS. Також були проведені регулярні зустрічі у форматі брейнштормінгу для того, щоб проаналізувати усі сценарії, які можуть відбуватися на підприємстві для того, щоб майбутня система була повністю адаптована до специфіки діяльності підприємства. Після визначення потреб та формування вимог до системи автоматизації складських потужностей, було сформовано технічне завдання та розіслано низці компаній-розробників програмного забезпечення даного напрямку (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Пропозиції щодо впровадження системи складського обліку (WMS системи)

без ПДВ						
№	Найменування	Од. вимірювання	UIS https://uislab.com/	TOCAN https://tocan.com.ua/	TQM systems https://tqm.com.ua/	SCS https://ua.scs-it.net/
1	Доступ до власного ПО (оренда)	євро	10 000,00	6 650,00	3 500,00	6 000,00
2	Придбання ПО	євро	10 000,00			
3	Ліцензія на роботу в ПО	євро	2 000,00		1 730,00	
4	Ліцензія на сервер	євро		1 350,00	1 350,00	
5	Хмарне сховище (надається доступ до ПО виконавця яке розміщено за кордоном)	так/ні	так	ні	ні	так
6	Сервер (ПО розміщується на сервері клієнта)	так/ні	так	так	так	ні
	Всього		12 000,00	8 000,00	6 580,00	6 000,00

Розроблено автором за даними ТОВ "МОФ"

У фінальному відборі розглядалися пропозиції наступних компаній: UIS, TOCAN, TQM systems та SCS.

У таблиці 3.3 відображено цінові пропозиції щодо впровадження системи складського обліку від чотирьох вищезгаданих розробників. Можемо бачити, що оренду власного ПО можуть запропонувати усі наявні у списку ІТ-компанії. У свою чергу, учасник UIS має можливість як надавати ПО в оренду, так і продавати. Щодо пунктів 3 і 4, усі компанії, окрім SCS, додатково потребують оплати ліцензії на роботу в ПО та ліцензії на сервер. Згідно пропозиції SCS, усі ці витрати включені в основну вартість 6 000,00 Євро. Пункти 5 та 6, допомогли звузити коло учасників до двох, адже розробники TOCAN та TQM systems не можуть надати можливість доступу до хмарного сховища, яке розміщено за кордоном. Нагадаю, що саме ця вимога була найважливішою для ТОВ “МОФ”, адже допомагає зекономити кошти та вберегти ПО від зовнішніх факторів впливу.

Як завжди буває, вирішальним фактором стала вартість, яка у розробника SCS є у два рази меншою.

Однак, для того, щоб автоматизація складських приміщень діяла на повну силу, потрібне додаткове обладнання для складу, а саме термотрансферний принтер для друку етикеток з метою позначення вантажу у тому вигляді, яке потребує система та ручні термінали (див. табл. 3.4).

Для функціонування автоматизації складських потужностей ТОВ “МОФ” було визначено, потребу у п’яти ручних терміналах, зарядних пристроях та пістолетних ручок до них (3 для комплектувальників та 2 для вантажників, які відповідають за відвантаження товару), а також двох термотрансферних принтерів, які друкують етикетки розміром 10 см на 10 см. Таке обладнання значно пришвидшить виконання завдань. Крім цього, таким чином на складі зможуть працювати фахівці, які виконують будь які завдання та доручення, адже не обов’язково мати персональний комп’ютер для того, щоб зробити процедуру приймання вантажу на склад або ж відвантаження.

Таблиця 3.4 - Пропозиції щодо вартості обладнання для системи складського обліку

без ПДВ								
	Найменування	Од. вимірювання	UIS https://uislab.com/	TOCAN https://tocan.com.ua/	TQM systems https://tqm.com.ua/	SCS https://ua.scs-it.net/	Technologic	Ribbon
7	Наявність обладнання для складу	так/ні	ні	ні	так	так	так	так
7.1	<i>Newland MT9052-2WE-C Orca II 2D</i>				26 828,00	20 790,00	22 105,00	19 300,00
7.2	<i>Кредл Newland CD9050-3 USB для MT90</i>				3 800,00	3 069,00	3 300,00	3 500,00
7.3	<i>Пістолетна ручка Newland PG9050 для MT90</i>				2 470,00	2 970,00	3 135,00	3 200,00
7.4	<i>Термотрансферний принтер SATO WS408TT, 203 dpi, USB, LAN + RS232C"</i>				11 760,00	11 980,00	12 360,00	11 900,00
	Всього				44 858,00	39 354,00	40 900,00	37 900,00
	Всього, враховуючи потрібну кількість: (5 терміналів, 2 принтера)				189 010,00	158 105,00	167 420,00	153 800,00

Розроблено автором за даними ТОВ "МОФ"

Маючи такий принтер компанія отримує можливість, по-перше, маркувати палетомісця (див. рис. 3.1), за допомогою цифрового значення, де перше число - це

номер ряду, друге число - номер місця, третє число - номер стелажного поверху. Крім цього, на такому стікері можна буде знайти штрих-код, у якому буде зашите те саме цифрове значення.

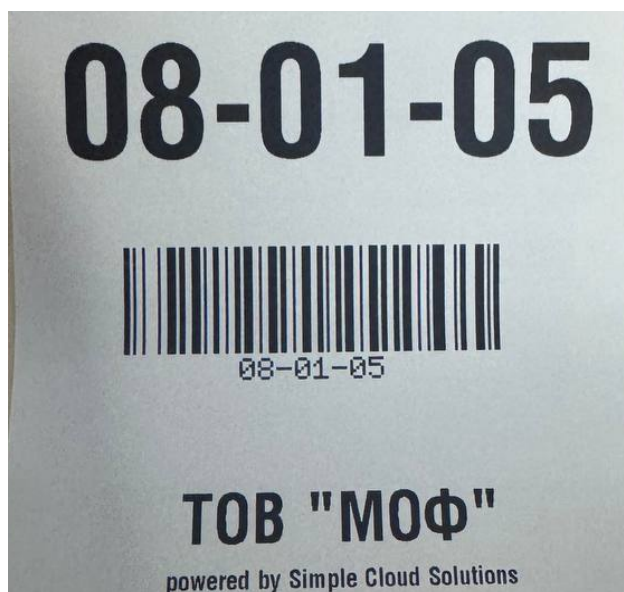


Рисунок 3.1 – Приклад маркування стелажного палетомісця
(Розроблено автором на основі даних ТОВ “МОФ”)

По-друге, етикетки будуть друкуватися для позначення палети (див.рис.3.2), на яку розміщується вантаж.



Рисунок 3.2 – Приклад маркування палети
(Розроблено автором на основі даних ТОВ “МОФ”)

Така етикетка також складається у першу чергу з цифрового значення та штрих-коду, ще така наклейка відображає номер поставки, постачальника, дату

приймання на склад, а також користувача (тобто працівника, який прийняв вантаж у систему та розмістив на склад).

По-третє, стікери друкуються для товару, який розміщується на складі, в першу чергу для його ідентифікації та швидкого пошуку (див.рис. 3.3). Таке маркування може містити будь-яку інформацію про товар, наприклад назву, колір, бренд, склад, ШКІ, артикул і так далі.

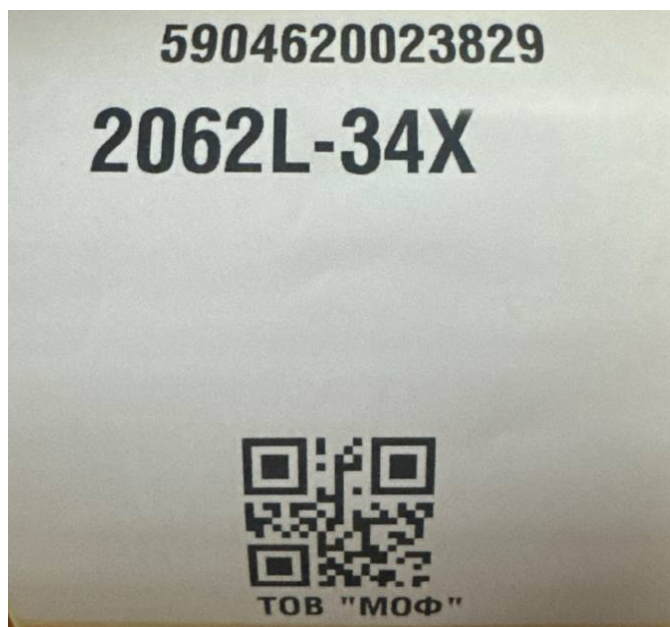


Рисунок 3.3 – Приклад маркування одиниці товару
(Розроблено автором на основі даних ТОВ “МОФ”)

Вище вже було визначено, що найбільш відповідною наданому технічному завданню була пропозиція компанії-розробника під назвою “SCS” (Simple Cloud Solutions). Зрештою, для оголошення фінального рішення варто проаналізувати технічно-організаційні питання, а саме вартість впровадження системи та наявність технічної підтримки. Бачимо, що кандидати UIS та SCS мають однакові пропозиції за даним пунктом, однак загальна вартість у SCS вийшла у 2 рази меншою через нижчу суму, яку доведеться сплатити за оренду ПО (див.табл.3.3)

Додам, що саме розробник “Simple Cloud Solutions” погодився адаптувати систему під вимоги, які диктує специфіка митного складу (див. табл. 3.2), тим самим отримуючи шанс підвищити свою конкурентоспроможність.

