

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент проєктів і консалтинг»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 «Управління та адміністрування»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 «Менеджмент»

Форма навчання: очна(денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ШИШОВА АНТОНА СЕРГІЙОВИЧА



на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ НА
ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА»**

Науковий керівник:

к.е.н, доцент Шатілова Олена Володимирівна



Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК) протокол № 5 від 5 грудня 2023 р.

Завідувач кафедри

д.е.н., професор Сагайдак Михайло Петрович



Київ 2023

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент проєктів і консалтинг
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Вероніка ВЕРБА

«26» червня 2023 р



Михайло САГАЙДАК

«26» червня 2023 р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

**Здобувачу вищої освіти Шишову Антону Сергійовичу
денної (очної) форма навчання
на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
на тему: «Удосконалення бізнес-процесів організації на засадах концепції ощадливого
виробництва»**

тему затверджено наказом ректора Університету від «29» червня 2023 р. № 935-ст
кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «Нова пошта»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи удосконалення бізнес-процесів організації на засадах концепції ощадливого виробництва
Розділ 2	Аналітичне оцінювання господарської діяльності та бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта»
Розділ 3	Розроблення пропозицій з удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» на засадах концепції ощадливого виробництва

Об'єкт дослідження:	Відносини, що виникають у процесі управління бізнес-організацією на засадах концепції ощадливого виробництва
Предмет дослідження:	Управління бізнес-процесами організації на засадах концепції ощадливого виробництва
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Обґрунтування теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення бізнес-процесів сервісної організації на засадах концепції ощадливого виробництва

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

у розділі 1	
	Охарактеризувати сутність та різновиди бізнес-процесів організації
	Визначити особливості управління бізнес-процесами організації на засадах концепції ощадливого виробництва
	Розглянути методичний інструментарій ощадливого виробництва
у розділі 2	
	Охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Нова пошта»
	Дослідити цільовий ринок функціонування ТОВ «Нова пошта»
	Проаналізувати бізнес-процеси ТОВ «Нова пошта»
у розділі 3	
	Визначити напрями удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» на засадах концепції ощадливого виробництва
	Обґрунтувати економічну ефективність та ризики реалізації удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» на засадах концепції ощадливого виробництва
	Сформувати комплекс організаційного забезпечення удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» на засадах концепції ощадливого виробництва

**Завдання
підготував
науковий керівник**



Олена ШАТІЛОВА

**Завдання одержав
здобувач**



«15» червня 2023 р.

Антон ШИШОВ

«15» червня 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 101 сторінку, 15 таблиць, 24 рисунки, список використаних джерел з 51 найменування, додатки.

«Удосконалення бізнес-процесів організації на засадах концепції ощадливого виробництва»

(назва кваліфікаційної магістерської роботи)

Об'єктом дослідження є відносини, що виникають у процесі управління бізнес-організацією.

Предметом дослідження є управління бізнес-процесами організації на засадах концепції ощадливого виробництва. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення бізнес-процесів сервісної бізнес-організації на засадах концепції ощадливого виробництва.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- охарактеризувати сутність та різновиди бізнес-процесів організації;
- визначити особливості управління бізнес-процесами організацією на засадах концепції ощадливого виробництва;
- розглянути методичний інструментарій ощадливого виробництва;
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Нова пошта»;
- дослідити цільовий ринок функціонування ТОВ «Нова пошта»;
- проаналізувати бізнес-процеси ТОВ «Нова пошта»;
- визначити напрями удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» на засадах концепції ощадливого виробництва;
- обґрунтувати економічну ефективність та ризики реалізації проєкту «Удосконалення бізнес-процесу розподілення МЕН по поштоматах ТОВ «Нова пошта» на засадах ощадливого виробництва»;

- сформувати організаційних заходів реалізації проєкту «Удосконалення бізнес-процесу розподілення МЕН по поштоматах ТОВ «Нова пошта» на засадах ощадливого виробництва.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. полягає у тому, що висновки та рекомендації, викладені в роботі, можуть бути використані керівниками та персоналом поштових, логістичних та сервісних підприємств, які займаються впровадженням методів ощадливого виробництва та застосовують у своїй діяльності бізнес-процесне управління. Результатами даного дослідження також можуть користуватися суб'єкти підприємницької діяльності, які займаються наданням консультаційних послуг в галузі удосконалення бізнес-процесів та впровадження методології ощадливого виробництва.

Апробація результатів дослідження відбулась на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» (21 жовтня 2022 р., Київ, Україна).

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023.

Рік захисту роботи 2023.

Ключові слова: організація, бізнес-процес, управління проєктами, ощадливе виробництво, пошта.

В І Д Г У К

**на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент проєктів і консалтинг»
Шишова Антона Сергійовича
на тему: «Удосконалення бізнес-процесів організації на засадах концепції
ощадливого виробництва»**

1. Актуальність теми

У мінливих ринкових умовах, таких, як обмеження зумовлені пандемією COVID-19 і повномасштабної військової агресії проти України, одним з головних завдань є забезпечення стратегічної резильєнтності бізнесу. Сучасна бізнес-організація має бути здатною швидко адаптуватися до потенційно руйнівних ситуацій, зберігаючи при цьому безперервну операційну діяльність, захищаючи людей, активи та загальний капітал бренду із мінімальними можливими втратами на це. Одним з можливих шляхів забезпечення резильєнтності бізнесу з мінімізацією витрат є удосконалення поточної діяльності бізнесу на засадах концепції ощадливого виробництва. Бізнес-організації, які застосовують інструментарій ощадливого виробництва, без інвестицій, без покупки устаткування та без додаткового найму здатні: підвищити продуктивність праці, скоротити тривалість циклу виготовлення, зменшити кількість браку, прискорити виведення на ринок нових товарів та послуг, мінімізувати складські запаси, знизити простой тощо. Слід також зазначити, що використання інструментарію ощадливого виробництва найбільш ефективно в процесах, що мають багато стандартних операцій. З огляду на це тематика кваліфікаційної роботи є без сумніву актуальною і має високу практичну корисність для удосконалення діяльності ТОВ «Нова Пошта», зокрема, в контексті забезпечення його резильєнтності.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

Змістове наповнення кваліфікаційної роботи відповідає темі роботи та індивідуальному завданню. Визначені мета, цілі і завдання дослідження. Логіка побудови роботи відповідає визначеним автором цілям роботи. У першому розділі роботи узагальнено теоретичні основи удосконалення бізнес-процесів організації на засадах концепції ощадливого виробництва, зокрема визначено сутність та різновиди бізнес-процесів організації, виокремлено особливості управління бізнес-процесами організації на засадах концепції ощадливого виробництва, а також систематизовано методичний інструментарій ощадливого виробництва. У другому розділі роботи автором здійснено аналітичне оцінювання господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта», зокрема охарактеризовано його діяльність на українському і міжнародних ринках, проаналізовано базові фінансові показники за 2018-2021 рр., описано організаційну структуру, представлений опис реалізації концепції ощадливого виробництва на підприємстві в цілому, і окремих інструментів зокрема, з чого можна зробити висновок про релевантність та глибину використання автором сучасного аналітичного і методичного інструментарію ощадливого виробництва для проведення діагностики стратегічних та операційних аспектів діяльності досліджуваного підприємства. У третьому розділі роботи представлено ідентифікацію проблемних зон у діяльності ТОВ «Нова Пошта» на прикладі однієї з філій підприємства та наведені практичні рекомендації щодо їх поліпшення, зокрема, визначені проблемні зони у діяльності філії компанії, наведена інформація про причини що зумовили негативний стан у компанії, здійснено обґрунтування запропонованих заходів та розроблено комплекс організаційного забезпечення їх впровадження.

3. Наявність самостійних розробок автора

По роботі наявні авторські коментарі, узагальнення і висновки як до окремих елементів роботи, так і до роботи в цілому. Авторська позиція проголошена. Мова і стиль викладення матеріалу є науковими. Окремі положення і висновки з теоретичної складової дослідження відображені в публікації автора, копія додана до роботи. За результатами перевірки роботи наявність ознак академічного плагіату не ідентифікована, що підтверджує самостійність розробок автора. Зокрема в частині розроблення пропозицій з удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта» на засадах концепції ощадливого виробництва.

3. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій автора полягає в тому, що сукупність авторських висновків і рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів організації на засадах концепції ощадливого виробництва, може бути використана як для удосконалення діяльності ТОВ «Нова Пошта», що підтверджується змістом зовнішньої рецензії на роботу, так і для удосконалення діяльності інших сервісних та/або транспортно-логістичних підприємств. Окрім цього, окремі положення роботи можуть мати цінність і для здійснення консультування бізнес-організацій з приводу удосконалення їх бізнес-процесів і впровадження інструментарію ощадливого виробництва з метою підвищення резильєнтності бізнесу.

4. Наявність недоліків:

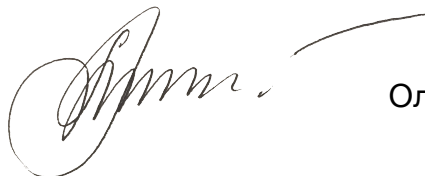
Більш ретельного опрацювання потребувала б характеристика діяльності підприємства на міжнародних ринках, особливо зважаючи на те, що у своїх дослідження автор сконцентрувався на бізнес-процесах, пов'язаних з міжнародними доставками. Портфель альтернативних варіантів вирішення ідентифікованої проблеми не сформовано. Разом з тим, означені недоліки не зменшують корисність і слушність пропозицій автора в цілому. Робота виконувалася з незначним порушенням встановленого регламенту.

4. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК

Представлена кваліфікаційна робота відповідає методичним рекомендаціям, оцінка за якість виконання кваліфікаційної роботи 56 балів, кваліфікаційна робота допускається до захисту перед ЕК.

Науковий керівник:

доцентка кафедри менеджменту
Київського національного
економічного університету
імені Вадима Гетьмана,
к.е.н., доцент



Олена ШАТІЛОВА

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти
Шипова Антона Сергійовича

Тема: «Удосконалення бізнес-процесів організації на засадах концепції ощадливого виробництва»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення. Підприємства України сьогодні функціонують у стані війни, пандемії COVID19, політичних, економічних та інших негативних факторів непереборної сили. Поруч із цим існує розмаїття концепцій і бізнес рішень, які дозволяють підвищувати рівень адаптації підприємств та максимально сприяти їх ефективній діяльності. Останнім часом все більший інтерес викликають концепції управління, що побудовані на підходах мінімальних витрат та економії часу, а саме ощадливого виробництва, як головного ресурсу швидких адаптивних рішень підприємців. Почесне місце серед цих концепцій посідають методології аналізу, розробки та удосконалення бізнес-процесів на засадах ощадливого виробництва.

Якість проведеного дослідження. Робота виконана на високому рівні, відповідає змісту, поставлені завдання повністю вирішені, мету дослідження досягнуто, окрім цього ґрунтовно досліджено та описано бізнес-процеси підприємства, запропоновано чіткі послідовні кроки їх удосконалення на засадах концепції ощадливого виробництва.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. У першому розділі розкрито сутність та наведено різновиди бізнес-процесів організації, опрацьовано потужний масив інформації щодо методичного інструментарію ощадливого виробництва, результати досліджень структуровано і подано автором у вигляді таблиці порівняльних характеристик. У другому розділі охарактеризовано господарську діяльність ТОВ «Нова пошта» за його основними фінансово-економічними показниками, всебічно досліджено цільовий ринок функціонування ТОВ «Нова пошта» із зазначенням істотних переваг і недоліків підприємств конкурентів, запропоновано вектор розвитку підприємства та його сильних сторін. На окрему увагу заслуговують параграфи 2.3 і 3.2 роботи, де описано і проаналізовано основні бізнес-процеси ТОВ «Нова пошта».

Зауваження. З урахуванням того, що всі основні завдання були вирішені, актуальність теми була розкрита, обґрунтована і доведена як в теоретичному, так і в практичному аспектах, зауваження до роботи відсутні.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Дослідивши стан підприємства ТОВ «Нова пошта», було розроблено пропозиції з удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» із залученням широкого кола інструментарію. Наведені в роботі пропозиції апробовано, проаналізовано та обґрунтовано з погляду їх економічної ефективності. ТОВ «Нова пошта» залучили у свою практичну діяльність карти і моделі бізнес-процесів, а розроблені пропозиції розглядаються, як один із напрямів вирішення існуючої проблеми.

Місце роботи та посада рецензента
Науковий ступінь, вчене звання

директор департаменту «Корпоративний Університет» ТОВ «Нова Пошта-Центр»
Торжинська Є.В.

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА	7
1.1 Сутність та різновиди бізнес-процесів організації.....	7
1.2 Особливості управління бізнес-процесами організації на засадах концепції ощадливого виробництва.....	13
1.3 Методичний інструментарій ощадливого виробництва	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	39
2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»	39
2.2 Дослідження цільового ринку функціонування ТОВ «Нова пошта»	47
2.3 Аналіз бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта»	55
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА.....	62
3.1 Визначення напрямку удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» на засадах концепції ощадливого виробництва	62
3.2 Обґрунтування економічної ефективності та ризиків реалізації проєкту «Удосконалення бізнес-процесу розподілення МЕН по поштоматах ТОВ «Нова пошта» на засадах ощадливого виробництва»	74
3.3 Формування комплексу організаційних заходів реалізації проєкту «Удосконалення бізнес-процесу розподілення МЕН по поштоматах ТОВ «Нова пошта» на засадах ощадливого виробництва	80
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ.....	101

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЕН – електроні накладні;

МЕН – міжнародні електроні накладні;

СД – служба доставки.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що умови сьогодення такі як пандемія COVID19, війна з РФ, інституціональна та політична нестабільність в країні ставлять нові виклики перед бізнесом і потребують нових підходів до ведення їх підприємницької діяльності. За таких умов методи та підходи ощадливого виробництва, які спрямовані на швидку адаптацію до мінливого зовнішнього середовища бізнес-організацій постають на перший план. Важливим аспектом концепції ощадливого виробництва є дієвий механізм впровадження нових ідей і проектів з мінімальним залученням ресурсів там, де стандартні бізнес-процеси вже не спрацьовують і призводять до зниження продуктивності праці, збільшення тривалості бізнес-процесів та циклів постачання товарів і послуг до кінцевого споживача. Зазначене вище обумовило вибір теми і сприяло дослідженню проблеми розподілення міжнародних електронних накладних з погляду ощадливого виробництва, а також пошуку обґрунтованих шляхів удосконалення бізнес-процесу розподілення міжнародних електронних накладних. Дискусійним залишається питання системної інтеграції запропонованого підходу в масштабах інших галузей бізнес-організацій, що потребує подальших досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених завдань у проблематиці дослідження. Вивченню питань удосконалення бізнес-процесів підприємств на засадах ощадливого виробництва присвячено ряд досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких можна виокремити наступних: вітчизняних авторів Асанов А. В. [2] , Бондаренко В. М., Бутусов О. Д. [3], Василенко В. О., Е. Поремчук [5], Гливенко С. В. [5], Гончарова О.М. [7], Єрохин Є. А. [9], Красуляк М. М. [10], Кузьмін О. Є. [12], Лепекіко Т. І. [13] , Осокіна А. В. [16], Нестеренко Д. В. [16], Пінда Ю. В. [24], Цюцира С. В. [32], Шатілова О.В.[34], Шегда А. В. [35] та зарубіжних Роберт М.[29], Тішер Н. [31], А. К'яріні та П. Габбері [37], М. Брожинська, К. Коваль, Г. Ліс, М. Шимчак [39], Т. Джонс [41], М. Імаї [42], М. Хан [43], К. Раєн [44], Р. Манганеллі [46] та ін.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення бізнес-процесів сервісної бізнес-організації на засадах концепції ощадливого виробництва.

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

- охарактеризувати сутність та різновиди бізнес-процесів організації;
- визначити особливості управління бізнес-процесами організацією на засадах концепції ощадливого виробництва;
- розглянути методичний інструментарій ощадливого виробництва;
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Нова пошта»;
- дослідити цільовий ринок функціонування ТОВ «Нова пошта»;
- проаналізувати бізнес-процеси ТОВ «Нова пошта»;
- визначити напрями удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» на засадах концепції ощадливого виробництва;
- обґрунтувати економічну ефективність та ризики реалізації проєкту «Удосконалення бізнес-процесу розподілення МЕН по поштоматах ТОВ «Нова пошта» на засадах ощадливого виробництва»;
- сформулювати організаційні заходи реалізації проєкту «Удосконалення бізнес-процесу розподілення МЕН по поштоматах ТОВ «Нова пошта» на засадах ощадливого виробництва.

Об'єкт дослідження – відносини, що виникають у процесі управління бізнес-організацією.

Предмет дослідження – управління бізнес-процесами організації на засадах концепції ощадливого виробництва.

Робоча гіпотеза дослідження – базується на можливості удосконалення бізнес-процесів на засадах концепції ощадливого виробництва.

Методами дослідження Методологічною основою дослідження є системний підхід, діалектичний метод пізнання, фундаментальні положення сучасної теорії менеджменту, концепції управління підприємствами.

У роботі були використані такі методи наукового дослідження: метод логічного узагальнення (при систематизації різновидів бізнес-процесів підприємств, їх сутності, видів та особливостей на засадах ощадливого виробництва, а також інструментарію, який застосовується в умовах концепції ощадливого виробництва), структурно-логічний аналіз (при удосконаленні існуючої класифікації бізнес-процесів та формуванні комплексу організаційного забезпечення удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» на засадах ощадливого виробництва), статистичний аналіз (при дослідженні господарської діяльності та бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта»), методологія SADT (при побудові бізнес-процесів підприємства), методологія Lean (при аналізі існуючої проблеми перенавантаження поштоматів за міжнародними електронними накладними), економічного моделювання (при визначення параметрів та побудові комплексу заходів з удосконалення бізнес-процесів підприємства) тощо.

Інформаційну базу дослідження склали звіти та дані підприємства ТОВ «Нова пошта», науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів, інформаційні матеріали, опубліковані у періодичних виданнях, електронні ресурси, представлені в мережі Internet, які були зібрані та опрацьовані особисто автором.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. полягає у тому, що висновки та рекомендації, викладені в роботі, можуть бути використані керівниками та персоналом поштових, логістичних та сервісних підприємств, які займаються впровадженням методів ощадливого виробництва та застосовують у своїй діяльності бізнес-процесне управління. Результатами даного дослідження також можуть користуватися суб'єкти підприємницької діяльності, які займаються наданням консультаційних послуг в галузі удосконалення бізнес-процесів та впровадження методології ощадливого виробництва.

Апробація результатів дослідження відбулась на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» (21 жовтня 2022 р., Київ, Україна). Також, результати дослідження оприлюднені у праці автора [34].

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА

1.1 Сутність та різновиди бізнес-процесів організації

Успіх кожної організації залежить від її підходу до системи управління. Ефективність системи управління визначається за її показниками ефективності, які досягаються шляхом детермінації основних бізнес-процесів, їх показників, організації та нових креативних підходів, які дозволяють забезпечити високий рівень адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Сьогодні, Україна знаходиться в умовах пандемії та стані війни, що ставить нові виклики до управлінців і спонукає їх до винайдення і залучення нових методів та інструментів.

Для розуміння сутності бізнес-процесного підходу розберемо поняття «системи управління». У науковій літературі існує велика кількість визначень системи управління організацією. На думку вітчизняного науковця Василенко В. А., *«система управління додає підприємству здібність до пристосування і навчання, тобто риси саморегульованої гомеостатичної системи»* [4]. На думку О. Є. Кузьміна «управління – це цілеспрямовані дії на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку із зміною обставин» [12]. Під «системою управління» також розуміється сукупність взаємозалежних елементів і підсистем організації, які взаємодіють між собою та приймають участь на етапі впливу на об’єкти управління та зовнішнє середовище для досягнення головної та інших цілей системи (підприємства) [12].

