

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему **«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ**
ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ»

здобувачки **Кушнарьової Євгенії Анатоліївни**



Науковий керівник: д.е.н, професор **Верба В.А.**



Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри д.е.н., проф. **Михайло САГАЙДАК**



Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

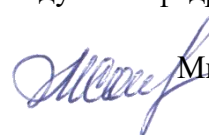
ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 Олена ШАТІЛОВА
«26» лютого 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 Михайло САГАЙДАК
«26» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Кушнарьової Євгенії Анатоліївни

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Підвищення ефективності бізнес процесів

логістичної компанії»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «01» березня 2024 р. № 483 - ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

відділення Нової Пошти (ФОП Буяло Інеса Сергіївна)

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні підходи до проектування та удосконалення бізнес процесів логістичної компанії
Розділ 2	Аналіз бізнес-процесів відділення Нової пошти та обґрунтування заходів для підвищення рівня їх ефективності

Об'єкт дослідження:	Процеси забезпечення ефективності операційної діяльності логістичної компанії
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності бізнес-процесів логістичної компанії
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	На основі узагальнення теоретико-методичних підходів та аналізу практики організації бізнес-процесів логістичної компанії розробити рекомендації з підвищення їх ефективності

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 Теоретико-методичні підходи до проектування та удосконалення бізнес процесів логістичної компанії

- визначити сутність бізнес-процесів, принципи та етапи їх проектування
- сформулювати методи і критерії оцінювання ефективності бізнес-процесів
- описати специфіку розробки бізнес-процесів логістичної компанії та їх оцінювання

У розділі 2 Аналіз бізнес-процесів відділення Нової пошти та обґрунтування заходів для підвищення рівня їх ефективності

- визначити сучасні тренди розвитку логістичного ринку в Україні та надати характеристику діяльності компанії Нова пошта
- ідентифікувати бізнес-процеси відділення Нова пошта (ФОП Буяло Інеса Сергіївна) та оцінити їх ефективність
- обґрунтувати заходи, що забезпечують ефективність бізнес-процесів відділення Нової пошти (ФОП Буяло Інеса Сергіївна)

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Вероніка ВЕРБА

«18 » лютого 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Євгенія КУШНАРЬОВА

«18» лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 73 сторінки, 12 таблиць, 23 рисунків, список літератури з 57 найменувань.

«Підвищення ефективності бізнес процесів логістичної компанії»

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення ефективності операційної діяльності логістичної компанії.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності бізнес-процесів логістичної компанії

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є на основі узагальнення теоретико-методичних підходів та аналізу практики організації бізнес-процесів відділення ТОВ «Нова пошта» розробити рекомендації з підвищення їх ефективності.

Для досягнення мети необхідно вирішити ряд завдань:

- охарактеризувати сутність бізнес-процесів, принципи та етапи їх проєктування;
- дати загальну характеристику методам і критеріям оцінювання ефективності бізнес-процесів;
- охарактеризувати специфіку розробки та оцінювання ефективності бізнес-процесів логістичної компанії;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності відділень компанії «Нова пошта»;
- здійснити аналіз ефективності бізнес-процесів у відділенні ТОВ «Нова пошта»;
- розробити заходи, що забезпечують підвищення ефективності бізнес-процесів відділення ТОВ «Нова пошта».

Практичне значення отриманих результатів. Результати проведеного дослідження мають практичне значення та можуть бути використані для аналізу діяльності логістичних компаній і перспективи їх розвитку.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2024.

Рік захисту роботи: 2024.

Ключові слова: бізнес-процеси, «Нова Пошта», ефективність.

**Відгук наукового керівника
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організації»
Кушнарської Євгенії Анатоліївни
на тему: «Підвищення ефективності бізнес процесів логістичної компанії»**

Логіко-структурний рівень роботи.

План представленої кваліфікаційної бакалаврської роботи гарно структурований, підпорядкований предмету та меті дослідження, проте змістовне наповнення підрозділів не розкривають завдання дослідження. Логіко-структурна конструкція «тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки» не збалансована. **(3 балів)**

Рівень пошукової глибини.

В теоретичній частині роботи наведено огляд та узагальнені підходи визначення, класифікація, етапи проєктування, методи удосконалення бізнес-процесів, а також підходи до оцінювання бізнес-процесів, наведено багато цитувань з посиланням на список використаних джерел, проте часткова перевірка етичності цитувань показала що посилання на думки дослідників не містяться у тих джерелах, на які посилається у тексті КБР автор. В роботі відсутні емпіричні дослідження, проте міститься цитування документів, процесів, процедур, які регламентовані ТОВ «Нова Пошта» **(5 балів)**.

Теоретико-методичний рівень роботи.

В теоретичному розділі КБР автором наведено основні поняття, висвітлено полеміку щодо процесного управління, формування і оцінювання бізнес-процесів, особливості управління процесами логістичної компанії. Проте питання специфіки розробки та оцінювання ефективності бізнес-процесів логістичної компанії не висвітлено. В дослідженні відсутня полеміка та визначення власної позиції автора з проблематики, яку досліджує авторка. **(5 балів)**.

Діагностично-конструктивний рівень роботи.

В роботі надана характеристика компанії ТОВ «Нова Пошта», проаналізовані фінансові показники його діяльності (с. 31 -39). Описана робота відділення №1 в с. Лебедівка Київської області, ключові процеси, які здійснюються у відділенні. Більшість описаних процедур і процесів – це нормативні документи ТОВ «Нова пошта», які регламентують відправки та отримання посилок клієнтами (с. 40 – 46). Автор дає опис етапам процесів відправлення із самообслуговуванням, наводить дані про швидкість доставки по регіонам відповідно до стандарту, динаміку результативності діяльності логістичної компанії. Проте автор не проаналізував наведені дані, не дослідив причини змін показників, не визначив ефективність бізнес-процесів відповідно до завдань КБР. **(6 балів)**.

Конструктивний рівень

Наведені в роботі пропозиції щодо підвищення ефективності бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» носять узагальнений характер, спрямовані на роботу компанії в цілому. В другому розділі відсутній аналіз ефективності бізнес-процесів відділення, діагностика причин, передумов покращення процесів відправки, прийняття вантажів, обслуговування клієнтів. Рекомендації, наведені у 2 розділі не мають обґрунтування, не підтверджені розрахунками

економічних наслідків, наявними ресурсами для реалізації, прогностичними показниками змін у організації бізнес-процесів. **(3 бали).**

Рівень наукової етики

Текст відповідає вимогам до наукових текстів, є некоректні посилання на використані джерела, стиль викладу матеріалу в цілому є науковим. Рівень текстових запозичень досить високий, що стало підставою розгляду КБР на комісії з етики. Рішенням комісії про допуск роботи до захисту оформлено відповідним протоколом (див додаток). Робота містить окремі стилістичні та граматичні помилки, оформлення таблиць, в цілому список літератури складених відповідно до встановлених вимог **(4 балів).**

Організаційний рівень проведення дослідження:

Здобувачка виконувала роботу зі значним порушенням регламенту виконання КБР. Більшість зауважень та рекомендацій наукового керівника щодо посилення аналітичної та конструктивної частині роботи не були враховані у завершальній версії роботи **(4 балів).**

Кількість балів за КБР: 30 балів

Результати дослідження, які здобувачка **Кушнарьова Є.А.** продемонструвала у кваліфікаційній бакалаврській роботі, свідчать про набуті компетенції, які вона сформувала під час навчання на ОПП «Менеджмент бізнес-організацій».

Здобувачка Кушнарьова Є.А. сформувала знання та набув навички під час виконання КБР, які є основою для здійснення практичної діяльності у сфері управління сучасними бізнес-організаціями різних видів діяльності у реальному секторі економіки.

Науковий керівник професор
кафедри менеджменту,
д.е.н., професор



В.А.Верба

11.06.2024

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Кушнарьової Євгенії Анатоліївни

Тема : «Підвищення ефективності бізнес процесів логістичної компанії»

Актуальність теми:

Питання підвищення ефективності бізнес-процесів логістичної компанії є надзвичайно актуальним в умовах зростаючої конкуренції та високих вимог клієнтів до якості та вартості доставки. Оптимізація бізнес-процесів дозволяє підвищити ефективність операцій, знизити витрати, покращити обслуговування, збільшити гнучкість та конкурентоспроможність компанії. Це вимагає ретельного аналізу процесів, виявлення проблемних ділянок, впровадження змін, таких як реінжиніринг, автоматизація, перегляд KPI та навчання персоналу. Підвищення ефективності бізнес-процесів є актуальним питанням для забезпечення довгострокового успіху та зростання логістичних компаній на конкурентному ринку. Отже, тема кваліфікаційно бакалаврської роботи є актуальною як в теоретичному, так і в практичному плані.

Позитивні риси роботи:

У першому розділі роботи висвітлені теоретичні аспекти ефективності бізнес-процесів логістичних компаній, методи оцінки та підходи до оптимізації. У другому розділі проаналізовано діяльність "Нової Пошти", виявлено проблемні ділянки в бізнес-процесах та можливості для вдосконалення. Запропоновано комплекс заходів щодо оптимізації критичних процесів, впровадження технологій, автоматизації та навчання персоналу. Робота виконана якісно, питання підвищення ефективності бізнес-процесів логістичної компанії розкрито всебічно на основі теорії та практичного аналізу.

Зауваження до роботи:

Зауважень до роботи немає.

Практичне значення одержаних результатів:

Дослідивши стан підприємства ФОП «Буяло Інеса Сергіївна» було сформовано пропозицію впровадження системи управління складом (WMS): Ця система дозволить автоматизувати процеси на складі, зокрема приймання, зберігання, комплектування та відправлення товарів, впровадження системи «Канбан». Ми вважаємо за доцільне використання даної пропозиції для покращення роботи нашого підприємства.

Директор ФОП «Буяло Інеса Сергіївна»



Буяло І.С.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЄКТУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ.....	6
1.1 Сутність бізнес-процесів, принципи та етапи їх проєктування.....	6
1.2 Методи і критерії оцінювання ефективності бізнес-процесів.....	16
1.3 Специфіка розробки та оцінювання ефективності бізнес-процесів логістичної компанії.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВІДДІЛЕННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності відділень компанії «Нова пошта».....	29
2.2 Аналіз ефективності бізнес-процесів у відділенні ТОВ «Нова пошта».....	39
2.3 Обґрунтування заходів, що забезпечують підвищення ефективності бізнес- процесів відділення ТОВ «Нова пошта».....	55
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність. Підвищення ефективності бізнес-процесів у логістичних компаніях є ключовим завданням у сучасному бізнес-середовищі. Зростаюча конкуренція, швидкі зміни ринку та технологічний прогрес ставлять перед логістичними підприємствами виклики, на які потрібно реагувати швидко та ефективно. Ефективна логістика забезпечує плавний рух товарів від постачальника до споживача і є стратегічною складовою успіху бізнесу.

У зв'язку з цим, питання підвищення ефективності бізнес-процесів у логістичних компаніях набуває особливого значення. Це включає в себе оптимізацію складського обліку та управління запасами, вдосконалення системи доставки та транспортування, розвиток інформаційної інфраструктури для відстеження та аналізу даних, а також надання якісних та своєчасних послуг клієнтам.

Досягнення високої ефективності в логістичному бізнесі дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати швидкість обробки замовлень, забезпечувати надійність у постачанні товарів та збільшувати задоволеність клієнтів. Водночас, це дозволяє компаніям бути більш гнучкими та адаптивними до змін на ринку та вимог клієнтів.

Таким чином, вдосконалення бізнес-процесів у логістичних компаніях є стратегічним напрямком розвитку, який сприяє досягненню конкурентної переваги та стійкого успіху на ринку.

Актуальність питання підвищення ефективності бізнес-процесів у логістичних компаніях визначається кількома ключовими факторами: у сучасному світі конкуренція на ринку зростає, і логістичні компанії повинні постійно оптимізувати свої процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними. Швидкі зміни в умовах ринку: Технологічний прогрес, зміни в законодавстві та побутові тенденції впливають на попит та споживчу поведінку, що потребує постійного аналізу та адаптації у логістичному бізнесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В процесі дослідження були використані праці: О. С. Балан [1], О. В. Виноградова [2], О. М. Гончарова [4], І. Я. Іпполітова [8], Д. М. Ітченко [9], Н. Й. Коніщева [14], , О. О. Молодід [22], В. Нагорський [24], О. Онещак [28], В. С. Пономаренко [30], Л. І. Чорнобай [36], Н. І. Чухрай [37], О. Є. Шандрівська [38], О. Шевчук [39], М. Б. Янчук [42].

Мета бакалаврської роботи – на основі узагальнення теоретико-методичних підходів та аналізу практики організації бізнес-процесів відділення ТОВ «Нова пошта» розробити рекомендації з підвищення їх ефективності.

Відповідно до мети нами було поставлено і виконано такі **завдання**:

- охарактеризувати сутність бізнес-процесів, принципи та етапи їх проектування;
- дати загальну характеристику методам і критеріям оцінювання ефективності бізнес-процесів;
- охарактеризувати специфіку розробки та оцінювання ефективності бізнес-процесів логістичної компанії;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності відділень компанії «Нова пошта»;
- здійснити аналіз ефективності бізнес-процесів у відділенні ТОВ «Нова пошта»;
- розробити заходи, що забезпечують підвищення ефективності бізнес-процесів відділення ТОВ «Нова пошта».

Об'єктом кваліфікаційної бакалаврської роботи є процеси забезпечення ефективності операційної діяльності логістичної компанії. **Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності бізнес-процесів логістичної компанії.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що вони можуть бути використані для аналізу діяльності логістичних компаній та перспективи їх розвитку. Результати дослідження можуть бути використані у науково-дослідній сфері, у маркетинговій діяльності у навчальному процесі.

Методи дослідження. Основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, де відображені фундаментальні положення щодо управління розвитком бізнес-процесів відділення ТОВ «Нова пошта». Теоретико-методологічною базою дослідження є *загальнонаукові та спеціальні методи*. Для досягнення мети та виконання завдань були використані такі *загально-наукові методи*: спостереження, порівняння, підрахунок. Метод системного підходу – до оцінювання стану організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесів відділення ТОВ «Нова пошта». *Спеціальні методи*: методи емпіричного дослідження (спостереження, порівняння, вимірювання); методи, що використовуються як на емпіричному, так і на теоретичному рівні дослідження (абстрагування, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення) для обґрунтування сутності теоретичних понять, що використовуються у науковому аналізі й описують процеси управління бізнес-процесів відділення ТОВ «Нова пошта».

Інформаційну основу дослідження складають бази нормативних документів, статистичні та спеціальні періодичні довідники, вітчизняні й закордонні видання, збірники наукових праць з теми роботи.

Структура бакалаврської роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЄКТУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

1.1 Сутність бізнес-процесів, принципи та етапи їх проєктування

Щоб ефективно запровадити управління процесами в організаційному управлінні, дуже важливо спочатку зрозуміти саму концепцію управління процесами. Управління процесами передбачає систематичне управління взаємопов'язаними процесами організації з чітким розумінням структури системи та вирішальної ролі, яку відіграють процеси в оптимізації системи. Суть управління процесами полягає в тому, що кожна організація працює через серію взаємопов'язаних процесів, кожен з яких сприяє досягненню конкретних цілей.

Такий підхід вимагає переходу до нової організаційної форми управління, яка фокусується на єдиній політиці якості виробничих процесів. Визнаючи важливість кожного процесу в ширшій організаційній системі, компанії можуть оптимізувати роботу, підвищити ефективність і досягти кращих результатів [1, с. 129].

Запровадження управління процесами в організаційному управлінні пропонує безліч переваг, які можуть суттєво вплинути на ефективність і успіх компанії. Основною метою впровадження процесного менеджменту є підвищення ефективності та результативності діяльності компанії при оптимізації її бізнес-процесів.

Деякі ключові переваги впровадження управління процесами включають:

- підвищення продуктивності та ефективності роботи;
- покращений контроль якості та задоволення клієнтів;
- більша прозорість і підзвітність операцій;
- впорядковані процеси прийняття рішень;

- полегшене виявлення та вирішення вузьких місць і неефективності;
- підвищена гнучкість і адаптивність до мінливих умов ринку [3, с. 87].

Застосовуючи принципи управління процесами, організації можуть досягти конкурентної переваги та позиціонувати себе для сталого зростання та успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Щоб успішно впровадити управління процесами в організації, необхідно виконати кілька ключових кроків, які забезпечать плавний перехід і інтеграцію цього підходу. Послідовно застосовуючи ці кроки в організаційній структурі, компанії можуть ефективно реалізувати принципи управління процесами у своїй роботі, що сприятиме підвищенню ефективності, інновацій та сталого розвитку.

Одним із початкових ключових завдань у проектуванні бізнес-процесів є розуміння поточних процесів в організації та визначення областей, які потребують вдосконалення. Цей крок передбачає проведення ретельного аналізу існуючих робочих процесів, систем і процедур, щоб точно визначити неефективність, вузькі місця та області потенційного вдосконалення.

Отримавши повне розуміння поточних процесів, підприємства можуть закласти основу для ефективного редизайну та оптимізації:

- проведення картографування процесів для візуалізації поточного робочого процесу;
- виявлення больових точок і областей неефективності;
- аналіз даних і показників ефективності для оцінки ефективності процесу [8, с. 265].

Співпраця із зацікавленими сторонами для визначення цілей і вимог є ще одним важливим завданням у розробці бізнес-процесів. Взаємодія із зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, менеджерів, клієнтів та інші відповідні сторони, дозволяє отримати повне розуміння різноманітних точок зору та вимог.

Останнім важливим завданням у проектуванні бізнес-процесів є проектування та впровадження нових процесів для підвищення ефективності та результативності. Ця фаза передбачає перетворення ідей, отриманих під час

аналізу поточних процесів і співпраці із зацікавленими сторонами, у дієві вдосконалення процесу. Переробляючи робочі процеси, впроваджуючи нові технології та оптимізуючи процедури, компанії можуть досягти наступного:

- оптимізація операцій і скорочення часу циклу;
- підвищення якості та задоволеності клієнтів;
- покращення використання ресурсів і економічна ефективність;
- адаптація до мінливої динаміки ринку та вимог бізнесу [8, с. 266].

Сьогодні поняття «бізнес-процес» не має однозначного тлумачення і є досить багатогранним. У широкому розумінні це системно-замкнений процес, що представляє собою структуровану послідовність дій для виконання певного виду діяльності, наприклад, постачання продукції, надання послуг або здача об'єкта в експлуатацію.

Бізнес-процес – це сукупність бізнес-операцій і внутрішніх дій, які починаються з одного або кількох «входів» і завершуються створенням продукту, що має цінність для споживача. Цей продукт може бути як матеріальним, так і нематеріальним. До прикладів господарських операцій відносяться складання супровідних документів для відправлення вантажів, завантаження та розвантаження транспортних засобів, підготовка матеріалів для переговорів з постачальниками тощо.

Концепція бізнес-процесів не нова. У кожного бізнесу завжди є свої бізнес-процеси, які мають початок, певну кількість кроків і чітко визначену кінцівку. Проблема полягає в тому, що процеси не можна описати так само легко, як організаційні ієрархії.