Таблиця 3.5 - Пропозиції щодо технічно-організаційних етапів впровадження WMS

без ПДВ						
	Найменування	Од. вимірювання	UIS https://uislab.com/	TOCAN https://tocan.com.ua/	TQM systems https://tqm.com.ua/	SCS https://ua.scs-it.net/
8	Вартість впровадження системи (орієнтовна)	євро	в ціні оренди, або придбання	7 500,00	6 300,00	в ціні оренди
9	Технічна підтримка	євро/місяць	500,00	450,00	800,00	500,00
14	ВСЬОГО	грн.	606 000,00	739 000,00	678 450,00	386 105,00
15	Висновок					Визнати переможцем

Розроблено автором за даними ТОВ “МОФ”

Тепер, знаючи усі деталі, необхідні для автоматизації складу, можна поетапно розглянути як має відбуватися процес приймання товару на склад після впровадження WMS та CRM систем (див. рис. 3.4).

Клієнт, за допомогою особистого кабінету в CRM, робить заявку на вивантаження
Менеджер підтверджує заявку, у якій вказана дата та час відвантаження
Авто, згідно команди менеджера із супроводу клієнтів, паркується під рампу
Маркування палети (див.рис.3.2)
Вивантаження товару на палети поартикульно
Маркування товару на палеті (див.рис. 3.3)
Сканування штрих-коду на етикетці палети за допомогою ручного терміналу, прив'язка виду товару до палети за допомогою стікерів та системи
Розміщення вантажником палети на відповідне палетомісце
Сканування штрих-коду на стікері, яким позначено палетомісце, сканування штрих-коду зі стікера на палеті, прив'язка палети до палетомісця

Рисунок 3.4 - Поетапний процес розміщення товару на комерційний склад ТОВ “МОФ”

(Розроблено автором за даними ТОВ “МОФ”)

Після зазначених у цій схемі дій, менеджер з управління складом або ж менеджер із супроводу клієнтів може зайти в систему, а саме у вкладку “Вміст складу” та побачити яка палета стоїть на певному палетомісці, а також повний список товару, який знаходиться на даній палеті. Це потрібно не лише для чіткого ведення складського обліку, але й для швидкого комплектування вантажу під час отримання заявки на відвантаження.

Впровадження WMS може допомогти не лише автоматизувати складські процеси, але і ввести новий напрямок бізнесу.

Клієнт, який бажає завозити стоковий одяг з Європи, звернувся до ТОВ “МОФ” з проханням розробити легальну схему ввезення такого виду товару. Специфіка ввезення стоку полягає у тому, що немає жодної інформації по вантажу, який планується імпортувати, окрім загальної кількості.

Однак, для митного очищення цього замало. Щоб вірно підібрати коди товару в декларації, особливо коли це стосується одягу, потрібно знати наступну інформацію: назва товару, артикул, колір, склад, стать, розмір, торгова марка, країна виробництва, виробник.

Порадившись з митними інспекторами та керівництвом, було розроблено наступну схему (див.рис. 3.5).

Закупка партії за кордоном	
Оформлення загального документу для перетину кордону України в якому зазначені: Відправник, Отримувач, Вага партії товару, Загальна кількість, Загальна ціна.	
Для уточнення даних по партії товару: кількості товару, артикулів, склада, країни виробника, розміру, кольору, компанії виробника, ваги товару для підготовки митної декларації, партія товару розміщується на митний склад для проведення паспортизації	
Паспортизація товару. За допомоги WMS системи визначення до 14 критеріїв (по замовленню клієнта) характеристик товару	
Підготовка декларації, розмитнення товару, оплата митних платежів та податків	

Рисунок 3.5 - Поетапний процес ввезення стокового товару в Україну за допомогою послуг ТОВ “МОФ”

(Розроблено автором за даними ТОВ “МОФ”)

Відповідно, було сформовано ще одне технічне завдання для розробника програмного забезпечення, який вже займався створенням WMS для ТОВ “МОФ”. У даному технічному завданні йшлося про розробку додаткового модуля, який мав отримати назву “PRESORT”. За планом, принцип роботи цього модуля досить схожий на принцип роботи загальної системи з управління складом: так само є номер палети, який прив’язується до палетомісця, а також є номер ящика, який прив’язується до номера палети. Однак, розробка додаткового модуля полягає у тому, щоб зробити детальний опис того, що знаходиться у ящику.

Технічне завдання по модулю “PRESORT” включає наступні пункти (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Технічне завдання по модулю “PRESORT” до наявної WMS

№	Назва	Опис
1.	Легкість у використанні	Модуль має бути настільки простим, щоб можна було залучати до цієї роботи працівників з аутсорсингових компаній. Навчання людини створенню паспорта має тривати не більше 30 хвилин.
2.	Послідовність	Усі дані в системі мають відображатися у чіткій послідовності: номер палети - вміст палети (перелік номерів ящиків), номер ящика - вміст ящика (перелік артикулів, які знаходяться у ящику), артикул - паспорт речі (14 характеристик, які заповнюються у процесі паспортизації товару)
3.	Прив’язка до штрих-коду	Було виявлено, що штрих-код на бірці речі - це єдиний унікальний ідентифікатор. Саме тому перша дія, яка має виконуватися під час створення паспорта - сканування штрих коду. У випадку, якщо ідентичних речей декілька, скануючи штрих-код, уся інформація має підтягнутися автоматично.
4.	Сканування кодів різних типів	Система має сприймати як QR-коди, штрих-коди, так і бар-коди та інші види кодувань
5.	Довідник характеристик	Створення довідників характеристик, які будуть зберігати десятки тисяч описів, для того, щоб не потрібно було вводити інформацію вручну
6.	Виявлення помилок	У разі нечіткого заповнення інформації по товару, система має видавати помилку (наявна пропущена ячейка, артикул містить недостатню кількість знаків, невідповідність заповненої характеристики довіднику і так далі)
7.	Вивантаження	Можливість вивантажити інформацію в форматах CSV, Excel, HTML, PDF, а також можливість передачі інформації клієнту по API.

Розроблено автором за даними ТОВ “МОФ”

Детальний аналіз фінансового та організаційного плану проєкту “Паспортизація товару” проведемо у пункті 3.2 цієї дипломної роботи.

3.2 Фінансовий та організаційний плани управління проєктом

У пункті 3.1 цієї дипломної роботи я відобразила процес впровадження системи автоматизації складу, а також згадала про те, що завдяки WMS, товариству “МОФ” вдалося впровадити новий напрям бізнесу, якому дали назву “Паспортизація товару”. У цьому підрозділі розглянемо які ж організаційні та фінансові рішення довелося зробити для його впровадження.

Для початку потрібно чітко визначити етапи та терміни впровадження даного проєкту. Зробимо це за допомогою діаграми Ганта (див. рис. 3.6).

Діаграма Ганта є незамінним інструментом для управління великими та складними проєктами. Вона допомагає виявити потенційні проблеми на ранніх етапах, оцінити ресурси, необхідні для виконання проєкту, та скоригувати план у разі необхідності. Діаграми Ганта, винайдені Генрі Гантом на початку ХХ століття, з часом еволюціонували та стали невід'ємною частиною сучасних систем управління проєктами. Завдяки можливості інтеграції з іншими інструментами, діаграми Ганта дозволяють отримувати більш точні та детальні дані про хід виконання проєкту [52].

Є чітка послідовність дій, якої варто притримуватися під час створення діаграми Ганта[53]:

1. Для початку, ми визначаємо загальну задачу - впровадження нового проєкту. Слідом визначаємо, який саме результат бажаємо отримати - розробити план впровадження проєкту ввезення товарів в Україну без повного пакету документів. Це і буде базовий план і бажані результати.

2. Далі потрібно прописати пункти, без виконання яких, запуск нового проєкту буде неможливим. Пункти мають бути детальними, також допускається розподіл завдань між співробітниками за допомогою такою діаграми.

3. Визначені раніше результати та задачі тепер отримують свої конкретні строки виконання і розміщуються на діаграмі Ганта, що дозволяє візуально представити весь проєкт у часі.