Шегда А. В. [35] систему управління підприємством в ринкових умовах розглядає як своєрідний механізм управлінських відносин, що включає:

- закони управління, тобто найбільш вагомі взаємозв’язки між елементами системи управління, що повторюються та забезпечують її цілісність та дієвість;

- функції та методи управління, тобто конкретні форми та прийоми цілеспрямованого впливу органів управління на інтереси й умови життєдіяльності учасників колективної праці;
- інформацію, тобто сукупність даних, відомостей про соціальні та виробничі процеси;
- інструментарій та важелі такого впливу як плани, рішення, державні замовлення, норми та нормативи, форми матеріального й морального стимулювання;
- організаційну структуру, тобто внутрішню будову системи управління, що відображає розподіл праці та його кооперацію, специфіку виконання конкретних функцій і методів управлінської діяльності;
- технічні засоби збору, обробки та збереження інформації, які істотно збільшують продуктивність управлінської праці;
- кадри управління, тобто керівників, спеціалістів, допоміжний персонал [35].

Протягом останніх десятиліть ринки піддавались значним якісним та кількісним змінам, відповідно можна було спостерігати появу еволюційних систем управління бізнесом, які гарантують ефективність, стабільність та гнучкість. Найбільшої уваги науковці та бізнесмени приділяють саме процесному підходу управління компанією. Процесний підхід характеризується більшою здатністю до вдосконалення менеджменту, що вкрай важливо в умовах зростаючої конкуренції, з якою постійно стикаються організації, та розширює можливості організацій у розвитку бізнесу [24].

З визначень, що зазначені вище по тексту, система управління передбачає наявність взаємозалежних і взаємопов'язаних елементів, де постає питання виокремлення кожного з цих елементів та розкладання їх у часі і просторі. Визначення та опис елементів системи у часі просторі призвели до необхідності поопераційного опису їх діяльності і як результат опису окремих бізнес-процесів. За таких умов з'являється все більше підходів саме до процесного управління.

Існує багато підходів до визначення поняття «бізнес-процес компанії». Так Н. Тішер описує бізнес-процес як структуровану послідовність дій з виконання

певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації та результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес [31].

Задля ефективної діагностики бізнес-процесів важливою є їх класифікація. Комплексний аналіз різних авторських підходів дозволяє визначити ряд критеріїв оцінки бізнес-процесів та визначити їх види (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація бізнес-процесів в системі управління організацією

Критерій класифікації	Види бізнес-процесів
За Портером	Первинні, підтримуючі, розвиваючі.
За причетністю до фірми	Внутрішні, зовнішні.
За місцем ієрархії в системі цілей підприємства	Бізнес-процеси верхнього рівня; бізнес-процеси середнього рівня; бізнес-процеси нижнього рівня.
За місцем в організаційній структурі підприємства	Горизонтальні процеси; індивідуальні горизонтальні процеси; міжфункціональні горизонтальні процеси; вертикальні процеси; інтегровані процеси.
За призначенням або ступенем впливу на одержання доданої цінності	Основні (базові) процеси; підтримувальні процеси; процеси управління; процеси розвитку
За ступенем впливу на результативність	Ключові (вирішальні); ризикові.
За участю у життєвому циклі товару	Основні процеси; допоміжні процеси; організаційні.
За структурою взаємодії	Вертикальні та горизонтальні.
За варіантами ідентифікації	Наскрізні; функціональні.
За рівнем складності	Прості; складні.

Джерело: сформовано автором на основі [3]

З огляду на табл.1.1 підкреслимо наявну розгалужену класифікацію бизнес-процесів, що використовується в загальній системі управління бизнес-організаціями і можемо припустити, що не існує стандартного переліку бизнес-процесів підприємства, а також відсутня єдина їх класифікація. Кожна компанія обирає для себе той набір бизнес-процесів, який підходить їй за розмірами, цілями та характером діяльності. Раніше організацію розглядали як сукупність певних підрозділів, кожен із яких виконує свою функцію, таким чином, взаємодія між підрозділами не бралася до уваги, що відповідно і ставало причиною значних фінансових та часових втрат. Якщо розглядати бизнес-процес, як об'єкт процесного управління, то можемо впевнитися, що його реалізація часто здійснюється кількома одиницями оргструктури компанії, найчастіше це залежить від рівня процесу [3].

Процесне управління не може бути ефективним без використання спеціального програмного забезпечення, компанія розглядається на різних рівнях, одним із таких рівнів є інформаційний, який має підтримуватися інтеграцією певних інформаційних систем управління [3]. Таким чином, усі кожен процес є інтегрований із іншими процесами, виконавцями (оргструктура), показниками та цілями (стратегічна карта) та іншими системами управління бізнесу. Кожна організація обирає собі найбільш оптимальний пакет програмного забезпечення залежно від виду діяльності, величини, структури та багатьох інших факторів.

Науковці виділяють певні етапи життєвого циклу процесного менеджменту (BPM – Business Process Management), як правило, розглядаються різні етапи в різній кількості [44], але внаслідок комплексного аналізу можна виділити 5 основних (див. рис. 1.1).

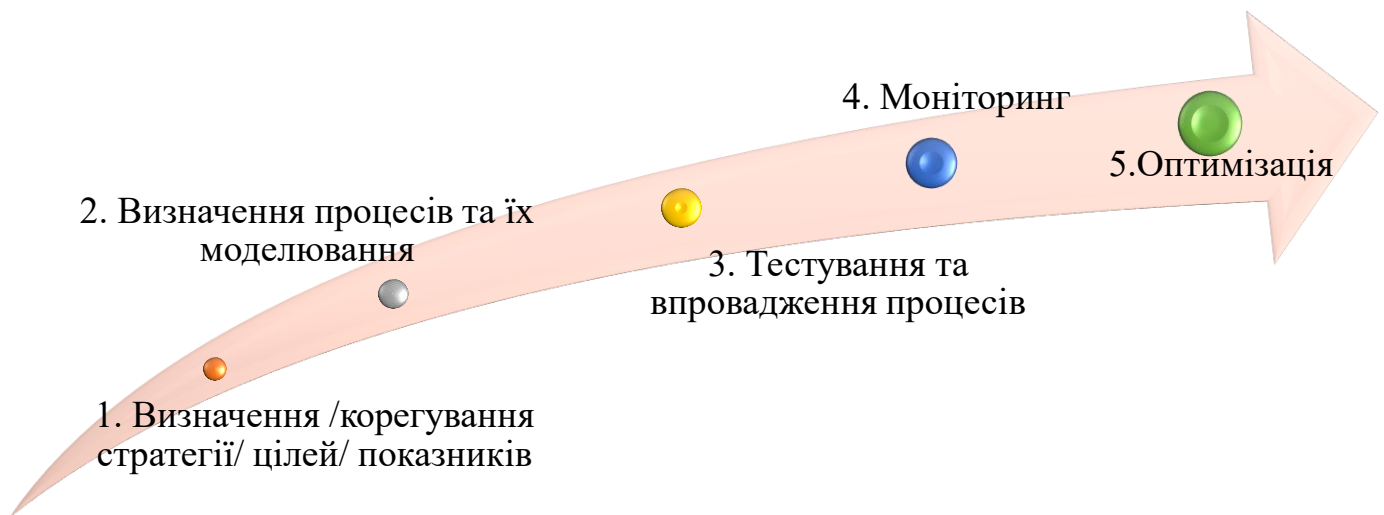


Рис. 1.1 – Етапи життєвого циклу процесного управління (Business Process Management)

Джерело: складено автором на основі даних, представлених у [44; 47; 48; 49]

1. Визначення / корегування стратегії, цілей та показників. Кожна дія компанії має бути направлена на досягнення певної мети. Діяльність ефективна тільки тоді, коли менеджер знає, яким має бути поточний та загальний результати. Таким чином кожен бізнес має володіти планом, в ідеалі цей план має бути деталізований до кількісних показників.

2. Визначення процесів та їх моделювання. Коли відома ціль компанії, можна розглядати різні варіанти її досягнення і обрати найкращий. Тобто певна сукупність взаємодіючих між собою бізнес-процесів буде обрана для досягнення тієї чи іншої цілі підприємства. Однією із особливостей процесного підходу до управління є моделювання бізнес-процесів. Не вся інформація легко сприймається і аналізується у текстовому режимі, тому процеси візуалізуються за допомогою нотацій. Так як існує багато видів та підвидів нотацій, методів моделювання тощо, кожна організація робить індивідуальний вибір, який залежить від масштабу, рівня диверсифікації діяльності та багатьох інших факторів [7].

3. Тестування та впровадження процесів. Після обрання та візуалізації процесів управління компанії має вирішувати, які процеси слід запускати відразу, а які мають пройти певну перевірку типу пілоту чи тестування. Найчастіше спостерігається пілотне випробування процесів, коли процес впроваджується у

компанії частково, наприклад, лише у певних підрозділах, таке випробування є досить ризиковим, але має менше ризиків, ніж пряме впровадження процесу. Тест, на відміну від пілоту, здійснюється в штучно створеному середовищі, наприклад, за допомогою комп'ютерної програми, таке випробування є цілком без ризику і не несе за собою втрат. В результаті тесту чи пілотного випробування управління компанії вирішує долю того чи іншого процесу щодо його подальшого впровадження [3; 44].

4. Моніторинг. Навіть коли процес використовується вже роками у компанії, його у будь-якому випадку варто постійно перевіряти, як і всю систему процесів, адже все є ефективним лише до певного моменту. Якщо організація має точні цілі та планові показники, то в ній легко визначити слабкі місця.

5. Оптимізація. Знайшовши неефективні процеси в компанії, які гальмують її розвиток, слід розглянути шляхи оптимізації чи заміни таких процесів. В результаті ми зменшуємо втрати ресурсів компанії та збільшуємо її конкурентоспроможність. До того ж, якщо ефективність компанії внаслідок оптимізації деяких бізнес-процесів зросла у значній мірі, то є логічним перегляд планових показників та їх зростання відповідно [3].

У цьому параграфі розглянуто сутність поняття «бізнес-процеси» та його визначення, як сукупності дій, що здійснюється для перетворення вхідних ресурсів підприємства на «вихід» у вигляді готової продукції чи послуг з метою задоволення потреб споживачів з погляду їх застосування, як інструменту управління. Зазначається, що система бізнес-процесів кожного підприємства має індивідуальну кількість рівнів, відповідно кожен процес поділяється на певну кількість підпроцесів, які теж у свою чергу можуть поділятися не один раз. Аналіз бізнес-процесів відбувається зверху вниз, а менеджмент компанії має завжди альтернативні шляхи щодо покращення показників ефективності бізнес-процесів шляхом оптимізації, наприклад, економія часу та фінансових коштів завдяки налагодженню реалізації деяких підпроцесів паралельно, завдяки впровадженню певних інноваційних систем саме в тому місці, де є необхідним.

1.2 Особливості управління бізнес-процесами організації на засадах концепції ощадливого виробництва

Часи спаду і депресії економіки спонукають сучасні бізнес-організації України до винайдення нових механізмів адаптації та розвитку їх виробничої діяльності. Відбувається переосмислення усієї діяльності бізнес-організацій, їх мікро- та макроекономічного середовища, а також ключових управлінських компетенцій і підходів до якості менеджменту. Топ менеджери ведучих компаній починають впроваджувати нові інноваційні підходи, в тому числі і до бізнес-процесів, які сприятимуть розвитку компанії та надаватимуть їй істотних конкурентних переваг.

Основним об'єктом процесного підходу до управління є бізнес-процес, який являє собою спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який підлягає систематичним змінам під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому задіяні всі ресурси організації, спрямований на задоволення попиту [10].

Таким чином, можемо зазначити, що **процесний підхід до управління** – це розгляд всього бізнесу з погляду взаємопов'язаних часом, простором, ресурсами та загальною метою бізнес-процесів, які охоплюють певну частину компанії, потребують певний час для виконання та орієнтовані на певний результат.

За таких умов з'являється філософія ощадливого виробництва, що у подальшому виокремлюється як наукова течія Кайдзен Масаакі Імаї [42]. У подальшому концепція Маасаки Імаї була доопрацьована рядом сучасних науковців практиків, які надали їй формату практичного інструментарію, що повністю готовий до застосування в управлінні бізнес-організаціями і відзначається стрімким підвищенням рівня ефективності функціонування та надає їм істотних конкурентних переваг. Масштаб застосування підходу зазначеного вище ощадливого виробництва наведено на рис. 1.2.

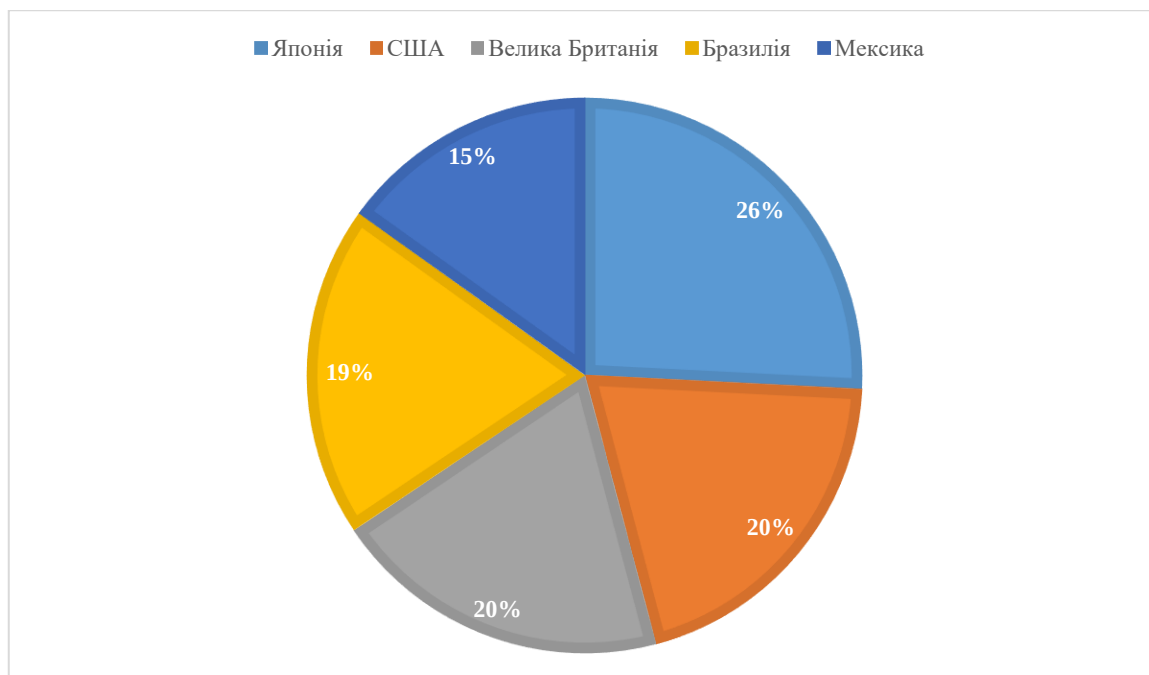


Рис. 1.2 – Рейтинг країн за масштабом застосування принципів ощадливого виробництва в управлінні

Джерело: складено автором на основі даних [9]

З огляду на рисунок 1.2. можемо сформувати рейтинг країн за принципом їх застосування ощадливого виробництва у своїй бізнес-діяльності, а саме:

на першому місці – Японія, де 72 підприємства із 100 застосовують принципи ощадливого виробництва (26 % від загального обсягу всіх бізнес-організацій),

на другому місці – США, де 56 компаній із 100 займають друге місце у світі і становлять 20 % від обсягу усіх компаній світу, які застосовують ощадливе виробництво у своїй діяльності,

на третьому місці – Велика Британія (55/100 та 20 % відповідно від загального обсягу),

на четвертому місці – Бразилія (54/100 та 20 %),

на п'ятому – Мексика (42/100 та 15 %)

Так за даними автора Єрохіна Є. А [9] принципи ощадливого виробництва застосовується в більшості іноземних компаній, тоді як в Україні ощадливим виробництвом займаються лише одиниці.

Дослідники Дж.П. Вумек та Д.Т. Джонсон споживачів [50] виокремлюють ряд ключових переваг ощадливого виробництва, що дозволяють досягти наступних результатів бізнес-діяльності:

- скоротити цикл розробки продукції і виробничого циклу;
- підвищити продуктивність праці;
- підвищити показники ефективності менеджменту якості;
- підвищити ступінь задоволення споживачів;
- підвищити рівень адаптації бізнес-організації;
- скоротити витрати на обладнання, його відновлення і підвищити ефективність його використання.

За даними Wikipedia існує два способи впровадження ощадливого виробництва. Перший – застосування набору інструментів (5S, Kanban, Poka-yoke, Value stream mapping, Total productive maintenance, Gemba, Production flow analysis, JIT and others), що можуть конкурувати між собою [22].

Другий спосіб впровадження називається «Toyota Way» [22] і заснований на підвищенні якості виробничого потоку.

Перший спосіб надає бізнес-організаціям результатів, через зміну лише частини бізнес-процесів без принципової зміни механізму функціонування.

Другий спосіб вбачає перебудову цілої системи, є витратним і передбачає впровадження серйозних науково-технічних рішень, інноваційних підходів, реінжиніринг бізнес-процесів організацій, реорганізацію відділів підприємства, реконструкцію обладнання, підвищення якості виробництва чи надання послуг.

Другий спосіб є більш дієвим і приносить бізнес-організаціям вищі показники ефективності та не може в повній мірі застосовуватись в Україні, адже все ж таки він розрахований на японські компанії та японську економічну систему. Бізнес-організації в Україні наразі знаходяться в більш складній економічній та політичній ситуації, а наявність військових дій посилюють цей ефект та суттєво ускладнюють будь-які процеси функціонування підприємств. Окрім цього рівень інституціональної стабільності бізнес-організацій Японії знаходиться на більш високому рівні і за таких умов впровадження внутрішніх механізмів реінжинірингу бізнес-процесів проходить

з меншими втратами та рівнем дестабілізації компаній. Слід також зазначити про наявні відмінності фінансової діяльності японських і українських підприємств, ведення бухгалтерського обліку, нормативних та законодавчих актів, що регулюють діяльність бізнес-організацій в цілому.

Проте, загальноекономічні відмінності різних регіональних економічних систем можуть бути адаптовані і широко застосовуватись рядом відомих компаній, таких «Toyota Motor Corporation», «Herman Miller», «Lockheed Martin», «Ford Motor Company» [41].

Одним із успішним прикладів застосування принципів ощадливого виробництва може стати організація «Lantech». За даними дослідників Дж.П. Вумека та Д.Т. Джонсона [50] організація «Lantech» була створена в 1972 році, але вже в 1989 році стала терпіти невдачі, що виникали через використання на виробництві системи «партій і черг». На початку 70-х організація була єдиною на ринку і користувалась попитом споживачів, але пізніше втратила свої конкурентні переваги через впровадження іншими організаціями аналогічних продуктів, тривала обробка замовлень, термінів складування готових виробів, строків переробки готової продукції та подовжені терміни доведення її до кінцевого споживача сповільнили рівень розвитку компанії та відкинули її на другий план. Все це сприяло пошуку нових шляхів виходу з кризи, реорганізації та реінжинірингу її бізнес-процесів з погляду впровадження засад ощадливого виробництва. Система функціонування «Lantech» була принципово змінена з погляду пришвидшення основних етапів та бізнес-процесів, а також видалення допоміжних несуттєвих та витратних бізнес-процесів, за рахунок чого організація змогла повернути собі сильні позиції на ринку.

Кількість прийнятих замовлень було скорочено до рівня реального виконання, а процес виробництва розбитий на під-процеси з присвоєнням власників процесу і дрібних відповідальних команд, кожна з яких виконувала окреме замовлення за своєю специфікою. Таким чином, час виконання замовлення скоротився з 4-20 тижнів до 1-4 тижнів. Потреба в зберіганні готової продукції зникла [50].

Якщо розглядати впровадження як поступовий процес, то можна визначити ПАТ «Чумак» як компанію, що розпочала роботу в напрямку ощадливого

виробництва. У 2011 році представники компанії взяли участь у Всеукраїнській практичній конференції «Technology Master-2011», що відбулася в рамках Міжнародної виставки продуктів харчування «World Food-2011». Тема їхньої презентації була спрямована на «Ідентифікацію та ефективну ліквідацію втрат на виробництві» [15].