У своїх роботах вчені пояснюють поняття бізнес-процесів у термінах видів діяльності, сукупності бізнес-операцій, взаємопов'язаної операційної системи, намагаючись дати більш широке та повне визначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «бізнес-процес»

Автор	Визначення
Портер, В. Міллар [2, с. 127]	«Бізнес-процеси – це комплекс видів діяльності, які визначаються точками входу і виходу та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача».
І.В. Сіменко, Т.Д. Косова [3, с.192]	«Бізнес-процес – це сукупність бізнес-операцій, певна кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт – не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник)».
Л.І. Чорнобай, О.І. Дума [2, с.130]	«Бізнес-процес – система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства».
О.В. Тур, А.С.Матусевич [9, с.2]	«Бізнес-процеси – це множина внутрішніх видів діяльності підприємства, орієнтованих на створення продукції, вартість якої, сервіс, а також якість задовольняє потреби споживачів».
В.О. Гурова, А.І. Садекова [13, с.77]	«Бізнес-процес – сукупність дій (функцій), які здійснюються в організації для перетворення входів (ресурсів) у виходи (продукти), що мають цінність для учасників (споживачів, інвесторів, персоналу і т.д.)».
Х. Біннер [2, с.128]	«Бізнес-процеси – це система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів».
Молодід О. О. [22]	Серія логічно взаємопов'язаних повторюваних дій, у результаті яких ресурси компанії використовуються для перетворення об'єкта (фізичного чи віртуального) для досягнення чітких вимірюваних результатів або продуктів, які задовольняють внутрішні та зовнішні потреби споживачів.
Пономаренко В. С. [30]	Структурована послідовність дій, що виконує певний вид діяльності на всіх етапах життєвого циклу органу діяльності - від створення ідеї концепції до проектування, до реалізації та результатів (введення об'єкта в експлуатацію, постачання продукту, забезпечення послуг, завершення певної фази діяльності), тобто замкнутий процес певної системи.
Шандрівська О. Є. [38]	Збірка творів, задачі, особливо впорядковані в часі та просторі, з позначеними початком і кінцем, точними визначеннями «входу» і «виходу». або - структурований, вимірюваний набір дій, спрямованих на отримання певного результату для конкретного споживача або ринку.

Джерело: розроблено на основі джерел [2, 3, 9, 13, 22, 30, 33]

Слід зазначити, що автори розглядають це поняття з двох аспектів: технічного (тобто бізнес-процес – це комплекс операцій із входами та виходами)

та економічного (бізнес-процес створює споживчу вартість). Ключові характеристики бізнес-процесу включають наступне:

- бізнес-процеси створюють додану вартість для споживачів;
- всі бізнес-процеси в компанії взаємопов'язані та залежні один від одного;
- бізнес-процеси спрямовані на досягнення однієї мети;
- результати кожного бізнес-процесу можна виміряти;
- бізнес-процеси мають чітко визначений початок і кінець;
- кожен бізнес-процес має свою мету;
- бізнес-процеси безперервно виконуються;
- для виконання бізнес-процесів використовуються ресурси компанії;
- бізнес-процеси можна контролювати;
- для виконання бізнес-процесів використовуються гнучкі технології.

Бізнес-процеси також характеризуються тим, що мають внутрішніх і зовнішніх користувачів як всередині компанії, так і між різними компаніями, і організовані відповідно до унікальних методів роботи кожного підприємства.

Отже, бізнес-процеси – це комплекс дій, процедур, операцій, заходів, які регулярно повторюються і дають конкретний кінцевий результат (підприємницьку мету).

Деякі автори розглядають бізнес-процес як набір внутрішніх кроків (типів) діяльності для створення продукту, бажаного клієнтом і вартість, довговічність, сервіс і якість якого задовольняють споживача. Бізнес-процеси в організаціях неоднорідні. За своєю суттю організаційна діяльність є сукупністю взаємозалежних бізнес-процесів, які відображають реалізацію різноманітних функцій організації.

Бізнес-процеси мають такі важливі характеристики:

- Вони мають як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів.
- Функціонують як всередині підрозділів компанії, так і між ними, а також між різними організаціями.
- Базуються на специфічних методах виконання робіт, властивих конкретній організації.

Існує кілька основних класифікацій бізнес-процесів, одна з найпоширеніших у практиці бізнесу розрізняє:

- Основні бізнес-процеси, які створюють додану вартість продукту або послуги, забезпечують ті якості, за які клієнти готові платити, і зосереджені на отриманні прибутку.
- Допоміжні бізнес-процеси, які забезпечують надання необхідних внутрішніх продуктів або послуг для підтримки основних бізнес-напрямів і забезпечують функціонування інфраструктури компанії.
- Бізнес-процеси розвитку, спрямовані на досягнення довгострокового прибутку через розвиток або вдосконалення діяльності компанії.
- Процеси управління, які координують всі три попередні групи бізнес-процесів.

Основним бізнес-процесом є процес створення доданої вартості, тобто зосередження на виробництві продуктів або наданні послуг, які є цінними для споживачів. Такі бізнес-процеси забезпечують отримання компанією певного доходу, наприклад маркетинг, продажі, розробка нових продуктів, виробництво та постачання.

Допоміжні бізнес-процеси не створюють доданої вартості, але необхідні для функціонування інших процесів, таких як управління персоналом, управління корпоративною інфраструктурою, логістика, юридичний супровід тощо.



Рисунок 1.1 – Класифікація бізнес-процесів

Джерело: власна розробка автора

За функціональною ознакою бізнес-процеси можна розділити на наступні категорії:

- Розробка продуктів: це включає обробку вимог, потреб та очікувань замовників, а також розробку продуктів і послуг, що задовольняють цим вимогам.
- Маркетинг і збут: цей процес охоплює рекламу та інші види просування товарів, ціноутворення, пакування, оформлення документації, а також всі процеси, пов'язані з продажем товарів.
- Постачання: це включає закупівлю сировини, матеріалів та послуг.
- Виробництво: процес перетворення "входів", отриманих від постачання, у "виходи", які пропонуються для продажу.
- Сервіс: усі післяпродажні види діяльності, які виконуються для обслуговування, ремонту, відновлення і модернізації раніше проданих продуктів.
- Доставка: це перевезення і доставка продукції замовникам.
- Управління: включає стратегічне управління, бізнес-планування та фінансовий контроль.
- Забезпечення: це управління персоналом, юридичний супровід, дотримання вимог охорони довкілля, охорони праці і техніки безпеки, утримання будівель, підготовка персоналу та інші внутрішні процеси.

Бізнес-процеси оцінюються за якісними та кількісними параметрами. Якість визначається наступними характеристиками:

- Результативність: відображає відповідність отриманого результату очікуванням клієнтів. Її можна підвищити шляхом покращення якості продуктів або послуг, або перегляду процесів.

- Ефективність: відображає, наскільки добре виконуються бізнес-процеси. Підвищення ефективності досягається за рахунок покращення самого процесу.

Кількісні параметри включають:

- Тривалість: час, необхідний для виконання бізнес-процесу.

- Вартість: сукупність усіх витрат у грошовому виразі, необхідних для виконання процесу.

- Кількість "входів" і "виходів".

Ефективне протікання бізнес-процесів на підприємстві вимагає їх проектування, яке можна розглядати на такі етапи:

- Побудова функціональної моделі підприємства, що описує функції та розподіл відповідальності за їх виконання.

- Побудова процесної моделі, що описує потік ресурсів, використовуваних для виконання функцій.

- Побудова кількісної моделі, що визначає вартість виконання бізнес-процесу, що дозволяє побудувати модель фінансового плану підприємства.

На практиці створення моделей бізнес-процесів підприємства використовуються у різному поєднанні такі методи проектування:

- Функціональне проектування: бізнес-процеси представляються як набір елементів – робіт, які взаємодіють між собою, обмінюючись інформаційними та матеріальними потоками за допомогою людських і виробничих ресурсів. Цей метод дозволяє провести системний аналіз бізнесу.
- Проектування потоків даних (документообіг): доповнює функціональну модель, описуючи потоки даних, що дозволяє простежити обмін інформацією як всередині системи між бізнес-функціями, так і системою в цілому з зовнішнім інформаційним середовищем.
- Проектування потоків робіт: це опис логіки побудови системи, взаємодії інформаційних потоків, послідовності виконання робіт та сценаріїв взаємодії підрозділів підприємства і процесів, які відбуваються у них.

Проектування бізнес-процесів не лише допомагає зрозуміти, як підприємство працює в цілому і як воно взаємодіє з зовнішніми суб'єктами, але й вказує на те, як організована діяльність на кожному робочому місці.

Принципи бізнес-процесів логічної компанії можуть включати такі основні аспекти:

1. Логічний порядок дій: Кожен бізнес-процес має бути структурованим і логічно послідовним, щоб забезпечити ефективну роботу команди та оптимальне використання ресурсів.

2. Інтегрованість: Бізнес-процеси повинні бути взаємозалежними та взаємопов'язаними для забезпечення безперервності роботи компанії і уникнення зайвого дублювання функцій.

3. Орієнтація на клієнта: Процеси повинні бути орієнтовані на задоволення потреб і очікувань клієнтів, що сприятиме підтримці високого рівня їх задоволеності і залучення.

4. Стратегічність: Бізнес-процеси повинні відповідати стратегічним цілям компанії і сприяти досягненню конкурентних переваг на ринку.

5. Ефективність: Процеси повинні бути ефективними у використанні ресурсів (часу, грошей, людських ресурсів) та у досягненні поставлених цілей і завдань.

6. Системний підхід: Бізнес-процеси мають розглядатись як частина великої системи, де зміни в одному процесі можуть впливати на інші, тому важливо розглядати їх в комплексі.

7. Постійне вдосконалення: Компанія повинна безперервно аналізувати та вдосконалювати свої бізнес-процеси, щоб досягати оптимальних результатів і відповідати сучасним вимогам ринку.

Етапи проектування бізнес-процесів в логістичній компанії можна розглядати наступним чином:

1. Аналіз поточного стану: Дослідження і оцінка існуючих бізнес-процесів для визначення їхньої ефективності та ідентифікації проблемних аспектів.

2. Визначення цілей: Встановлення конкретних цілей, які компанія прагне досягти через оптимізацію бізнес-процесів (наприклад, зниження витрат, підвищення продуктивності тощо).

3. Проектування нових процесів: Розробка оптимальних бізнес-процесів на основі аналізу та визначених цілей. Цей етап включає в себе

створення схеми бізнес-процесів, визначення ролей та відповідальності учасників, встановлення послідовності дій тощо.

4. Впровадження нових процесів: Поступове впровадження розроблених бізнес-процесів у роботу компанії. Цей етап може включати пілотне тестування нових процесів, навчання персоналу, внесення корекцій на основі звітів про ефективність тощо.

5. Моніторинг та оптимізація: Постійний аналіз і вдосконалення впроваджених бізнес-процесів спрямовані на досягнення максимальної ефективності. Моніторинг включає збір і аналіз даних про роботу процесів, звітність про результати, виявлення та усунення проблем, тощо..

Ці етапи допомагають створити і впровадити оптимальні та ефективні бізнес-процеси в логістичній компанії, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності та результативності.



Рисунок 1.2 – Етапи проектування бізнес-процесів в логістичній компанії

Джерело: власна розробка автора

Отже, бізнес-процеси можна описати як послідовність дій та операцій, які виконуються в організації з метою досягнення певної цілі або результату. Проектування бізнес-процесів включає в себе розуміння сутності процесів, встановлення їх принципів та етапів розробки. Ефективне проектування бізнес-

процесів є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якої організації. Його сутність полягає в розумінні мети процесу, встановленні чітких принципів, таких як орієнтованість на клієнта та ефективність, а також в проходженні етапів аналізу, проектування, впровадження та контролю. Цей підхід дозволяє організаціям підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, досягати стратегічних цілей та забезпечувати задоволення потреб клієнтів.

1.2 Методи і критерії оцінювання ефективності бізнес-процесів

Під поняттям логістичних бізнес-процесів слід розуміти сукупність процесів, що забезпечують організацію руху товарно-матеріальних цінностей: від закупівлі ресурсів і виробництва готової продукції до подальшої реалізації споживачам або торговим партнерам .

В даний час існує багато організаційних концепцій і методів систем управління логістичними процесами підприємства, кожна з яких має свої переваги і недоліки. Далі наведемо найважливіші концепції, які мають практичне значення при розгляді їх реалізації в існуючих виробничо-господарських структурах вітчизняних підприємств.

Методи вдосконалення бізнес-процесів можна розділити на дві категорії за тривалістю виконання та ступенем змін, внесених у бізнес-процес. Для цього існують короткостроковий і довгостроковий підходи.

Метод експрес-аналізу базується на виявленні проблем, що виникають під час реалізації окремих бізнес-процесів з використанням експертної групи. Цей метод включає пошук і аналіз можливих рішень для вирішення виявлених проблем, а також швидке впровадження заходів для покращення.

Підхід до ідеалізованих бізнес-процесів базується на ідеально-системному підході, який широко використовується в рамках системного підходу і полягає в спробах розробки ідеальних бізнес-процесів. Коли вони

сформульовані, необхідно виділити лише ті частини, які не можуть бути безпосередньо реалізовані на практиці.

Основною метою статистичного управління бізнес-процесами є вибір факторів, які впливають на їх ефективність, і класифікація їх на дві категорії: фактори, що викликають довгострокові зміни в бізнес-процесах, і фактори, що викликають нерегулярні зміни. Підхід до побудови характеристик якості дозволяє визначити зв'язок між вимогами та тим, як вони задовольняються, а також проаналізувати вибрані зв'язки.

Метод реалізується через створення спеціальної таблиці, що називається "будинком якості". У цій таблиці зберігаються результати дослідження бізнес-процесів.

Аналіз робочих одиниць полягає в чіткому визначенні технічних вимог до продукту або послуги, необхідних внутрішнім або зовнішнім споживачам [38, с. 87].

Редизайн бізнес-процесу – це стратегія вдосконалення, що базується на докладному аналізі існуючих процесів і не передбачає створення заново цілковито нового варіанту певного бізнес-процесу. Замість цього, він спрямований на перетворення існуючих процесів у форму, яка краще відповідає стратегічним цілям компанії.

Бенчмаркінг – це метод вдосконалення, який спрямований на пошук, оцінку та вивчення найкращих практик ведення бізнесу, які використовуються конкурентами. Він є менш витратним і менш ризикованим, але може бути успішно використаний, лише якщо компанія має доступ до відповідної інформації про корпоративну діяльність третіх осіб, хоча на практиці це не завжди можливо.

Реінжиніринг – це стратегія фундаментального переосмислення та радикального перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення значних покращень в ключових показниках ефективності. Використання такого підходу дозволяє по-новому поглянути на призначення бізнес-процесів, повністю ігноруючи існуючі бізнес-процеси та структуру підприємства [38].

Ризик реінжинірингу дійсно значний, але передумови невдач не полягають у загадковості самого процесу, а у порушенні правил його проведення. Дослідники з США, М. Хаммер і Дж. Чампі, вказують, що неможливо гарантувати конкретні результати реінжинірингу. Основний принцип у стратегії управління реінжинірингом полягає в уникненні серйозних помилок. При проведенні реінжинірингу часто зустрічаються такі характерні помилки:

1. Компанії намагаються покращити існуючі процеси, а не перепроєктувати їх. Це найсерйозніша помилка, хоча і дуже поширена. Оскільки очікуваних результатів не було досягнуто, гуру почали використовувати різні методи, спрямовані на поліпшення діяльності компанії, але зазвичай результати їх не задовольняли. Але компанії традиційно уникали радикальної реорганізації операцій, оскільки інші вдосконалення були неефективними. Консервативне пояснення полягає в тому, що існуючі процеси зрозумілі та підтримуються відповідною інфраструктурою. Тому часткова модифікація старого ходу здавалася більш безболісним і безпечнішим способом зробити це. Таким чином, для більшості компаній основною передумовою невдачі реінжинірингу є тенденція до часткових покращень, а не повної реструктуризації.

2. Спосіб відновлення не є системним. Компанії зосереджуються виключно на діях із редизайну та ігнорують усе інше. Реінжиніринг призводить до серйозних коректив у дизайні роботи, організаційній структурі, системі оцінки менеджменту тощо. Традиційно навіть керівники, зацікавлені в радикальному переплануванні своїх операцій, уникали виконання всіх необхідних налаштувань.

3. Некоректна оцінка рівня корпоративної культури. Щоб співробітники могли успішно впроваджувати перероблені процеси, у них повинні бути передумови для мотивації. Менеджерам необхідно сформулювати та впровадити новітні системи цінностей і переконань. Інакше кажучи, керівники зобов'язані звертати увагу не тільки на те, що відбувається у виконавців, а й на те, що відбувається в їхніх головах [20, с. 57].

4. Інновації та розвиток неузгоджені. Він передбачає дострокове завершення реінжинірингу та обмежену постановку проблеми. Значних результатів можна досягти лише за умови високих амбіцій керівництва компанії. Досвід показує, що компанії часто відмовляються від реінжинірингу при появі перших проблем. Навіть позитивні результати інколи не мотивують керівництво до встановлення новітніх моделей поведінки співробітників, щоб забезпечити їм комфортні умови праці в новітніх умовах. Якщо обсяг реінжинірингу обмежений або завдання поставлені дуже вузько, реінжиніринг буде не дуже ефективним.

5. Розуміти необґрунтованість розподілу інноваційних завдань. Спроби редизайну не зверху вниз, а знизу вгору неефективні з двох причин.

6. Недостатня забезпеченість інноваційними ресурсами. Суттєво підвищити ефективність діяльності підприємства шляхом реінжинірингу нереально без значних інвестицій у план його впровадження.

7. Планування мотиваційних моментів. Якщо очевидно, що виконавчі директори компанії підуть на пенсію через рік-два, шанси на успішну реструктуризацію значно зменшуються. Справа не в тому, що вони не дбають про майбутнє компанії або недостатньо старанні, а в тому, що реорганізація неминуче вимагатиме структурної конфігурації. Компанія, її система управління та її виконавчі директори можуть не захотіти брати на себе зобов'язання, які б тиснули на своїх наступників.

8. Труднощі в особистому відновленні. Спроба переробити дизайн, не ущемляючи чийсь права, навряд чи призведе до позитивних результатів. Оскільки неможливо догодити всім, редизайни або відкладаються, або налаштовуються лише частково. Компанії відступають, коли зустрічають опір співробітників, які не задоволені результатами реінжинірингу [20, с. 58].

Слід зазначити, що перед вибором та реалізацією напряму підвищення ефективності бізнес-процесів логістичної компанії необхідно розглянути повний набір показників і методів оцінки, тобто проаналізувати реальний рівень

ефективності бізнес-процесів логістичної компанії.