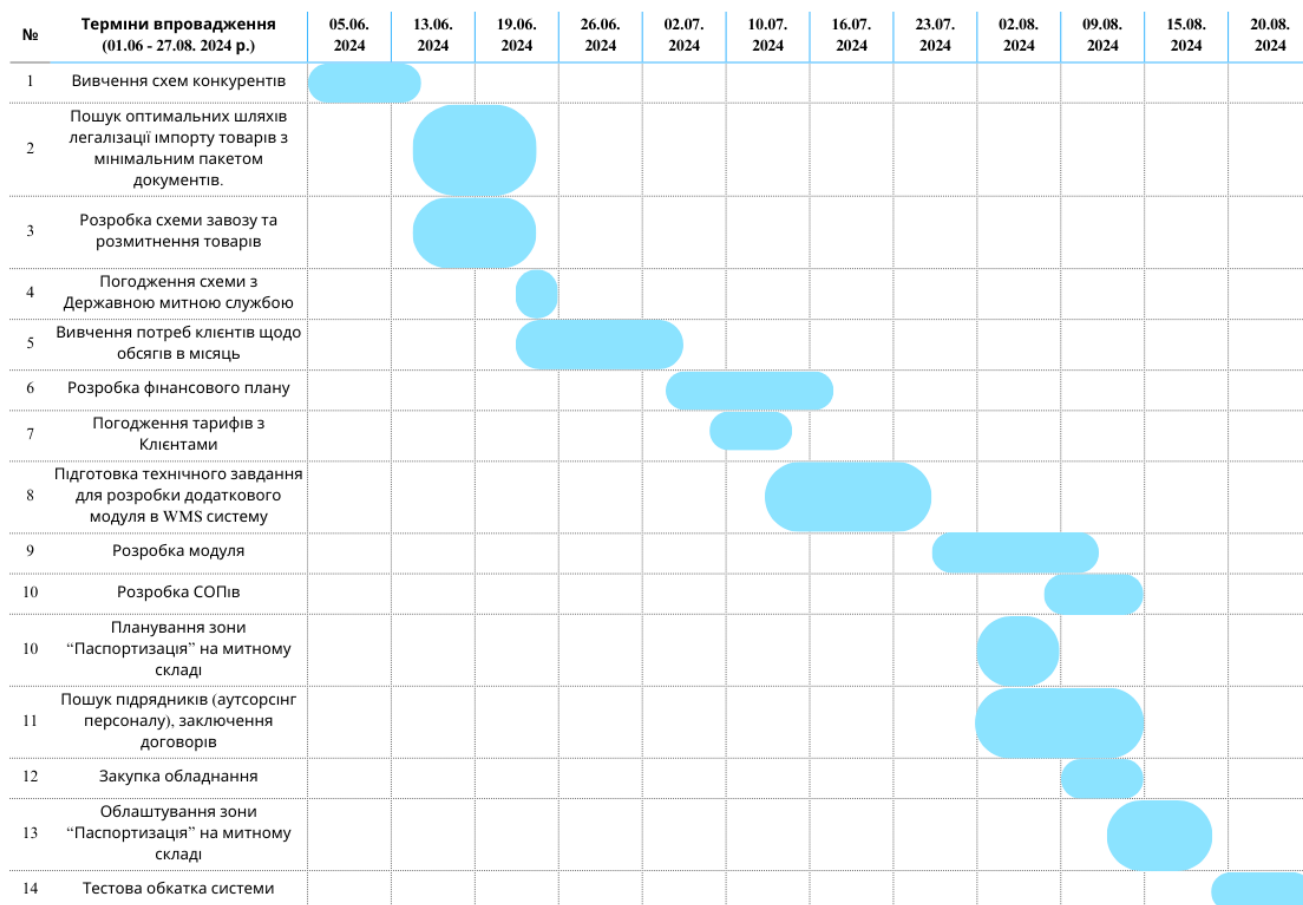


Рисунок 3.6 – Етапи впровадження проєкту “Паспортизація” за допомогою діаграми Ганта

(Розроблено автором на основі даних ТОВ “МОФ”)

Усі завдання, які додають до діаграми Ганта, мають логічні зв’язки, які ще називають “залежностями”, розглянемо їх типи на прикладі рисунку 3.6 [54]:

- "Початок-початок" (Start-to-Start): Друге завдання може починатися тільки після того, як перше завдання вже розпочалося. Наприклад, погодження тарифів з клієнтами може починатися тільки після того як почалась розробка фінансового плану проєкту.
- "Початок-кінець" (Start-to-Finish): Перше завдання не може завершитися, доки не почнеться виконання наступного завдання. Наприклад, закупка обладнання для проєкту не може завершитися, доки не

розпочнеться облаштування зони “Паспортизація” на митному складі, оскільки тільки під час облаштування може бути зрозуміло про необхідність додаткового облаштування (подовжувачі, освітлення).

- "Кінець-початок" (Finish-to-Start): Найпоширеніший тип зв'язку. Друге завдання може починатися тільки після того, як перше завдання завершилося. Наприклад, тестова обкатка системи може починатися лише після розробки модуля.
- "Кінець-кінець" (Finish-to-Finish): закінчення виконання другого завдання неможливе до тих пір, доки не закінчиться виконання першого. Наприклад, облаштування зони “Паспортизація” неможливе, доки не закінчиться процес закупівлі обладнання.

Вважаю за потрібне розглянути які співробітники підприємства будуть залучатися до даного підприємства. Усі зв'язки та ієрархію прийняття рішень я відобразила за допомогою організаційної структури управління проектом (див.рис. 3.7).



Рисунок 3.7 – Організаційна структура управління проектом “Паспортизація”
(Розроблено автором на основі даних ТОВ “МОФ”)

В “голові” проекту знаходиться операційний директор, оскільки саме він приймає усі організаційні та фінансові рішення, щодо виробничої діяльності

підприємства. Спустившись дещо вниз по структурі бачимо дві посади - це менеджер із супроводу клієнтів та менеджер з управління складом, які дуже взаємопов'язані у своїй роботі. Менеджер із супроводу клієнтів відповідає за будь-яке спілкування зі споживачем, навіть, якщо питання до клієнта мають інші ланки даної організаційної структури, вони передаються через менеджера з супроводу клієнтів для того, щоб не плутати споживача у кількості телефонних номерів та не дезінформувати. Крім цього на цій посаді лежать такі обов'язки, як документальне розміщення вантажу на митний та комерційний склади, а також в певній мірі вивантаження вантажу на склад та завантаження в авто для того, щоб була можливість одразу повідомити клієнта у випадку невідповідності вантажу заявленому стану. Коли менеджер із супроводу клієнтів отримує заявку на паспортизацію вантажу, одразу має сповістити про це менеджера з управління складом для того, щоб останній міг завчасно планувати роботу складу та вантажників, завдяки яким саме і відбувається процес вивантаження палет з товаром з автомобіля та завезення на склад для процесу паспортизації. Далі відповідальність за виконання обов'язків передається менеджеру з управління проектами, який у своєму підпорядкуванні має аутсорсингових працівників, а саме вантажників та приймальників, які наймаються саме для цього проекту.

Для того, щоб впровадити проєкт “Паспортизація товару” довелося перепланувати розташування зон зберігання на складських площах ТОВ “МОФ”. Нижче я відобразила фінальний план розміщення стелажів та візуальний план руху товару під час процесу паспортизації (див. рис. 3.8.)

Після вивантаження з авто, вантаж завозиться через зону входу на митний склад та розміщується у стелажі для вантажів “до паспортизації”. Після початку процесу паспортизації товару, палети з речами у коробках по черзі поміщаються у зону входу товару на паспортизацію, потім вантажник №1, який наймається з аутсорсингової компанії подає по 1 коробці кожному приймальнику. Останні, у свою чергу розпочинають роботу з приймання товару у WMS. Після завершення приймання речей у ящик, вантажник №2 забирає готовий ящик з прийнятими у

систему речами та розміщує його на палету у зону виходу товару після паспортизації. Після укомплектування палети, вона маркується та розміщується у стелаж в зоні зберігання палет після паспортизації.

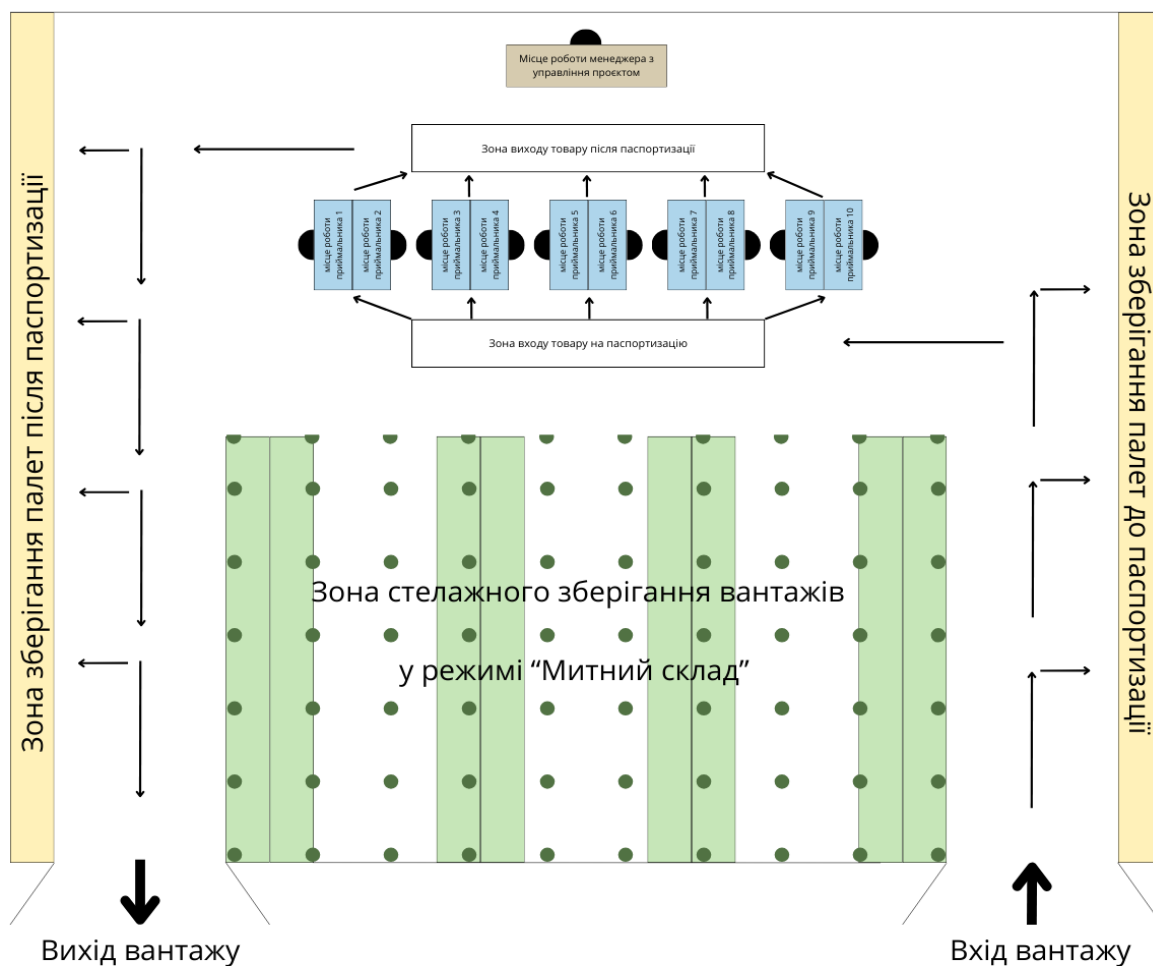


Рисунок 3.8 – Зонування митного складу ТОВ “МОФ” для впровадження проєкту “Паспортизація товару”