Впорядкування виробничих помилок є важливим етапом впровадження системи ощадливого виробництва на підприємстві, і цей процес вимагає серйозного підходу. Саме виробничі помилки в кінцевому підсумку впливають на витрати підприємства, якість та вартість продукції. Щоб проаналізувати виробничі помилки в компанії «Чумак», їх розподілили на вузько спрямовані категорії, такі як дефектний і процесний брак. Відсоток втрат яких поступово знижується, зокрема в основному цеху втрати скоротилися з 1,5% в січні до 1,1% у вересні, а на ділянці ферментації – з 23,7% в березні до 13,9% у вересні. Важливо відзначити, що виробничі помилки формуються не лише через випуск дефектної продукції, але і через сім видів втрат, які були визначені Тайіті Оно [105].

Важливо відзначити, що у впровадженні ощадливого виробництва компанія «Чумак» обрала перший спосіб, що передбачає використання окремого інструменту в рамках загальної концепції. Цей інструмент можна віднести до контрольних діаграм, які відображають рівень виробничих помилок.

Втім, використання цього способу впровадження може не принести довгострокового результату. Наприклад, усунення браку, виявленого в процесі виробництва, та контроль, що проводиться після, свідчать про те, що сама система породжує виробничі помилки. Необхідно контролювати не лише рівень пошкодженої продукції, але й сам процес виробництва та помилки в ньому.

Неправильне трактування ощадливого виробництва може призвести до негативних наслідків. Наприклад, у 1989 році компанія «Wiremold» без зміни системи спробувала застосувати інструмент «точно вчасно» (JIT). Спроби скоротити запаси та обсяги призвели до затримок у обслуговуванні споживачів. Компанія використовувала великий гарантійний запас (50%) продукції, що дозволяло уникнути переналадження та технічного обслуговування обладнання. Але при спробах

скоротити складські запаси, компанія стикнулася із затримками поставок і втратою клієнтів.

Впровадження ощадливого виробництва, порівняно з модернізацією обладнання або запуском нових продуктів, є більш економічним способом оздоровлення підприємства. Проте успішність застосування залежить від професійних навичок менеджера. Якщо підприємство планує впроваджувати ощадливе виробництво, важливо залучити кваліфікованого фахівця. У нашій країні, на жаль, дуже мало людей, які можуть доцільно застосовувати японські методики. Крім того, крім вищого керівництва.

Передбачається, що деякі працівники та менеджери можуть виявити супротив до змін через прив'язаність до старих методів роботи. Таких працівників доведеться звільнити. Процес звільнень та виплат заробітної плати також призведе до додаткових витрат. Тільки ті працівники, які зможуть адаптуватися до змін або прийняти їх, залишаться.

Аналізуючи наведені приклади, можна відзначити, що складність впровадження ощадливого виробництва полягає не тільки в вартості заходів, а в людському факторі.

Люди різні, і кожен сприймає інформацію по-своєму. Наприклад, в Японії підприємства використовують Кайдзен, тоді як в Америці популярне ощадливе виробництво, що є адаптацією японської філософії. Складно передбачити, як ці концепції будуть виглядати в контексті українських підприємств. Однак варто відзначити, що виникнення Кайдзен в Японії не є випадковим, оскільки горизонтальний професійний розвиток, самовдосконалення, самодисципліна, відданість роботі та фокус на клієнтах є основними цінностями виховання японців.

Якщо розглядати американську версію цієї філософії, головною відмінністю буде поєднання всіх інструментів, методів та принципів у чітку структуру, що складається з п'яти етапів [50]:

- 1) визначення цінності продукту;
- 2) потік створення цінності;
- 3) організація руху потоку;

- 4) витягування;
- 5) удосконалення.

Зручність цієї структури полягає у тому, що вона надає можливість використовувати конкретні інструменти Кайдзен [50] в залежності від зовнішнього середовища підприємства.

Наприклад, металургійна компанія «Інтерпайп», яка виробляє труби і колеса для залізничного транспорту, не може застосовувати інструмент «точно вчасно», оскільки в Україні існує дефіцит металобрухту, основної сировини для виробництва. Краще закуповувати металобрухт в запасі і великими партіями, поки його ціна не зросла на внутрішньому ринку. Те саме стосується і зберігання готової продукції. Компанія постачає свою продукцію на ринки СНД, Близького Сходу, Північної та Південної Америки, Європи, Північної Африки [25]. Базисні умови поставки можуть передбачати поставку партіями і в різні терміни, тому зберігання готової продукції на складі стає необхідністю.

Хоча американська концепція є адаптацією японської, вона зберегла всі основні принципи оригіналу. Перший етап, «Визначення цінності продукту», повністю відповідає принципу фокусування на клієнтах, оскільки цінність продукту визначається кінцевим споживачем.

Щодо можливості впровадження ощадливого виробництва українськими підприємцями, важливо відзначити, що через постійні зміни зовнішнього середовища не всі інструменти можуть бути застосовані. Деякі принципи цієї концепції можуть бути складні для реалізації в умовах українських підприємств. Наприклад, відкрите визнання проблем, безперервне поліпшення процесів та управління якістю можуть не відповідати цінностям і структурі виховання українських підприємців і робітників.

Цю проблему можна подолати лише шляхом освіти себе та співробітників, використовуючи якісну інформацію. Основні витрати на впровадження ощадливого виробництва на українському підприємстві включають витрати на інжиніринг, навчання керівників і робітників, а також витрати на контроль під час першого практичного застосування знань.

Поки українські підприємці вивчають застосування ощадливого виробництва, яке було розроблене в 80-х роках XX століття, інші країни вже освоюють нову концепцію під назвою «Agile manufacturing» («Гнучке виробництво») [36].

Термін «активне виробництво» був вперше введений та офіційно представлений у 1991 році Інститутом дослідження конкуренції імені Лі Якоккі, який є частиною спеціалізованого відділу Ліхайського університету [2]. Щоб описати цю концепцію, достатньо врахувати два основні аспекти: персоналізацію та швидку доставку. Зокрема, у майбутньому компанії будуть спрямовані на задоволення постійно змінюваних потреб споживача в найкоротший термін, зберігаючи високу якість продукції та контролюючи витрати. Інноваційні підприємства, які використовують концепцію активного виробництва, вирішують завоювати споживачів. Компанія «Інтерпайп» використовує саме цю концепцію для виходу на міжнародний ринок, виготовляючи продукцію за індивідуальними вимогами клієнта з урахуванням розмірів та сертифікацій. Активне виробництво слід розглядати як основу майбутнього ощадливого виробництва. Виконання замовлень за виробничими групами, висока якість, постійне оновлення та фокус на клієнтах – це ключові принципи, які були узяті на замітку від засновників.

Підбиваючи підсумок, важливо відзначити, що впровадження ощадливого виробництва на українських підприємствах можливе. Воно базується на переосмисленні цінностей продукції, створенні потоку та системи витягування. Це відносно економічний спосіб оновлення, проте результати будуть різні в залежності від методу впровадження.

Інструментальний метод може порушити існуючу систему контролю над виробництвом, і позитивний вплив триватиме недовго. В той час як зміна всієї системи потребує більше часу для ретельної підготовки співробітників і якісного аналізу стану підприємства, а також взаємозв'язків і чинників, що впливають на нього.

Другий метод, незважаючи на тривалу підготовку, гарантує міцне положення підприємства на ринку і створює позитивний ефект протягом багатьох років. Специфікації для українського підприємця можуть виникнути лише на етапах підготовки та першої практичної реалізації.

Щодо концепції, яку слід прийняти, активне виробництво є можливим варіантом. Проте, розглядаючи його використання, слід враховувати, що воно ефективне лише у випадках, коли ринок продукції швидко змінюється, і коли є налагоджені та надійні зв'язки з постачальниками.

Ще однією особливістю управління бізнес-процесами організації є те, що побудований бізнес-процес надає управлінцю інформацію щодо прийняття рішень [32] і залежно від специфіки чи галузі прийняття такого рішення бізнес-процеси розподілене на три основні групи:

- 1) класичні бізнес-процеси, що відповідають на головні завдання організації та управління;
- 2) поведінкові бізнес-процеси, що спрямовані на підтримку основних та їх адаптацію;
- 3) ірраціональні бізнес-процеси, ті які виконують допоміжну або функцію з'єднання з будь-яким іншим процесом.

Класичні бізнес-процеси описують основний вид діяльності з погляду його раціонального функціонування і відповідають на ключові питання виробничої діяльності.

З метою обґрунтування запропонованих груп бізнес-процесів та опису їх функціоналу подано таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 – Базові групи бізнес-процесів організації.

Назва групи бізнес-процесу	Основа підходу до опису бізнес-процесу	Ключові особливості бізнес-процесу	Зона застосування
Класичні бізнес-процеси	Раціональний	Власник/-ки процесу: - володіє загальною інформацією; - володіє інформацією щодо можливих альтернатив та перспектив; - володіє системним баченням ситуації та розставленими пріоритетами; - завжди орієнтований на чітко визначені цілі.	1) Основна виробнича діяльність 2) Основна вертикаль управління
Поведінкові бізнес-процеси	Обмежено раціональні	Власник/-ки процесу: - володіє загальною інформацією; - володіє інформацією щодо можливих альтернатив та перспектив; - НЕ володіє системним баченням ситуації та розставленими пріоритетами; - орієнтований на адаптацію визначеним цілям основного класичного бізнес-процесу.	Обмежений у частині інформації
Ірраціональні бізнес-процеси	Допоміжні, ірраціональні	Власник/-ки процесу: володіє інформацією щодо дрібних допоміжних завдань	1) Рішення принципово нових проблем, які важко розв'язати 2) Розв'язування задач в умовах дефіциту часу 3) Достатність повноважень для нав'язування свого рішення

Джерело: Розроблено автором на основі [31; 23; 37; 40; 43; 49; 33;]

З огляду на таблицю 1.2. можемо зазначити, що ключовою особливістю управління бізнес-процесами є їх тісний взаємозв'язок із ключовою метою бізнес-

організації, керівники часто діють на основі нечіткої, погано структурованої, з низьким ступенем достовірності інформації, що знижує ефективність класичних інструментів управління та вимагає їх удосконалення. З огляду на це виникає об'єктивна необхідність наукового обґрунтування нових методів і моделей опису бізнес-процесів. Слід визначити, що методи інтеграції бізнес-процесів організації повинні відбуватись в рамках загальних методів управління.

На сучасних підприємствах використання процесного підходу стало їх конкурентною перевагою [10]. Для реалізації застосування даної концепції здійснюється управління бізнес-процесами [10], де серед різновиду інструментального забезпечення управління бізнес-процесами можемо виокремити один із дієвих – реінжиніринг бізнес-процесів. Реінжиніринг – це інструмент оптимізації процесів компанії, при вдалому застосуванні реінжинірингу менеджмент компанії може досягти великого успіху. Існує кілька підходів до реінжинірингу бізнес-процесів. Найбільш поширеними є підходи Хаммера/Чемпі, Манганеллі/Кляйна та Девенпорта (табл. 1.3).

Манганеллі та Кляйн стверджують, що вони зосереджуються лише на тих бізнес-процесах, які мають вирішальне значення для стратегічних цілей компанії та вимог клієнтів.

Один із інструментів процесного управління, що допомагає оптимізувати діяльність та сприяти зростанню потенціалу компанії – реінжиніринг. Реінжиніринг бізнес-процесів — це радикальна перебудова бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень у таких критичних аспектах, як якість, вихід, вартість, обслуговування та швидкість. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) спрямований на скорочення витрат підприємства та надлишків процесів у дуже великих масштабах [7].

Під час реінжинірингу процесів продуктивність співробітників безумовно впливає на ефективність процесу. Змінами важко керувати, і це економить багато витрат на аналіз, реінжиніринг і документацію. Якщо процесами краще керувати під час виконання, потреба в реінжинірингу значно зменшиться.

Таблиця 1.3 – Методології реінжинірингу бізнес-процесів

№ етапу з/п	Методика Хаммера/Чемпі	Методологія Девенпорта	Методологія Манганеллі/Кляйна
1	Генеральний директор, який ініціює процес реінжинірингу, повинен представити його співробітникам, пояснивши поточну ситуацію в компанії та своє бачення компанії на майбутнє.	Розробити бачення бізнесу та цілі процесу.	Визначити цілі та підготуватися до проекту реінжинірингу бізнесу.
2	Визначити бізнес-процеси з точки зору того, як вони взаємодіють всередині компанії та по відношенню до зовнішнього світу. Тут можна використовувати карти процесів для візуалізації процесів.	Визначити бізнес-процеси, які слід реінжинірингувати	Обрати ключові бізнес-процеси для перепроєктування (не більше 15 процесів одночасно).
3	Вибрати процеси, які можуть принести користь компанії після реінжинірингу, і ті, які легко піддати реінжинірингу.	Зрозуміти функціонування та продуктивність вибраних процесів. І встановити контрольні показники продуктивності для реінжинірингових процесів.	Вивчити поточну продуктивність вибраних процесів і визначте майбутню продуктивність, якої ви хочете досягти.
4	Проаналізувати поточну ефективність процесів на відміну від того, що від них очікується в майбутньому.	Вивчити, як інструменти та програми інформаційних технологій можна застосувати до нещодавно розроблених бізнес-процесів.	Розробити дизайну інформаційних технологій для підтримки нових процесів. І створювати нове робоче середовище для людей.
5	Перепроєктувати вибраний бізнес-процес, використовуючи креативність, латеральне мислення та уяву.	Створити функціонуючий прототип нового бізнес-процесу. Дозволити команді вивчити прототип і визначити сфери для покращення.	Запровадити перероблені процеси та нове робоче середовище в організації.
6	Реалізувати оновлені процеси.	Впровадити протестований прототип у всій організації.	

Джерело: складено автором на основі даних, представлених у [43; 45; 46]

Описані у таблиці 1.3. методології є різними, і відповідно можуть бути використані в залежності від ситуації в компанії та на ринку. Девенпорт ставить інформаційні технології в основу реінжинірингу бізнесу.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це підхід, який використовується для підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності та

результативності процесів, які існують в організації. На додаток до перепроєктування бізнес-процесів, це також передбачає перепроєктування пов'язаних систем і організаційних структур [7; 24].

Зазвичай такі причини, як нові ринкові можливості, посилення конкуренції, погані фінансові показники та зменшення частки ринку, викликають необхідність трансформації бізнес-процесів.

BPR передбачає аналіз і трансформацію кількох основних компонентів бізнесу. До них належать:

- стратегія;
- організація;
- процес;
- технологія;
- культура.

BPR включає три фази; фаза аналізу, фаза проектування та фаза впровадження. Його також називають ре-дизайном бізнес-процесів, управлінням змінами бізнес-процесів та бізнес-трансформацією [7; 24].

Процес моделювання бізнес-процесів часто використовується для вирішення складних завдань управління, оскільки він дозволяє уникнути значних труднощів і витрат при проведенні експериментів у реальному житті [10]. В основі моделювання лежить необхідність відносного спрощення реальної життєвої ситуації або події, при цьому це спрощення не повинно порушувати основних закономірностей функціонування досліджуваної системи. Визначимо, що на практиці часто використовуються моделі, які дозволяють приймати не оптимальні, а прийнятні рішення. Ця спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми з використанням обмеженої кількості критеріїв. Перевага зазвичай надається тому бізнес-процесу, який вже був опрацьований менеджером/управлінцем/керівником і надав прийнятні результати.

Питання витрат в умовах обмеженості інформації спонукало нас до вибору теми магістерської роботи, де принципи ощадливого виробництва виходять на перший план і розглядаються саме в контексті побудови і опису бізнес-процесів

організації. Методичний інструментарій ощадливого виробництва розглядається у параграфі 1.3.

Система менеджменту бізнес процесів передбачає реалізацію певних дій на кожному етапі управління, одним із ключових етапів являється оптимізація бізнес-процесу. Найбільш поширеним у світі інструментом оптимізації процесів являється реінжиніринг, при правильній реалізації якого з'являється можливість зростання потенціалу та конкурентоспроможності бізнесу.

Поширеними проблемами моделювання бізнес-процесів є ненадійні попередні умови, інформаційні обмеження, погане використання результатів і надмірні витрати, включаючи надання інформації та підтримку. Саме надмірні витрати в умовах обмеженості інформації і приводять до основних проблем. Тому актуальним є аналіз системи інформаційного забезпечення підприємства та її вплив на прийняття управлінських рішень.

1.3 Методичний інструментарій ощадливого виробництва

Обрані методи ощадливого виробництва повинні бути орієнтовані бізнес-організацією на довготривалий успіх та реалізовуватись в масштабах довгострокової перспективи. Такі методи набувають своєї актуальності якщо виходять із розуміння і значення «ощадливого виробництва», що зустрічається в літературі під різними синонімами і для яких найпоширенішою є назва «Lean manufacturing» або скорочено «Lean». Для детального розгляду методичного інструментарію ощадливого виробництва необхідним є уточнення сутності терміну «ощадливого виробництва»/ або «Lean manufacturing» яке є загальноприйнятим в світі.

Сьогодні в світі ощадливе виробництво має свою широку мережу прихильників (Lean Partnership), що підтримується Національним інститутом стандартів і технологій виробництва США [23; 18; 19] за визначенням якого «Lean» – це «..Системний підхід до виявлення та усунення зайвого шляхом постійного

вдосконалення, дотримуючись якості продукту та бажань клієнта в такому удосконаленні» («...A systematic approach to identifying and eliminating waste through continuous improvement, flowing the product at the pull of the customer in pursuit of perfection...») [23; 18; 19].

Питання ощадливого виробництва набуває всебічної популярності та все більше висвітлюється у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Так, наприклад, А. В. Осокіна та Д. В. Нестеренко у своїй статті [16] розкриває досвід застосування інструментів ощадливого виробництва що спрямований на підвищення операційної ефективності бізнесу і подає визначення концепції та основні інструменти щодо її впровадження. Основними критеріями впровадження даного підходу на підприємствах, автор вважає *«...усунення втрат в процесах, підвищення в них частки операцій, що створюють цінність, безперервний процес поліпшень за рахунок ідей і пропозицій співробітників, а в фокусі уваги – сім видів втрат, які можна виявити в будь-яких процесах, як виробничих, так і адміністративних. Основні і найбільш поширені типи втрат у більшості компаній: перевиробництво, надлишкові запаси, очікування, транспортування, надмірна обробка, переміщення, дефекти, нереалізований творчий потенціал [16]...»*.

Таким чином, можемо зробити узагальнення і виокремити основну концепцією планування Lean – досягнення максимальної ефективності використання ресурсів за допомогою реорганізації бізнес-процесів, спрямованих на повернення непотрібних витрат [11]. З огляду на параграф 1.2. та 2.2. можемо припустити, що такою реорганізацією може бути значне скорочення або навіть видалення процесів, які не приносять цінності. Тут принциповим є зміна тактики мислення, а не просто пари алгоритмів чи інструментів, за умов впровадження ощадливого виробництва (Lean) принциповим є виокремлення ключових пріоритетів і постійна відмова від меншовартісних, скорочуючи при цьому витрати на якість продукції, підвищуючи прозорість управлінських процесів, підвищуючи рівень задоволеності споживачів продуктом чи послугами бізнес-організації, приросту участі співробітників компанії у процесі виробництва та посилення їх мотивації, зменшення втрат ресурсів за рахунок відмови від частини процесів.

Як зазначалося вище за текстом, принциповим у застосуванні методів ощадливого виробництва є саме комплексність підходу, де необхідним є охоплення трьох ключових сфер: інструментальне забезпечення методів, оптимізація організаційного механізму та зміна корпоративного підходу до управління.