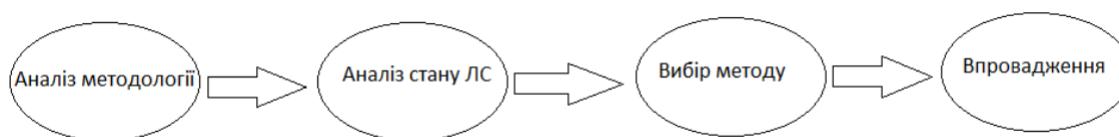


Рисунок 1.3 – Схема впровадження заходів на підприємстві

Джерело: [21]

При оцінці рівня операційної ефективності логістичної компанії та ефективності бізнес-процесів використовується системний підхід, який передбачає поділ внутрішнього середовища компанії на окремі елементи та аналіз стану в цілому.

На рисунку 1.4 відображена загальна класифікація логістичних показників за критерієм оцінки ефективності бізнес-процесів логістичної компанії.

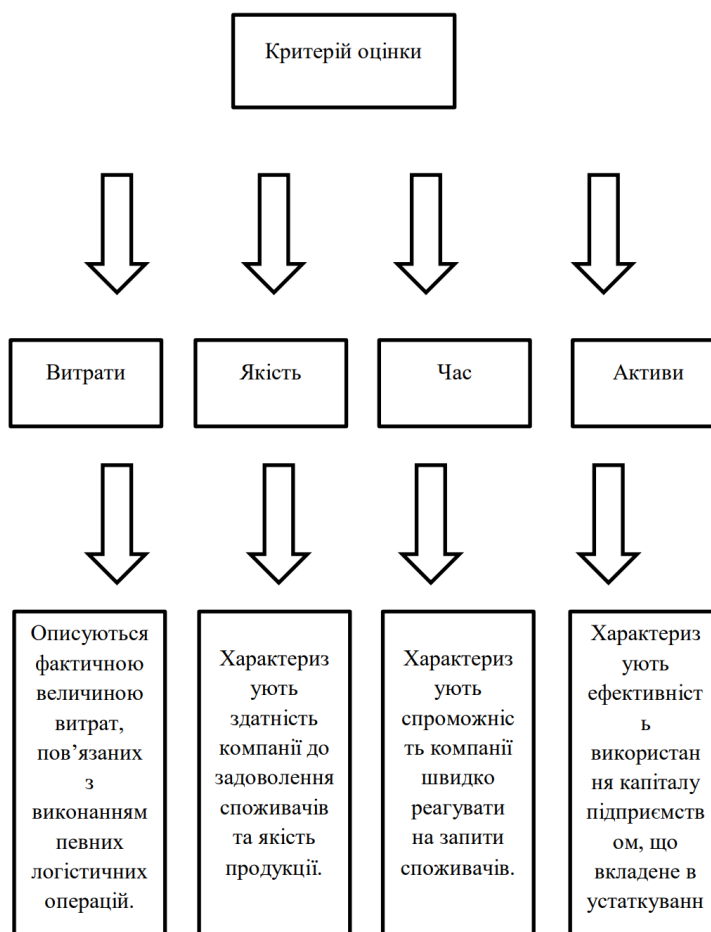


Рисунок 1.4 – Групи логістичних показників за критерієм оцінки

Джерело: [21]

Застосування системи оцінки ефективності бізнес-процесів логістичної компанії призначене для вирішення трьох основних завдань: моніторингу, контролю та операційного управління логістичними операціями. Показники ефективності бізнес-процесів логістичного підприємства також можна розділити за об'єктами, що представляють ефективність.

Відомі оціночні показники матеріально-технічного забезпечення логістичної системи, такі як швидкість оборотності запасів, термін окупності інвестицій, площа та місткість складів, пропускна здатність, обсяг готової продукції і багато інших. Також до показників, що відображають діяльність системи, входять показники її ефективності, продуктивності, надійності та гнучкості.

Запропоноване пристосування методу Balanced Scorecard (BSC) для аналізу логістичної системи підприємства є дієвим підходом, який дозволяє оцінити різні аспекти логістики. Цей метод дозволяє визначити ступінь досягнення цілей, ефективність логістичних потоків та роботи логістичного підрозділу, а також оцінити внесок кожного працівника у логістичну систему за допомогою ключових показників ефективності.

Застосування BSC у сфері логістики підприємства включає чотири основні аспекти:

1. Рівень реалізації логістичної стратегії: Цей аспект оцінює, наскільки успішно логістична стратегія підприємства реалізується і чи досягаються поставлені цілі.
2. Оцінка логістичної діяльності з точки зору акціонерів та керівників фірми: Враховує оцінку логістики з позиції зацікавлених сторін і власників підприємства.
3. Оцінка логістики підприємства з точки зору внутрішніх працівників та клієнтів: Цей аспект визначає задоволеність внутрішніх працівників і клієнтів логістичними послугами підприємства.
4. Шляхи оптимізації функціонування логістичної системи через впровадження інновацій або підвищення кваліфікації працівників: Цей

аспект визначає можливості покращення логістичної системи шляхом впровадження нововведень або підвищення кваліфікації персоналу.

Система Balanced Scorecard для логістичного підрозділу включає дві основні групи показників:

1. Показники для оцінки взаємодії з зовнішніми суб'єктами ринку: ця група показників оцінює ефективність взаємодії логістичного підрозділу з клієнтами, постачальниками та іншими зовнішніми сторонами. Вони можуть включати показники, що відображають швидкість обробки замовлень, якість обслуговування клієнтів, рівень задоволеності клієнтів, час доставки товарів тощо.

2. Показники для оцінки внутрішньої роботи підприємства: ця група показників оцінює ефективність внутрішніх процесів логістичного підрозділу. Вони можуть включати показники, що відображають продуктивність складського обліку, оптимізацію маршрутів доставки, використання ресурсів, ефективність управління запасами тощо.

Отже, виявлення резервів та пошук шляхів удосконалення логістичної системи підприємства є ключовою метою комплексного аналізу. Це дозволяє підприємству зрозуміти, де можливі покращення та оптимізація процесів, тактики та операцій логістичної стратегії. Шляхи удосконалення можуть включати оптимізацію процесів доставки та складського управління, покращення системи управління запасами, підвищення якості обслуговування клієнтів, ефективніше використання технологій та інновацій, а також зниження витрат і підвищення продуктивності. Крім того, аналіз логістичної системи дозволяє виявити потенційні загрози та ризики, які можуть вплинути на її функціонування, що дає можливість вчасно реагувати на них та розробляти стратегії захисту. Мета узгоджується із загальними цілями та стратегіями підприємства, створюючи обґрунтований алгоритм взаємодії між усіма учасниками логістичного ланцюга, спрямований на забезпечення якісного обслуговування клієнтів за принципом: підвищення якості – зниження витрат.

Для оцінювання ефективності бізнес-процесів у логістичній компанії використовуються різні методи та критерії. Ось деякі з них:

1. Ключові показники ефективності (KPI): Визначення та вимірювання KPI дозволяє оцінити рівень досягнення поставлених цілей. Наприклад, для логістичної компанії можуть бути важливими показники, такі як: час доставки, витрати на доставку, точність запасів тощо.

2. Бенчмаркінг: Порівняння власних результатів із результатами аналогічних компаній дозволяє виявити переваги та недоліки власних бізнес-процесів.

3. SWOT-аналіз: Аналіз сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз допомагає визначити стратегічні напрямки розвитку компанії та оцінити ефективність бізнес-процесів в контексті цих факторів.

4. Система балансованих показників (Balanced Scorecard): Використання цієї системи дозволяє збалансувати показники ефективності з різних аспектів, таких як фінансові, клієнтські, внутрішні процеси, навчання та розвиток.

5. Оцінка задоволеності клієнтів і партнерів: Оцінка враження клієнтів і партнерів від роботи з компанією дозволяє оцінити якість бізнес-процесів та їх вплив на результативність.

6. Аналіз ефективності витрат: Визначення витрат на виконання бізнес-процесів та їх порівняння з результатами дозволяє оцінити ефективність витрат [29, с. 145].

Ці методи і критерії можна комбінувати для комплексного оцінювання ефективності бізнес-процесів логістичної компанії.

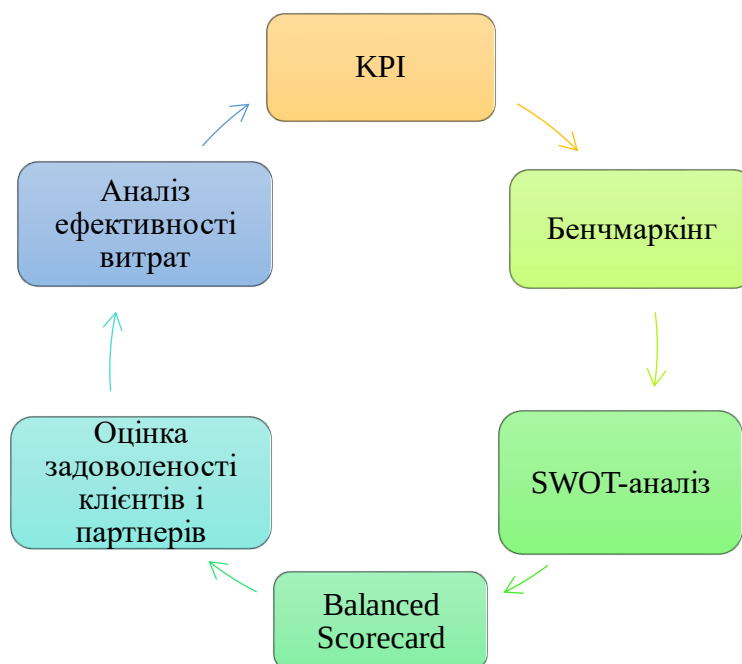


Рисунок 1.5 – Методи та критерії оцінювання ефективності бізнес-процесів у логістичній компанії

Джерело: власна розробка автора

Отже, створення системи показників для оцінки ефективності бізнес-процесів логістичної компанії та постійний аудит їх динаміки мають за мету забезпечити глибоке дослідження та аналіз функціонування логістичної системи. Це дозволяє виявити елементи, що потребують покращення у продуктивності, гнучкості та стійкості. При аналізі ефективності логістичної системи, важливо враховувати специфіку галузі діяльності підприємства і використовувати найвищі результати по цій галузі як базу порівняння. Це дозволяє здійснювати об'єктивну оцінку та визначати потенційні можливості для покращення. Крім того, постійний аудит динаміки цих показників дозволяє виявляти тенденції та зміни у функціонуванні логістичної системи та вчасно реагувати на них. Це допомагає забезпечити постійне вдосконалення та адаптацію бізнес-процесів до змін у середовищі та потребах клієнтів.

1.3 Специфіка розробки та оцінювання ефективності бізнес-процесів логістичної компанії

Глобальна інтернаціоналізація економічних відносин та високий динамізм інноваційних процесів стимулюють підприємницькі структури (від дрібного бізнесу до великих транснаціональних корпорацій) оптимізувати власну транспортно-логістичну мережу шляхом пошуку все новіших механізмів поліпшення наявної моделі збутової діяльності. Так, поява нових технологій у сфері транспорту та навігації, розвиток інтермодальних перевезень та нові системи обліку й організації розміщення ресурсів є яскравими прикладами тенденцій у логістиці. Ці технологічні зміни відображають розвиток галузі та відповідь на зростаючі потреби і вимоги ринку.

Основні передумови впровадження та розвитку системного логістичного підходу до управління підприємством включають:

- Нові тенденції розвитку ринкових відносин, що роблять логістику стратегічним елементом забезпечення конкурентоспроможності.
- Розвиток сучасних умов інтеграції між учасниками господарських операцій та розгалуженість їх зв'язків.
- Потреба у зниженні витрат, пов'язаних з рухом матеріальних та інформаційних потоків, що досягається за допомогою інноваційних технологічних можливостей в управлінні логістичними системами.

Ці передумови вказують на необхідність та актуальність розвитку логістики як стратегічного напрямку для підприємств у сучасних умовах конкурентного ринкового середовища.

Так, аналізуючи діяльність підприємства за допомогою процесного підходу, ми зосереджуємо увагу на якості та ефективності організації бізнес-процесів. Бізнес-процес можна розглядати як послідовність логічних операцій та дій, які призводять до створення готової продукції або надання необхідного сервісу споживачу, чи то зовнішньому, чи внутрішньому. Цей підхід дозволяє

детально розглянути кожен етап діяльності підприємства, від початкового процесу до кінцевого результату. Аналізуючи кожен процес окремо, ми можемо виявити потенційні проблеми, резерви для покращення та можливості для оптимізації. Важливо також враховувати, що ефективність бізнес-процесів наряду впливає на загальну продуктивність підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Тому постійний аналіз та вдосконалення бізнес-процесів є ключовим елементом успішного управління.

Поділ бізнес-процесів на основні та допоміжні є умовним і може змінюватися в залежності від потреб конкретного підприємства. Наприклад, у виробничому підприємстві виробництво може бути визнане як основний процес, але у компанії, де важливість якості обслуговування та інновацій висока, управління персоналом та дослідження можуть мати таку ж важливість, як і виробничі операції. Тому важливо приділяти увагу оптимізації всіх процесів, з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Встановлення ключових показників ефективності (KPI) є важливим першим кроком в оцінці ефективності бізнес-процесів у логістичній компанії [8]. Ключові показники ефективності служать вимірними показниками, які дають змогу зрозуміти ефективність і ефективність різних операційних аспектів. Ці індикатори, також відомі як стратегічні індикатори або KPI, відіграють фундаментальну роль у порівняльному аналізі ефективності та визначенні областей, які потребують покращення [22, с. 90].

Визначаючи чіткі та актуальні KPI, пов'язані з логістичними операціями, компанії можуть узгодити свої бізнес-цілі з конкретними цільовими показниками ефективності, сприяючи структурованому підходу до оцінки ефективності та прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації процесів.

Моніторинг і вимірювання ефективності процесів є важливими для оцінки ефективності бізнес-процесів у логістичній компанії. Впроваджуючи систематичний підхід до збору та аналізу даних, організації можуть відстежувати ключові показники в режимі реального часу та отримувати цінну інформацію про сильні та слабкі сторони своїх робочих процесів. Цей процес моніторингу

передбачає оцінку своєчасності, точності та економічної ефективності різних завдань і заходів, пов'язаних з логістичними операціями.

Використовуючи технології та інструменти аналізу даних, компанії можуть оптимізувати процеси моніторингу, виявляти вузькі місця та активно вирішувати неефективність для підвищення загальної продуктивності [22, с. 91].

Аналіз даних і визначення областей для покращення на основі показників ефективності є критично важливим аспектом підвищення ефективності бізнес-процесів у логістичній компанії. Проводячи поглиблений аналіз даних, організації можуть точно визначити області недостатньої продуктивності, потенційні можливості економії коштів і області для оптимізації. Цей аналітичний процес дозволяє компаніям приймати рішення на основі даних, визначати пріоритети ініціатив щодо вдосконалення та ефективно розподіляти ресурси для постійного вдосконалення процесів і досягнення операційної досконалості.

Крім того, регулярно переглядаючи та аналізуючи дані про ефективність, логістичні компанії можуть адаптуватися до мінливої динаміки ринку, вимог клієнтів і галузевих тенденцій, щоб зберегти конкурентоспроможність у секторі логістики [22, с. 92].

Однією з ключових стратегій постійного вдосконалення бізнес-процесів логістичної компанії є впровадження принципів «Lean і Six Sigma». Економічне виробництво зосереджується на усуненні відходів і оптимізації процесів, тоді як «Six Sigma» наголошує на зменшенні дефектів і варіацій операцій. Інтегруючи ці принципи в робочий процес організації, компанії можуть оптимізувати логістичні процеси, підвищити ефективність і підвищити загальну продуктивність.

Успішне впровадження «Lean і Six Sigma» вимагає активної участі та відданості співробітників на всіх рівнях організації, гарантуючи ефективне застосування принципів для постійного вдосконалення бізнес-процесів.

Заохочення залучення співробітників і зворотного зв'язку є ще одним важливим аспектом підвищення ефективності бізнес-процесів у логістичній

компанії. Співробітники, які беруть безпосередню участь у виконанні завдань і управлінні операціями, часто володіють цінною ідеєю та знаннями з перших вуст про неефективність процесів [18, с. 76].

Створюючи культуру, яка цінує внесок співробітників і заохочує відкрите спілкування, компанії можуть використовувати цей резервуар знань, щоб визначити області для вдосконалення та впровадження цільових рішень. Регулярні механізми зворотного зв'язку дозволяють співробітникам ділитися своїми поглядами, пропонувати інноваційні ідеї та сприяти безперервній оцінці та покращенню бізнес-процесів.

Регулярний перегляд і коригування процесів є важливими компонентами підтримки високого рівня ефективності логістичних операцій. Динамічний характер логістичної галузі вимагає постійного моніторингу та оцінки процесів для виявлення вузьких місць, неефективності або нових проблем.

Проводячи регулярні перевірки, компанії можуть оцінити ефективність поточних процесів, визначити області для вдосконалення або оптимізації та вчасно внести корективи для підвищення загальної продуктивності. Цей ітеративний підхід до вдосконалення процесів гарантує, що логістичні компанії залишаються гнучкими, адаптованими та чутливими до змін ринкових умов і вимог клієнтів [18, с. 77].

Отже, розробка та оцінка ефективних бізнес-процесів у логістичній компанії мають вирішальне значення для забезпечення безперебійної роботи, економічної ефективності та задоволеності клієнтів. Розуміючи важливість ефективних бізнес-процесів і визначаючи ключові сфери для розвитку, компанії можуть впроваджувати стратегії вдосконалення, такі як встановлення KPI, моніторинг ефективності процесів і аналіз даних для постійного вдосконалення. Такі стратегії, як принципи «Lean і Six Sigma», залучення співробітників і регулярні перевірки ще більше сприяють успіху бізнес-процесів. Маючи зобов'язання постійного вдосконалення, логістичні компанії можуть залишатися конкурентоспроможними, адаптуватися до мінливих вимог ринку та досягати довгострокового успіху в галузі, що постійно розвивається.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВІДДІЛЕННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності відділень компанії «Нова пошта»

«Нова пошта» — українська приватна компанія з логістики, лідер експрес-доставки за обсягами доставлених посилок в Україні. Компанія надає бізнесу і приватним особам повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. Заснована у 2001 році в Полтаві. Входить до групи компаній Nova.

Добовий рекорд кількості поштових відправлень «Нової пошти» був зафіксований в грудні 2021, коли їх кількість за добу склала — 1,8 млн. За даними Нової пошти за 6 місяців 2022 року компанія доставила 113 млн посилок та вантажів. «Нова пошта» є також лідером в Україні за швидкістю доставки — до 24 годин між великими містами та до 48 годин між районними центрами. Станом на 2023 рік компанія має найбільшу в Україні мережу, яка налічує 26 500 відділень та поштоматів. В першій половині 2022 року, «Нова пошта» започаткувала нову послугу — 3PL контрактну логістику та розширила кількість складів у рамках послуги фулфілменту. Відкрито склади у п'яти містах України: поблизу Києва, у Львові, Вінниці, Кропивницькому та Дніпрі. За 2021 рік компанія доставила 372 млн посилок та вантажів. За 6 місяців 2022 року компанія доставила 113 млн посилок та вантажів. «Нова пошта» є одним із найбільших в Україні роботодавців, станом на квітень 2022 року в компанії працювало понад 30 000 осіб, а також приблизно 10 000 осіб працюють у партнерських відділеннях. «Нова пошта» входить до ТОП-20 найбільших платників податків в Україні. За 2021 рік ця група компаній перерахувала до бюджетів усіх рівнів

країни 6,4 млрд гривень податків і зборів, а за 6 місяців 2022 року — 2,9 млрд грн.