(Розроблено автором на основі даних ТОВ “МОФ”)

Після завершення паспортизації, клієнту та агенту з митного оформлення передається наступний файл з переліком та описом товару (див. табл. 3.7). Такий файл може передаватися у наступних форматах: CSV, Excel, HTML, PDF, а також можливість передачі інформації клієнту по API. За допомогою результатів паспортизації, агент з митного оформлення має повну інформацію, потрібну для підбору кодів товару для митної декларації. Далі декларація, подається через програму до митних органів, клієнт сплачує митні платежі, товар розмитнюється (за потреби відбувається догляд вантажу доглядовим інспектором). Після чого,

партія може або бути переміщена на комерційний склад та відвантажуватися частинами за потреби, або ж клієнт подає заявку в експедиційний відділ ТОВ “МОФ” на перевезення вантажу до свого розподільчого центру.

Таблиця 3.7 - Приклад фінального звіту, вивантаженого з модулю “PRESORT”, після проходження партією паспортизації

Носії	ШКІ	Кіль-ть	Партія	Артикул	Колір	Назва Товару	Стать	Вага Речі	Назва Виробника	Назва Країни Виробника	Розмір	Склад	Торгівельна Марка
1335900	7314220902796	1	2023-10-24	0599580-076	білий	Труси	жіноча	0,09	H&M Hennes&Ma uritz	В'єтнам	42	86% поліамід/ 14% еластан	H&M
1335900	7314222489288	1	2023-10-24	0702932-009	бежевий	Футболка	чоловіча	0,16	H&M Hennes&Ma uritz	Китай	M	100% бавовна	H&M
1335900	7314220902765	1	2023-10-24	0599580-076	білий	Труси	жіноча	0,08	H&M Hennes&Ma uritz	В'єтнам	36	86% поліамід/ 14% еластан	H&M
1335900	7314220902765	1	2023-10-24	0599580-076	білий	Труси	жіноча	0,08	H&M Hennes&Ma uritz	В'єтнам	36	86% поліамід/ 14% еластан	H&M
1335900	7314222489301	1	2023-10-24	0702932-009	бежевий	Футболка	чоловіча	0,17	H&M Hennes&Ma uritz	Китай	L	100% бавовна	H&M
1335900	7314222489301	1	2023-10-24	0702932-009	бежевий	Футболка	чоловіча	0,17	H&M Hennes&Ma uritz	Китай	L	100% бавовна	H&M
1335900	7314228562077	1	2023-10-24	0685816-049	сірий	Футболка	чоловіча	0,11	H&M Hennes&Ma uritz	Бангладеш	XS	100% бавовна	H&M

Розроблено автором за даними ТОВ “МОФ”

Вище я вже говорила, що у якості приймальників на роботу запрошується персонал з аутсорсингових компаній. Перевагою такого рішення є низька вартість робочої сили та можливість залучати їх тільки тоді, коли потрібно, однак недоліком - низька кваліфікація. Саме тому, завданням для топ-менеджменту ТОВ “МОФ” є максимально спростити процедуру навчання таких працівників та зменшити кількість помилок до мінімуму. Першим інструментом стала розробка СОПів (стандартних операційних процедур) (див. рис. 3.9).

Стандартні операційні процедури є фундаментом, на якому будується ефективно виконання будь-якого процесу. Вони трансформують теоретичні моделі в практичні дії, забезпечуючи чіткий і зрозумілий алгоритм для кожного співробітника. Завдяки СОП компанії досягають більшої передбачуваності результатів, покращують якість продукції або послуг та підвищують загальну ефективність роботи [55]. Саме така подача інформації приймальникам товарів, допоможе швидко навчатися завдяки виконанню чітко прописаних систематичних дій.



Рисунок 3.9 – Стандартна операційна процедура паспортизації товару
(Розроблено автором на основі даних ТОВ "МОФ")

Крім цього, для ефективної роботи проекту та легкого контролю роботи приймальників було вирішено впровадження показників КРІ. Ефективна мотивація працівників аутсорсу, які працюють на складі - це складний процес, що вимагає комплексного підходу через ряд особливостей [56]:

- по-перше, низький рівень кваліфікації персоналу з аутсорсингових компаній вимагає застосування спрощених систем мотивації, що базуються на зрозумілих критеріях оцінки ефективності праці;
- по-друге, аутсорсингові працівники не знаходяться в штаті підприємства, відповідно, не можуть бути залученими до загальної системи мотивації, у вигляді премії, або 13-ої заробітної плати, саме тому, для них має бути окрема система мотивації, погоджена із представником компанії, на яку вони працюють;
- по-третє, висока плинність кадрів серед аутсорсингових працівників є серйозною проблемою, яка ускладнює їх ефективну мотивацію.
- крім цього, немає можливості зробити системи штрафів за помилки, оскільки є фіксована ставка за робочу годину, прописана у договорі з аутсорсинговою компанією, яка не може бути менша за вказану.

Незважаючи на обмеження у формуванні ключових показників ефективності для аутсорсингового персоналу, керівництву ТОВ "МОФ" вдалося

створити мотивацію, яка буде спонукати приймальників працювати швидше та заробляти більше і погодити її з компанією, яка надає робочу силу за договором (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Розрахунок допустимої мотивації аутсорсингового персоналу, який працює на проєкті “Паспортизація товару”

1	Середнє значення обсягу партії, шт	70 000	
2	Тривалість зміни	8 годин	
3	Вартість 1 робочої години , згідно тарифів аутсорсингових компаній	100 грн	
4	Вартість за 1 робочий день	800 грн	
5	Вартість роботи 10-и приймальників за 1 день	8 000 грн	
6	Можливості шт/день	550	
7	Норма шт/день	400	Витрати на ЗП
8	Період обробки партії, враховуючи можливості, змін	12,73	101818,18
9	Період обробки партії, враховуючи норму, змін	17,5	140000
		Різниця	38181,82
		Економія на 1 паспорті	0,55
10	Якщо більше норми, то кожна одиниця товару = 3-тя частина від економії зп в розрахунку на 1 паспорт (з 19080 наднормових паспортів)	0,85 коп.	
11	Оплата в кінці дня	сума наднормових	

Розроблено автором за даними ТОВ “МОФ”

Зменшити собівартість послуги можна за рахунок прискорення швидкості приймання товару в систему. Під час тестування системи було визначено, що працівники підприємства “МОФ”, а саме менеджер з управління складом та менеджер з управління проєктами, можуть приймати в середньому 550 одиниць за 8 годин. У той же час, після спостережень за аутсорсинговими працівниками було виявлено, що середня кількість паспортів, які може робити 1 людина складає 400 штук.

У випадку, якщо обсяги товару, які отримують паспорт за один день буде дорівнювати 4000 штук на 10 людей, на приймання партії піде 17 з половиною днів,

таким чином, аутсорсинговій компанії доведеться заплатити 140000 грн. У випадку приймання 5500 одиниць на день, на персонал витрачається 38 тисяч гривень менше, оскільки кількість днів зменшується до 12,7, а вартість одного паспорту зменшується на 55 копійок. Отже, було прийнято рішення мотивувати приймальників паспортизувати орієнтовно 550 одиниць на день, таким чином економити адміністративні витрати, витрати на комунальні послуги та пришвидшувати процес митного очищення партії для клієнта для того, щоб він міг завозити наступну. За кожну наднормову одиницю керівництво підприємства “МОФ” готове платити приймальникам третю частину від зекономлених коштів, а саме 0,85 гривні за 1 паспорт.

Для того, щоб розглянути доцільність такої мотивації, розглянемо собівартість одного паспорту, у випадку виконання роботи протягом 17 з половиною днів та 12,7 днів (див. табл. 3.9)

Отже, завдяки такій мотивації, працівники аутсорсингових компаній можуть отримувати більше на 127,5 гривень на день, а підприємство може отримувати майже у 2 рази більше чистого прибутку.

Важливо зазначити, що розрахунок собівартості та норми прибутку використовується не лише для розрахунку ключових показників ефективності. В першу чергу, показник собівартості виступає як мінімально допустимий рівень рентабельності для даного проєкту. Якщо розрахована норма прибутку перевищує цей поріг, то інвестування в проєкт є доцільним, як і можемо бачити з таблиці 3.8. У протилежному випадку, від проєкту варто було б відмовитися. Якби вартість одного паспорта дорівнювала собівартості, то норма прибутку дорівнювала б нулю, тобто проєкт не приніс би ні прибутку, ні збитків [57, с.18].