Методологія ощадливого виробництва передбачає також і зміну ключових цінностей бізнес-організації та менеджменту з урахуванням багатьох факторів впливу – галузі функціонування компанії, специфіки споживчого ринку, особливостей цільового сегменту продукту чи послуги компанії, поведінкових чинників конкурентів тощо. Тут постає на перший план питання швидкості впровадження методології ощадливого виробництва і якісного адаптивного керування цим процесом. Євген Поремчук, що є співзасновником та СТО компанії BWN Group у своїй статті [5] радить застосовувати правило трьох «НЕ», рис. 1.3.

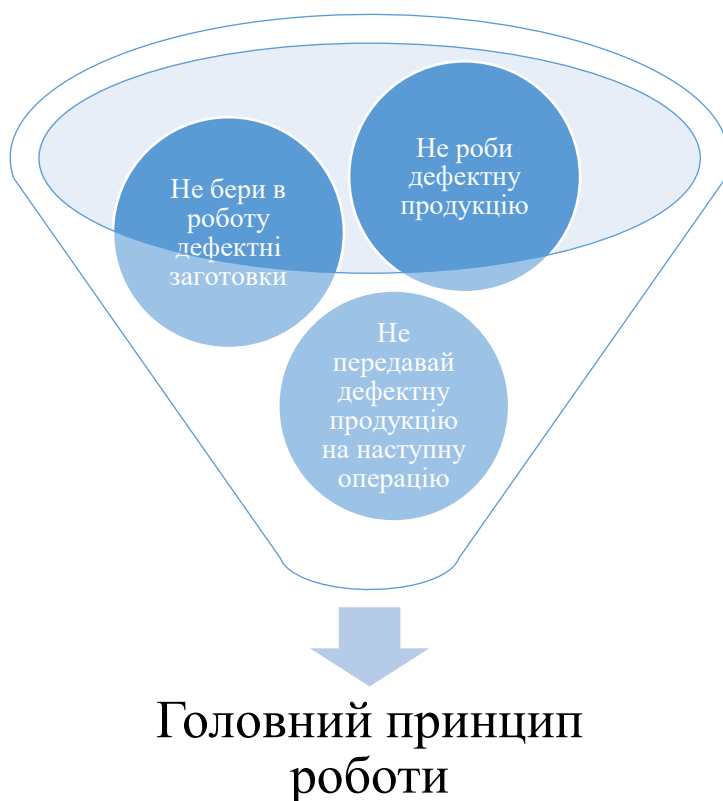


Рис. 1.3 – Правило трьох «Не» BWN Group в умовах ощадливого виробництва.

Джерело: сформовано автором на основі [5]

З огляду на рисунок 1.3 можна зробити висновки, що впровадження методології ощадливого виробництва передбачає навантаження на систему

менеджменту якості і реалізується протягом тривалого періоду, адже забезпечення зазначених на рисунку принципів виробництва потребує удосконалення процесів відбору, фільтрації, розуміння показників норми продукту, зміна попередніх показників якості і розробка нових, причому, як для процесів так і для продуктів. Здавалось би, найлегшим є це відмова від дефектного, менш ефективного, менш продуктивного є логічним кроком, та з огляду на досвід підприємств, що займались впровадженням методології ощадливого виробництва – одним із найскладніших етапів є саме визначення тієї критичної межі за якою починається допустима норма, і до якої треба все відхиляти.

Методологія ощадливого виробництва вважається актуальною, доцільно обґрунтованою і приносить вагомі здобутки у різних галузях економіки. Так за даними [5; 10; 16] галузі світу отримали ряд позитивних зрушень:

- електронна промисловість – скорочення етапів виробничого процесу з 31 до 9 дня, скорочення виробничого циклу з 9 до 1 дня, вивільнення 25 % виробничих площ. Економія – близько 2 млн доларів за півроку;
- авіаційна промисловість – скорочення терміну виконання замовлення з 16 місяців до 16 тижнів;
- автомобілебудування – зростання якості на 40 %;
- збірка автомобільних вузлів – вивільнення 20 % виробничих площ, відмова від будівництва нового виробничого будівлі, економія близько 2,5 млн доларів за тиждень;
- кольорова металургія – збільшення продуктивності на 35 %;
- фармацевтична промисловість – скорочення відходів з 6 % до 1,2 %; зниження споживання електроенергії на 56%, економія 200 тис. доларів щорічно;
- виробництво споживчих товарів – збільшення продуктивності на 55 %, скорочення виробничого циклу на 25 %, скорочення запасів на 35%, економія близько 135 тис. доларів за тиждень [5; 10; 16].

З огляду на ключові підходи ощадливого виробництва можемо сформулювати основний методичний інструментарій ощадливого виробництва.

5S [17; 19]. Передбачає виконання наступних етапів:

- правильна організація робочого місця:
- розсортувати та прибрати те, що не використовується
- розташувати у зручному порядку те, що використовується
- підтримувати чистоту та порядок
- створити стандарти контролю

Методика 5S дозволяє удосконалювати, використовуючи створені стандарти. Досить швидко виявлення проблем у виробництві, спричинених неправильною організацією робочого місця та зведення їх до мінімуму (наприклад, звільнення від покладів інструментів, які використовувалися місяць тому, а зараз лише змушують витрачати час на пошук потрібного серед них).

5 Whys Technoique (техніка п'яти «чому») [39]. Інтерактивна техніка запитань, що використовується для виявлення причинно-наслідкових зв'язків, що лежать в основі певної проблеми. Найголовніша мета цієї техніки — визначити ключову причину дефекту чи проблеми, повторюючи питання «Чому?». Кожне питання формує основу для наступного питання.

А3. Методологія А3, що заснована за часів існування факсів компанію Toyota [51] використовувалися як форма звітності та з часом знайшла нову сферу використання, різні компанії адаптували цей метод під свої потреби та мають різну кількість кроків вирішення проблеми. В компанії нова пошта використовується А3 що складається з 7 кроків, а саме:

- Прояснення проблеми;
- Поточний стан/ділення проблеми;
- Цільовий стан;
- Аналіз кореневих причин;
- Розробка контрзаходів;
- Досягнутий стан;
- Стандартизація та наступні кроки.

Саме завдяки зручній для сприйняття моделі вирішення проблем, кожен працівник компанії здатний самотійно створити проект з покращення, за таким принципом готується та презентується всі проекти покращень у компанії. Це дозволяє

швидко та ефективно реагувати на виклики часу, проблеми, що виникають через непередбачувані обставини та реалізовувати ідею безперервних покращень завдяки тому, що проблеми є завжди, АЗ можуть створюватися в навчальних цілях та виявляти неочікувані рішення. Для реалізації проекту на етапі ділення проблеми використовують інші інструменти ощадливого виробництва в залежності від їх доцільності застосування у конкретній ділянці компанії.

Andon (Андон) [18]. Система, яка відразу ж інформує про проблему, що виникла в процесі виробництва, і дозволяє зупинити процес, поки виявлений дефект не став масовим. Своєчасна ліквідація проблеми, що дозволяє надалі не витратити ресурси на ліквідацію наслідків помилки у глобальних масштабах.

Bottleneck analysis (Аналіз вузьких місць) [18; 19; 17]. Знаходження «вузького» місця виробництва («пляшкового горла»), що не дозволяє створювати більше продукції за меншу кількість часу. Розширення «пляшкового горла» покращує продуктивність та «вихід» виробничих потужностей. Відбувається поліпшення слабкого елемента з виробництва, інакше кажучи: «Слабкі ланки, прощайте!»

Continuous Flow (Безперервний потік) [17; 19]. Оптимально вибудовує виробничі потоки. Процес, побудований правильно, не передбачає заповнення «буфера» і тривалих зупинок між етапами виробництва. Усунення таких втрат, як непередбачене транспортування, зайві запаси, нераціональна витрата часу.

Діаграма Ішикави [18]. Її ключовою особливістю і цінністю для компанії є включення широкого спектру факторів впливу, які включають в себе: методи; людей; обладнання; середовище; вимірювання; матеріали.

Зручність цього інструменту полягає в використанні експертної оцінки, що значно спрощує пошук проблемних зон завдяки сесії мозкового штурму командою проекту. Так як її основною задачею є пошук кореневих причин. Під час мозкового штурму члени команди знаходять незвичайні з першого погляду проблеми та мають змогу опосередковано вирішити не тільки кореневу причину, а й знайти супутні, кратно збільшуючи результати досягаючи амбіційних рішень та перевершуючи свої найсміливіші очікування.

Gemba (Поле битви) [17; 46]. Формування розуміння про те, що все найважливіше відбувається на виробництві, а не в кабінетах керівництва. Керівництво залучається до виробничого процесу, що дозволяє зміцнити дисципліну, зменшити час реакції на проблеми і отримувати інформацію з першоджерела.

Heijunka (Планування) [37; 22; 46]. Вміння планувати замовлення особливим чином. Замовлення клієнтів поділяються на кілька невеликих партій, що вибудовуються у порядку. З'являється можливість виробляти різну продукцію максимально швидко та скоротити ймовірність виникнення ризиків порушення виробничого процесу на різних стадіях та зриву термінів передачі готового продукту замовнику. Цей lean tool веде до того, що знижується потреба мати запас матеріалів, час виробництва. Він дозволяє зменшити втрати за рахунок того, що кожен вид продукції виготовляється частіше, а запаси (іншими словами заморожені активи) зводяться до необхідного мінімуму. При вимушеній зупинці лінії для підприємства є вся необхідна клієнту продукція.

Hoshin Kanri (Розгортання політики). Налагодження зв'язку між «стратегією» та «тактикою»: метою керівництва з діями представників виробництва. Керівництво задає цілі кожному із співробітників, вони рухаються у цьому напрямі. Достатня комунікація між керівництвом та робітниками дозволяє зменшити втрати. У компанію має бути впроваджено таск-менеджера для використання інструменту Hoshin Kanri.

Jidoka (Автономізація). Устаткування піддається частковій автоматизації. Пошук проблеми відбувається автоматично. Є можливість припинити виробництво при виявленні помилки. Один співробітник може контролювати роботу відразу кількох пристроїв. Це призводить до зниження витрат на виробництво, а також зводить до мінімуму витрати на ліквідацію помилок (порівняно з тим, якби вони були виявлені не відразу ж, а лише наприкінці виробничого циклу).

Kaizen (Постійне поліпшення) [29; 42, 46; 41]. Використання Kaizen tools є об'єднання зусиль усіх співробітників підприємства у напрямку формування особливої корпоративної культури та досягнення спільних цілей. Синергічний ефект

від об'єднання зусиль співробітників, вкладених у зменшення витрат, стає, власне «вічним двигуном» прогресування ощадливого виробництва для підприємства.

JIT, Just in time (Точно вчасно) [5]. Виробництво та система постачання базуються на «витягуванні» необхідного клієнта на даний момент часу і кількості продукції. При цьому прогнозований попит у розрахунок практично не береться. Вимагає наявності на виробництві таких систем, як «Continuous Flow», «Kanban», «Takt time» та «Heijunka». Цей спосіб найбільш ефективний за необхідності зниження кількості випущених виробів, запасів сировини та розміру виробничого приміщення. Сприяє оптимізації фінансових потоків.

Kanban (Витягнута система) [5]. Регулює потоки випущеної продукції та сировини всередині та за межами виробництва. Потреба комплектуючих чи готової продукції визначається за допомогою сигнальних карток. Знижується кількість втрат та надлишок складських запасів. Позитивно впливає на результати проведення інвентаризації складів.

KPI (Ключові індикатори продуктивності) [7; 24]. Система метрик застосовується для аналізу пріоритетних сегментів діяльності компанії. Є потужним стимулятором зростання співробітників. Ключові індикатори, які можуть змінювати працівники, дозволяють своєчасно визначати потенційні втрати та ризики, досягати стратегічних цілей, поставлених перед компанією.

Muda (Втрати) [46]. Звільнення від усього, що не становить цінності для замовника (споживача). Дізнавшись усі можливі види втрат, слід їх своєчасно виявляти та мінімізувати, підвищуючи якість роботи персоналу, обладнання та організації в цілому.

PDCA (Плануй-Роби-Перевіряй-Дій). Ітеративний метод, що дозволяє впроваджувати всілякі поліпшення та/або проводити зміни: Перегляд виконаних дій з точки зору ефективності, розробка за потреби більш продуктивних дій. PDCA дозволяє знаходити системний підхід у вирішенні проблем, що виникають, впроваджувати поліпшення та проводити експерименти: плануй (висування гіпотез); роби (втілення гіпотез у життя); перевіряй (оцінка результативності дій); дій (впровадження змін, нова спроба) [39].

OEE (Overall Equipment Effectiveness /повна ефективність обладнання). Дозволяє відстежити три види втрат, які стосуються функціонування обладнання: якість, готовність, продуктивність. Дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно експлуатується обладнання. Це збалансований показник, що дозволяє підвищити прибутковість виробництва та покращити його технологічність. Якщо OEE досягає 100%, значить компанія випускає продукт без дефектів, настільки швидко, наскільки це взагалі можливо з урахуванням наявних технологій, не допускаючи простоїв [39].

Рока-ґоке (Захист від помилки, Захист від дурня). Створення методів, що запобігають появі помилок у процесі виробництва. Головна мета – досягти «0% дефективності». Витрати, пов'язані з попередженням помилок, значно нижчі, ніж ті, які компанія несе при регулярних інспекціях і, тим більше, при виправленні дефектів тривалий час [39].

Аналіз основних причин виявляють за допомогою принципу «п'яти чому» [39] згідно якої усунення основних причин виникнення проблем дозволяє уникнути виникнення аналогічних ситуацій у майбутньому.

Visual Factory (Візуалізація виробництва) [37]. Використовуються прості індикатори. З їхньою допомогою здійснюється обмін інформацією. Кожен співробітник розуміє поточну ситуацію, спираючись на дані системи інформації (колір, звук та інші сигнали).

VSM (Value Stream Mapping, Карта потоку створення цінності). Інструмент Lean, що дозволяє наочно відокремити процеси, які додають цінності від тих, що такої цінності не додають. Зручне рішення для планування змін, які згодом будуть реалізовані [37].

TPM (Загальне обслуговування обладнання). Метод ощадливого виробництва, суть якого полягає в тому, щоб залучити до обслуговування обладнання кожного співробітника компанії, а не лише спеціалістів-техніків. Мета TPM – підвищити термін експлуатації обладнання та його ефективність. Зменшення кількості простоїв, помилок у роботі з обладнанням, аварій. Посилення почуття відповідальності кожного співробітника [39].

Takt time (Час такту). Показник періодичності, з якою клієнт замовляє продукцію. Також час такту може відображати часовий проміжок, коли компанія надає клієнту випущену продукцію. Можна розрахувати за співвідношенням планового часу виробництва до попиту споживача. Дозволяє визначити необхідну продуктивність певної виробничої ділянки з метою задоволення потреб клієнтів [39].

Такий інструмент дозволяє стандартизувати роботу та надати інструкції щодо близького до ідеального виконання певної операції. Цей документ постійно аналізується та оновлюється. За наявності в компанії однакового обладнання воно має працювати за єдиним стандартизованим методом (оптимальним). Максимальна ефективність досягається при використанні інтерактивних документів, які можна швидко видозмінювати та доповнювати. Досягається зменшення втрат (внаслідок застосування лише найкращого досвіду) та зниження ризиків створення неякісного продукту [20; 39].

SMART (Розумні цілі) [37; 41; 47]. Ця аббревіатура містить такі слова: Specific, Measurable, Attainable, Relevant, and Time-Specific. У перекладі це звучить так: мета конкретна, вимірна, досяжна, релевантна, визначена у часі. При слабко продуманій комунікації чи хибному розумінні завдань неминуче виникають втрати. Усунути цю проблему дозволяє правильно поставлена мета.

Цей метод є важливим, адже на етапі досягнення мети, як правило бувають різні перепони, наприклад такі: поломки, налаштування, нетривалі зупинки, зниження швидкості, відмови у роботі, відмови у виробництві. Усі ці причини є заклик до дії. Скоротити час простою можна лише за умови послідовного усунення всіх проблем.

SMED (Швидке переналагодження) [50]. Набір інструментів manufacturing, заснованих на принципах ощадливого виробництва, що дозволяють набагато швидше проводити налагодження обладнання (до 10 хвилин). Переналагодження проводиться на основі двох дій: внутрішньої та зовнішньої. Внутрішні дії пов'язані із зупинкою обладнання, а зовнішні можуть виконуватися і при працюючому пристрої. Методика SMED передбачає перетворення дій із внутрішніх на зовнішні. За допомогою цього

методу простіше виробляти невеликі партії продукції, збільшується час корисної роботи устаткування.

Резюмуючи зазначене вище підкреслимо, що компанії, які усвідомили необхідність для себе принципи ощадливого виробництва, готові вносити до своєї діяльності зміни, які надалі принесуть дивіденди. Поруч із цим важливо усвідомлювати, що впровадження цієї методики у західних компаніях значно відбувається значно легше, порівняно із бізнес-організаціями України. Це відбувається, як мінімум, за рахунок того, що для них звичний менеджмент є регулярний, фіксований, нормативний із достатньою прозорістю внутрішніх та зовнішніх процесів, а бізнес-організації в Україні знаходяться, навпаки, в умовах невизначеності, постійної адаптації та інституціональної нестабільності. Натомість удосталь представлені різного роду формальності та бюрократія, надмірно ускладнені бізнес-процеси. Поруч із цим лідери світових бізнес-організацій тримають курс на сталий розвиток, екологізацію та енергозбереження. Як зазначається у статті [34] авторами Шатілова О. В. і Шишов А. С.: *«...Світові лідери активно інтегрують екологічний менеджмент та його методи в свою економічну діяльність. Світова спільнота все більш негативно відноситься до неекологічних продуктів, або неекологічно-орієнтованих компаній. Ресурсне забезпечення у вигляді відновлювальної енергетики збільшується. Світ рухається відповідно до цілей сталого розвитку...[34]»*.

Отже, що для «легкого» і ефективного впровадження інструментів і методів ощадливого виробництва необхідним є, перш за все, працювати над зміною мислення та відмовою від звичних шаблонів, які начебто дають результат, але насправді підводять компанії до краю прірви.

Також для багатьох вітчизняних компаній головною метою, як і раніше, залишається отримання максимально можливого прибутку і використання усіх методів навмання може бути недоцільним. Підбір інструментарію для вирішення завдань на засадах ощадливого виробництва має базуватись на принципах мінімізації втрат, які згодом гарантовано призведуть до збільшення прибутку. Позиція автора щодо переваг, недоліків та особливостей використання наводиться у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика основного методичного інструментарію, що застосовується в умовах ощадливого виробництва.