Засновниками компанії є Поперешнюк Володимир Анатолійович, Климов В'ячеслав Валерійович та Поперешнюк Інна Степанівна. Органом корпоративного управління і контролю є Наглядова Рада, в якій беруть участь співвласники та призначені ними представники, що можуть бути постійними членами ради або призначатися на певний термін [25].

До групи компаній входять наступні компанії: «Нова Пошта», «НоваПей», «Нова Пошта Глобал», «Нова Пошта Молдова» (рис 2.1).



Рисунок 2.1 – Управлінська структура ГК «Нова Пошта»

Джерело: [25]

Управлінням поточною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» займається Директор Товариства. Директор Товариства призначається й звільняється з посади рішенням Наглядової Ради. Директором є Бульба Олександр Миколайович [25].

Директор діє на підставі Статуту компанії від імені підприємства, представляє його у взаємовідносинах з іншими організаціями. В підпорядкуванні має директорів за напрямками діяльності. Компанія поділяється на Офіс підтримки (Київ, Полтава) та функціональні департаменти, мережу відділень, мережу термінальної логістики, кур'єрську службу [25].

Використовуючи дані фінансової звітності досліджуваного підприємства «Нова пошта» проведемо економічний аналіз діяльності компанії.

Таблиця 2.1 – Сукупні доходи «Нова пошта»

Найменування показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	+/-	%
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	289809,0	266454,0	294317,0	63659	137,12
Інші операційні доходи	61726,0	62821,0	65287,0	7561	134,74
Дохід від участі у капіталі	0,0	0,0	0,0		
Інші фінансові доходи	0,0	0,0	0,0		
Інші доходи	790,0	808,0	812,0	-2123	20,00
Надзвичайні доходи	0,0	0,0	0,0		
ВСЬОГО сукупного доходу	352 325,00	330 083,00	360 416,00	69097	291,74

Джерело: розроблена автором за результатами фінансової звітності компанії

Проведемо аналіз доходів і витрат «Нова пошта».

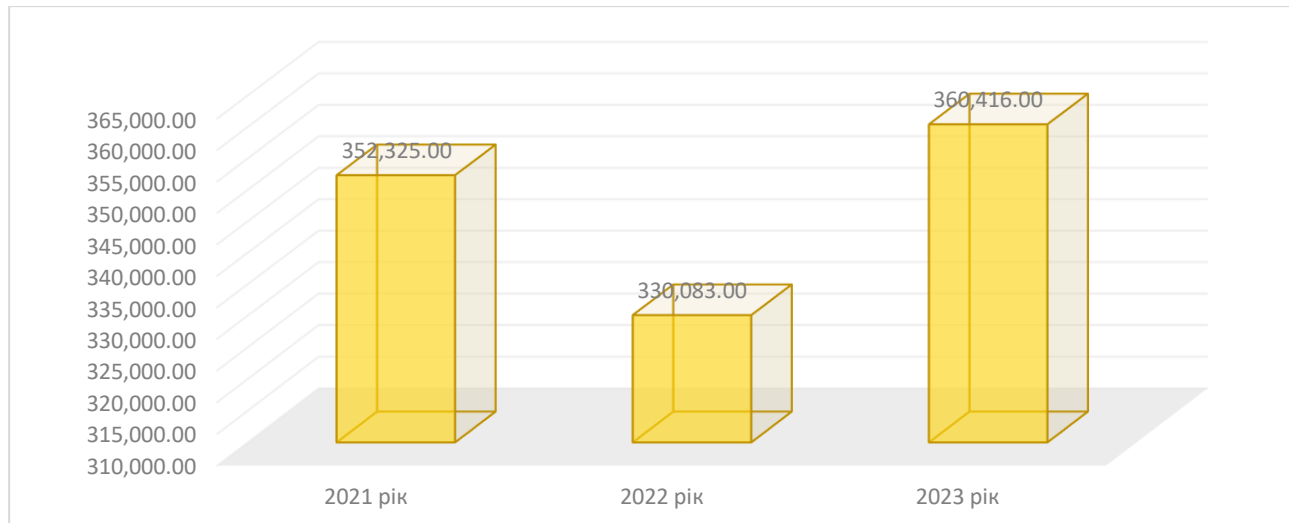


Рисунок 2.3 – Динаміка сукупних доходів «Нова пошта»

Джерело: розроблена автором за результатами фінансової звітності компанії

Наведені вище дані свідчать про наявність позитивних тенденцій, що означає підвищення рівня платоспроможності «Нова пошта», тобто підвищення платоспроможності підприємства.

Динаміка сукупних доходів «Нова пошта» є позитивною, і демонструє тенденцію до зростання.

Таблиця 2.2 – Сукупні витрати «Нова пошта»

Найменування фінансового показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	+/-	%
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.		
<i>Собівартість реалізованої продукції</i>	101 555,0	112312,0	134432,0	11631	120,40
<i>Адміністративні витрати</i>	34 104,0	36 890,0	36 973,0	5767	143,23
<i>Витрати на збут</i>	77 916,0	103 765,0	132 538,0	63922	160,23
<i>Інші операційні витрати</i>	41 272,0	39 104,0	43 817,0	4745	154,19
<i>Фінансові витрати</i>	0,0	109,0	1,0		
<i>Втрати від участі у капіталі</i>	0,0	0,0	0,0		
<i>Інші витрати</i>	2 414,0	231,0	380,0	-2537	12,30
<i>Надзвичайні витрати</i>	0,0	0,0	0,0		
ВСЬОГО сукупних витрат:	257 261,00	292411,00	348 141,00	83528,00	590,35

Джерело: розроблена автором за результатами фінансової звітності компанії

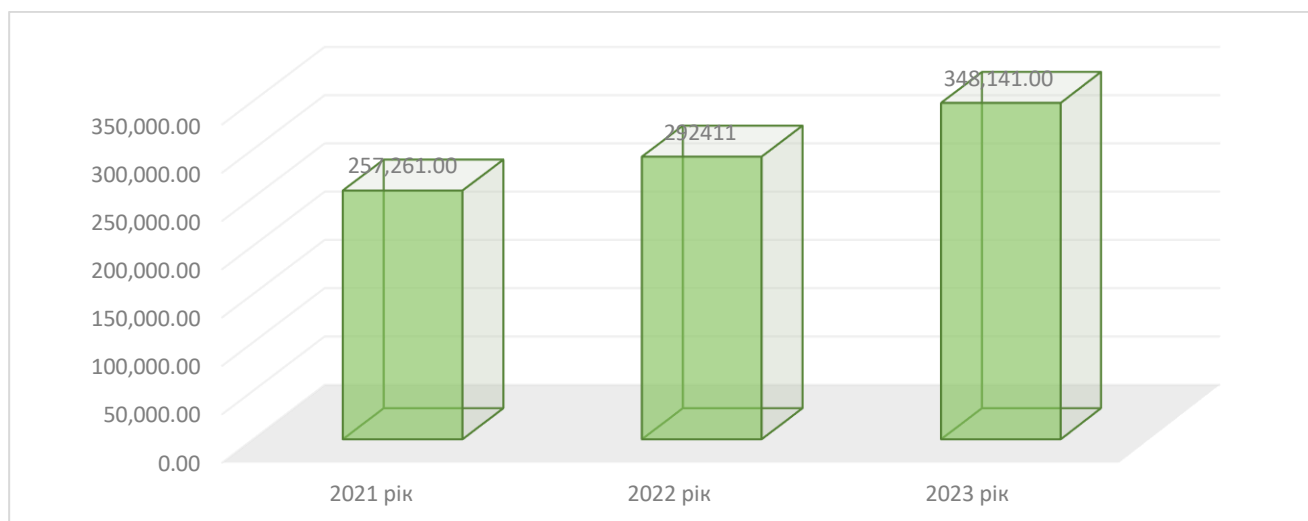


Рисунок 2.4 – Динаміка сукупних витрат «Нова пошта»

Джерело: розроблена автором за результатами фінансової звітності компанії

З наведених даних видно, що динаміка сукупних витрат «Нова пошта» демонструє тенденцію до зростання.

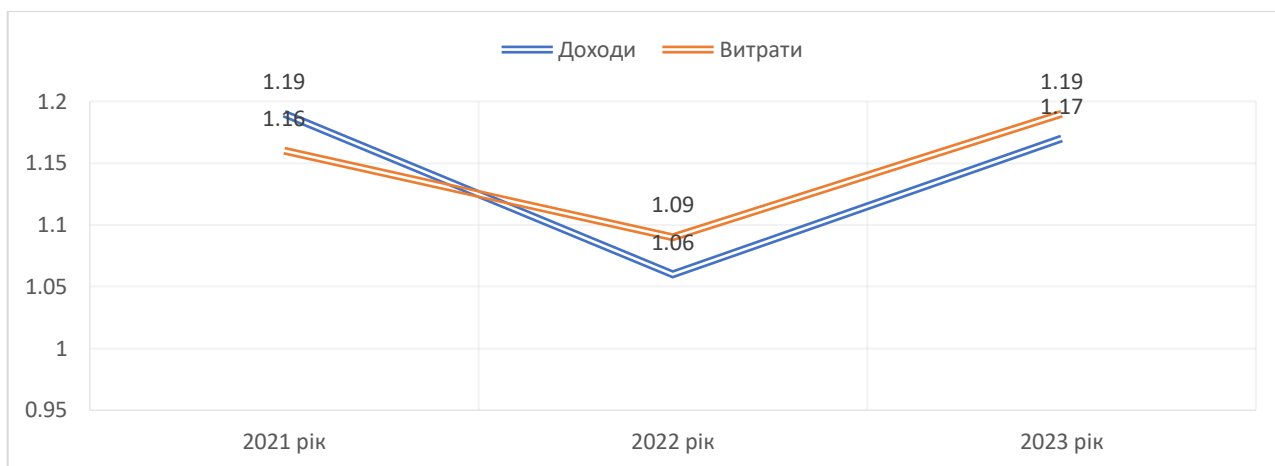


Рисунок 2.5 – Порівняльна динаміка темпів приросту доходів та витрат «Нова пошта»

Джерело: розроблена автором за результатами фінансової звітності компанії

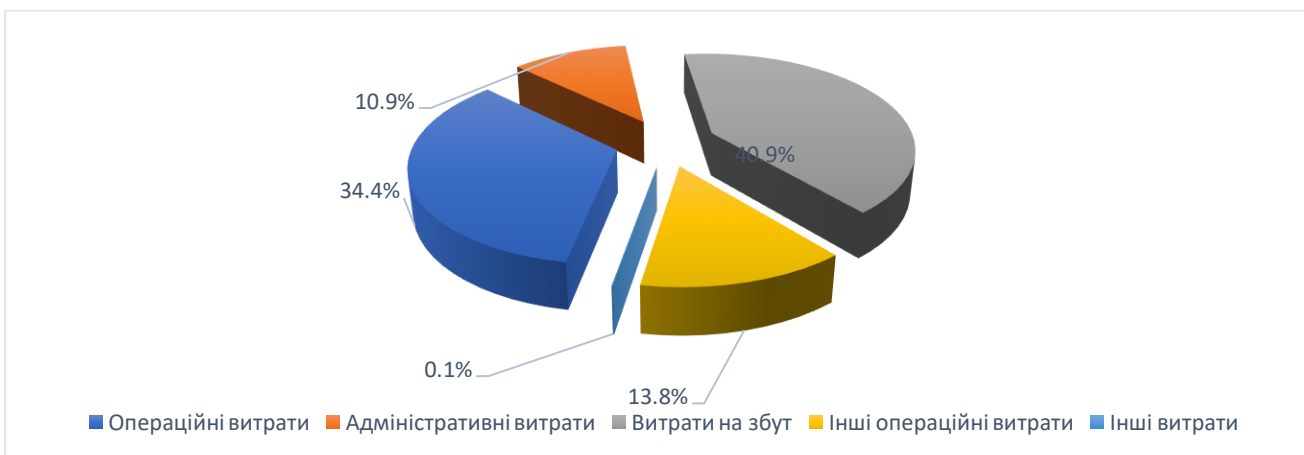


Рисунок 2.6 – Структура сукупних витрат «Нова пошта»

Джерело: розроблена автором за результатами фінансової звітності компанії

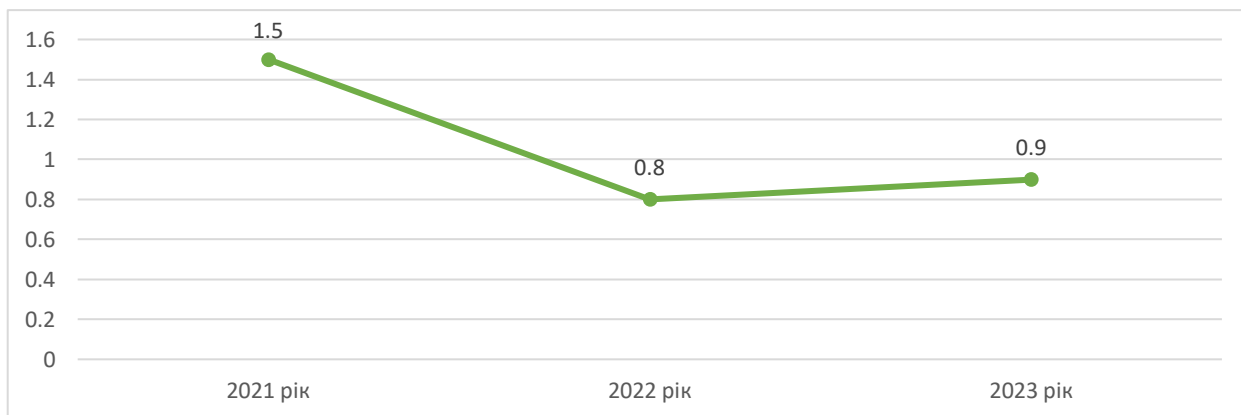


Рисунок 2.7 – Динаміка прибутковості «Нова пошта»

Джерело: розроблена автором за результатами фінансової звітності компанії

Отже, за звітний період знижується також ключовий показник економічної діяльності «Нова пошта» – чистий прибуток. Він за 2021 рік знизився на 71 тис. грн. або 59,17%, оскільки значення цього показника у 2022 році становило 120 тис. грн., а у 2023 році знизилось до рівня 49 тис. грн. Слід зазначити також, що суттєве зниження цього показника, засвідчує зниження результативності управлінських рішень, прийнятих на досліджуваному підприємстві. Можна вказати фактор зниження кількості клієнтів через пандемію COVID-19 та війну в Україні, що обумовило зниження попиту на основну послугу досліджуваного підприємства.

Поведемо аналіз показників фінансової звітності та оцінку активів та зобов'язань «Нова пошта».

Таблиця 2.3 – Аналіз показників фінансової звітності «Нова пошта»

Найменування фінансового показника		2021 рік	2022 рік	2023 рік
Вартість активів, з них:	Абсолютне зростання (падіння), тис.грн.	34562	20298	31256
	Темпи зростання (падіння) - (Кв.а.)	1,05	1,06	1,09
необоротні активи	Темпи зростання (падіння) - (Кв.н.а.)	1,02	1,08	0,99
оборотні активи	Темпи зростання (падіння) - (Кв.о.а.)	1,08	1,05	1,16

Джерело: розроблена автором за результатами фінансової звітності компанії

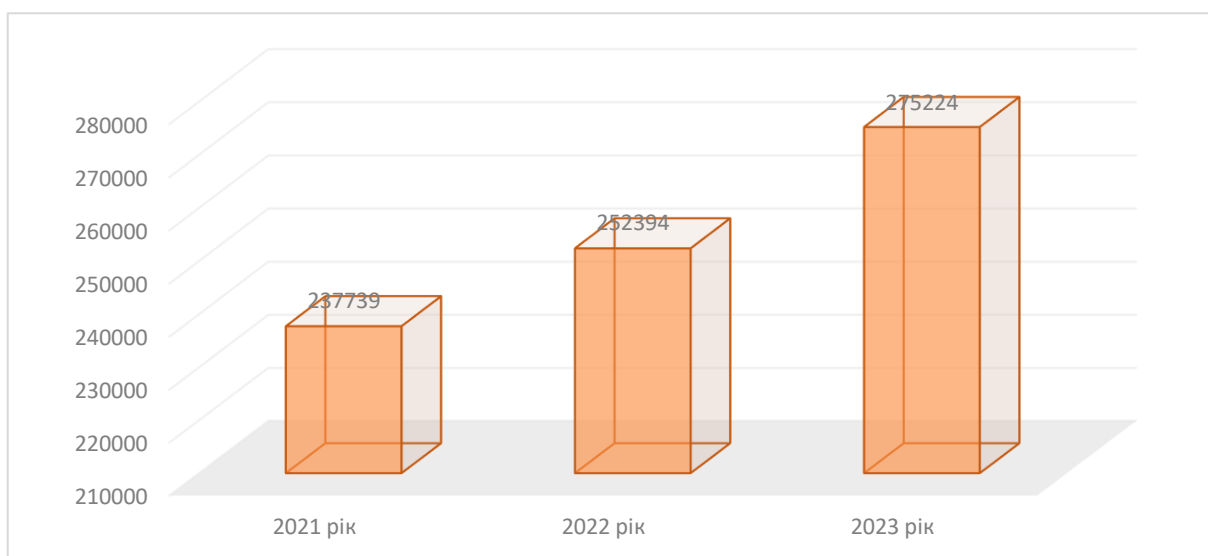


Рисунок 2.8 – Динаміка активів «Нова пошта»

Джерело: розроблена автором за результатами фінансової звітності компанії

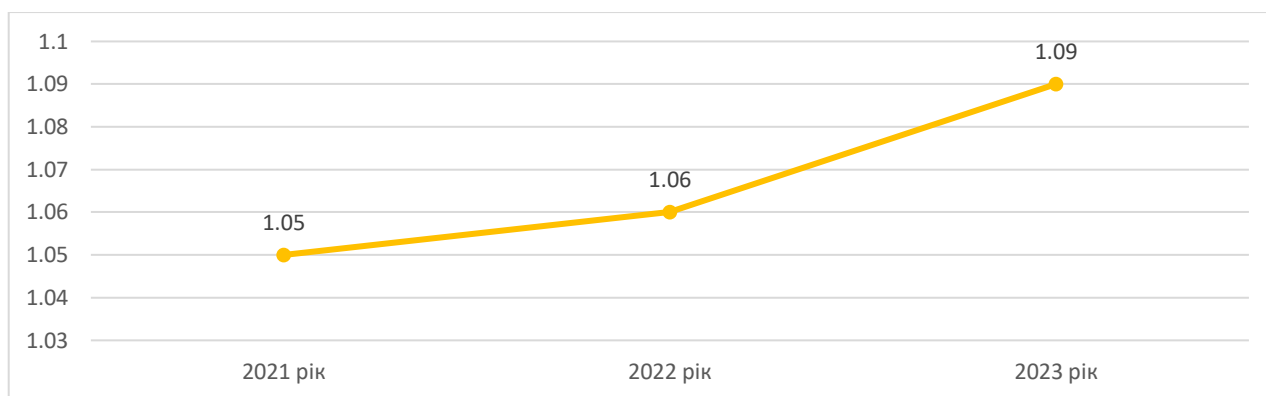


Рисунок 2.9 – Динаміка темпів приросту активів «Нова пошта»