Для подальших розрахунків важливо знати не тільки такі показники, як собівартість продукції, де використовуються як постійні, так і змінні витрати, але і середні змінні витрати, для розрахунку яких використовується лише показники змінних витрат на одиницю продукції.

Таблиця 3.9 - Розрахунок собівартості одного паспорту у рамках проекту “Паспортизація товару”

<i>Загальні показники</i>		<i>Кількість/Ціна</i>	<i>Кількість/Ціна</i>
	<i>Середня кількість паспортів в місяць, шт.</i>	70 000,00	70 000,00
	<i>Розрахунок діб на обробку партії</i>	17,50	12,70
	<i>Кількість операторів, од.</i>	10,00	10,00
	<i>Середня орендна ставка за м2, грн</i>	150,00	150,00
	<i>Виробнича площа, м2</i>	200,00	200,00
	<i>Офіс, м2</i>	20,00	20,00
	<i>Комунальні платежі, грн без ПДВ в місяць</i>	1 220,00	1 220,00
	<i>Адміністративні витрати на 1 паспорт</i>	2	1,45
	<i>Мотивація персоналу</i>		16227,27
	<i>Постійні витрати</i>	114545,4545	83127,27
	<i>Змінні витрати</i>	164161,4432	135361,57
<i>Витрати</i>		278706,8977	218488,84
	<i>Собівартість виготовлення 1 паспорта, грн. (витрати/ на кількість)</i>	3,98	3,12
	<i>Середні змінні витрати</i>	2,35	1,93
	<i>Ціна послуги за 1 паспорт, грн.</i>	5,20	5,20
	<i>Виручка, грн. / партія.</i>	364 000,00	364 000,00
	<i>Норма прибутку</i>	31%	67%

Розроблено автором за даними ТОВ “МОФ”

Знаючи основні числові дані, які використовувалися для розрахунку даного проекту, можемо розрахувати інші життєво-важливі показники фінансового плану.

У своєму посібнику, Г. Я. Аніловська та І. Б. Висоцька, визначають необхідність фінансового плану, як можливість надання керівництву підприємства дістати уявлення про те, який обсяг фінансових результатів підприємство планує отримати у за плановий період, які фінансові ресурси, у яких обсягах і звідки надходять, на які цілі вони витрачаються [58, с. 360].

На основі цього, для початку розрахуємо суму коштів, яку планується витратити на впровадження нового напрямку бізнесу (див. табл. 3.10)

Таблиця 3.10 - Розрахунок інвестицій в обладнання для проєкту
“Паспортизація товару”

Назва показників	Кількість	Вартість, грн з ПДВ
Ноутбук	10 шт	168 000
Миша до ноутбуку дротова	10 шт	1 800
Подовжувач (1 шт на 2 робочих місця)	5 шт	1 500
Ваги (1шт на 2 робочих місця)	5 шт	13 620
Сканери проводні	10 шт	13 188
Додаткове освітлення (настільні лампи)	10 шт	4 800
Стіл	10 шт	18 000
Стілець	10 шт	10 800
Модуль до наявної WMS		25 800
Всього		257 508

Розраховано автором за даними ТОВ “МОФ”

Отже, даний проєкт вимагає суму інвестицій у розмірі 257 508 грн з ПДВ.

Для подальших розрахунків доцільно розрахувати план продажів та витрат на три роки (див. табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Розрахунок плану прибутків та витрат для проєкту
“Паспортизація товару”

Стаття	2024 план	2025 план	2026 план	
	4 місяці після впровадження	<i>Плануємо ріст обсягів на 20% та ріст операційних витрат на 15%</i>	<i>Плануємо ріст обсягів на 10% від попереднього року, ріст операційних витрат на 15% від попереднього року, підвищення вартості на 1 одиницю на 10%</i>	Всього, грн
Фінансовий результат	341 172,41	1 395 444,81	1 952 521,53	3 689 138,75
Операційна діяльність	341 172,41	1 395 444,81	1 952 521,53	3 689 138,75
Операційний дохід	1 456 000,00	5 241 600,00	6 375 600,00	13 073 200,00
<i>FB-P паспортизація</i>	<i>1 456 000,00</i>	<i>5 241 600,00</i>	<i>6 375 600,00</i>	
Операційні витрати	1 114 827,59	3 846 155,19	4 423 078,47	9 384 061,25
<i>Кількість одиниць/місяць</i>	<i>70000</i>	<i>84000</i>	<i>92400</i>	
<i>Вартість одиниці</i>	<i>5,2</i>	<i>5,2</i>	<i>5,75</i>	
Стаття	2024 план	2025 план	2026 план	Всього, грн

Розроблено автором за даними ТОВ “МОФ”

За даними діаграми Ганта (див. рис. 3.6), впровадження проєкту має завершитися 28 серпня. Відповідно, розрахунок за 2024 рік починається з 1 вересня.

Я визначила, що до кінця 2024 фінансовий результат по напрямку паспортизація товару буде складати 341 тисячу гривень. На 2025 рік було прийнято рішення не піднімати вартість, оскільки пройде лише 4 місяці запуску проєкту, однак планується збільшення обсягів на 20%, а також збільшення витрат на 15%. У 2026 році прогнозується збільшення плану за обсягами на 10% від попереднього, підвищення вартості одного паспорту на 10% через стабільний ріст витрат - 15% від попереднього.

Знаючи суму інвестицій і план продажів розрахуємо термін окупності інвестицій за наступною формулою [59]:

$$T_0 = \frac{I}{\text{ЧП}} \quad (3.1)$$

де T_0 – термін окупності;

I – величина інвестицій;

ЧП – чистий річний прибуток.

Візьмемо дані за рік з 1 вересня 2024 року по 1 вересня 2025 року, згідно плану доходів (див.табл.3.11).

Далі відобразила розрахунок терміну окупності (див.табл. 3.12). В результаті, термін окупності інвестицій вийшов орієнтовно 2 місяці, що означає, що 3 місяць проєкту паспортизація вже буде приносити підприємству чистий дохід.

Таблиця 3.12 - Розрахунок терміну окупності інваестицій для проєкту “Паспортизація товару”

	Величина інвестицій, грн	Чистий річний прибуток, грн		Термін окупності
Розрахунок		4 місяці 2024 року	341 172,41	
		8 місяців 2025 року	930 296,5	
Підсумок	257508, 00		1 271 469,00	0,203

Розраховано автором на основі даних ТОВ “МОФ”

Враховуючи фактори впливу, які я описувала у пункті 1.2., є ризик, що клієнт, який дав запит на легальне ввезення вантажу без детальнього інвойсу, з певних причин не зможе дати заявлені обсяги, які я відобразила у таблиці 3.11. Тому важливо вирахувати точку беззбитковості. Мета аналізу беззбитковості - це визначення обсягу продукції, який принесе стільки ж виручки від продажів, скільки доведеться витрати на виготовлення продукції або послуги. Для одного виду продукції її розраховують за наступною формулою [60, с.110]:

$$ТБ = \frac{ПВ}{(Ц-СЗВ)} \quad (3.2)$$

Де ПВ – постійні витрати;

Ц – ціна одиниці продукції;

СЗВ – середні змінні витрати.

Беремо дані з таблиці 3.9. та отримуємо наступні результати (див. табл. 3.13)

Таблиця 3.14 - Розрахунок точки беззбитковості проєкту “Паспортизація товару”

Постійні витрати	Ціна одиниці продукції	Середні змінні витрати	Точка беззбитковості, шт	Точка беззбитковості, грн
114 545,45	5,2	2,3	40 123	208 641

Розраховано автором за даними ТОВ “МОФ”

Щоб візуально побачити точку беззбитковості, варто відобразити її на графіку. Для створення графіку потрібні більш детальні дані (див. табл. 3.14).

Таблиця 3.14 - Дані для відображення точки беззбитковості проєкту “Паспортизація товару” на графіку

Q (кількість)	P (ціна за шт.)	FC (постійні витрати)	VC (змінні витрати)	TC (сукупні витрати)	TR (виручка)
0		114545,45	0	114 545	0
25000	5,2	114545,45	58 629	173 175	130 000
40000	5,2	114545,45	93 807	208 352	208 000
55000	5,2	114545,45	128 984	243 529	286 000
70000	5,2	114545,45	164 161	278 707	364 000
85000	5,2	114545,45	199 339	313 884	442 000

Розроблено автором за даними ТОВ “МОФ”

По-перше, обираємо діапазон даних за обсягами, згідно яких буде робитися розрахунок. Далі визначаємо, що ціна за один паспорт буде дорівнювати 5,20, незважаючи на обсяги. Сума постійних витрат є стабільною для будь-яких обсягів. Суму сукупних витрат розраховуємо на основі даних з табл. 3.9. відповідно кількості. Розглянемо графік (див.рис.3.10).