Назва методу	Переваги	Недоліки	Особливості
5S [17; 19]	Якість, безпека, сприяє мотивації	Великі витрати часу, неточність	Систематизація, дисципліна
5 Whys Technoique [39]	Економить час і зусилля	Обмеженість, чутливість	Формальна верифікація
A3 [51]	Креативність	Складність	Формує атмосферу, навчає
Andon (Андон) [18]	Зниження витрат, підвищення якості	Високі ризики, контроль	Швидке реагування
Bottleneck analysis [18; 19;17]	Оптимізація	Обмежені можливості	Універсальний
Continuous Flow [17;]	Розриви часу та ресурсомісткість	Безперервність, ефективність	Постійний потік
Діаграма Ішикави [18]	Візуальне сприйняття	Відсутність відповідей	Стовпчикова діаграма
Gemba [17; 46]	Реальність, ефективність	Застаріла методика	Реальна площа, огляд місця
Heijunka [37; 22; 46]	Вирівнювання виробництва	Складний, неефективний	Вирівнювання виробництва
Hoshin Kanri	Гнучкість і цілеспрямованість	Складність впровадження	Потребує високої кваліфікації
Jidoka [29; 42, 46; 41]	Автоматизація та покращення	Застарілість	Автоматизація, самовдосконалення
Kaizen [29; 42, 46; 41]	Постійне поліпшення	Циклічність, повторення	Стале удосконалення
Kanban []	Ефективність, визначеність	Обмежена гнучкість	Організаційна дошка
KPI [39]	Вимірювання успішності	Необ'єктивність, обмеженість	Вимірювання успішності
Muda [39]	Ефективний, економічний	Короткий, нечіткий	Універсальність
OEE [39]	Доступність , ефективність	Обмеженість, суб'єктивність	Оціночний
Poka-Yoke [39]	Безпомилковий результат	Складний, обмежений	Проактивний підхід
Visual Factory [37]	Оптимізація виробництва	Необхідність у точних даних	Управління візуалізацією
VSM [37]	Візуальне сприйняття	Контекстуальна залежність	Економічна модель
TPM [39]	Безпека та конфіденційність	Скрупольозність, складність	Проактивний підхід до планування
Takt time [39]	Швидкість, ефективність	Складно, невимірно	Оптимальний час на одиницю продукції
SMART [37; 41; 47]	Ефективна, інноваційна	Швидкість, відокремленість	Інтелект, функціональність
SMED [50]	Швидкість , гнучкість	Складний доступ	Економічність

Джерело: розроблено автором

У табл. 1.4 наведено ключові переваги і недоліки поданих у цьому параграфі методик, що застосовуються підприємствами різних галузей та видів діяльності та

функціонують на засадах ощадливого виробництва. Вибір методики для застосування підходу ощадливого виробництва В ТОВ «Нова пошта» може складатись із таких кроків: вибір лідера, готового взяти він відповідальність упровадження змін; визначення найбільш критичних сегментів діяльності компанії; встановлення втрат скрізь, де це можливо зробити, без шкоди для виробництва; створення карт поточного та перспективного стану. З погляду застосування зведених даних у таблиці 1.4 в умовах впровадження ощадливого виробництва у діяльності ТОВ «Нова пошта» доцільним вважаємо застосування: методології А3, методу 5 «Чому», методу Ішікави, методу VSM, методу Такт Тайм та методу Kaizen.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова Пошта» є лідером експрес-доставки по Україні, що здійснює експрес-доставку документів, посилок та палетованих великогабаритних вантажів. ТОВ «Нова Пошта» здійснює діяльність через власні філії та відділення партнерів, що дозволяє збільшити географічне покриття без значних капіталовкладень у розширення мережі [20]. Загальну характеристику підприємства наведено у таблиці 2.1.

Основними видами діяльності ТОВ «Нова Пошта» (із вказанням найменування виду діяльності і коду за КВЕД) є:

52.29 – Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;

53.20 – Інша поштова та кур'єрська діяльність;

49.41 – Вантажний автомобільний транспорт.

ТОВ «Нова Пошта» – є лідером на ринку доставок в Україні надає послуги швидкої, зручної та надійної доставки паперів, посилок і вантажів у будь-яку точку України [20].

Так наприклад, 8500 відділень та 13600 поштоматів, для забезпечення яких працює понад 40 тисяч співробітників, – це сильні сторони ТОВ «Нова Пошта». Якісні переваги полягають в тому, що на сьогоднішній день і кожен третій українець регулярно користується послугами ТОВ «Нова Пошта», довіряючи їй документи, речі і вантажі чи замовляючи товари у Інтернет-магазинах. ТОВ «Нова Пошта» співпрацює з малим, середнім та великим бізнесами. ТОВ «Нова Пошта» працює індивідуально із кожним клієнтом, пристосовуючись до його потреб. В ТОВ «Нова Пошта» є комплексні рішення для бізнесу та для Інтернет-магазинів.

Таблиця 2.1 – Основні дані ТОВ «Нова Пошта»

Повна назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НОВА ПОШТА
Скорочена назва підприємства	ТОВ «НОВА ПОШТА»
Контактна інформація	Україна, 03026, місто Київ, СТОЛИЧНЕ ШОСЕ, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата заснування та фактичний термін діяльності, років	19.01.2001 (21 рік 4 місяці)
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Інші:	46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
	46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
	78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Нова Пошта» [20]

ТОВ «Нова Пошта» входить до української міжнародної групи компаній «Нова Пошта» разом із ТОВ «НоваПей», ТОВ «НП Глобал», ТОВ «Нова Пошта Молдова» та ТОВ «Нова пошта Поленд» (див. рис. 2.1) і має власну розгалужену організаційну структуру, яка складається із операційних та офісних підрозділів (див. рис. 2.2) [20].

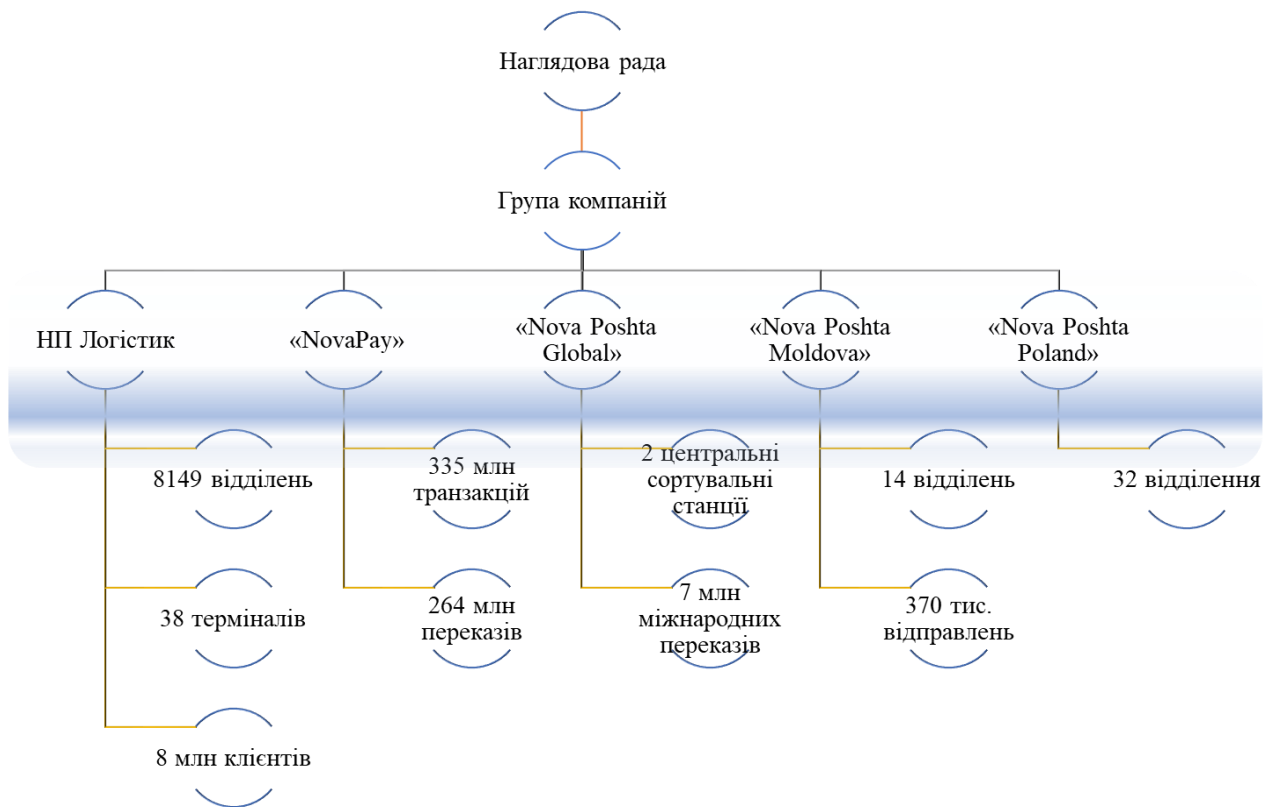


Рис. 2.1 – Дочірні компанії ТОВ «Нова пошта».

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Згідно з рис. 2.1, де висвітлена структура ТОВ «Нова Пошта». Слід сказати, що Наглядова рада – це вищий орган корпоративного управління, який здійснює контроль за досягненнями стратегічних цілей ТОВ «Нова пошта». Основними найбільшими підрозділами компанії є дирекції, які поділяються на департаменти та відділи відповідно (рис. 2.2).

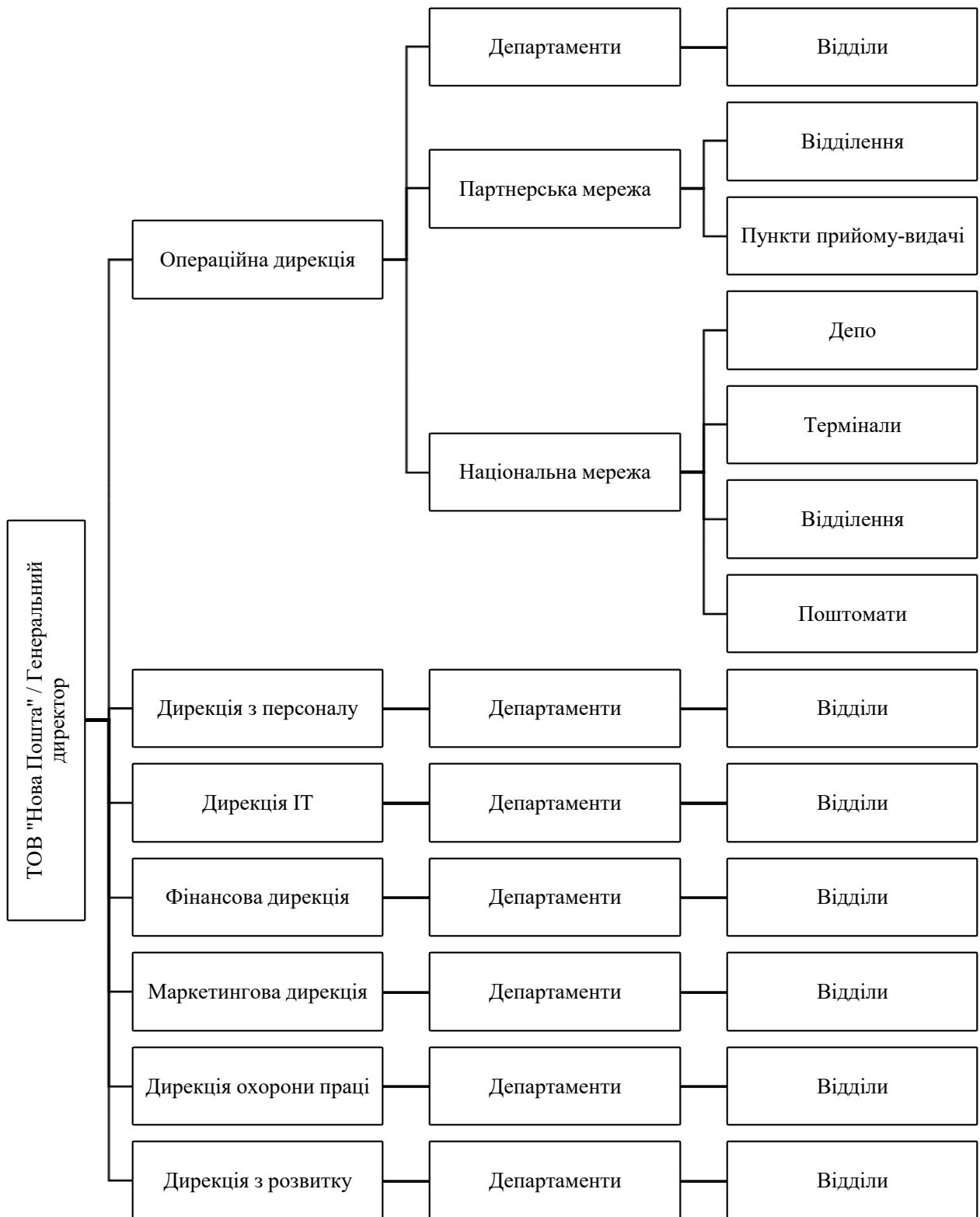


Рис. 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Нова Пошта» [20]

Базовим структурним підрозділом ТОВ «Нова пошта» є відділ. Відділ створюється для реалізації, як правило, однієї функції. Відділи, як правило, формують

департаменти. Департаменти концентрують в собі дві і більше функцій. Якщо до складу департаментів входить декілька відділів [20], то як правило їх об'єднують в управління за схожими функціями. Дирекція може формуватися, якщо до її складу входить хоча б один департамент і один відділ (не в складі цього департаменту).

Найбільшою дирекцією є операційна, яка відповідає за реалізацію процесів, що безпосередньо формують цінність компанії. Операційні підрозділи на рівні виконання безпосереднього обслуговування клієнтів поділяються на депо, термінали та відділення. Відділення у свою чергу можуть належати як компанії, так і власникам-партнерам на основі франчайзингу, які обслуговуються за загальними стандартами компанії.

За даними [20], на базі ТОВ «Нова Пошта» утворено наступну систему терміналів:

Київський інноваційний термінал. КІТ (Київський інноваційний термінал) – перший інноваційний термінал в новітній логістичній інфраструктурі ТОВ «Нова пошта». Першу чергу КІТа відкрили у березні 2018 року, а у січні 2021 року запрацювала друга черга. З її запуском термінал збільшив потужність і тепер здатен обробляти до 50 тис. посилок на годину [20].

Хмельницький інноваційний термінал. Хмельницький інноваційний термінал (ХІТ) компанії «Нова Пошта» було відкрито 17 травня 2019 року. На будівництво терміналу загальною площею 7,7 тисяч квадратних метрів витратили менше року. Термінал став ключовим об'єктом інфраструктури вантажоперевезень компанії в Західній Україні. У Хмельницькому сортуються посилки для 71 населеного пункту по всій Україні [20].

Львівський інноваційний термінал. Львівський інноваційний термінал був відкритий 20 вересня 2019 року і став третім після КІТа (Київського інноваційного терміналу) та ХІТа (Хмельницького інноваційного терміналу) інноваційним терміналом ТОВ «Нова Пошта». Термінал у Львові отримав назву ЛЕО — Легкість. Ефективність. Оперативність [20].

Харківський інноваційний термінал. Інноваційний термінал ТОВ «Нова пошта» в Харкові став четвертим інноваційним терміналом компанії та першим на сході

України. Термінал отримав назву ХАІ (Харків. Автоматизація. Інновації). Він займає площу понад 19 тис. кв. метрів. Як і інші інноваційні термінали Нової пошти, оснащений автоматизованим обладнанням нідерландської компанії Vanderlande. Воно здатне обробляти 8,5 тис. посилок на годину. Загальна потужність терміналу – до 20 тис. посилок за годину [20].

Дніпровський інноваційний термінал. Дніпровський інноваційний термінал ТОВ «Нова пошта» був офіційно відкритий 4 лютого 2022 року. Він отримав назву ДАО – Дніпро. Автоматизація. Оперативність [20].

Запорізький інноваційний термінал. Інноваційний термінал в Запоріжжі запрацював у липні 2022 року. Його площа становить 8 тис кв. м. Для сортування посилок до 30 кг використовуються дві автоматизовані системи [20].

У продовж 2022 року, за офіційними даними, ТОВ «Нова пошта» налічує близько 14 тисяч поштоматів, що закріпило компанію на позиції найдоступнішої пошти України. Через поштомати можна не тільки отримувати відправлення, а й відправляти. Також, отримувати посилки від міжнародних відправників. В компанії міжнародні відправлення називають – міжнародними електронними накладними, скорочено – МЕН [20].

Для порівняння у 2021 році працювало 7045 поштоматів, а у 2022 році цифра їх кількість збільшилася майже вдвічі. Враховуючи стрімкий розвиток мережі поштоматів їх потенціал дає уявлення про подальше стрімке збільшення та нарощення виробничих потужностей [20]. Поруч із цим є проблеми, що переслідують будь-які нові ідеї, які в умовах мінливості економічного середовища та масштабу підприємства стають все більш помітнішими.

Зазначимо, що характеристика ТОВ «Нова пошта» буде не достатньою без приведення її основних фінансово-економічних показників, які було згруповано за даними підприємства та наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 роки, тис. грн

№ з/п	Показник	Рік				Зміни 2021 відносно 2018	
		2018	2019	2020	2021	Абсолютний приріст (+/-)	Темп приросту, %
1	Чистий дохід від реалізації	10 515 739	13 453 318	16 902 857	20 843 502	10 327 763	98,21
2	Собівартість продукції	8 550 741	10 504 342	12 877 086	16 441 004	7 890 263	92,27
3	Валовий прибуток (збиток)	1 964 998	2 948 976	4 025 771	4 402 498	2 437 500	124,04
4	Фінансовий результат від операційної діяльності	493 746	1 024 144	1 538 307	1 611 195	1 117 449	226,32
5	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	510 651	868 357	1 090 142	2 794 933	2 284 282	447,32
6	Чистий прибуток (збиток)	452 649	782 954	991 292	2 600 320	2 147 671	474,46

Джерело: розраховано автором за даними фінансових показників підприємства ТОВ «Нова пошта» [20].

Аналізуючи таблицю 2.2. можемо побачити, що фінансові показники характеризувались високим темпом приросту і не сягали межі нижче ніж 92,27 %. Найвищий темп приросту мав показник чистого прибутку 474,46 %, що є вважається нормативно високим показником. Фінансовий результат від звичайної діяльності у його абсолютному прирості по відношенню до 2018 року становив 2 284 282 тис. гривень.

Для наочної ілюстрації зміни показників у 2018 -2021 роках наведено графік, який подано на рис. 2.3.

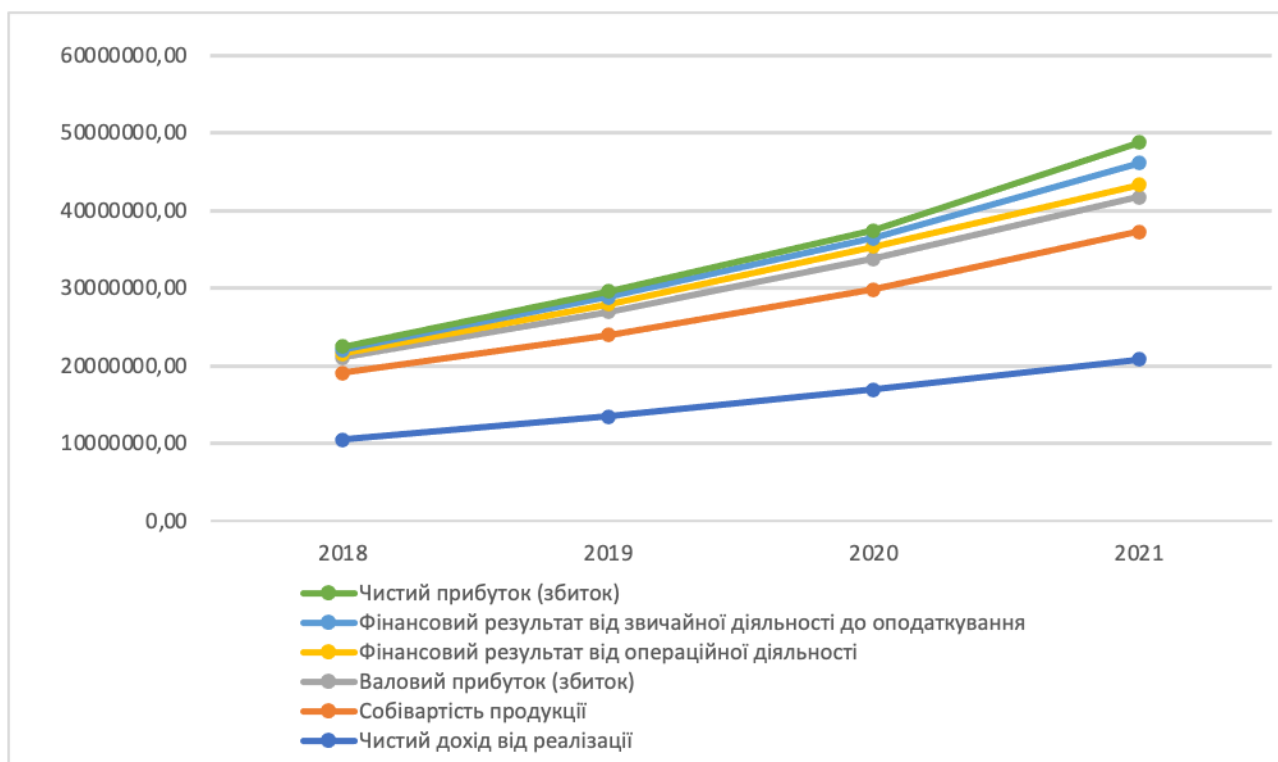


Рис. 2.3 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» 2018-2021 роки, тис. грн

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [20].