Джерело: розроблена автором за результатами фінансової звітності компанії

Таблиця 2.4 – Аналіз структури активів «Нова пошта»

Найменування активу	Структура активів			
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
БАЛАНС АКТИВІВ	100%	100%	100%	200%
I. Необоротні активи	43,4%	42,0%	42,9%	39,4%
Нематеріальні активи				
залишкова вартість	1,7%	2,3%	1,8%	1,1%
Незавершене будівництво	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Основні засоби				
залишкова вартість	38,5%	36,8%	4,9%	36,1%
Довгострокові фінансові інвестиції	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Відстрочені податкові активи	0,0%	0,5%	0,5%	0,8%
Інші необоротні активи	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
II. Оборотні активи	59,6%	62,0%	60,3%	62,7%
Запаси	30,3%	31,7%	29,6%	24,8%
Векселі одержані	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Дебіторська заборгованість за товари роботи послуги				
чиста реалізаційна вартість	22,3%	19,9%	20,4%	28,1%
Дебіторська заборгованість за розрахунками	3,9%	2,6%	3,4%	2,8%
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,2%	0,7%	2,5%	0,6%
Поточні фінансові інвестиції	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Грошові кошти та їх еквіваленти:	3,1%	7,2%	5,3%	9,2%
Інші оборотні активи	0,2%	0,2%	0,3%	0,1%

Джерело: розроблена автором за результатами фінансової звітності компанії

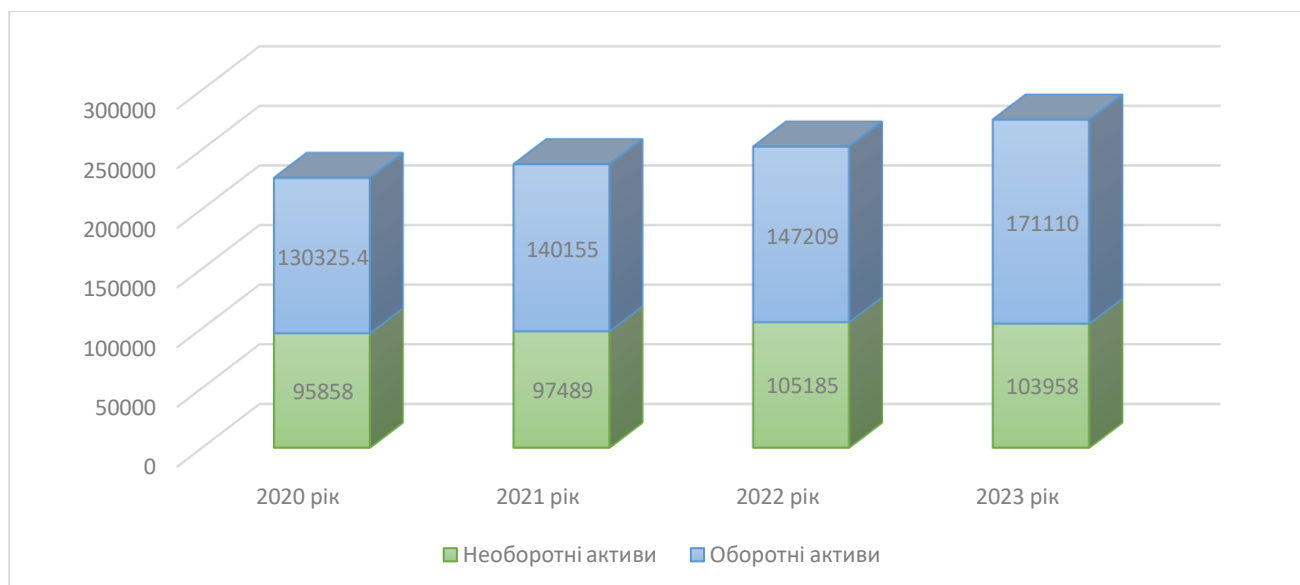


Рисунок 2.10 – Аналіз структури активів «Нова пошта»

Джерело: розроблена автором за результатами фінансової звітності компанії

Проаналізуємо показники фінансової стійкості, рентабельності та ліквідності.

Рентабельність реалізації відображає, який прибуток від однієї гривні продажу отримав підприємство. Значення цього показника є позитивним за рахунок того, що підприємство отримало прибуток.

Доцільно розрахувати набір відносних аналітичних показників – коефіцієнтів ліквідності.

Наведені вище дані свідчать про наявність позитивних тенденцій, підвищення рівня платоспроможності «Нова пошта», а також спроможності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Цей коефіцієнт є комплексним показником, який відображає ефективність фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства в цілому. Зростання цього показника та високі значення свідчать про широкі виробничі можливості та незалежність від зовнішніх джерел фінансування. У той же час низьке або навіть від'ємне значення може свідчити про регресивну

динаміку розвитку.

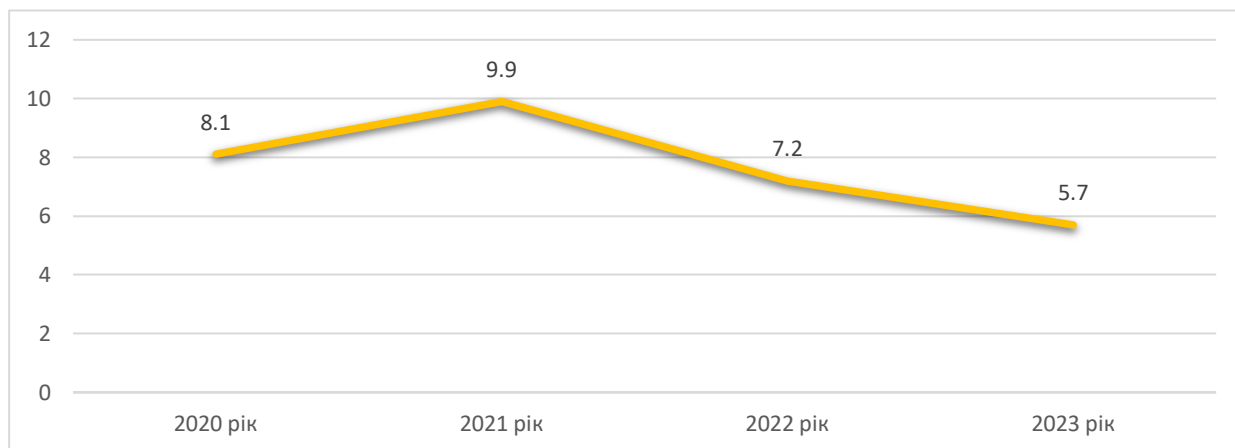


Рисунок 2.11 – Динаміка рентабельності «Нова пошта»

Джерело: розроблена на результатів фінансової звітності компанії

З наведених даних слід зазначити, що показники рентабельності відповідають нормативним значенням. Коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу, рентабельності мають тенденцію до зниження протягом аналізованого періоду.

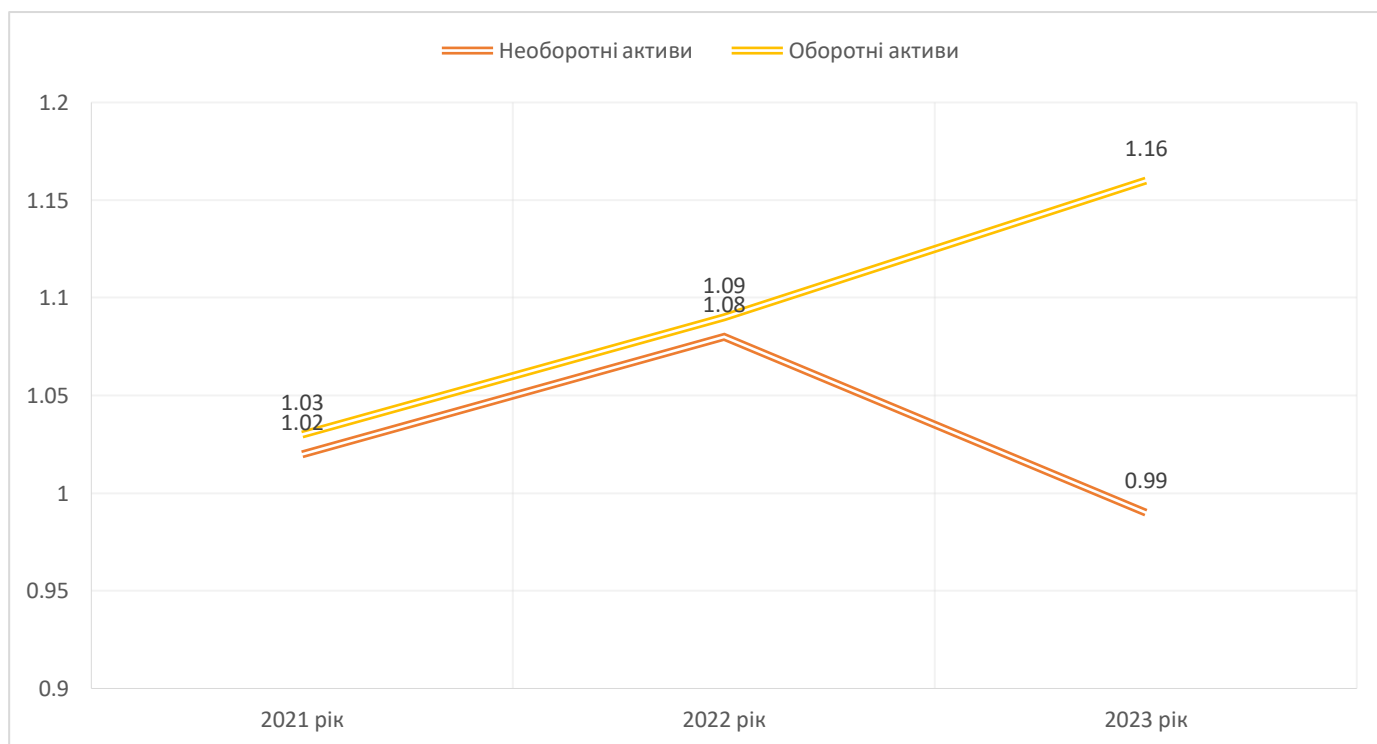


Рисунок 2.12 – Порівняльна динаміка темпів приросту необоротних та оборотних активів «Нова пошта»

Джерело: розроблена на результатів фінансової звітності компанії

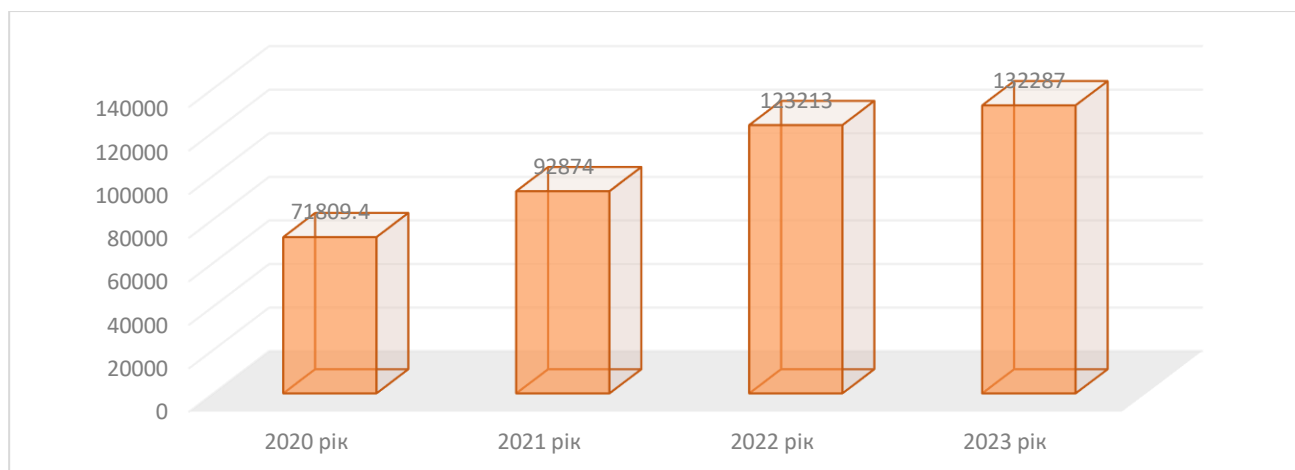


Рисунок 2.13 – Динаміка робочого капіталу «Нова пошта»

Джерело: розроблена на результатів фінансової звітності компанії

З даних рис. 2.13., видно, що спостерігаються позитивні тенденції, підвищення рівня динаміки оборотних коштів «Нова пошта», а також спроможності підприємству виконувати свої зобов'язання.

Представлені дані свідчать про позитивні тенденції, що характеризуються зниженням значень коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності до нормативних рівнів. Це свідчить про підвищення рівня платоспроможності "Нової пошти" і її здатність вчасно виконувати короткострокові зобов'язання перед боржниками.

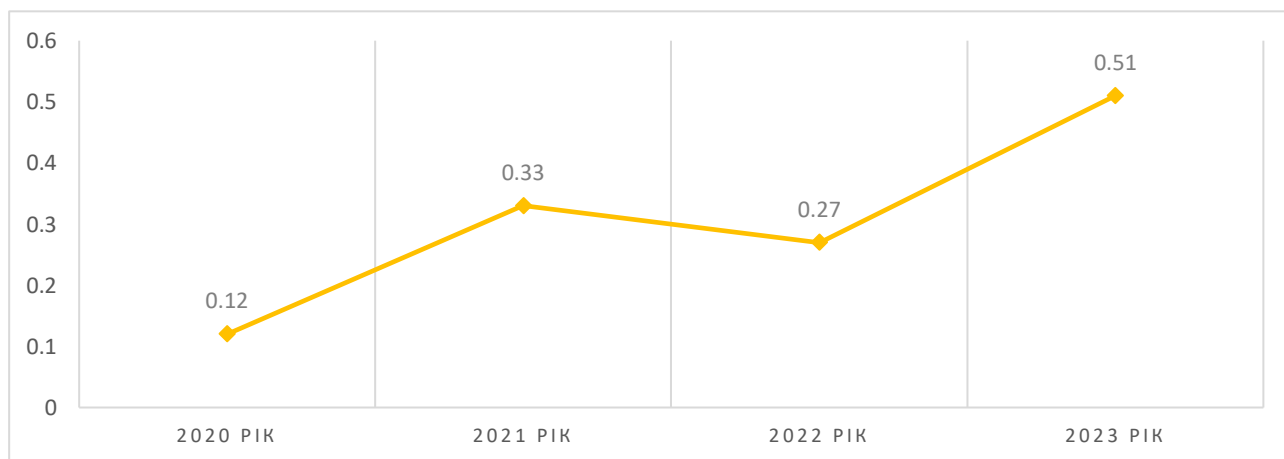


Рисунок 2.14 – Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності «Нова пошта»

Джерело: розроблена на результатів фінансової звітності компанії

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує позитивну динаміку та відзначається тенденцією до зростання. Отримані значення цього коефіцієнта

свідчать про достатню здатність банку негайно погасити свою короткострокову кредиторську заборгованість.

Розглянемо більш детально кожен із показників, наведених у рис 2.14. Як бачимо, протягом розглянутого періоду цей показник перевищує нормативне значення та показує тенденцію до збільшення, що свідчить про здатність "Нової пошти" виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів.

Отже, протягом розглянутого періоду з 2021 по 2023 рік "Нова пошта" демонструє стабільний ріст фінансово-економічних показників. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг зросла, збільшившись на 3 449 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 3 940 тис. грн. у 2021 році порівняно з 2022 роком. Середньорічна вартість основних фондів та активів також зросла протягом цього періоду. У цілому, фінансові показники "Нової пошти" відображають позитивні тенденції зростання, що свідчить про успішну діяльність компанії.

2.2 Аналіз ефективності бізнес-процесів у відділенні ТОВ «Нова пошта»

Досліджуване нами відділення №1 розташоване в Лебедівці Київської області забезпечує максимальну вагу посилок і бандеролей до 1100 кг. Відділення, що знаходиться на вулиці Сваромській, 8, працює в певний режим роботи з понеділка по п'ятницю з 08:00 до 19:00, у вихідні з 09:00 до 18:00. Це зручне розташування надає приватним особам і компаніям надійний варіант для транспортування вантажів у межах регіону та за його межі, забезпечуючи ефективну та безпечну доставку відправлень вагою до 1100 кг. [55]

Вантажне відділення №1 у с. Лебедівці Київської області, крім максимальної вантажопідйомності, пропонує широкий спектр логістичних та транспортних послуг для задоволення різноманітних потреб. Клієнти можуть скористатися такими послугами, як напрямок проїзду до об'єкта в режимі

реального часу, забезпечення легкого доступу та навігації для висадки або отримання посилок. Крім того, заклад надає допомогу у відстеженні посилок, управлінні доставками та ефективній організації відправлень, підвищуючи загальний досвід і задоволеність клієнтів. Ці комплексні послуги роблять відділення №1 улюбленим місцем для приватних осіб і компаній, яким потрібні надійні логістичні рішення в регіоні.

Вантажне відділення №1 у с. Лебедівці Київської області відіграє вирішальну роль у спрощенні транспортування вантажів і посилок вагою до 1100 кг. Це відділення є частиною розгалуженої мережі відділень Нової Пошти по всій Україні, пропонуючи швидку та надійну доставку покупцям по всій країні. З акцентом на ефективності, безпеці та задоволенні клієнтів, вантажне відділення №1 є прикладом прагнення надавати високоякісні логістичні послуги. Для особистих чи комерційних цілей цей об'єкт служить ключовим центром для ефективного управління та транспортування товарів, сприяючи безперебійному потоку вантажів і посилок у регіоні.

Під бізнес-процесами логістики на ТОВ «Нова пошта» розуміємо комплексні логістичні рішення з доставки вантажів і документів у будь яку точку України (Європи) в найкоротші терміни. Звісно, що бізнес-процесів у відділенні №1 дуже багато, але виокремимо основні їх групи, а саме:

1. Процеси замовлення та приймання відправлень. Це процеси, пов'язані з формуванням заявок на доставку, реєстрацією відправлень, виставленням рахунків, прийомом платежів та іншими діями, які забезпечують взаємодію з клієнтами.

2. Процеси сортування та транспортування відправлень. Ці процеси пов'язані з розподілом вантажів за маршрутами, пакуванням, навантаженням, транспортуванням, розвантаженням, перевіркою та іншими діями, що забезпечують фактичне транспортування вантажів від відправника до одержувача.