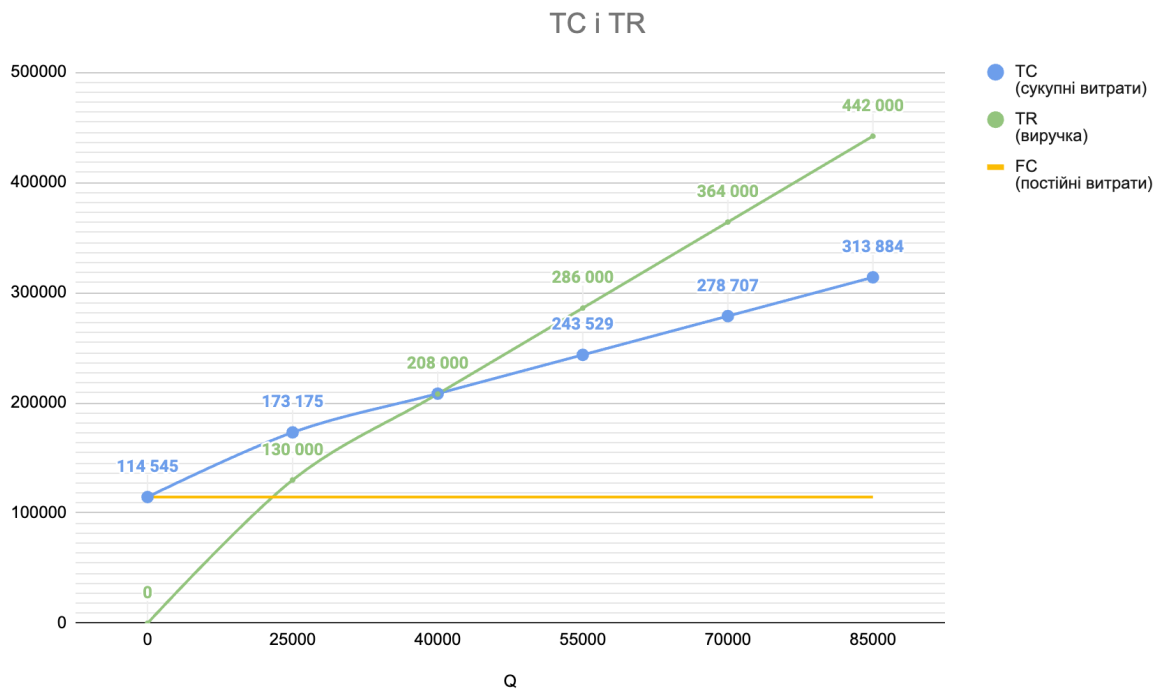


Рисунок 3.10 – Точка беззбитковості проєкту “Паспортизація товарів”
(Розроблено автором на основі даних ТОВ “МОФ”)

Отже на графіку чітко видно, що точка беззбитковості знаходиться на перетині сукупних витрат та виручки у сумі приблизно 208 тисяч гривень, а це дещо більше сорока тисяч одиниць обсягу.

Маючи точку беззбитковості проєкту, вважаю доцільним дізнатися рівень захищеності операційної діяльності за даним проєктом, який є в підприємства на момент розрахунку і яким можна скористатися на випадок несприятливих обставин, наприклад, при зменшенні обсягів виробництва або реалізації продукції, розрахувавши запас фінансової стійкості за формулою [61]:

$$ЗФС = \frac{ОД-ПР}{ОД} * 100\% = 42,68\% \quad (3.3)$$

де ЗФС - запас фінансової стійкості;

ОД - операційний дохід;

ПР - поріг рентабельності / точка беззбитковості.

В результаті отримуємо 42,68% - максимально допустимий показник зменшення фактичного операційного доходу до того рівня, поки операційна діяльність залишиться беззбитковою [61].

Зрештою, для того, щоб дізнатися яка частка кожної гривні виручки від продажу паспорта товару перетворюється на чистий прибуток підприємства, потрібно розрахувати рентабельність продажів за формулою (1.2), яку я описувала у першому розділі цієї дипломної роботи [32].

Таблиця 3.15 - Розрахунок рентабельності продажів послуги “Паспортизація товару”

Чистий прибуток	Виручка	Рентабельність продажів
85 293,1	364 000	23,43%

Розроблено автором за даними ТОВ “МОФ

23% - це гарний показник, який свідчить про ефективне управління витратами та конкурентну перевагу [32].

Для того, щоб підвести підсумки та очно відобразити як впливає диверсифікація бізнесу на підприємство, пропоную проаналізувати фінансовий результат підприємства за 5 місяців 2024 року (див. табл. 3.15).

Перше, на що варто звернути увагу, ТОВ “МОФ” дійсно вдалося впровадити послугу “Паспортизація товару”, це доводять стабільні показники за останні три місяці у статті “ФВ-Р паспортизація”. Клієнт, у свою чергу, стабільно протягом трьох місяців давав обіцяні обсяги в 70 тисяч одиниць.

Фахівці підприємства показали професіоналізм, адже змогли оперативнo та якісно обробляти бажану клієнтом кількість товару.

З таблиці 3.15 бачимо, що впровадження нового напрямку діяльності вплинуло як мінімум на 2 інших напрями. По-перше, через те, що створення паспортів виконується на митному складі, клієнт платить за зберігання, тим самим виручка від послуг митного складу зростає у 3 рази, у порівнянні з попередніми

місяцями. По-друге, неабияк зріс попит на експедиційні послуги завдяки тому, що перевезення партій на склад ТОВ “МОФ” і на склад клієнта, відбувається саме експедиційним відділом досліджуваної мною компанії. Таким чином, виручка від експедиційних послуг також зросла у три рази.

Таблиця 3.15 - Фінансовий результат підприємства до та після впровадження проекту “Паспортизація товару”

Стаття	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад
Фінансовий результат	955 044,24	2 821 324,19	2 741 112,51	2 721 796,76	2 983 108,40
Операційна діяльність	1 381 930,24	3 132 767,19	3 030 264,51	3 007 660,76	3 107 864,40
Операційний дохід	6 488 123,24	7 435 786,19	7 962 801,51	8 110 212,76	7 742 461,40
<i>FT</i> <i>термінал</i>	5 731 533,00	5 700 042,00	5 467 836,00	5 709 621,78	5 653 215,87
<i>FB</i> <i>митний склад</i>	267 133,60	263 470,00	653 567,40	701 346,10	632 456,20
<i>FW</i> <i>комерційний склад</i>	227 659,52	504 811,74	144 452,98	199 372,88	326 756,20
<i>FW-S</i> <i>стікерування</i>	20 162,72	64 089,60	4 017,60	2 781,60	32 745,32
<i>FO</i> <i>автоперевезення</i>	129 518,40	698 084,83	1 566 651,61	1 323 287,04	943 654,01
<i>FB-P</i> <i>паспортизація</i>	0,00	0,00	327 600,00	369 200,00	306 800,00
<i>FC</i> <i>брокерські послуги</i>	112 116,00	205 288,02	126 275,92	173 803,36	153 633,80
Операційні витрати	-5 106 193,00	-4 303 019,00	-4 932 537,00	-5 102 552,00	-4 634 597,00
Інвестиції	-426 886,00	-311 443,00	-289 152,00	-285 864,00	-124 756,00

Розроблено автором за даними ТОВ “МОФ”

Саме такий ефект і очікувався від диверсифікації бізнесу. Адже, раптом через певні обставини впаде попит, наприклад, на послуги митного терміналу, підприємство буде отримувати гарний дохід від інших напрямів бізнесу.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 мені вдалося розробити проект впровадження нових технологій та автоматизації складських площ на підприємстві “МОФ”.

Оскільки у розділі 2 було визначено декілька способів підвищення

ефективності, одним з них, найбільш впливовим було питання автоматизації складських потужностей.

У пункті 3.1 для початку я розробила таблицю з етапами впровадження системи автоматизації складу та визначила, що орієнтовний термін впровадження склав 3 місяці і 1 тиждень.

Далі було розглянуто потреби та вимоги до програмного забезпечення. Основним питанням була автоматизація митного складу, адже має свої унікальні особливості зберігання та розміщення вантажів, що обумовлені необхідністю дотримання митних правил та процедур. Наприклад, така WMS має забезпечувати високий рівень безпеки даних про митні товари, доступ до системи та фізичну безпеку складських приміщень, а також враховувати митні режими: термін зберігання має обмежуватися трьома місяцями, згідно з ЄУД (єдиним уніфікованим документом) або ж трьома роками, згідно з режимом ІМ-74).

Потім було сформовано технічне завдання, завдяки якому вдалося обрати майбутнього розробника системи автоматизації, адже він прийняв усі вимоги, які прописали співробітники компанії шляхом детального обговорення, а також запропонував найоптимальнішу вартість.

В результаті, підприємству вдалося ефективно впровадити WMS систему, яка допомогла навести лад на складських потужностях, та спростила безліч процесів.

Оскільки, компанія отримала запит від клієнта на пошук способів легального ввезення товарів з мінімально інформативним інвойсом, керівництво підприємства вирішило впровадити нову послугу, яка отримала назву “Паспортизація товару”. Суть цієї послуги полягає у прийманні товару поштучно у впроваджену WMS з детальним описом кожної позиції. Проект розроблявся саме для такого типу вантажів, як одяг, однак може підійти і для будь-яких інших типів товару.

Саме тому топ-менеджент компанії звернувся до розробників програмного забезпечення вже наявної WMS з проханням розробити модуль, який потім

отримав назву “PRESORT”.

У пункті 3.2 я розробила фінансовий та організаційний плани управління проектом. Першим кроком була розробка діаграми Ганта для того, щоб чітко спланувати етапи та терміни впровадження нового проекту. Далі було визначено, що для цього напряму бізнесу потрібно було перепланувати митний склад з метою чіткої та оперативної роботи. У якості приймальників на даний проект вирішили брати робочу силу з аутсорсингових компаній, через те, що процес паспортизації доволі простий, усім дія дуже легко навчитися, головне мати мінімальне знання комп'ютера.