За рисунком 2.3. наведено графік зростання фінансових показників у період з 2018 року по 2021 рік компанії, де ТОВ «Нова пошта» зростає на 98,21% за показником чистого доходу від реалізації, на 92,27% за показником собівартості продукції, на 124,04% за показником валового прибутку, на 226,32 % за показником фінансового результату від операційної діяльності, на 447,32% за показником фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування, на 474,46% за показником чистого прибутку. Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Нова пошта» дають уявлення про високий рівень ефективності функціонування господарської діяльності ТОВ «Нова пошта», а також тенденцію зростання показника чистого доходу протягом останніх декількох років за експонентою.

В ТОВ «Нова пошта» методи ощадливого виробництва почали активно впроваджувати у 2019 році. Отже можемо припустити, що стрімкий розвиток фінансово-економічних показників та розгалужена організаційна структура пов'язані саме з наявним впровадженням методології ощадливого виробництва, яке за два роки

(період аналітичних даних) призвело до підвищення рівня ефективності функціонування ТОВ «Нова пошта».

2.2 Дослідження цільового ринку функціонування ТОВ «Нова пошта»

У 2014 році лідер українського ринку експрес-доставки Нова пошта розпочала експансію і вийшла на ринок Молдови. На сьогодні Nova Post у Молдові входить у ТОП-3 найпопулярніших логістичних компаній у цій країні. Компанія налічує 19 відділень, 214 поштоматів і доставляє посилки та вантажі по всій території країни на наступний день. За 2022 рік було доставлено 603 тис. посилок всередині країни та з-за кордону – це на 40% більше, ніж роком раніше.

У жовтні 2022 року компанія вийшла на ринок Польщі і відкрила Nova Post в Польщі. Нова пошта стала першою українською компанією, яка вийшла на ринок Європи під час повномасштабної війни. Наразі, працюють 32 відділення у 19 польських містах, також два сортувальні термінали у Варшаві і біля Жешува (м. Глогув Малопольський).

В березні 2023 року Нова пошта вийшла на ринок Литви. На вантажному відділенні в Вільнюсі можна отримувати та відправляти речі до 1000 кг, а в Каунасі працює поштове відділення до 30 кг.

Четвертою країною Європи, де з'явилися відділення Nova Post, – стала Чехія. На початку червня в Празі відкрились перші 2 відділення. У найближчих планах відкриття мережі у Брно.

Наступними країнами, де з'явилась компанія, стали Румунія та Німеччина – по одному відділенню запрацювало у Бухаресті і Берліні. Також у групу входить компанія Нова пошта Глобал, яка пропонує фізичним особам та бізнесу логістичні рішення у сфері глобальної доставки. Її мета – допомагати українцям продавати та купувати товари по всьому світу.

Один з найпопулярніших продуктів НП Глобал – сервіс NP Shopping. Він дозволяє українцям купувати речі, косметику, засоби догляду та будь-які інші товари

в інтернет-магазинах Європи та США, де немає прямої доставки в Україну, з доставкою в відділення, поштомати ТОВ «Нова пошта» або на власну адресу [20].

У 2021 році компанія заснувала авіакомпанію Supernova Airlines, для того щоб гарантувати швидку доставку своїм клієнтам з будь-якої точки світу. Авіакомпанія стала першою в Україні, яка отримала сертифікат експлуатанта під час війни. Перший рейс за маршрутом Рига-Жешув відбувся у травні 2023 року. Зараз компанія літає цим маршрутом двічі на тиждень. Додатково Supernova Airlines шукає до свого флоту літаки для здійснення трансконтинентальних рейсів – до США та Китаю [20].

Сьогодні в Україні зареєстровано 21 компанія, яка займається пересиланням товарів. Лідер ринку ТОВ «Нова пошта» утримує самі великі ціни по всіх категоріям доставки, окрім великих посилок, рис. 2.4.

Відправлення (діючий тариф / новий тариф)

Вага ³ до (включно), кг	Між відділеннями ¹								Доплата за адресний забір або доставку
	В межах міста ²		В межах області		По Україні (тарифні зони)				
					1	2	3	4	
	було	стало	було	стало	було	стало			
0,5	30	35	35	40	40	45			+20 за 1 відправлення
1	35	40	40	45	45	50			
2	40	45	45	50	50	55			
5	45	50	50	55	55	60			+25 за 1 відправлення
10	55	60	60	65	65	70			
20	75	80	80	85	85	90			
30	95	100	100	105	105	110			
Доплата за 1 кг понад 30 кг	1.5		2		3	3.5	4.5	6	+75 за кожні 100 кг

Параметри відправлень до 30 кг, які приймаються:
довжина кожної сторони – до 120 см, вага – до 30 кг
Параметри відправлень, які приймаються для доставки у Поштомати:
довжина – до 58 см, ширина – до 24 см, висота – до 42 см, вага – до 30 кг
Вартість доставки у Поштомати відповідає наведеним тарифам для обслуговування між відділеннями
Параметри відправлень від 30 кг, які приймаються⁴:
довжина – до 300 см, ширина – до 170 см, висота – до 170 см, вага – від 30 кг до 1000 кг

Ціни вказані у гривнях (з ПДВ), дійсні з 20.03.2021

Рис. 2.4 – Параметри та ціни відправлень ТОВ «Нова пошта».

Джерело: подано автором за даними¹ [20]

З огляду на рис. 2.4 зазначимо, що в ТОВ «Нова пошта» широкий перелік послуг, що надаються. Поряд із цим ТОВ «Нова пошта» продовжує розширювати

¹ Журнал «Економічна правда» // «Нова пошта» підвищує тарифи на доставку і упаковку
<https://www.epravda.com.ua/news/2021/03/11/671811/>

перелік послуг як для доставок всередині країни, так і для міжнародних відправлень. Щоб українці за кордоном могли користуватись швидкими сервісами Нової пошти так само як і в Україні, компанія впроваджує діджитал-інструменти – мобільний додаток, бізнес-кабінет, API-інтеграцію для міжнародних інтернет-магазинів. Розроблено спеціальне програмне забезпечення для цифрового управління логістичним бізнесом за кордоном. Це система Shipment або мультиплатформенне рішення для кожного сегмента бізнесу – відділення, термінала, адресної доставки, офісу підтримки. Shipment є багатомовним і працюватиме у будь-якій країні, де відкривається Нова пошта [20].

Для відображення послуг компаній конкурентів складено порівняльну таблицю 2.3

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика послуг компаній конкурентів і послуг ТОВ «Нова пошта».

Тип доставки / Тариф/ Стандарт	 Нова Пошта	 Укрпошта	 Делівері
Склад-склад	+	+	+
Склад-двері	+	+	+
Двері -склад	+	+	+
Двері-двері	+	+	+
1 кг.	45 грн.	27 грн.	35 грн.
15 кг.	85 грн.	57 грн.	60 грн.
30 кг.	105 грн.	82 грн.	90 грн.
від 30 кг.	6 грн/1 кг	0 зона - 500 1 зона- 700 2 зона-1000 3 зона-1300	4,20грн./ 1 кг.

Джерело: сформовано автором за даними підприємств

За даними табл.2.3, з'ясовано, що невеликі вантажі дешевше перевозити службами Укрпошта (27 грн). Середні – Делівері (60 грн) і Укрпошта (57 грн). Найдорожче перевезення невеликого вантажу обійдеться в службах ТОВ «Нова Пошта» (45 грн) . Середнього – в Нова Пошта (85 грн).

2022 рік став новим викликом для компанії. Попередній 2021 виявився рекордним для Нової пошти – вона доставила 372 млн посилок. Але з початком

повномасштабного вторгнення РФ потік посилок фактично зупинився. Тим не менш, ТОВ «Нова пошта» вдалось зберегти стійкість та майже повернутись на довоєнні обсяги: за результатами року було доставлено 315 млн посилок та вантажів. Компанії групи перерахували до бюджетів країни 7,1 мільярда гривень податків та зборів. Сума податків за 2022 рік збільшилась на 700 млн грн порівняно з минулим мирним роком [20]. Станом на 2021 році ТОВ «Нова пошта» займала найбільший сегмент ринку, рис. 2.4

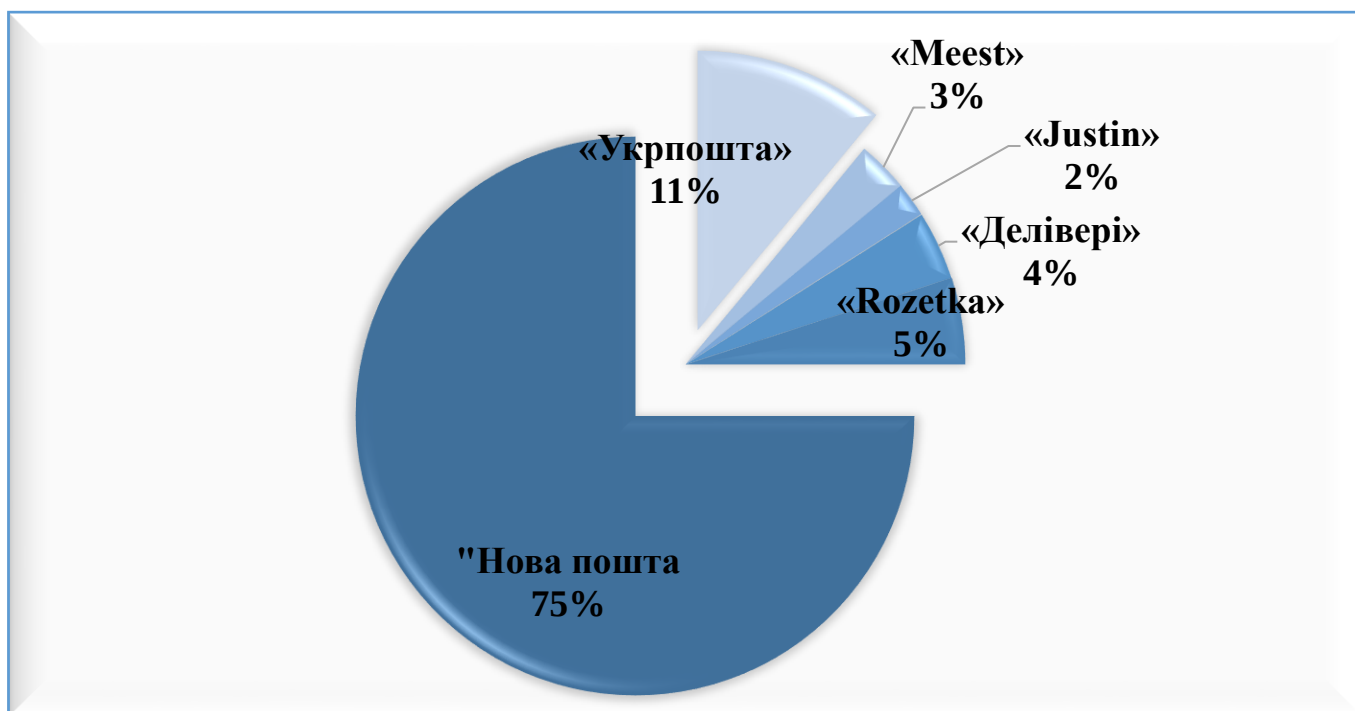


Рис. 2.4 – питома вага на ринку ТОВ «Нова пошта».

Джерело: розроблено автором за даними²

З рисунку 2.4. видно, що ТОВ «Нова пошта» і ТОВ «Укрпошта» є основними конкурентами послуг доставлення посилок: 75 % і 11 % відповідно, рис. 2.5. Підприємства «Meest», «Justin», «Делівері» та «Rozetka» складають 14 % усього ринку надання послуг, інші підприємства займають на ринку менше 1 % тож не були застосовані для відображення структури ринку надання послуг доставки.

² Журнал Forbes Ukraine // «Нова Пошта» покінчила з монополією «Укрпошти». Держоператор прокинувся і повертається в бій. [Електронне джерело]. – <https://forbes.ua/company/nomer-vidstezhennya-02012021-811>

Рівень лояльності клієнтів станом на 2021 рік становив 77 % , а після 24 лютого 2022 року «Гуманітарна пошта» трансформувалась в окремий гуманітарний напрям роботи ТОВ «Нова пошта», що сприяло збільшенню цього показника. За 2022 рік обсяг допомоги, доставку якої оплатила Нова пошта, склав 22 073 тонн – це як вага 77 літаків «Мрія». Усього ж за 8 років програми допомогли з логістикою та доставкою у рамках цього проєкту 1150 благодійним фондам та організаціям [20].

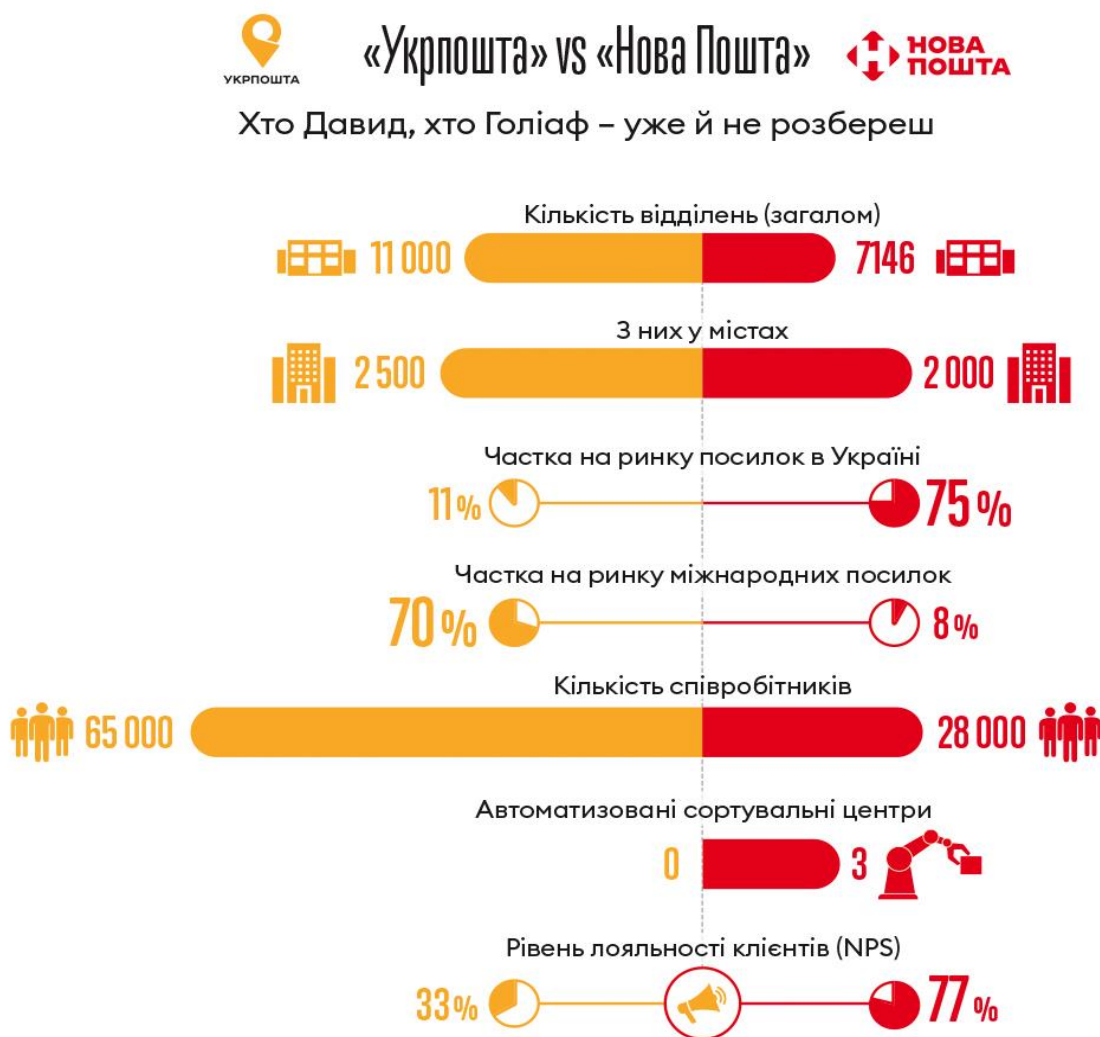


Рис. 2.5 – Співставлення даних «Нова пошта» та «Укрпошта».

Джерело: подано автором за даними³

З самого початку великої війни компанія не зупиняла підтримку армії та гуманітарну допомогу, інвестувавши у наближення перемоги за рік від 24 лютого

³ Журнал Forbes Ukraine // «Нова Пошта» покінчила з монополією «Укрпошти». Держоператор прокинувся і повертається в бій. [Електронне джерело]. – <https://forbes.ua/company/nomer-vidstezhennya-02012021-811>

2022 року понад 400 млн грн. У 2023 обсяг цих інвестицій щомісяця збільшується на 50 млн грн. [20].

У найближчих планах Нової пошти – експансія у Європу, розпочата 2022 року. Компанія вийшла на ринок Польщі під брендом Nova Post та відкрила 30 власних відділень у 18 найбільших польських містах. Мета – дати можливість українцям відправляти та отримувати посилки так само легко і зручно, як і вдома. До кінця 2023 року у країні буде працювати понад 50 відділень Nova Post. У лютому запрацювала Нова пошта у Литві – Nova Post Lietuva. Перше відділення відкрилось у Вільнюсі. Далі на черзі – вихід Нової пошти на ринки Естонії, Латвії, Румунії, Чехії, Німеччини [20].

У 2022 авіакомпанія Supernova Airlines розпочинає виконувати рейси літаками АН-26 – перші рейси відбудуться вже у травні 2023 року. Перші заплановані маршрути – Рига-Жешув та Рига-Кишинів, які будуть підв'язані під доставку вантажів із Китаю та США [20].

Водночас компанія продовжує активно розбудовувати та модернізувати мережу сортувальних терміналів. В лютому 2022 відкрились інноваційні термінали ДАО у Дніпрі та ЗІТ у Запоріжжі. У 2023 триває будівництво інноваційних терміналів в Одесі та у Борисполі. Також компанія має два вантажні термінали на території Польщі – у містах Варшава та Глогув Малопольський. Їхня сумарна потужність – 4500 посилок на добу [20].

Згідно із соціологічними дослідженнями [20], вже багато років Нова пошта залишається «love mark» для українців – сервісом, яким вони користуються регулярно та з задоволенням, а також рекомендують іншим. Компанія щодня працює над тим, щоб покращувати сервіс, і щоб кожен контакт компанії з клієнтом залишав лише позитивні враження. Нова пошта прагне бути не лише сервісом з доставки, а й партнером у житті кожного українця, його опорою у складних ситуаціях, а також відповідальним корпоративним громадянином України [20].

За даними проведеними дослідженнями подано порівняльну характеристику критеріїв оцінки ТОВ «Нова пошта» у порівнянні до підприємств-конкурентів, табл. 2.4

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика підприємств конкурентів ТОВ «Нова пошта».