3. Процеси видачі та доставки відправлень. Ці процеси включають повідомлення одержувача про прибуття відправлення, відправлення

відправлення в офісі або доставку за адресою, отримання підписів, повернення коштів та інші дії для забезпечення доставки одержувачу.

4. Процеси обліку та контролю якості. Це процеси, пов'язані зі статистикою, звітністю, аудитом, моніторингом, аналізом, вирішенням проблем, запобіганням ризикам та іншими діями, які забезпечують контроль та покращення якості послуг..

5. Процеси взаємодії з клієнтами та партнерами. Ці процеси включають надання інформаційної, консультаційної, рекламної, освітньої та інших видів підтримки клієнтів і партнерів, а також розвиток лояльності, задоволення та довіри до компанії. [56, с.156]

Основні проблеми ефективності бізнес-процесів у ТОВ «Нова пошта»:

1. Затримки в доставці: Незважаючи на наявність розгалуженої мережі відділень та логістичних центрів, компанія іноді стикається із затримками у доставці посилок. Це може бути викликано різними факторами, такими як перевантаження під час пікових періодів, погодні умови, або технічні збої.

2. Неефективне управління ресурсами: Оптимальне використання ресурсів, таких як транспортні засоби та персонал, є однією з ключових задач для забезпечення ефективності бізнес-процесів. Проблеми в цій сфері можуть призвести до додаткових витрат і зниження якості обслуговування.

3. Високий рівень витрат: Компанія постійно стикається з необхідністю зниження операційних витрат для збереження конкурентоспроможності. Високі витрати можуть бути пов'язані з утриманням парку транспортних засобів, оплатою праці, витратами на паливо та інші ресурси.

4. Технологічні виклики: Постійний розвиток технологій вимагає від компанії інвестування в новітні рішення для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Неефективне впровадження нових технологій може призвести до втрати конкурентних переваг.

5. Клієнтський сервіс: Високий рівень обслуговування клієнтів є важливим аспектом діяльності компанії. Проблеми з обслуговуванням, такі як

невчасні відповіді на запити клієнтів або неякісна обробка скарг, можуть негативно вплинути на репутацію компанії.

Відділення №1 у с. Лебедівці Київської області постійно працює над вдосконаленням своїх бізнес-процесів, впроваджуючи нові технології, оптимізуючи ресурси, підвищуючи продуктивність та задоволення клієнтів. Для цього відділення №1 використовує різні інструменти, такі як:

1. Додаток «Нова Пошта» – онлайн-сервіс, який дозволяє клієнтам керувати своїми відправленнями, отримувати звітність, здійснювати оплату та отримувати інформаційну підтримку.

2. Школа бізнесу – онлайн-платформа, яка надає безкоштовну бізнес-освіту для підприємців і власників компаній, які співпрацюють з ТОВ «Нова пошта».

3. Система електронного документообігу – ця система дозволяє автоматизувати процес створення, обміну, зберігання та підписання документів, пов'язаних з відправленням. [56, с.157]

Згідно специфіки діяльності компанії «Нова Пошта», таких основних процесів буде два, а саме:

- відправка вантажу;
- отримання вантажу.

Розглянемо їх більш детально.

1. Відправка вантажу. Є декілька варіантів відправки:

- з відділення;
- з адреси.

Відправка з відділення складається з етапів, наведених в табл. 2.5.

Правила упаковки транспортування. Компанія «Нова Пошта» надає прості пам'ятки та відео-інструкції щодо правильного пакування крихких речей. Клієнти можуть звернутися до них для підтримки цілісності всіх відправлень. Або ви можете просто передати свій вантаж співробітникам філії – вони знавці правильної упаковки, адже постійно проходять навчання з пакування.

Таблиця 2.5 – Основні етапи процесу відправлення з відділення

№	Назва етапу	Описання етапу
1	Вибір відділення	Вам необхідно вибрати найближче відділення, яке підходить для обробки вашого відправлення. Також варто зазначити, що пошта приймає відправлення вагою до 30 кілограмів, а вантаж – обмеження ваги немає.
2	Вибір способу пакування	Вам потрібно буде вибрати, як упакувати ваше відправлення: - Користування додатковими послугами «упаковки» за допомогою співробітників відділення; - Самостійно дотримуватися правил пакування та правил визначення ваги відправлення.
3	Надання необхідної інформації	Ви маєте надати оператору дані, необхідну для оформлення відправлення: - Номер телефону відправника; - Прізвище, ім'я, по-батькові(якщо є) відправника; - Опис відправлення (що всередині, якщо просять відкрити – погоджуємось, адже потім оператор запакує знову вантаж); - оголошену вартість (у скільки оцінюєте відправлення, якщо щось станеться з відправленням – отримаєте кошти); - додаткову послугу (замовляється за необхідністю – грошовий переказ, контроль оплати, зворотню відправку і тд); - платника послуги (Відправник чи Одержувач); - форму розрахунку. Точну вагу і габарити відправлення розраховує співробітник «Нова пошта».
4	Надання карти Клієнта	За наявності карти Клієнта (вона знаходиться в додатку Нова Пошта (штрихкод), необхідно надати цю карту.
5	Оплата послуги	Якщо платником є відправник, то потрібно оплатити послуги.
6	Отримання експрес-накладної	У відділенні необхідно отримати експрес-накладну (ЕН), в якій вказана приблизна дата доставки товару та вартість послуги.
7	Зберігання експрес-накладної	ЕН знаходиться у Вашому додатку Нова Пошта, якщо додатку нема – зберігайте ЕН, що видав оператор.

Джерело: власна розробка автора

Відправка з адреси складається з етапів, наведених в табл. 2.6.

Особливості надання послуги відправлення з адреси Відправника:

– заборонені для відправки вантажі не приймають;

- кур'єр має право оглянути вантаж перед забором, якщо він відбувається не з поштомату;
- кур'єр забирає відправлення протягом робочого дня по домовленості з клієнтом особисто;

Таблиця 2.6 – Основні етапи процесу відправлення з адреси

№	Назва етапу	Описання етапу
1	Виклик кур'єра	- Кур'єрську доставку можна оформити самостійно в додатку Нова Пошта, або зателефонувати в контакт-центр.
2	Упакування відправлення	Ви повинні самостійно упакувати відправлення до прибуття кур'єра (див. правила пакування товарів і правила визначення ваги відправлень). Документи та дрібні некрихкі відправлення вагою до 1 кг можна безкоштовно запакувати у фірмові пакети (0,5 та 1 кг залежно від розміру та ваги відправлення).
3	Надання необхідної інформації	Ви маєте надати оператору дані, необхідну для оформлення відправлення: - Номер телефону відправника; - Прізвище, ім'я, по-батькові(якщо є) відправника; - Опис відправлення (що всередині, якщо просять відкрити – погоджуємось, адже потім оператор запакує знову вантаж); - оголошену вартість (у скільки оцінюєте відправлення, якщо щось станеться з відправленням – отримаєте кошти); - додаткову послугу (замовляється за необхідністю – грошовий переказ, контроль оплати, зворотню відправку і тд); - платника послуги (Відправник чи Одержувач); - форму розрахунку. Точну вагу і габарити відправлення розраховує співробітник «Нова
5	Оплата послуги	Відправник може оплатити вартість послуг у мобільному додатку або ж сплатити кур'єру: - готівкою; - карткою; - Google Pay або Apple Pay.

Джерело: власна розробка автора

2. Отримання вантажу можна подивитись на рисунку 2.15.

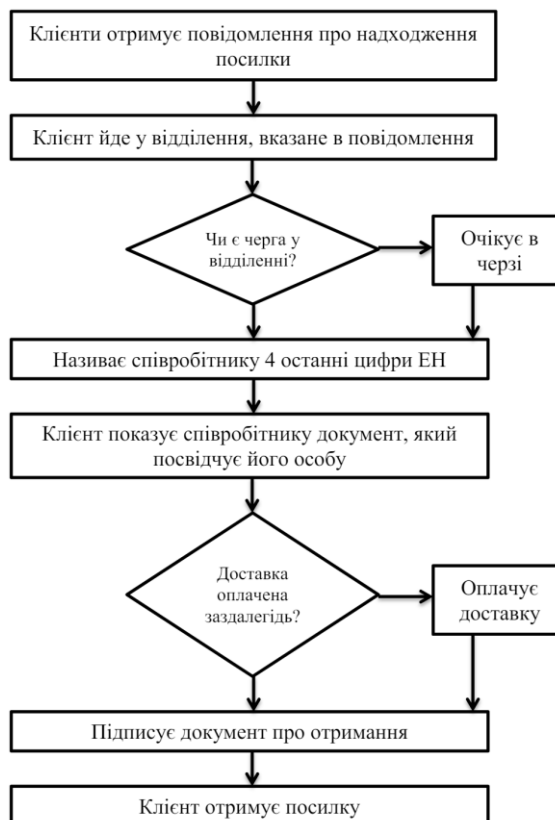


Рисунок 2.15 – Основні етапи процесу отримання вантажу

Джерело: власна розробка автора

Після аналізу розглянутого процесу можна визначити, що основні проблеми виникають не через неоптимізованість самого процесу або його окремих етапів, а через людський фактор. Помилки в упаковці, неправильне оформлення документів, ручне введення даних, а також велика кількість клієнтів і чергування викликають ці проблеми. Ці помилки потрібно виправити, щоб поліпшити ефективність та якість цього процесу.

З метою усунення «вузьких місць» керівництво «Нової Пошти» постійно впроваджує низку інновацій.

Першим кроком в цьому напрямку стало запровадження мобільного додатку. Перший мобільний додаток компанія «Нова Пошта» запровадила ще у 2013 році. Проте його просуванням ніхто не займався.

Вирішив зробити революцію в додатку, тому що технології не стояли на місці, вони сильно змінилися і почали пропонувати більше можливостей. Восени 2015 року компанія «Нова пошта» оновила мобільний додаток під iOS і Android

(рис. 2.16). Взимку 2016-го в ньому з'явився функціонал PUSH-повідомлень, мета якого – інформувати клієнтів про посилки і вантажі, що були відправлені і плануються до отримання.

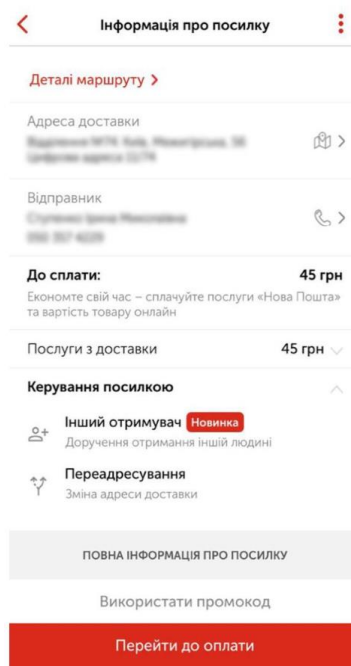


Рисунок 2.16 – Інтерфейс додатку під час розгляду інформації про посилку
Джерело: [27]

Більшість змін стосуються обслуговування клієнтів, спрямованих на спрощення, полегшення та комфортне обслуговування користувачів. Всі інші зміни спрямовані на поліпшення умов праці співробітників компанії, автоматизацію процесів, покращення фінансового становища за рахунок зниження собівартості тощо.

Зважаючи на створення Інноваційного ХАБу в групі компаній ТОВ "Нова Пошта", перед початком роботи над проектом важливо обдумати проблеми, які необхідно вирішити за допомогою цього проекту. Команда ІНУВу, яка складається з продакт менеджерів, відповідає за розробку окремих програм розвитку. Цей підрозділ функціонує на основі коворкінгу, де команди працюють над завданнями колективно, а рішення приймаються спільно.

Співробітники компанії зробили складне для виконання, але просте для клієнтів: усі посилки, які клієнти відправляли з акаунта програми лояльності «Нова пошта» або клієнтам, автоматично заносилися в додаток. Як працює

електронна пошта: клієнти можуть бачити весь вхідний і вихідний трафік. На той момент такої реалізації не було ні в кого в світі, і до середини цього року вона була унікальною навіть серед аналогічних продуктів за кордоном. Розробка нової версії мобільного додатку тривала дев'ять місяців.

Створюючи новий мобільний додаток, компанія «Нова Пошта» передусім хотіла надати клієнтам послугу, яка перевершила їхні очікування. «Нова Пошта» прагне зменшити контакт між клієнтами та співробітниками та надавати максимально зручні та зрозумілі цифрові послуги, щоб клієнти могли справлятися зі своїми повсякденними справами, не витрачаючи час на похід до відділень, підписання заяв тощо.

Спочатку компанія думала, що просто налаштовує старі програми для оновлень після зміни назви. У підсумку сталося навпаки: компанії «Нова Пошта» довелося перейти на новий мобільний додаток. Щоб реалізована в додатку функція автоматичного відстеження та інші нововведення працювали стабільно, необхідно було змінити внутрішні процеси компанії, тобто провести реінжиніринг.

Самообслуговування – наступне рішення для усунення «вузьких місць». Самообслуговування – це зручний сервіс, де кожен клієнт компанії може стати повністю самостійним користувачем і здійснювати відправку самостійно: швидко і комфортно (рис. 2.17).

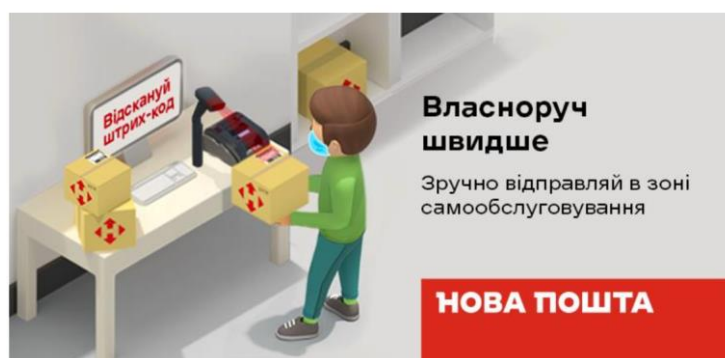


Рисунок 2.17 – Самообслуговування від компанії «Нова Пошта»

Джерело: [27]

Переваги процесу самообслуговування наведені на рис. 2.18.



Рисунок 2.18 – Переваги самообслуговування від компанії «Нова Пошта»

Джерело: власна розробка автора

Процес користування послугою самообслуговування виглядає наступним чином (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Основні етапи процесу відправлення із самообслуговуванням

№	Назва етапу	Описання етапу
1	Упаковка вдома	Потрібно обрати пакування у відділенні або запакувати товари самостійно зі своїх матеріалів
2	Створення експрес-накладної	Це можна зробити за допомогою мобільного додатку.
3	Оплата послуги	Оплату можна здійснити онлайн. Ви також можете призначити одержувача посылки як одержувача платежу.
4	Друк та наклеювання маркування	Це можна легко зробити вдома, якщо у вас є ZEBRA або ж у відділенні.
5	Пошук відділення із зоною самообслуговування	Ви можете знайти потрібне відділення на сайті або за допомогою мобільного додатку.
6	Передача вантаж відправлення	Відправити вантаж можна: - у відділенні в зоні самообслуговування; - віддати оператору відділення, надавши реєстр або ЕН; - віддати кур'єру.
7	Відстеження відправлення	Переміщення товару можна відстежувати за допомогою мобільного додатку.

Джерело: власна розробка автора

Проаналізуємо бізнес-процес відправки та отримання вантажів у "Новій Пошті" за критеріями ефективності та результативності:

Ефективність:

1. Швидкість доставки: Чи дотримується компанія заявлених термінів та графіків доставки? Як швидко відбувається обробка та транспортування вантажу? – На офіційному сайті Нова Пошта є Стандарт Швидкості (рис. 2.19).

**Швидкість доставки між обласними центрами "відділення-відділення"
для відправлень до 30kg (П,ДВ) з понеділка по суботу**

Відправник / Отримувач	Прізвище на відділенні	Вінниця	Дніпро	Житомир	Запоріжжя	Івано-Франківськ	Київ	Кременчук	Кривий Ріг	Кропивницький	Луцьк	Львів	Мукачеве	Одеса	Полтава	Рівне	Тернопіль	Умань	Харків	Хмельницький	Черкаси	Чернівець	Суми	Миколаїв	Ужгород	Чернівці
Вінниця	18:00	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1
Дніпро	18:00	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2
Житомир	18:00	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1
Запоріжжя	18:00	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2
Івано-Франківськ	18:00	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2
Київ	18:00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Кременчук	18:00	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1
Кривий Ріг	17:00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1
Кропивницький	18:00	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1
Луцьк	18:00	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1
Львів	18:00	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2
Мукачеве	18:00	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2
Одеса	18:00	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2
Полтава	18:00	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1
Рівне	18:00	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1
Тернопіль	18:00	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1
Умань	18:00	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1
Харків	14:00	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1
Хмельницький	18:00	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2
Черкаси	18:00	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1
Чернівець	18:00	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2
Суми	17:00	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1
Миколаїв	15:30	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2
Ужгород	18:00	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2
Чернівці	18:00	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1

Послуги перевезень відправлень не здійснюються на тимчасово окупованих територіях, зон бойових дій, зон зіткнення з ворожими силами, серед яких території Донецької, Луганської, Херсонської, Запорізької та Харківської області.

Рисунок 2.19. Стандарт швидкості «Нова Пошта»

Джерело: [57]

Використання ресурсів: Чи оптимально використовуються людські, транспортні та інфраструктурні ресурси для забезпечення максимального обсягу доставок? – Показники діяльності «Нова Пошта» показують стабільне зростання основних показників "Нової Пошти" за останні три роки. Збільшується кількість відділень, обсяги відправлень, дохід, прибуток та клієнтська база. Також покращуються показники середнього часу доставки та задоволеності клієнтів. Компанія продовжує нарощувати свою частку на ринку експрес-доставки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2021	2022	2023
Кількість відділень	8 500	9 200	10 000
Кількість відправлень, млн	320	380	415
Середній час доставки, днів	2,2	2,1	1,9
Частка ринку, %	52	56	59
Дохід, млрд грн	27,5	33,2	38,5
Прибуток, млрд грн	2,8	3,4	4,1
Кількість співробітників	32 000	35 000	38 000
Клієнтська база, млн	12,5	13,7	15,2
Оцінка задоволеності клієнтів (1-5)	4,3	4,4	4,6

Джерело: складена автором на основі фінансових звітностей ТОВ «Нова Пошта» за 2021,2022,2023

2. Вартість процесу: Чи конкурентною є вартість послуг для клієнтів порівняно з альтернативними способами доставки? Чи контролюються операційні витрати? – Побудуємо таблицю, що відображає вартість послуг та операційні витрати "Нової Пошти" за останні 3 роки у порівнянні з деякими альтернативними способами доставки (табл.2.9):

Таблиця 2.9 – Вартість послуг та операційні витрати "Нової Пошти" за останні 3 роки

Показник	2021	2022	2023
Середня вартість доставки посилки по Україні (1 кг), грн			
Нова Пошта	45	52	58
Укрпошта	38	44	49
Інтайм	51	59	65
Операційні витрати "Нової Пошти", млрд грн			
Транспортні витрати	4,2	5,1	6,3
Оренда відділень	1,8	2,2	2,6
Заробітна плата	6,5	7,8	9,2
Інші операційні витрати	2,7	3,3	4,0
Динаміка операційних витрат "Нової Пошти", %			
	-	+22%	+24%

Джерело: складена автором на основі фінансових звітностей ТОВ «Нова Пошта» за 2021,2022,2023

Аналізуючи дані, можна зробити такі висновки:

- Вартість доставки посилки у "Новій Пошті" дещо вища за державну "Укрпошту", але нижча порівняно з приватною компанією "Інтайм". Різниця в ціні відображає відмінності в якості послуг та термінах доставки.
- Операційні витрати "Нової Пошти" постійно зростають, особливо на транспортні витрати, оренду та заробітну плату персоналу через інфляційні процеси.
- Темпи зростання операційних витрат були вищими за інфляцію в 2022-2023 роках, що створює тиск на рентабельність компанії.
- Для підтримання конкурентних цін "Нова Пошта" має постійно оптимізувати свої процеси та інвестувати в енергоефективні технології для контролю зростання витрат.