У фінансовому плані я розрахувала собівартість одного паспорту та визначила, що норма прибутку на партію вантажу становить 31%.

За допомогою розрахунку інвестицій в обладнання, визначено, що на впровадження проекту доведеться витратити 257 з половиною тисяч гривень. Однак, аналіз терміну окупності інвестицій показав, що усі вкладення повернуться за 2 місяці, після чого компанія буде отримувати стабільний чистий дохід.

У підсумку даного пункту, за допомогою фінансового плану, було визначено як вплинуло впровадження нового проекту на діяльність підприємства та доведено доцільність диверсифікації бізнесу.

ВИСНОВКИ

Історія розвитку міжнародної торгівлі свідчить про постійне ускладнення логістичних ланцюгів та зростання вимог до їх ефективності. Сьогодні митно-логістичні підприємства стикаються з новими викликами, які досліджувалися у теоретичній частині цього магістерського дослідження.

Митно-логістичне підприємство - це підприємство, основою діяльності якого є утримання зони доставки товарів, та надання послуг митного терміналу. Крім цього, Митний кодекс не забороняє облаштування місця для надання додаткових послуг [5]. Утримувач комплексу може прийняти рішення про відкриття експедиційного відділу, митно брокерського відділу, комерційного складу або, навіть, придбати вантажний транспорт та надавати послуги вантажних міжнародних перевезень, таким чином зосередити увесь спектр логістичних рішень в одному місці.

На такому підприємстві важливо, щоб усе працювало чітко - інакше одна проблема понесе за собою десятки інших. Саме тому важливо регулярно слідкувати за ефективністю діяльності компанії, адже ефективність підприємства - це не лише досягнення цілей, а й здатність компанії адаптуватися до змін та гармонізувати внутрішні процеси із зовнішнім середовищем.

Для того, щоб швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, важливо регулярно оцінювати стан ефективності свого підприємства. Оцінка ефективності митно-логістичних підприємств – це складне завдання, яке вимагає комплексного підходу. Різноманітність факторів, що впливають на результати діяльності таких підприємств, а також відсутність єдиної методики оцінки ускладнюють процес аналізу.

У будь-якій сфері бізнесу, зокрема в логістиці, існують спеціальні інструменти для вимірювання успішності та ефективності роботи. Це так звані ключові показники ефективності (KPI). У сфері митно-логістичних підприємств визначають доцільними наступні загальні метрики: динаміка фінансових показників, рентабельність, кількість укладених договорів, кількість покупок,

здійснених повторно. Усі інші показники розділені між напрямками діяльності, наприклад, для складських послуг визначено вимірювати вакантність складу, точність інвентаризації, кількість мертвих запасів та інше. У свою чергу, для експедиційних послуг доцільний показник “вчасно і в повному обсязі”.

Для того, щоб більш ретельно дослідити тему ефективності митно-логістичного підприємства, було обрано реальне підприємство, на основі якого проводилися подальші дослідження. ТОВ “МОФ” працює на ринку з 2009 року, за цей термін підприємству вдалося диверсифікувати свою діяльність таким чином, що тут зосереджено увесь спектр митно-логістичних послуг. Щоб зрозуміти яке місце займає підприємство “МОФ” було проаналізовано його конкурентоспроможність. Дослідження проводилося за допомогою наступних інструментів: п’ять конкурентних сил М.Портера, аналітична характеристика конкурентів підприємства, аналіз їх тарифів на послуги митних терміналів. За допомогою проведеного оцінювання було визначено, що товариство “МОФ” однозначно має куди рухатися у рейтингу конкурентоспроможності. Дійсно позитивним є те, що на даний момент компанія займає одну з лідерських позицій і важливо направляти зусилля на її підтримання.

Аналіз ключових показників ефективності підприємства показав, що за 2 роки виручка підприємства зросла на 196 відсотків, що доводить доцільність регулярної роботи над ефективністю.

З метою підвищення ефективності товариства “МОФ” , було визначено потребу у встановленні вагового комплексу, з платформою 20 м. та вантажопід’ємністю 100 тонн, який дозволяє зважувати навіть капотні вантажні автомобілі, таким чином не створювати жодних затримок на заїзді. Таке рішення дозволило збільшити кількість вантажівок які заїжджають в митну зону з 55 штук до 240 штук в день.

Дослідження доходу з вкладеної в 1 людину гривні показав, що варто впроваджувати автоматизацію складських площ, адже вона може спрости велику кількість роботи, таким чином можна залучати до роботи аутсорсингових

працівників, які є менш кваліфікованими, однак, вартість людино-години такого персоналу є значно дешевшою, ніж штатних працівників.

Тому у третьому розділі було розроблено проєкт впровадження нових технологій та автоматизації складських площ на підприємстві “МОФ”.

Впровадити WMS вдалося орієнтовно за 3 місяці. Найбільш цікавим є те, що досліджуване мною підприємство було першим, кому вдалося успішно впровадити автоматизацію митно складу, враховуючи ряд особливостей, які супроводжують дану діяльність. Автоматизація дозволила підприємству налагодити правильність та чіткість ведення складського обліку, а також підвищила якість та швидкість обслуговування клієнтів.

WMS також допомогла у диверсифікації напрямів діяльності підприємства, адже вдалося запуснути нову послугу, за запитом клієнта, суть якої полягає у прийманні товару поштучно у впроваджену WMS з детальним описом кожної позиції. Розробник програмного забезпечення допоміг у створенні додаткового модуля до наявної системи, а фахівцям товариства “МОФ” постала задача переобладнати митний склад та розробити план, згідного якого дана послуга буде приносити гарні фінансові показники.

Підсумовуючи, послуга “Паспортизація товару” після впровадження, крім того, що показала стабільний дохід та ще й гарно вплинула на інші напрямки бізнесу, такими як митний склад та експедиційні послуги. Такий приклад доводить, що диверсифікація діяльності підприємства є гарним способом підвищення його ефективності та зменшення впливу негативних ризиків.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Економічна і соціальна географія світу [Текст] : пробний підручник для 10 кл. серед. шк. / Б. П. Яценко [та ін.] ; ред. Б. П. Яценко. - К. : АртЕк, 1997. - 287 с. (дата звернення: 09. 09. 2024).
2. Мигаль М. Державна митна служба: діяльність, структура та завдання. Інститут аналітики та адвокації. URL: <https://iaa.org.ua/articles/state-customs-service-activities-structure-and-tasks/>. (дата звернення: 09. 09. 2024).
3. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 1 груд. 2024 р. (дата звернення: 09. 09. 2024).
4. Крегул Ю. І. Правові основи державного управління економікою України : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 431 с. (дата звернення: 10. 09. 2024).
5. Митний кодекс України : Кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI : станом на 31 жовт. 2024 р. (дата звернення: 10. 09. 2024).
6. Про місця доставки товарів транспортними засобами : Наказ М-ва фінансів України від 30.05.2012 № 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1052-12#Text> (дата звернення: 11. 09. 2024).
7. Сушко А.О. Розробка моделі управління учасниками ланцюга поставок в умовах використання WMS та CRM технологій: курсова робота. м. Київ, 2024 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. (дата звернення: 12. 09. 2024).
8. Bilicka A. 6 Types of Warehouse Management Systems | Examples of WMS. World's Fastest AS/RS | 4x Space and 99.7% Uptime | AutoStore. URL: <https://www.autostoresystem.com/insights/6-types-of-warehouse-management-systems>. (дата звернення: 12. 09. 2024).
9. Logistics operators: what they are, functions and types | AR Racking. AR Racking | Estanterías Industriales y Sistemas de Almacenaje. URL: <https://www.ar-racking.com/en/blog/logistics-operators-what-they-are-functions-and-types/>. (дата звернення: 13. 09. 2024).

10. Сушко А.О. Управління логістичною діяльністю в сфері e-commerce: курсова робота. м. Київ, 2023 р. – Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. (дата звернення: 14. 09. 2024).
11. Market Research Reports Archives - Armstrong & Associates. Armstrong & Associates. URL: <https://www.3plogistics.com/product-category/guides-market-research-reports/market-research-reports/>. (дата звернення: 14. 09. 2024).
12. Августа Об'юкву. Аутсорсинг заради успіху: зростаюча роль логістичних складських рішень сторонніх розробників у світовій торгівлі. Business Yield. URL: <https://businessyield.com/uk/bs-business/outsourcing-for-success/>. (дата звернення: 16. 09. 2024).
13. Горбенко О.В. Логістика: навч. посіб. / О.В. Горбенко. — К.: Знання, 2014. — 315 с. (дата звернення: 16. 09. 2024).
14. Крикавський Є.В. Логістичні системи: навч. посібник / Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька. — 2ге вид., доп. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. — 312 с. (дата звернення: 18. 09. 2024).
15. Григорак М.Ю. Теоретичні положення інтелектуально зорієнтованої логістики / М.Ю. Григорак // Бізнес Інформ. — 2015. — №2. — С. 20—29. (дата звернення: 18. 09. 2024).
16. Боровик Т., Даниленко В. Транспортна логістика як фактор забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Економіка та управління національним господарством. 2022. № 177. (дата звернення: 19. 09. 2024).
17. 7 способів, як бізнес може підвищити свою продуктивність використовуючи принцип Парето - Main Business Partner - юридична компанія. Main Business Partner - юридична компанія. URL: <https://mainbusinesspartner.ua/iuridichniy-blog/7-sposobiv-yak-biznes-mozhe-pidvyshhyty-svoyu-produktyvnist-vykorystovuyuchy-prynczyp-pareto/>. (дата звернення: 20. 09. 2024).