Критерії оцінки	«Нова пошта»	«Укрпошта»	«Meest»	«Justin»	«Делівері»	«Rozetka»
Послуги	Доставка товарів	Доставка товарів	Доставка товарів	Доставка товарів	Доставка товарів	Доставка товарів
Якість	Висока	Висока	Середнє	Висока	Середнє	Висока
Кваліфікація співробітників	Високий рівень	Високий рівень	Високий рівень	Високий рівень	Середній рівень	Середній рівень
Просування компанії	Корпоративний сайт, усі види реклами, наявність поштоматів	Корпоративний сайт, друкована реклама, телевізійна реклама, виставки	Сторінки в соціальних мережах, телевізійна реклама, виставки	Телевізійна реклама, радіо реклама, друкована реклама	Сторінки в соціальних мережах, телевізійна реклама, друкована реклама, виставки	Корпоративний сайт, телевізійна реклама, радіо реклама, друкована реклама
Бонуси	Бонусна програма для постійних клієнтів, власний мобільний додаток	Бонусна програма для постійних клієнтів	Відсутні	Відсутні	Бонусна програма для постійних клієнтів	Бонусна програма для постійних клієнтів

Джерело: складено автором

У таблиці 2.4 сформовано основні критерії якості надання послуг доставки ТОВ «Нова пошта» у порівнянні до підприємств конкурентів, де з огляду на високий рівень кваліфікації співробітників, високий рівень надання послуг, наявність бонусної програми, власний мобільний додаток та великий рівень доступності через збільшення кількості поштоматів можемо відзначити ТОВ «Нова пошта» у якості лідера.

Основні переваги, недоліки, загрози та можливості подано на рис.2.5 у вигляді матриці SWOT-аналізу.



Рис.2.6 – SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта».

Джерело: складено автором за даними [20].

Проведений аналіз за рис. 2.6 дає змогу зробити висновки про сильні, слабкі сторони, можливості і загрози ТОВ «Нова пошта», де сильними сторонами є – висококваліфіковані спеціалісти, високі ставки оплати праці, система постійного партнерства, довгострокові відносини з клієнтами, активна роль маркетингу, наявність мобільного додатку. При цьому слабкі сторони характеризуються недостатністю виробничих площ, недостатністю власних фінансових засобів та інвестицій, високими витрати на придбання обладнання тощо. Поруч із цим інновації, сертифікація окремих видів діяльності, оперативне реагування на ринку і навчання сприятимуть сильній позиції на ринку ТОВ «Нова пошта» та нівелюватимуть загрози такі, як посилення конкуренції, збільшення темпів інфляції, збільшення цін на ресурси, зниження якості, створення дефіциту кадрів ринку праці, чорний PR конкурентів.

2.3 Аналіз бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта»

Аналіз бізнес-процесів підприємства – це комплекс методів співставлення розрізнених вхідних даних бізнес-процесу у достовірну та оперативну інформацію для прийняття рішень. В подальшому на підставі описаного бізнес-процесу за допомогою програмно-апаратних засобів досягаються оптимальні параметри об'єкта управління.

Можемо припустити, що комбінація процедур, які реалізують функції збору, отримання, збереження, збереження, обробки, аналізу та передачі інформації всередині організаційної структури є процедурою обробки інформації та опису бізнес-процесів [6]. Виходячи з даної концепції будемо аналізувати бізнес-процеси ТОВ «Нова пошта», що у в подальшому повинно надати уявлення про шляхи удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» на засадах концепції ощадливого виробництва організації.

Метою удосконалення бізнес-процесу організації є задоволення інформаційних потреб усіх працівників підприємства, які беруть участь у процесі на будь-якому рівні управління. Тому питання збору і аналізу інформації постає на перший план і виходить із необхідності формування інформаційного забезпечення функціонування та розвитку організації.

Основними завданнями формування інформаційного забезпечення функціонування та розвитку організації є:

- спрямованість інформаційного забезпечення на досягнення цілей функціонування чи розвитку підприємства;
- визначення вимог до інформації;
- формування та моніторинг інформаційного наповнення функціонування та розвитку підприємства;
- вибір джерел надходження інформації;
- організація збору, фіксації, обробки, передачі, зберігання та використання інформації;

- побудова моделі інформаційних потоків;
- оцінка ефективності інформаційної безпеки [13].

Для всебічного аналізу та коректної побудови бізнес-процесу необхідним є етап підготовки вхідної інформації. Інформація на базі якої відбувається опис та розробка бізнес-процесу підприємства є необхідним етапом знехтувавши яким можна заблукати на тенетах бізнес-простору і загубити ключову мету розробки бізнес-процесу. Окрім цього некоректна вхідна інформація може, навпаки, дестабілізувати роботи організації та призвести до зайвих втрат часу і ресурсів, які необхідно буде компенсувати за рахунок раціональної діяльності. З цією метою пропонується схема формування інформаційного забезпечення, як показано на рис. 2.7.



Рис. 2.7 – Схема формування інформаційного забезпечення.

Джерело: складено автором

За наведеною на рисунку 2.7 схемою було зібрано основну інформацію щодо виробничої діяльності ТОВ «Нова пошта» та побудовано DFD-модель бізнес-процесу 0-го рівня «Доставлення посилки» у його взаємозв'язку з усіма елементами системи ТОВ «Нова пошта», рис. 2.8.

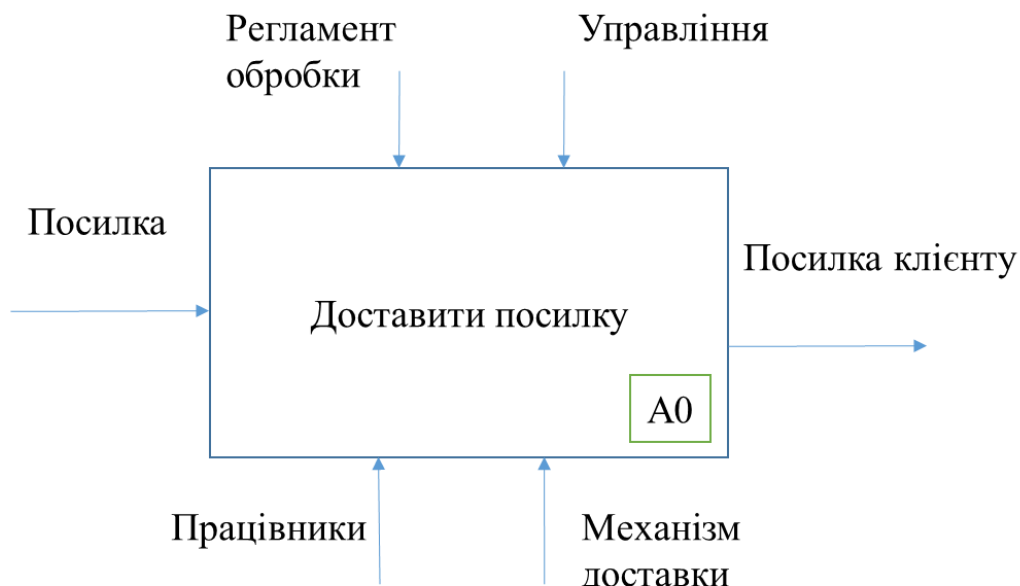


Рис. 2.8 – DFD-модель бізнес-процесу 0-го рівня «Доставлення посилки», TOB «Нова пошта».

Джерело: розроблено автором за оперативними даними TOB «Нова пошта»

Зображена на рисунку 2.8 DFD-модель бізнес-процесу 0-го рівня «Доставлення посилки» представляє загальний процес доставлення посилки TOB «Нова пошта». Рисунок побудовано із застосуванням IDEF0 методології, яка підпорядкована загальній методології SADT, яка використовується для опису бізнес-процесів.

IDEF0 (Integrated DEFinition) – це методологія моделювання бізнес-процесів, яка дозволяє графічно представити функціональні аспекти системи або процесу. IDEF0 використовує діаграми, що містять блоки (функції) та стрілки (потоки даних і управління) для подання взаємозв'язків між різними частинами системи [3; 31].

Наступним етапом опису бізнес-процесів TOB «Нова пошта» відповідно до зазначеної вище методології є деталізація бізнес-процесу «Доставлення посилки», рис. 2.9.

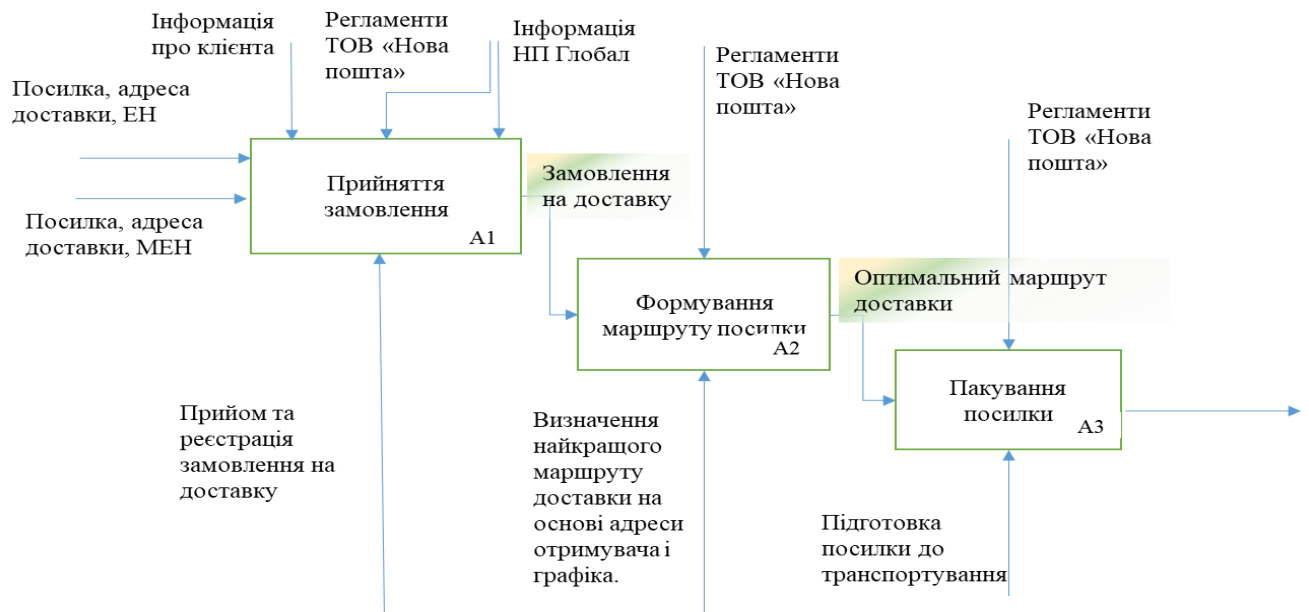


Рис. 2.9 – IDEF0-модель, модель 1 рівня. Бізнес-процес «Доставлення посилки», ТОВ «Нова пошта».

Джерело: розроблено автором за оперативними даними ТОВ «Нова пошта»

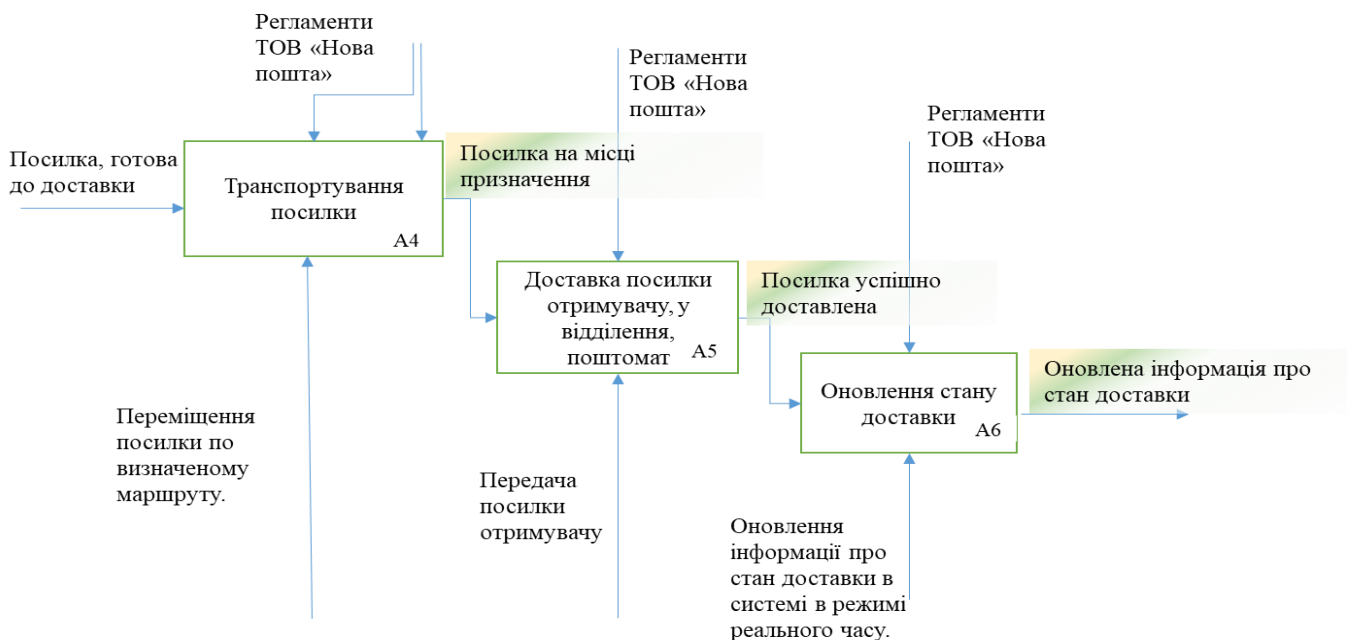


Рис. 2.10 – Продовження рис. 2.9. IDEF0-модель, модель 1 рівня. Бізнес-процес «Доставлення посилки», ТОВ «Нова пошта».

Джерело: розроблено автором за оперативними даними ТОВ «Нова пошта»

На рисунках 2.9-2.10 складено Блок А1: «Прийняття замовлення», де функція блоку–прийом та реєстрація замовлення на доставку посилки. Вхідними даними є –

інформація про клієнта, адресу доставки, характеристики посилки. Вихідними даними є – замовлення на доставку.

Блок А2: «Формування маршруту» визначається функцією «Визначення найкращого маршруту доставки на основі адреси отримувача і графіка». Вхідними даними є – адреса доставки, інформація про доступні транспортні засоби, графік доставки. Вихідними даними є – оптимальний маршрут доставки.

Блок А3: «Пакування посилки» визначається функцією «підготовка посилки до транспортування». Вхідними даними є – посилка, інформація про тип і розмір посилки. Вихідними даними є – статус «Посилка, готова до доставки» та перехід на наступні кроки, рис. 2.10.

На рис. 2.10 наведено IDEF0-модель, модель 1 рівня. Бізнес-процес «Доставлення посилки», де подано Блок А4: «Транспортування посилки», Блок А5: «Доставка посилки отримувачу» та Блок А5: «Доставка посилки отримувачу». Блок 4 визначається функцією «Переміщення посилки по визначеному маршруту» і визначається даними:

Вхідні дані: посилка, транспортний засіб, маршрут.

Вихідні дані: посилка на місці призначення.

Блок А5 визначається функцією «Передача посилки отримувачу» і визначається даними:

Вхідні дані: посилка, інформація про отримувача.

Вихідні дані: посилка успішно доставлена.

Блок А6 визначається функцією «Оновлення інформації про стан доставки в системі в режимі реального часу» і визначається даними:

Вхідні дані: інформація про стан доставки, події під час доставки.

Вихідні дані: оновлена інформація про стан доставки.

Поданий на рисунках 2.7-2.9 бізнес-процес відображає основний вид діяльності ТОВ «Нова пошта» і буде «опорним» у побудові А1 рівня, рис.2.11.

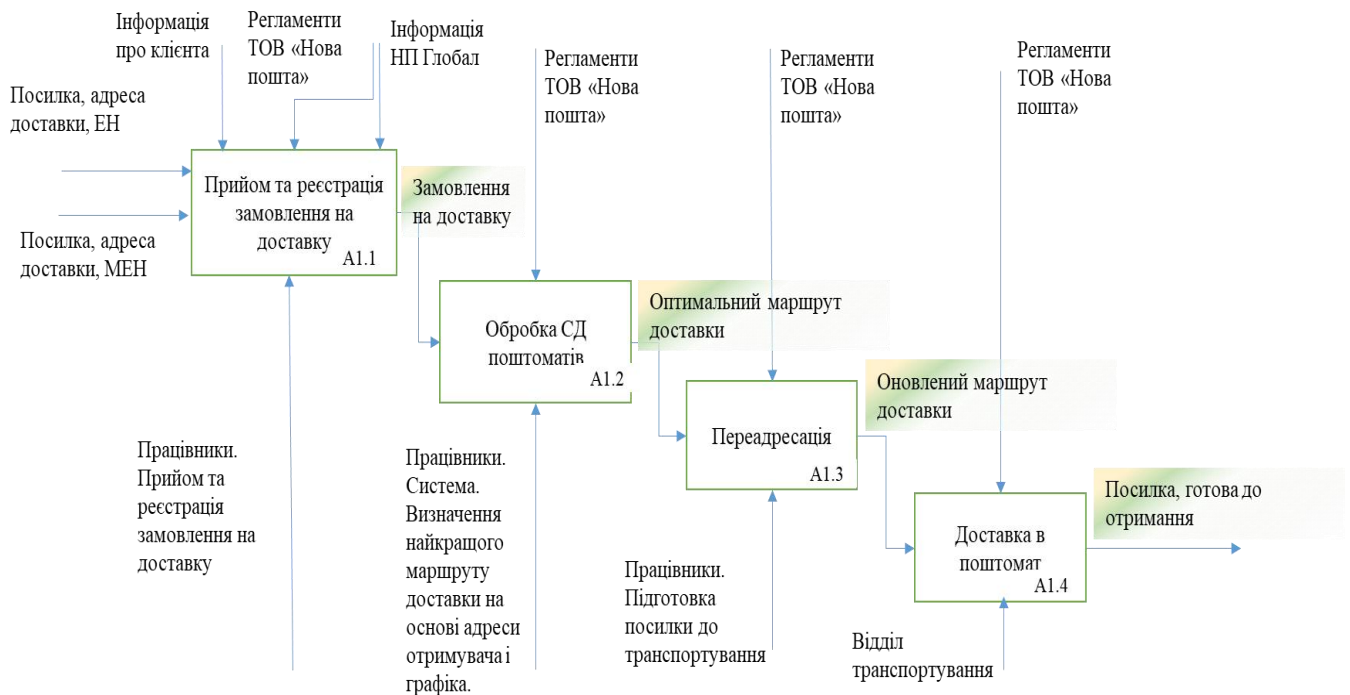


Рис. 2.11 – IDEF0-модель, модель 2 рівня А1. Бізнес-процес «Прийняття замовлення», ТОВ «Нова пошта».

Джерело: розроблено автором за оперативними даними ТОВ «Нова пошта»

На рис. 2.11 подано допоміжний бізнес-процес А1, який складається із: прийому та реєстрації замовлення на доставку (ЕН та МЕН разом) – А 1.1, обробки СД поштоматів – А1.2, переадресації – А1.3, доставки в поштомат – А 1.4. Основними функціями бізнес-процесу є прийом та реєстрація замовлення, визначення найкращого маршруту, організація доставки. Входом є готова до отримання посилка.

Зазначимо, що з огляду на основний бізнес-процес МЕН та ЕН заходять в ТОВ «Нова пошта», одним потоком і не розподіляються на етапі прийняття замовлення. На жодному із етапів ці два види відправлень ніяк не різняться між собою і на етапі завантаження посилки в поштомат з'являється проблема перенавантаження його і затримки процесу видачі. Окрім цього продовжують надходити інші посилки в точку підвищеного завантаження, що призводить до ефекту «сніжного кому».

Наразі єдиним вирішенням цієї проблеми є точкове «ручне» відключення перенавантаженого поштомоту з подальшим «ручним» перенаправленням посилки в інший поштомат чи відділення. При цьому зростає кількість міжнародних відправлень і, відповідно, кількість посилок, які надходять за міжнародними

електронними накладними, що при відтермінуванні вирішення цього питання шляхом автоматизації бізнес-процесу може призвести до більш істотних затримок, перевантаження персоналу і втрат ТОВ «Нова пошта». За таких умов питання потребує нагального вирішення шляхом найменших витрат із залученням мінімальної кількості ресурсів. Поруч із цим постає питання прийняття управлінського рішення щодо запуску проєкту удосконалення бізнес-процесу розподілення МЕН по поштоматах ТОВ «Нова пошта» на засадах ощадливого виробництва.