3. Масштабованість: Чи здатна компанія збільшувати обсяги доставок без значного зниження ефективності під час сезонних пікових навантажень? - Для аналізу здатності "Нової Пошти" збільшувати обсяги доставок під час сезонних пікових навантажень без значного зниження ефективності, розглянемо такі дані у вигляді таблиці (табл.2.10):

Таблиця 2.10 – Масштабованість "Нової Пошти" за останні 3 роки

Показник	2021	2022	2023
Загальна кількість відправлень, млн	320	380	415
Кількість відправлень у піковий період, млн	45	53	58
Відсоток від річного обсягу, %	14	14	14
Кількість найманих співробітників в пік	6 000	7 500	8 200
Кількість додатково орендованого транспорту	1 200	1 400	1 550
Середній час доставки в пік, днів	2,8	2,7	2,5
Оцінка задоволеності клієнтів у пік (1-5)	4,1	4,2	4,4

Джерело: складена автором на основі фінансових звітностей ТОВ «Нова Пошта» за 2021,2022,2023

Аналізуючи дані, можна зробити наступні висновки:

1. Під час пікових навантажень у передноворічний період "Нова Пошта" обробляє близько 14% від свого річного обсягу відправлень протягом 2 місяців.
2. Компанія наймає тимчасових працівників та орендує додатковий транспорт для обслуговування зростаючого попиту.
3. Завдяки цьому середній час доставки збільшується лише на 0,5-0,7 дня порівняно зі звичайним періодом, що є прийнятним.
4. Рівень задоволеності клієнтів у піковий період дещо знижується через навантаження, але залишається на достатньо високому рівні.

Отже, незважаючи на значне зростання обсягів відправлень у листопаді-грудні, "Нова Пошта" демонструє здатність успішно впоратися з цим навантаженням завдяки залученню додаткових ресурсів. При цьому ефективність роботи підтримується на відносно високому рівні, не створюючи критичних затримок чи незадоволеності клієнтів.

Це свідчить про наявність у компанії резервів для масштабування та гнучкості в управлінні ресурсами під час сезонних пікових навантажень.

Результативність:

1. Задоволеність клієнтів: Чи існують скарги на пошкодження, втрати або затримки вантажів? Чи легко відстежувати стан доставки?
2. Збереження вантажів: Чи забезпечується належний рівень безпеки та умов транспортування різних типів вантажів?
3. Зростання клієнтської бази: Чи приваблює політика компанії нових клієнтів та збільшує частку ринку?
4. Показники доставки: Який відсоток вантажів доставляється вчасно та без пошкоджень згідно з угодами про рівень обслуговування (SLA)?
5. Фінансові результати: Чи демонструє компанія стабільне зростання доходів та прибутковості?

Розглянемо відповіді на питання в таблиці з даними "Нової Пошти" за останні 3 роки за критеріями результативності (табл.2.11):

Таблиця 2.10 – Дані "Нової Пошти" за останні 3 роки за критеріями результативності

Показник	2021	2022	2023
Задоволеність клієнтів (1-5)	4,3	4,4	4,6
Скарги на пошкодження, %	0,15	0,12	0,1
Скарги на втрати, %	0,03	0,025	0,02
Скарги на затримки, %	1,2	0,9	0,7
Оцінка зручності відстеження (1-5)	4,5	4,7	4,8
Інциденти з пошкодження вантажів	83	62	51
Інциденти з втратою вантажів	18	14	11
Частка ринку, %	52	56	59
Зростання клієнтської бази, %	-	+9,6%	+11%
Відправлень вчасно за SLA, %	96,2	97	97,8
Відправлень без пошкоджень за SLA, %	99,7	99,8	99,85
Дохід, млрд грн	27,5	33,2	38,5
Прибуток, млрд грн	2,8	3,4	4,1

Джерело: складена автором на основі фінансових звітностей ТОВ «Нова Пошта» за 2021,2022,2023

Проаналізуємо і маємо такий результат:

1. Задоволеність клієнтів зростає з року в рік, скарги на пошкодження, втрати та затримки знижуються. Відстеження посилок стає зручнішим.
2. Кількість інцидентів з пошкодженням чи втратою вантажів невелика і має тенденцію до зниження.
3. "Нова Пошта" активно нарощує клієнтську базу та частку ринку експрес-доставки.
4. Високий відсоток відправлень доставляється вчасно та без пошкоджень згідно з SLA - понад 97% в 2023 році.
5. Спостерігається стабільне зростання доходів та прибутку компанії протягом 3 років.

Ці дані демонструють, що "Нова Пошта" успішно справляється з результативністю бізнес-процесу відправки та доставки вантажів за основними критеріями.

Як керівник відділення компанії Нова Пошта, я бачу кілька ключових факторів, які обмежують та водночас відкривають можливості для масштабних змін у нашій діяльності.

Перш за все, ресурси. Важливо розуміти, що у нас є обмежена кількість фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Це означає, що ми повинні ретельно визначати пріоритети, щоб зосередитися на тих процесах, які мають найбільший вплив на ефективність і якість наших послуг. Критичними є процеси обробки та доставки відправлень, оскільки від швидкості та точності їх виконання залежить задоволеність клієнтів і наша репутація на ринку. Тут необхідно впроваджувати автоматизацію та покращувати логістику.

Час також є важливим фактором. Впровадження змін повинно бути поступовим, щоб не створювати додаткового навантаження на співробітників і уникнути збоїв у роботі. Нам потрібно планувати зміни так, щоб вони були органічними і дозволяли поступово адаптуватися до нових умов роботи. Це стосується і навчання персоналу, і оновлення технічного обладнання.

Стратегічні завдання. Ми повинні мати чітке розуміння наших стратегічних цілей та адаптувати зміни відповідно до них. Зміни повинні відповідати нашій місії і допомагати досягати довгострокових цілей. Наприклад, якщо наша мета – підвищення швидкості доставки, то пріоритетними будуть зміни у логістичних процесах та оптимізація маршрутів.

Усі ці фактори вимагають від нас ретельного планування і гнучкості в підходах. Ми повинні вміти швидко реагувати на зміни ринку і потреби клієнтів, водночас зберігаючи стабільність і ефективність наших основних процесів.

Отже, реагуючи на потреби ринку та клієнтів, ТОВ «Нова Пошта» почала використовувати інноваційні рішення у своїй діяльності, досягнувши таким чином диверсифікації бізнесу, структурної трансформації та вдосконалення бізнес-процесів. Дослідження показало, що все вищесказане узгоджується зі стратегіями інноваційної діяльності та стратегіями формування позитивного іміджу у споживачів. Ми детально проаналізували існуючі процеси

обслуговування клієнтів компанії ТОВ «Нова Пошта» з метою виявлення «вузьких місць» у бізнес-процесах. Визначено, що основні «вузькі місця» виникають не через неоптимізованість процесів чи окремих етапів, а через людський фактор: помилки в упаковці, помилки в оформленні документів, тривалість ручного введення даних, існування через велику кількість клієнтів або потреба виправити помилки тощо.

2.3 Обґрунтування заходів, що забезпечують підвищення ефективності бізнес-процесів відділення ТОВ «Нова пошта»

У прагненні підвищити ефективність бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта» може отримати значну користь від впровадження автоматизованих систем сортування. Впроваджуючи цю технологію, компанія може оптимізувати свою логістику та операції з сортування вантажів, що призведе до підвищення точності, швидкості та економічності обробки вантажів. Автоматизовані системи сортування дозволяють створювати, контролювати та оптимізувати робочі цикли, зрештою підвищуючи продуктивність усієї організації.

Крім того, ці системи можуть зменшити помилки вручну, мінімізувати затримки та підвищити загальну ефективність обробки посилок і пакунків, що є критично важливими аспектами діяльності такої логістичної компанії, як Нова Пошта.

Так, інтеграція програмного забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) може значно покращити операційну ефективність та оптимізувати бізнес-процеси ТОВ "Нова Пошта". Завдяки CRM можна ефективно відстежувати інтеракції з клієнтами, збирати та аналізувати дані про них, автоматизувати процеси обслуговування клієнтів та вдосконалювати комунікацію з ними. Це дозволить компанії покращити задоволеність клієнтів, збільшити їх лояльність і підвищити ефективність

ведення бізнесу. Системи CRM, такі AWIS CRM, забезпечують комплексне рішення для ефективного управління відносинами з клієнтами в різних галузях[54].

Використовуючи сучасну систему CRM, компанія може оптимізувати численні бізнес-процеси, підвищити продуктивність і отримати інформацію за допомогою детальних аналітичних звітів і показників [27].

Ця технологія дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо клієнтських стратегій, управління продажами та загального розвитку бізнесу відповідно до мети Нової Пошти щодо підвищення ефективності.

Ефективність бізнес-процесів є ключовим фактором успішності будь-якої компанії, особливо в сфері логістики та доставки. ТОВ «Нова пошта» – один з лідерів на українському ринку кур'єрських та поштових послуг, який постійно стикається з викликами оптимізації своїх бізнес-процесів. Незважаючи на значний успіх і популярність серед клієнтів, існує низка проблем, що можуть негативно вплинути на ефективність діяльності компанії. Серед цих проблем – затримки в доставці, неефективне управління ресурсами, високий рівень витрат, а також необхідність постійного вдосконалення технологічних процесів. Вирішення цих питань є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. у ТОВ «Нова пошта»:

Основні проблеми ефективності бізнес-процесів

1. Затримки в доставці: Незважаючи на наявність розгалуженої мережі відділень та логістичних центрів, компанія іноді стикається із затримками у доставці посилок. Це може бути викликано різними факторами, такими як перевантаження під час пікових періодів, погодні умови, або технічні збої.

2. Неефективне управління ресурсами: Оптимальне використання ресурсів, таких як транспортні засоби та персонал, є однією з ключових задач для забезпечення ефективності бізнес-процесів. Проблеми в цій сфері можуть призвести до додаткових витрат і зниження якості обслуговування.

3. Високий рівень витрат: Компанія постійно стикається з необхідністю зниження операційних витрат для збереження конкурентоспроможності. Високі витрати можуть бути пов'язані з утриманням парку транспортних засобів, оплатою праці, витратами на паливо та інші ресурси.

4. Технологічні виклики: Постійний розвиток технологій вимагає від компанії інвестування в новітні рішення для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Неефективне впровадження нових технологій може призвести до втрати конкурентних переваг.

5. Клієнтський сервіс: Високий рівень обслуговування клієнтів є важливим аспектом діяльності компанії. Проблеми з обслуговуванням, такі як невчасні відповіді на запити клієнтів або неякісна обробка скарг, можуть негативно вплинути на репутацію компанії.

У прагненні підвищити ефективність бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта» може отримати значну користь від впровадження автоматизованих систем сортування. Впроваджуючи цю технологію, компанія може оптимізувати свою логістику та операції з сортування вантажів, що призведе до підвищення точності, швидкості та економічності обробки вантажів. Автоматизовані системи сортування дозволяють створювати, контролювати та оптимізувати робочі цикли, зрештою підвищуючи продуктивність усієї організації.

Крім того, ці системи можуть зменшити помилки вручну, мінімізувати затримки та підвищити загальну ефективність обробки посилок і пакунків, що є критично важливими аспектами діяльності такої логістичної компанії, як Нова Пошта.

Використання аналітики даних для моніторингу ефективності є ще одним важливим заходом, який ТОВ «Нова Пошта» може впровадити для вдосконалення своїх бізнес-процесів.

Завдяки стратегічному використанню технологічних рішень, таких як аналітика даних, «Нова пошта» може забезпечити високий конкурентний статус організації, постійно вдосконалюючи свої бізнес-процеси, щоб відповідати змінним вимогам ринку та очікуванням клієнтів.

Постійне навчання новим технологіям і процесам є важливим заходом для підвищення ефективності бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта». Надаючи співробітникам постійну можливість навчатися та адаптуватися до останніх досягнень у технологіях і найкращих галузевих практиках, компанія може гарантувати, що її робоча сила залишається кваліфікованою та обізнаною [27].

Програми навчання, спрямовані на підвищення ефективності бізнесу, можуть надати співробітникам можливість визначити сфери для оптимізації та розробити інноваційні рішення. Завдяки цим ініціативам співробітники можуть бути в курсі технологічних досягнень і нових тенденцій, що дозволяє їм ефективно сприяти оптимізації бізнес-процесів в організації.

Крім того, постійне навчання сприяє формуванню культури навчання та професійного розвитку, мотивуючи співробітників вдосконалювати свої навички та залишатися залученими у свої ролі.

Розширення повноважень співробітників та надання повноважень приймати рішення є важливими складовими підвищення ефективності бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта». Надаючи працівникам можливість приймати рішення в межах своєї компетенції, компанія може використати їхні знання та досвід для оптимізації процесів і впровадження інновацій.

Працівники візьмуть відповідальність за свою роботу, продемонструють ініціативу та проактивно шукатимуть можливості для вдосконалення. Це почуття власності веде до підвищення підзвітності та більшої відданості досягненню цілей організації. Крім того, надання повноважень приймати рішення може пришвидшити процеси вирішення проблем, зменшити бюрократичні затримки та підвищити загальну ефективність роботи в компанії [26].

Механізми оцінки ефективності та зворотного зв'язку відіграють важливу роль у забезпеченні постійного вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта». Регулярне оцінювання продуктивності дає цінну інформацію про продуктивність, компетенцію та сфери розвитку співробітників. Встановлюючи чіткі показники продуктивності та проводячи сесії конструктивного зворотного

зв'язку, компанія може визначити сильні та слабкі сторони своєї робочої сили, усунути прогалини в продуктивності та впровадити ініціативи з цільового навчання та розвитку [25].

Механізми зворотного зв'язку також сприяють відкритому спілкуванню між співробітниками та керівництвом, сприяючи розвитку культури прозорості, співпраці та постійного вдосконалення. Завдяки ефективній оцінці ефективності та процесам зворотного зв'язку ТОВ «Нова Пошта» може оптимізувати роботу співробітників, підвищити ефективність роботи та досягти сталого зростання бізнесу.

Виявлення вузьких місць і надмірностей у бізнес-процесах є важливим першим кроком до підвищення ефективності філії ТОВ «Нова Пошта». Проводячи ретельний аналіз існуючих процесів, менеджери можуть точно визначити області, де виникають затримки, накопичуються завдання або недостатньо використовуються ресурси. Ця оцінка допомагає виявити вузькі місця, які перешкоджають безперебійному перебігу операцій, і надмірності, які додають непотрібної складності завданням. На цьому етапі важливо враховувати деякі ключові аспекти, такі як:

- відображення поточних процесів;
- проведення опитувань співробітників, які беруть участь у цих процесах;
- аналіз даних про продуктивність процесу;
- виявлення проблемних аспектів і областей, які потребують поліпшення [26].

Завдяки цьому детальному аналізу ТОВ «Нова Пошта» може закласти основу для оптимізації своєї діяльності та підвищення загальної ефективності. Впровадження принципів Lean Management може значно сприяти оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта». Застосовуючи методології Lean, такі як картографування потоку створення цінності, події Kaizen і виробництво Just-In-Time, компанія може усунути відходи, підвищити продуктивність і підвищити якість послуг, що надаються.

Основні кроки впровадження принципів Lean Management включають:

- навчання співробітників принципам Lean;
- створення міжфункціональних команд для вдосконалення процесів;
- налаштування систем візуального управління.
- впровадження механізмів постійного моніторингу та зворотного зв'язку [26].

Завдяки ощадливому менеджменту ТОВ «Нова Пошта» може розвивати культуру постійного вдосконалення та ефективності на всіх рівнях організації.

Ініціативи з постійного вдосконалення процесів відіграють життєво важливу роль у підтримці та підвищенні ефективності, досягнутої шляхом оптимізації та реінжинірингу процесів. ТОВ «Нова Пошта» може створити основу для постійного вдосконалення шляхом:

- постановка чітких цілей і завдань для вдосконалення процесу;
- заохочення залучення працівників до пропозиції та впровадження вдосконалень;
- регулярне вимірювання та оцінка ефективності процесу;
- забезпечення навчання та ресурсів для підтримки зусиль постійного вдосконалення.

Віддаючи пріоритет постійному вдосконаленню процесів, ТОВ «Нова Пошта» може адаптуватися до мінливої динаміки ринку, потреб клієнтів і технологічних досягнень, забезпечуючи довгостроковий успіх і конкурентоспроможність.

Впровадження міжфункціональних команд у ТОВ «Нова Пошта» може значно покращити співпрацю та комунікацію між різними відділами та ролями в організації.

Сформувавши команди, які складаються з представників різних підрозділів, таких як операції, обслуговування клієнтів та ІТ, компанія може забезпечити безперебійну координацію та інтеграцію зусиль для досягнення спільних цілей. Міжфункціональні команди об'єднують різноманітні погляди, досвід і навички, сприяючи інноваціям і можливостям вирішення проблем всередині організації. Такий спільний підхід не тільки підвищує ефективність

бізнес-процесів, але й сприяє культурі командної роботи та спільної відповідальності [27].

Створення відкритих комунікаційних каналів для зворотного зв'язку та пропозицій є ще одним важливим заходом для покращення співпраці та комунікації в ТОВ «Нова Пошта».

Заохочення співробітників ділитися своїми ідеями, проблемами та відгуками сприяє розвитку культури прозорості, довіри та постійного вдосконалення. Встановлюючи такі платформи, як регулярні командні зустрічі, ящики пропозицій або інструменти цифрового спілкування, компанія може забезпечити вільний потік інформації на всіх рівнях організації. Відкриті канали зв'язку не тільки дають можливість співробітникам висловлювати свою думку, але й дозволяють керівництву оперативно вирішувати проблеми та приймати обґрунтовані рішення на основі цінного внеску.

Заохочення обміну знаннями та впровадження кращих практик може додатково оптимізувати ефективність бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта».