18. Тюріна Н. М. Логістика [Текст]: Навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с. (дата звернення: 20. 09. 2024).
19. Melnykova K. V. Efficiency of Logistic Systems. Business Inform. 2021. Vol. 12, no. 527. P. 283–287. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-283-287> (дата звернення: 23. 09. 2024).
20. Типи і переваги організаційної структури. All-in-One HR platform PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/organizational-chart>. (дата звернення: 23. 09. 2024).
21. Луценко О. Торгівля та бізнес: інтеграція бізнес-процесів для підвищення ефективності управління - URL: <https://alexlutsenko.com/blog/torgivlya-ta-biznes-integracziya-biznes-proczesiv-dlya-pidvyshhennya-efektyvnosti-upravlinnya/>. (дата звернення: 24. 09. .2024).
22. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – К.: Лібра, 2002. – 712 с (дата звернення: 24. 09. .2024).
23. Види митних режимів, умови поміщення товарів у митні режими, особливості їх застосування. dspkz – Департамент СПКЗ. URL: <https://dspkz.customs.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/2.6.pdf>.(дата звернення: 25. 09. .2024).
24. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств / С. Г. Дзюба, І. Ю. Гайдай // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 1. - С. 144-156. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_1_19. (дата звернення: 25. 09. .2024).
25. Indicators for Success: Logistics KPIs | DHL Freight. DHL Freight Connections. URL: <https://dhl-freight-connections.com/en/trends/indicators-for-success-what-are-kpis-in-logistics/>. (дата звернення: 25. 09. .2024).
26. 16 Key Performance Indicators (KPIs) in the Shipping Industry. Shipware. URL: <https://shipware.com/blog/13-key-performance-indicators-to-consider-in-the-shipping-industry/>. (дата звернення: 29. 09. .2024).

27. Основні ключові показники ефективності для бізнесу: як виміряти успіх. Міжнародний інститут бізнесу. URL: <https://iib.com.ua/en/novosti-mib/item/5915-osnovni-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-dlya-biznesu-yak-vimiryati-uspih.html>. (дата звернення: 29. 09. .2024).

28. Walton A. What Is Revenue Performance? A Quick Guide. Revenue Operations Alliance. URL: <https://www.revenueoperationsalliance.com/what-is-revenue-performance/#:~:text=Revenue%20performance%20is%20a%20key,from%20other%20revenue-related%20metrics>. (дата звернення: 29. 09. .2024).

29. What Is Gross Profit & Why Is It Important in Business?. Secantor | Management Consultants & Finance Directors for Small Businesses. URL: <https://www.secantorbusiness.co.uk/news-advice/2023/10/21-why-is-gross-profit-so-important>. (дата звернення: 01.10.2024).

30. Kenton W. Net Income (NI): Definition, Uses, and Formula. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/n/netincome.asp>. (дата звернення: 01.10.2024).

31. Walton A. What Is Revenue Performance? A Quick Guide. Revenue Operations Alliance. URL: <https://www.revenueoperationsalliance.com/what-is-revenue-performance/#:~:text=Revenue%20performance%20is%20a%20key,from%20other%20revenue-related%20metrics>. (дата звернення: 06.10.2024).

32. Що таке рентабельність, формула, як порахувати - Ukrainian Digital Community. Ukrainian Digital Community. URL: <https://ukrainiandigital.com/rentabelnist/>. (дата звернення: 08.10.2024).

33.

34. Amit Levy. 8 KPIs for an Efficient Warehouse. ASCM Insights. URL: <https://www.ascm.org/ascm-insights/8-kpis-for-an-efficient-warehouse/>. (дата звернення: 08.10.2024).

35. 5 Key Performance Metrics for Freight Forwarders. Logixboard. – 2022. URL: <https://logixboard.com/tech-data-management/3pl-resources/5-key-performance-metrics-for-freight-forwarders/>. (дата звернення: 14.10.2024).

36. Henry S. Significant KPIs for Customs Brokerage Success. Finmodelslab. – 2024. URL: <https://finmodelslab.com/blogs/kpi-metrics/customs-brokerage-services-kpi-metrics>. (дата звернення: 14.10.2024).

37. Repeat Purchase Rate. PLECTO – URL: <https://www.plecto.com/kpis/repeat-purchase-rate/>. (дата звернення: 14.10.2024).

38. The Top 9 Accounts Receivable KPIs You Should Be Tracking. insightsoftware. URL: <https://insightsoftware.com/blog/the-top-accounts-receivable-kpis-you-should-be-tracking/#:~:text=Accounts%20Receivable%20KPIs%20>. (дата звернення: 15.10.2024).

39. Давідч Ю. О. Конспект лекцій з дисципліни «Транспортноекспедиційна робота» для студентів 2 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання напряму підготовки 6.070101 – Транспортні технології (за видами транспорту) / Ю. О. Давідч, Г. І Фалецька ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 27 с. (дата звернення: 17.10.2024).

40. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова - Харків: Вид-во ХНАДУ, 2012. - 227 с. (дата звернення: 17.10.2024).

41. Інвестиції у склад. Який потенціал ринку складської нерухомості в Україні. LIGA. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/nedvizhimost/article/investytsii-u-sklad-yakyi-potentsial-rynku-skladskoi-nerukhomosti-v-ukraini>. (дата звернення: 20.10.2024).

42. Gratton P. Porter's Five Forces Explained and How to Use the Model. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp#citation-2>. (дата звернення: 20.10.2024).

43. YC.Market. YC.Market Аналіз Ринків | Інструмент для дослідження ринку і пошуку нових потенційних клієнтів для b2b продажів. URL: <https://youcontrol.market/app/ua/login>. (дата звернення: 25.10.2024)
44. ТОВ МОФ. URL: <https://mof.in.ua/>. (дата звернення: 25.10.2024)
45. Логістичні послуги, Складська логістика, Митно-брокерські послуги, Митне оформлення - Н-Транс | Логістичні послуги, Складська логістика, Митно-брокерські послуги. Н-Транс | Логістичні послуги, Складська логістика, Митно-брокерські послуги. URL: <https://ukrterminal.kiev.ua/>. (дата звернення: 25.10.2024)
46. Логістичний центр RLC. RLC. URL: <https://rlcenter.com.ua/>. (дата звернення: 25.10.2024)
47. МТК. Митний термінал Калинівка. URL: <https://mtk.kiev.ua/index.html>. (дата звернення: 25.10.2024).
48. АТ "Київська виробнича компанія "РАПІД". URL: <https://rapid.com.ua/>. (дата звернення: 25.10.2024)
49. Tsalko T., Nevmerzhytska S. System of key performance indicators as a guarantee for efficient management of business processes in the company. problems of systemic approach in the economy. 2019. no. 6 (74). URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46>. (дата звернення: 26.10.2024)
50. Людмила Присяжна. З 7 листопада зміняться умови митного оформлення імпорتنих та експортних вантажів | Think brave. Think brave | Останні новини бізнесу України. URL: https://biz.ligazakon.net/news/223160_z-7-listopada-zmnyatsya-umovi-mitnogo-oformlennya-mportnikh-ta-ekspornikh-vantazhv (дата звернення: 27.10.2024)
51. Термін окупності інвестицій - LivingFo. LivingFo. URL: https://livingfo.com/termin-okupnosti-investytsij/#google_vignette. (дата звернення: 27.10.2024)
52. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу. Фінансовий аналіз та висновок. URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/338-pokaznik-rentabelnosti-vlasnogo-kapitalu>. (дата звернення: 29.10.2024)

53. What Is a Gantt Chart? | Definition & Examples | APM. APM | Chartered Membership Organisation. URL: <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/gantt-chart/>. (дата звернення: 29.10.2024)
54. Що таке Діаграма Ганта і як правильно користуватися?. Worksection. URL: <https://worksection.com/ua/blog/what-is-gantt-chart.html> (дата звернення: 30.10.2024)
55. Novitska O. How To Use Gantt Charts In Your Projects – Setapp. Setapp. URL: <http://surl.li/hstwjg> (дата звернення: 30.10.2024).
56. How to Write an Effective Standard Operating Procedure (SOP). www.boc-group.com. URL: <https://www.boc-group.com/en/blog/bpm/how-to-write-an-effective-standard-operating-procedure/>. (дата звернення: 01.11.2024).
57. Складська логістика : навчальний посібник / В. Є. Марчук, М. Ю. Григорак, О. М. Гармаш, О. В. Овдієнко. Київ: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 256 с. (дата звернення: 01.11.2024).
58. Погуда Н. Внутрішня норма прибутковості у системі інструментів державного управління інвестиційно? інноваційною діяльністю. Теорія інвестицій. 2011. № 2. С. 14–18. (дата звернення: 09.11.2024).
59. Фінанси підприємств: навч. посібник / за ред. Г. Я. Аніловської, І. Б. Висоцької. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 440 с. (дата звернення: 09.11.2024).
60. Період окупності активів. Фінансовий аналіз та висновок. URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/315-period-okupnosti-aktiviv> (дата звернення: 09.11.2024).
61. Чорна М.В. Проектний аналіз: навч. посіб. /М.В. Чорна. – Харків: Консум, 2003. – 228с. (дата звернення: 09.11.2024).
62. Добровольська О. В. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством. Агросвіт. 2011. № 11. (дата звернення: 07.11.2024).