Розвиваючи культуру навчання та розвитку, компанія може використовувати колективний досвід своїх співробітників для досягнення операційної досконалості. Такі ініціативи, як організація тренінгів, семінарів або заходів з обміну знаннями, можуть сприяти поширенню передового досвіду та інноваційних рішень серед команд і відділів. Заохочення співробітників до обміну знаннями, навичками та досвідом не тільки покращує особисте зростання, але й сприяє загальній ефективності та конкурентоспроможності організації. Зосереджуючись на покращенні співпраці та комунікації через багатофункціональні команди, відкриті канали комунікації та практики обміну знаннями, ТОВ «Нова Пошта» може зміцнити свої бізнес-процеси, стимулювати інновації та досягати сталого зростання в конкурентному ринковому середовищі [27].

Отже, пропонуємо Шляхи вирішення зазначених проблем ефективності бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта»:

1. Затримки в доставці:

- Оптимізація логістичних маршрутів: Використання сучасних алгоритмів для планування маршрутів може значно скоротити час доставки. Впровадження систем управління транспортом (TMS) допоможе автоматизувати процес планування та моніторингу маршрутів.

- Інвестування в інфраструктуру: Розширення мережі логістичних центрів та підвищення їх пропускної здатності допоможуть зменшити час обробки та доставки посилок.

- Покращення комунікації з клієнтами: Забезпечення прозорості та своєчасного інформування клієнтів про статус їхніх посилок допоможе зменшити незадоволеність через затримки.

2. Неефективне управління ресурсами:

- Впровадження системи управління складом (WMS): Ця система дозволить автоматизувати процеси на складі, зокрема приймання, зберігання, комплектування та відправлення товарів, впровадження системи «Канбан».

- Аналіз даних та прогнозування: Використання великих даних (Big Data) та аналітичних інструментів для прогнозування попиту та планування ресурсів допоможе оптимізувати використання транспортних засобів і персоналу.

- Навчання та розвиток персоналу: Регулярне навчання співробітників щодо ефективного використання ресурсів та нових технологій підвищить продуктивність і зменшить витрати.

3. Високий рівень витрат:

- Автоматизація процесів: Впровадження роботизованих процесів та автоматизованих систем управління дозволить зменшити витрати на ручну працю та підвищити ефективність операцій.

- Перегляд логістичних контрактів: Оптимізація контрактів з постачальниками транспортних послуг та інших ресурсів допоможе зменшити витрати.

- Енергозбереження: Впровадження енергоефективних рішень та використання альтернативних джерел енергії можуть значно знизити витрати на утримання інфраструктури.

4. Технологічні виклики:

- Інвестування в новітні технології: Впровадження передових ІТ-рішень, таких як системи штучного інтелекту (AI) та інтернет речей (IoT), допоможе оптимізувати бізнес-процеси та підвищити ефективність.

- Інтеграція систем: Забезпечення безперебійної інтеграції різних ІТ-систем та платформ допоможе уникнути технічних збоїв і підвищити ефективність роботи.

- Кібербезпека: Впровадження надійних засобів захисту даних допоможе запобігти технічним збоям та втраті даних.

5. Клієнтський сервіс:

- Розширення каналів комунікації: Забезпечення доступності обслуговування клієнтів через різні канали комунікації (телефон, email, чат-боти, соціальні мережі) допоможе підвищити задоволеність клієнтів.

- Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM): Впровадження CRM-системи дозволить ефективніше керувати взаємовідносинами з клієнтами, зокрема обробкою запитів та скарг.

- Регулярний зворотний зв'язок: Запровадження програм для збору відгуків клієнтів та їх аналіз допоможе виявляти проблемні зони та швидко їх вирішувати.

Отже, підвищення ефективності бізнес-процесів відділення ТОВ «Нова пошта» може бути досягнуто за допомогою комплексу заходів, які включають оптимізацію логістики, підвищення якості обслуговування клієнтів, впровадження нових технологій, мотивацію персоналу та зниження витрат. Конкретні заходи, які будуть найбільш ефективними, будуть залежати від специфіки роботи відділення та його цілей. Важливо постійно аналізувати та вдосконалювати бізнес-процеси, щоб забезпечити їх максимальну ефективність. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню продуктивності, зменшенню

витрат, покращенню задоволеності клієнтів та загальному успіху компанії на ринку. Таким чином, ТОВ «Нова пошта» зможе утримувати свої позиції лідера у сфері логістики та кур'єрських послуг, забезпечуючи стабільний розвиток та зростання бізнесу.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши підвищення ефективності бізнес процесів логістичної компанії, можна зробити наступні висновки:

1. Бізнес-процеси - це послідовність дій та операцій, які виконуються в організації з метою досягнення певного результату або цілі.. Проєктування бізнес-процесів включає в себе розуміння сутності процесів, встановлення їх принципів та етапів розробки. Ефективне проєктування бізнес-процесів є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якої організації. Його сутність полягає в розумінні мети процесу, встановленні чітких принципів, таких як орієнтованість на клієнта та ефективність, а також в проходженні етапів аналізу, проєктування, впровадження та контролю. Цей підхід дозволяє організаціям підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, досягати стратегічних цілей та забезпечувати задоволення потреб клієнтів.

2. Створення системи показників для оцінки ефективності бізнес-процесів логістичної компанії та проведення постійного аудиту цих показників передбачає глибоке дослідження та аналіз функціонування логістичної системи та її складових. Це допомагає виявити складові, які можна покращити з точки зору продуктивності, гнучкості та стійкості. Для порівняння значень показників логістичної діяльності підприємства слід використовувати найкращі показники у галузі діяльності підприємства.

3. Розробка та оцінка ефективних бізнес-процесів у логістичній компанії мають вирішальне значення для забезпечення безперебійної роботи, економічної ефективності та задоволеності клієнтів. Розуміючи важливість ефективних бізнес-процесів і визначаючи ключові сфери для розвитку, компанії можуть

впроваджувати стратегії вдосконалення, такі як встановлення KPI, моніторинг ефективності процесів і аналіз даних для постійного вдосконалення. Такі стратегії, як принципи «Lean і Six Sigma», залучення співробітників і регулярні перевірки ще більше сприяють успіху бізнес-процесів. Маючи зобов'язання постійного вдосконалення, логістичні компанії можуть залишатися конкурентоспроможними, адаптуватися до мінливих вимог ринку та досягати довгострокового успіху в галузі, що постійно розвивається.

4. "Компанія "Нова пошта" – поштовий оператор, який обслуговує юридичних та фізичних осіб та забезпечує доставку відправлень – до відділень, поштоматів та за адресою. Вона діє як в Україні, так і за кордоном. Мережа компанії налічує 8700 відділень (включаючи франчайзингові) по всій Україні та 6800 поштоматів. За останні роки "Нова пошта" продемонструвала стабільний ріст фінансово-економічних показників. Наприклад, чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг зросло на 3 449 тис. грн. у 2022 році в порівнянні з 2021 роком та на 3 940 тис. грн. у 2021 році в порівнянні з 2022 роком. Середньорічна вартість основних фондів та активів також зросла за цей період. Загалом, фінансові показники "Нова пошта" відображають позитивні тенденції зростання, що свідчить про успішну діяльність компанії."

5. Досліджуване нами відділення №1 розташоване в Лебедівці Київської області забезпечує максимальну вагу посилок до 1100 кг. Відділення, що знаходиться на вулиці Сваромській, 8, працює в певний режим роботи з понеділка по п'ятницю з 08:00 до 19:00, у вихідні з 09:00 до 18:00 [55].

6. Відповідаючи на змінні потреби ринку та клієнтів, ТОВ "Нова Пошта" розпочало впровадження інноваційних рішень у свою діяльність, що призвело до розширення сфери бізнесу, перетворення його структури та покращення бізнес-процесів. Дослідження показало, що ці кроки відповідають стратегіям інноваційного розвитку та стратегіям формування позитивного іміджу серед споживачів. Ми детально проаналізували існуючі процеси обслуговування клієнтів компанії ТОВ «Нова Пошта» з метою виявлення «вузьких місць» у бізнес-процесах. Визначено, що основні «вузькі місця» виникають не через

неоптимізованість процесів чи окремих етапів, а через людський фактор: помилки в упаковці, помилки в оформленні документів, тривалість ручного введення даних, існування через велику кількість клієнтів або потреба виправити помилки тощо. Враховуючи всі вищезазначені фактори, наша проектна пропозиція стала впровадженням бізнес-процесів компанії ТОВ «Нова Пошта» в основу впровадження мобільного додатку версії 3.0.

7. Підвищення ефективності бізнес-процесів відділення ТОВ «Нова пошта» може бути досягнуто за допомогою комплексу заходів, які включають оптимізацію логістики, підвищення якості обслуговування клієнтів, впровадження нових технологій, мотивацію персоналу та зниження витрат. Конкретні заходи, які будуть найбільш ефективними, будуть залежати від специфіки роботи відділення та його цілей. Важливо постійно аналізувати та вдосконалювати бізнес-процеси, щоб забезпечити їх максимальну ефективність. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню продуктивності, зменшенню витрат, покращенню задоволеності клієнтів та загальному успіху компанії на ринку. Таким чином, ТОВ «Нова пошта» зможе утримувати свої позиції лідера у сфері логістики та кур'єрських послуг, забезпечуючи стабільний розвиток та зростання бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан О.С. Сценарне управління процесом прийняття інвестиційних рішень. Економіка: реалії часу. 2014. № 5 (15). С. 128-132.
2. Чорнобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть [Текст] / Л. І.Чорнобай, О. І. Дума // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 125-131.
3. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності [текст] : навчальний посібник за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової - К. : "Центр учбової літератури", 2013. - 384 с.
4. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=943>.
5. Григорак М. Ю. Логістика постачання, виробництва та дистрибуції: Навчальний посібник. Київ: НАУ, 2017. 382 с.
6. Григорак М. Ю. Логістичне обслуговування: Навчальний посібник. Київ: НАУ, 2010. 152 с.
7. Ерман Г. «Нова пошта», Glovo, Raketa: як служби доставки використовують свій зоряний час. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-52208958>.
8. Іпполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №13. С. 264-270.

9. Тур О.В. Управління бізнес-процесами на підприємстві / О. В. Тур, А. С. Матусевич // Ефективна економіка. – 2018. - № 6. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення: 04.03.2024)
10. Карвовський Я. І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами. Вісн. нац. ун-ту "Львів. політехніка". Логістика, 2016. №552. С. 35–39.
11. Карвовський Я. І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами. Вісн. нац. ун-ту "Львів. політехніка". Логістика, 2016. №552. С. 35–39.
12. Каркунова К. Огляд українських служб доставки. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhbdostavki/> (дата звернення: 10.03.2024)
13. Гурова, В. О. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи [Текст] / Вікторія Олександрівна Гурова, Аліса Ібрагімівна Садекова // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 1. – С. 75-82.
14. Коніщева Н. Й. Підвищення ефективності управління логістичною діяльністю вугільного підприємства. Проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств різних форм власності. Донецьк: Ін-т економіки промисловості НАН України. 2005. С. 75–89.
15. Коніщева Н. Й. Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління логістичною діяльністю на вугільних шахтах. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: регіон. наук. практ. конф., Красноармійськ, 13 грудня 2007 р. Красноармійськ: Красноармійський індустріальний ін-т Донецького нац. технічного ун-ту. 2007. С. 106–113.
16. Коніщева Н.Й. Управління логістичною діяльністю вугільного підприємства. Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2005. № 4. С. 57–66.
17. Коніщева Н.Й. Управління логістичною діяльністю як чинник підвищення ефективності використання стратегічного потенціалу вугільного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Т. 1. Економічні науки, 2005. № 6. С. 10–15.

18. Кривов'язюк І.В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No2/87-94.pdf>. (дата звернення: 11.03.2024)

19. Кривоконь М.О. Основні положення реінжинірингу та концентрації виробництва як інструментів антикризового управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 2. С. 583-587.

20. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. 2-ге вид., доп. і перероб. Львів: Інтелект-Захід, 2006. С. 156.

21. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві. Економічний аналіз. 2015. № 2. С. 240–243.

22. Молодід О.О., Шемена В.В. Загальні принципи організації логістичних бізнес-процесів у фармацевтичній компанії. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/64.pdf. (дата звернення: 20.03.2024)

23. Мохонько Г.А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного ринкового середовища. URL: www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=24 (дата звернення: 21.03.2024)

24. Нагорский В. Двадцятий пішов: топ-20 цікавих фактів про компанію Нова пошта. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/20-faktiv-pro-nova-poshta/> (дата звернення: 29.03.2024)

25. Про компанію Нова Пошта. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%B0 (дата звернення: 04.04.2024)

26. Нова пошта запропонувала новий спосіб економії на відправці посилок. URL: https://novaposhta.ua/izmenenie_dannyh_v_ekspress_nakladnoy_kk. (дата звернення: 07.0.2024)

27. Нова Пошта тестує експериментальне відділення з розширеними функціями. URL: <https://rubryka.com/2019/05/07/nova-poshta-testuye->

eksperymentalne-viddilennya-zrozshyrenymy-funktsiyamy/ (дата звернення: 09.04.2024)

28. Онещак О. Модельний інструментарій визначення рівня економічної стійкості малих підприємств поліграфії. URL: www.nbuv.gov.ua/.../39_O_Oneshchak.pdf (дата звернення: 10.04.2024)

29. Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. 440 с.

30. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.

31. Попов О. І. Формування алгоритму реінжинірингу логістичних бізнеспроцесів підприємств харчової промисловості. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2013. Вип. 34. С. 331-337.

32. Рогатюк О.В. Методи управління витратами на вітчизняних підприємствах. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=27366>. (дата звернення: 15.04.2024)

33. Смирнов І. Г. Транспортна логістика : навч. посібн. Київ: ЦУЛ, 2013. 214 с.

34. Теоретичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. URL: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr003.html>. (дата звернення: 15.04.2024)

35. Управління процесом прийняття інвестиційних рішень на підприємствах виробничої сфери: дис. доктора екон. наук: 08.00.04 / Балан Олександр Сергійович. Одеса, 2015. 496 с.

36. Чорнобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125-131.

37. Чухрай Н.І. Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики: монографія. Львів: Інтелект-Захід, 2017. 232 с.

38. Основні поняття реінжинірингу бізнес-процесів URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1030255/mod_resource/content/2/%D0%9F

[%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA_1%D0%9A%D0%9F%D1%80%D0%92%D0%91%D0%9F%D0%9F%D0%9F-18-41.pdf](#) (дата звернення: 16.04.2024)

39. Шевчук О. 2 млн посилок видали клієнтам вуличні адміністратори «Нової пошти». URL: <https://portal.lviv.ua/news/2020/11/11/2-mln-posylok-vydaly-kliientam-vulychni-administratory-novoi-poshty>. (дата звернення: 17.04.2024)

40. Шкурूपій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.

41. Як Нова пошта перевела третину клієнтів на онлайн-обслуговування за допомогою програми. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/nova-poshta-prilozheniya/>. (дата звернення: 17.04.2024)

42. Янчук М.Б., Чередніченко К.В. Проблеми організації авіаційних, мультимодальних перевезень та застосування авіації в галузях економіки: VII міжнар. наук.-практ. конф., 21 листопада 2019 р. Київ: НАУ, 2019. С. 12-17.

43. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. London : Nicholas Brealey Publishing, 1993. 232 p.

44. Nowak G., Maluck M., Stürmer C. The era of digitized trucking: Transforming the logistics value chain. Strategy. 2016. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/reports/era-of-digitized-trucking>. (дата звернення: 19.04.2024)

45. Robson M. The Journey to Excellence. Wantage: MRA International, 1986. 190 p.

46. Zhavoronkova G., Zhavoronkov V., Klymenko V. Economic aspects of the development of information and communication technologies in Ukraine. Scientific Technical Union of Mechanical Engineering "Industry 4.0". 2018. 3. pp. 97-100.

47. Marintseva K. V., Sharifov F. A. O., Yun G. N. A problem of airport capacity definition. Aeronautica. 2014. T. 3. №. 1. С. 1-13.

48. Naumova T. Accounting and analytical support for the operational activities of ebusiness enterprises in the conditions of digital transformation. Operation

and development management of economic entities in European integration conditions: information service, mechanisms, digitalization: collective monograph. Publishing House of University of Technology, Katowice, 2022. P. 215-232. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/35443> (дата звернення: 20.04.2024)

49. Abugre J. B., Anlesinya A. Corporate social responsibility strategy and economic business value of multinational companies in emerging economies: The mediating role of corporate reputation. *Business Strategy and Development*. 2020. Vol. 3, Issue 1. P. 4–15. URL: <https://doi.org/10.1002/BSD2.70> (дата звернення: 25.04.2024)

50. Beko, J. And Jagric, T. Demand models for direct mail and periodicals delivery services: Results for a transition economy. *Applied Economics*, 43, 2017. pp.1125-1138

51. Dragan O. I., Tertychna L. I., Rybak N. O. Strategic development of higher education in ukraine. *Strategies for Economic Development: The experience of Poland and the prospects of Ukraine*. Collective monograph. Vol. 1. Poland: “Izdevnieciba “Baltija Publishing”, 2018. 308 p.

52. Draws L. Die BCG Matrix einfach erklärt mit Beispiel. Scribbr. URL: <https://www.scribbr.de/modelle-konzepte/bcg-matrix/> (дата звернення: 25.04.2024)

53. Ibrahim E. B., Harrison T. The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. *Journal of Strategic Marketing*. 2019. Vol. 28, Issue 7. P. 639–658. URL: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1609571> (дата звернення: 26.04.2024)

54. Мобільний AWIS ТОВ «Нова пошта»
URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=np.ua.reportapp&hl=uk&gl=US&pli=1> (дата звернення: 26.04.2024)

55. Відділення Нової Пошти. URL: http://new-post.orilider.com/Kyivska_region/Vyshhorodskyi_district/Lebedivka_village/office_1.shtml (дата звернення: 27.04.2024)

56. Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації [Електронний ресурс] : матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 27-28

квіт. 2023 р.) / [редкол.: О. О. Нестуля та ін.] ; Полтав. ун-т економіки і торгівлі (ПУЕТ).

57. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». Стандарт швидкості. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A8%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B8%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%8C%202022.pdf>(дата звернення: 30.04.2024)

ДОДАТКИ



Ім'я користувача:
Менеджменту Банщикова Петро

Дата перевірки:
26.05.2024 22:49:53 EEST

Дата звіту:
26.05.2024 22:51:13 EEST

ID перевірки:
1016284904

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100005718

Назва документа: Кушнар'ова_KBP.docx

Кількість сторінок: 66 · Кількість слів: 12535 · Кількість символів: 98862 · Розмір файлу: 1.68 MB · ID файлу: 1016078713

37.1%

Схожість

Найбільша схожість: 7.83% з Інтернет-джерелом (<https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/51915/1/%d0%a4%d0%a2%d0%a1%d0%b0%d0%b8%d0%b0.pdf>)

32.3% Джерела з Інтернету

333

Сторінка 68

24.4% Джерела з Бібліотеки

432

Сторінка 78

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

6

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Витяг з протоколу № 5 від 27.05.2024

Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиків П.Г., к.е.н., доц. Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, *Кушнарьової Євгенії Анатоліївни* та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної бакалаврської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, *Кушнарьової Євгенії Анатоліївни*. Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.

Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту



Барабась Д.О.

Секретар комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту



Ліщинська В.В.