Наведені переваги і недоліки дають змогу виокремити ключові напрями розвитку ТОВ «Нова пошта» серед яких: інновації, сертифікація окремих видів діяльності, оперативне реагування на ринку і навчання сприятимуть сильній позиції на ринку ТОВ «Нова пошта» та нівелюватимуть загрози. Одним із видів інноваційного підходу є зростаюча кількість поштоматів. Опис бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» показав наявну проблему, що виникає у зв'язку із зростанням кількості МЕН до поштоматів. У зв'язку з чим виникають нові виклики перед ТОВ «Нова пошта» щодо швидкого збільшення їх кількості, як одного із перспективних напрямів розширення ТОВ «Нова пошта». Сьогодні наявність поштоматів є істотною перевагою ТОВ «Нова пошта», яка обумовлена масовим виїздом за кордон населення України і що підтверджується даними аналітичного розділу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА

3.1 Визначення напрямку удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» на засадах концепції ощадливого виробництва

ТОВ «Нова пошта» впровадили централізовану систему управління, в якій вище керівництво зберігає більшість повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень. Рівень централізації на підприємстві досить високий, оскільки всі найважливіші рішення приймаються вищими керівниками [20].

Навіть на такому складному етапі бізнес-процесу прийняття управлінського рішення як реалізація суб'єктом прийняття рішення виступає генеральний директор. Оскільки на даному етапі відбувається контроль за виконанням рішення, то через велику зайнятість топ-менеджменту компанії можуть бути допущені помилки в контролі розробленого рішення, які негативно впливають на подальшу діяльність ТОВ «Нова пошта».

Контроль бізнес-процесів здійснюється таким чином, що керівник організовує спеціальний облік ходу виконання окремих рішень, але такий контроль здійснюється вручну без використання автоматизованих процесів.

Тому виникають труднощі у здійсненні контролю. Складність полягає в тому, що необхідно одночасно контролювати хід виконання багатьох рішень і розпоряджень за різними показниками. За таких умов питання ощадливого виробництва виходить на перший план.

Філософія ощадливого виробництва, заснована на ідеї «якщо немає проблеми то це проблема». ТОВ «Нова пошта» розділяє цю філософію професійного розподілу обмежень, які існують у мінливому середовищі сьогодення. Відповідним чином це

відображається на фінансових показниках компанії, де чистий прибуток компанії за 4 роки збільшився на 474%. Компанія робить акцент не тільки на основних бізнес-процесах, а й на супутніх і підтримуючих.

Ключові операції, що потребують дослідження і удосконалення – це оптимізація роботи офісу, швидкість виплати компенсацій, процес розслідування нещасних випадків, порушень, швидкість комунікації між відділами департаментами, документообіг, процес обробки скарг, швидкість впровадження нових ідей, звільнення та прийняття на роботу, навчання, запуск нових відділень, встановлення поштоматів, розвиток мережі за кордоном, обробка вантажів на митниці, сортування вантажу будь-якої габаритності, оплату посилок та багато чого іншого. Тому, розглядаючи зони покращень основну цінність для клієнта компанія вибудовує вже 22 роки. Саме тому обираючи зону покращень зроблено акцент не тільки на економічній вигоді компанії, а й на причини через які компанія зайняла позицію на ринку «love mark» для всієї країни, стрімко розвиваючись, почавши експансію в країни Європи. Основні цінності ТОВ «Нова пошта» – це швидкість, надійність та комфорт.

Маємо зазначити, що потенціал розвитку Департаменту поштоматів є потужним, в умовах обмеженості часу та плинності робочої сили створюються нові перешкоди на етапі обробки та видачі замовлень.

На етапі видачі замовлень, проблеми з якими стикається департамент поштоматів пов'язані із нетиповою механізмом взаємодії з самими поштоматами, які мають на меті пришвидшити процес видачі і забезпечити дистанцію між пунктами отримання посилки. Наявна компактність поштоматів вирішила проблему доступності для багатьох населених пунктів, багатоповерхових будинків, де є можливість улаштувати поштомат всередині. Поштомати є відносно новим та сучасним рішенням поштових компаній, яке в повній мірі було реалізованим лише ТОВ «Нова пошта». Саме тому, поштомати швидко набирають популярності серед населення нашої країни. Враховуючи те, що процес сортування та транспортування посилок не відрізняється від аналогічних процесів на стаціонарних відділеннях, цей процес варто розглядати під кутом специфіки взаємодії поштоматів з клієнтами.

На цьому етапі більшість проблем виникає через новизну обладнання, що призводить до проблеми на рівні взаємодії типового з нетиповим. Порівняльний аналіз взаємодії відділення та поштоматів виконано за наступними метриками: персонал, клієнт, прийом посилок, видача, доступність (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1– Порівняльна характеристика взаємодії відділення та поштомоту, ТОВ «Нова пошта».

	Відділення	Поштомати
Персонал для забезпечення	від 2 до 20 людей (вантажне)	0 людей
Клієнт	Типова взаємодія	Не типова
Прийом посилок	Пакує та оформлює працівник	Пакує та оформлює клієнт
Видача	Черги, час, але можливий огляд.	Огляд неможливий
Доступність	Відділення приймає всі посилки незалежно від навантаження	Поштомат може бути заповнений, вийти з ладу.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства [20].

З огляду на таблицю 3.1. можемо зазначити, що поштомати не вимагають такої кількості працівників, як відділення, а частину операцій перекладено на споживача, що з огляду на стрімкий розвиток точок поштоматів, влаштовує як підприємство так і клієнтів. Перевага доступності і оперативності обробки посилок сприяє зростанню їх кількості, що створює нові виклики перед ТОВ «Нова пошта». Одним із таких викликів є невчасне розвантаження точок, що підвищує навантаження на складські приміщення і сповільнює грошовий обіг від реалізації послуги.

ТОВ «Нова пошта» проводить навчання користування поштоматами та активно вирішує цю проблему. Також, технічні та безпекові обмеження створюють нові проблеми, вирішення яких можливим є тимчасово і за рахунок ручної праці, що суперечить політиці поштоматів. Тим не менш, є ще дві зони які можна розглянути для розуміння ключових проблем чи переваг поштоматів.

На окремий розгляд заслуговує прийом посилок, який є нетиповим по своїй логіці та є швидким у відділеннях ТОВ «Нова пошта», які розташовані по всьому

світу. Висока швидкість обробки вантажів на відділеннях сприяла розвитку нових підходів і технологій що забезпечило підприємству високі показники обробки посилок.

З огляду на складнощі під час домашнього пакування та оформлення сама відправка через поштомат відбувається миттєво. Звичайно, клієнтам не подобається самостійно пакувати та оформлювати посилки, але можливість швидкої відправки переважає через те, що розширяє можливості клієнтів з погляду транспортування.

Відносна доступність відділення є більш зручною і безпечною для отримання посилок. Що стосується поштоматів, все трохи складніше. Через обмеженість місця поштомати не мають достатньої кількості комірок для забезпечення вільного місця у час максимального попиту. За таких умов ТОВ «Нова пошта» перевантажує поштомати відправленнями, що призводить до «заторів» на депо до моменту звільнення вільних місць на терміналі. Оскільки затори і затримки посилок протирічать загальній філософії компанії – проблема переобтяження поштоматів потребує термінового рішення.

Розглянемо зазначену вище проблему детально на прикладі одного із філіалів ТОВ «Нова пошта» (філія № 3), де у квітні 2023 року було зафіксовано 515 порушень у зв'язку з відсутністю вільної комірки у поштоматі, що принесло збитків на 25 750,00 гривень. У травні ситуація повторилась – 474 аналогічних порушень, що принесло збитків на 23 700,00 грн.

Аналіз порушень показав, що значна їх частина генерується посилками, які ідентифікуються, як міжнародні і сформовані міжнародними електронними накладними (далі – МЕН), а не внутрішніми відправленнями, що ідентифікуються електронними накладними з України (далі – ЕН), рис. 3.1.

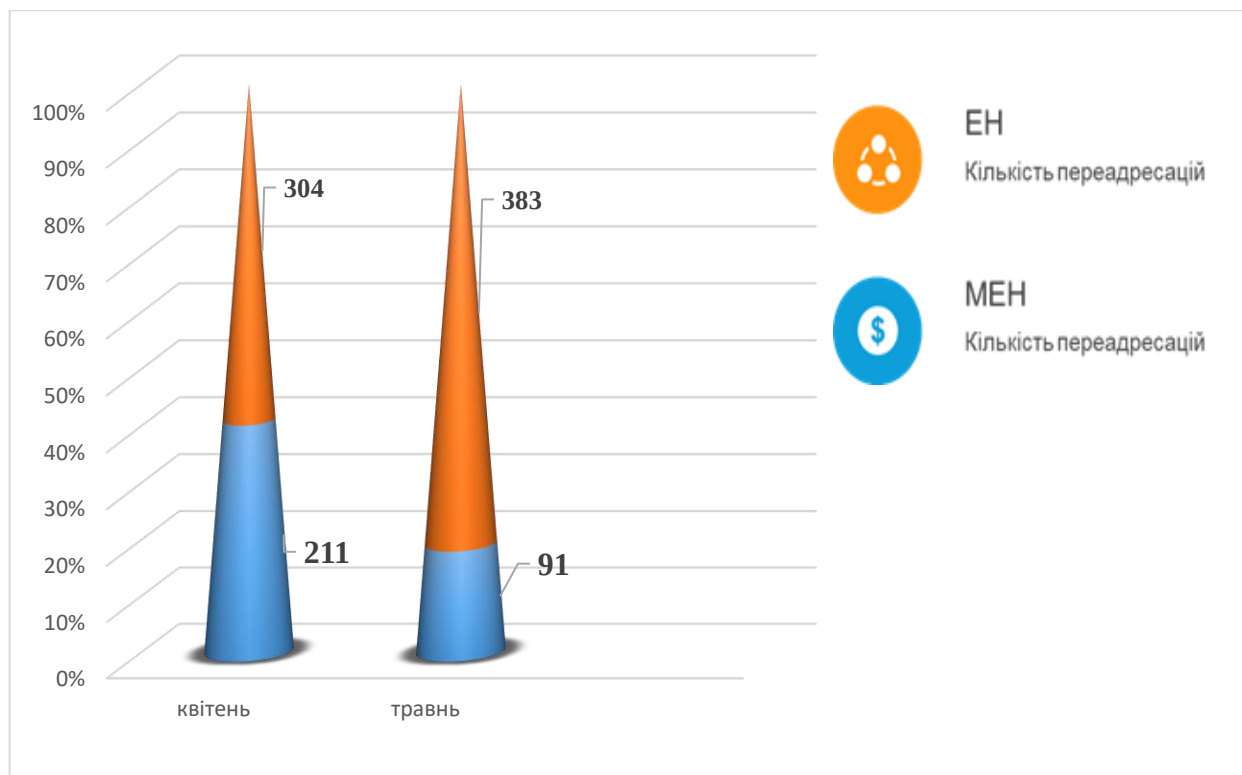


Рис. 3.1 – Кількість порушень по типу накладних.

Джерело: розроблено автором

Для більш чіткого розуміння проблеми та подальшого аналізу було проведено ділення порушень за критерієм «кількість комірок поштомату» в результаті якого виявлено, що МЕН які надходять у поштомати з 24, 16 та 10 комірками мають найбільший % відмов у зв'язку із перенавантаженням поштомату, що вказує на те, що кількості комірок на місцях не вистачає.

Далі, для поглибленого аналізу було проведено ділення по кількості порушень, відсотку обороту, кількості комірок. Це було зроблено для перевірки даних у розрізі середнього навантаження на поштомат, наведено на рис. 3.2.

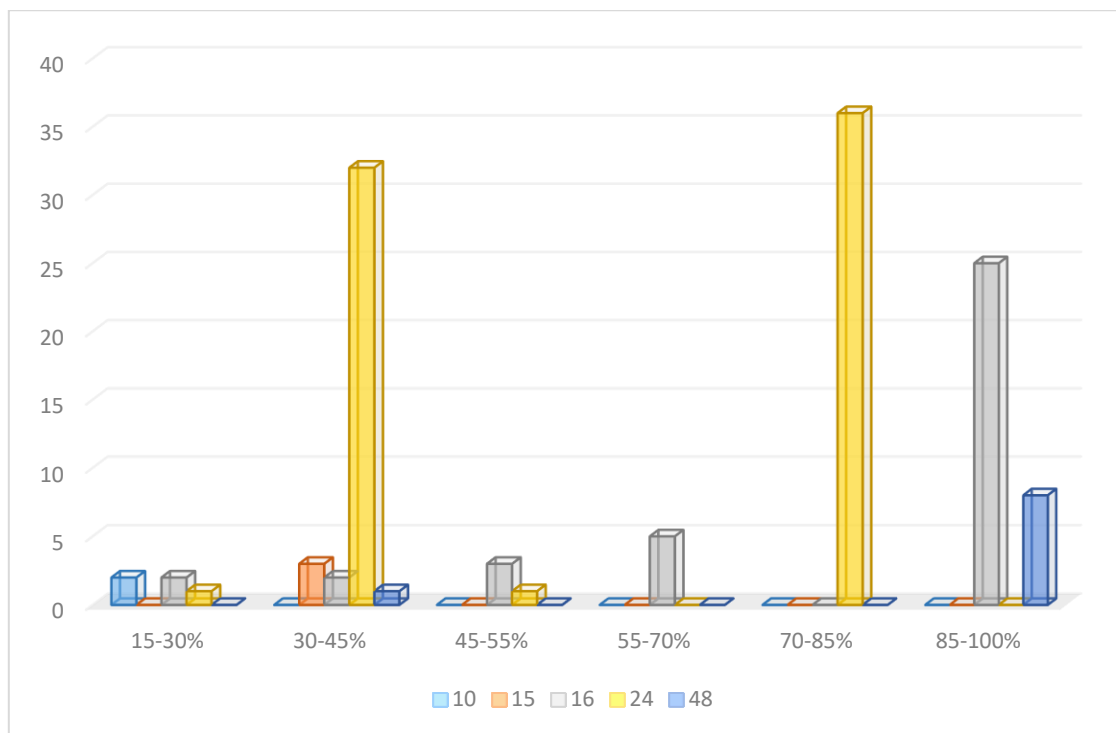


Рис. 3.2– Ділення за оборотом (альтернативна візуалізація).

Джерело: розроблено автором за оперативними даними ТОВ «Нова пошта».

Таким чином дані рисунку 3.2 підтверджують, що найбільший % порушень генерується у поштоматах на 24, 16 та 10 комірок. Кількість відмов у зв'язку із перенавантаженням поштомоту по МЕН в поштоматах з кількістю комірок 16 та 24 відбувається навантаження з оборотністю більше 74%. Нажаль, розрахунковий метод навантажень не надав бажаних результатів та кореневих причин проблеми, що виникла. Додатково було виявлено кореневі причини зазначеної вище проблеми шляхом мозкового штурму та заповнення діаграми Ішикави за результатами наради, рис. 3.3.

Виявлення кореневих причин є надважливим елементом у функціонуванні процесного управління, яке базується на засадах ощадливого виробництва. Менеджери відділу забезпечують компанію створенням, управлінням та оптимізацією процесів компанії, співпрацюючи із кожним підрозділом ТОВ «Нова пошта». Кожен бізнес-процес має як мінімум двох відповідальних людей за розробку по одному з відділу розробки бізнес-процесів та підрозділу, який є відповідальний за реалізацію процесу відповідно. Для кожного бізнес-процесу створюється спеціальний

процесний документ із необхідною інформацією у табличному та графічному вигляді тому аналіз кореневих причин є актуальною [20].

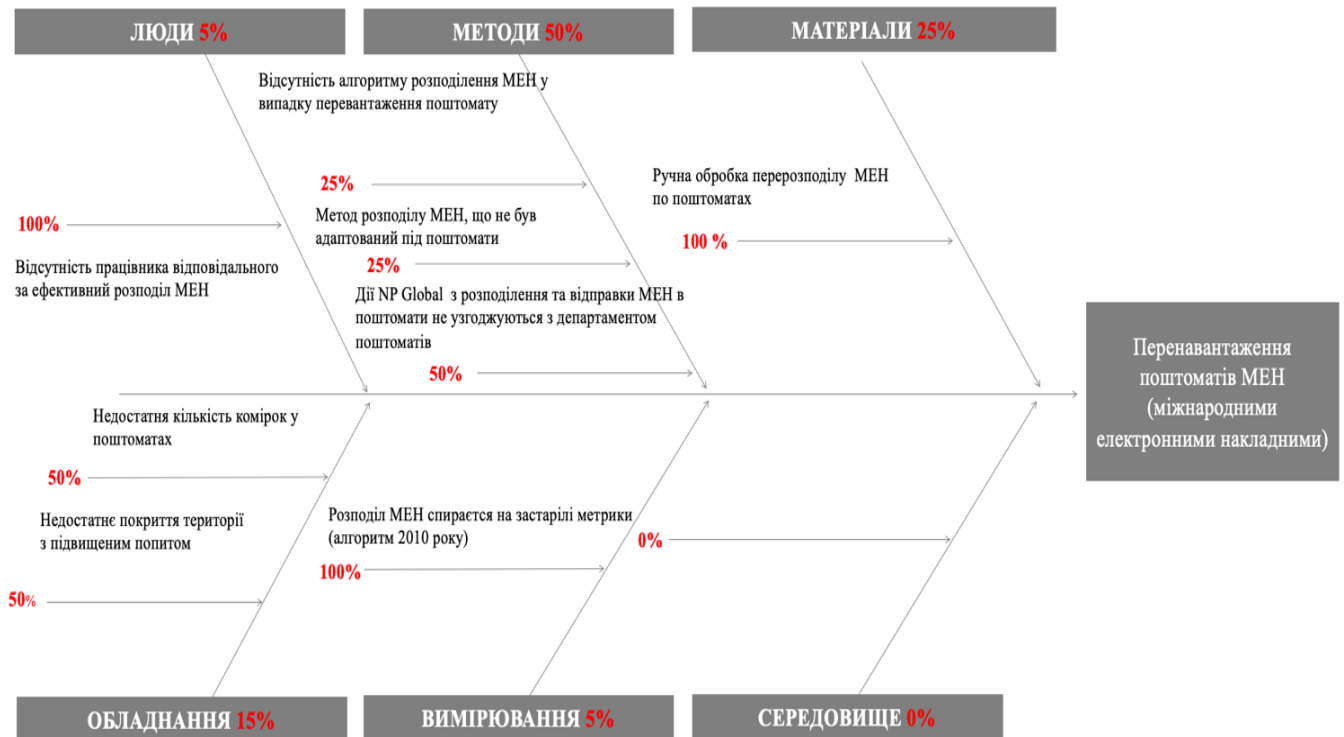


Рис. 3.3 – Діаграма Ішікави аналізу кореневих причин виникнення проблеми перевантаження поштоматів ТОВ «Нова пошта».

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [20].

За наведеної на рис. 3.3 діаграми було виокремлено необхідність створення нормативного документа для регламентування розподілу міжнародних і внутрішніх накладних. Бізнес-процес розробки нормативного документа наведено у Додатку А.

Саме затверджений і прийнятий в роботу процесний документ свідчить про завершення розробки того чи іншого процесу. За наведеними даними у додатку процедура створення бізнес-процесу складається із кількох основних етапів (Додаток А). Перший – обробка запиту на розробку / актуалізацію нормативного документа. Запити щодо розробки нових процесних документів створюються і обробляються на спеціальній платформі комунікації та взаємодії підрозділів компанії. Менеджер з розробки бізнес-процесів аналізує запит та відповідно приймає його в роботу або відхиляє з об'єктивних причин. Наступний, основний етап – розробка / актуалізація нормативного документа. На даному етапі менеджер отримує всю необхідну

інформацію та, співпрацюючи із ініціатором чи власником бізнес-процесу, створює документ разом із візуалізацією в схематичному вигляді. Останній етап – це проходження бізнес-процесу через усі рівні погодження, після чого бізнес-процес офіційно прийнятий у роботу [10; 20].

Для пошуку найкращої альтернативи було створену карту потоку створення цінності, рис. 3.4.

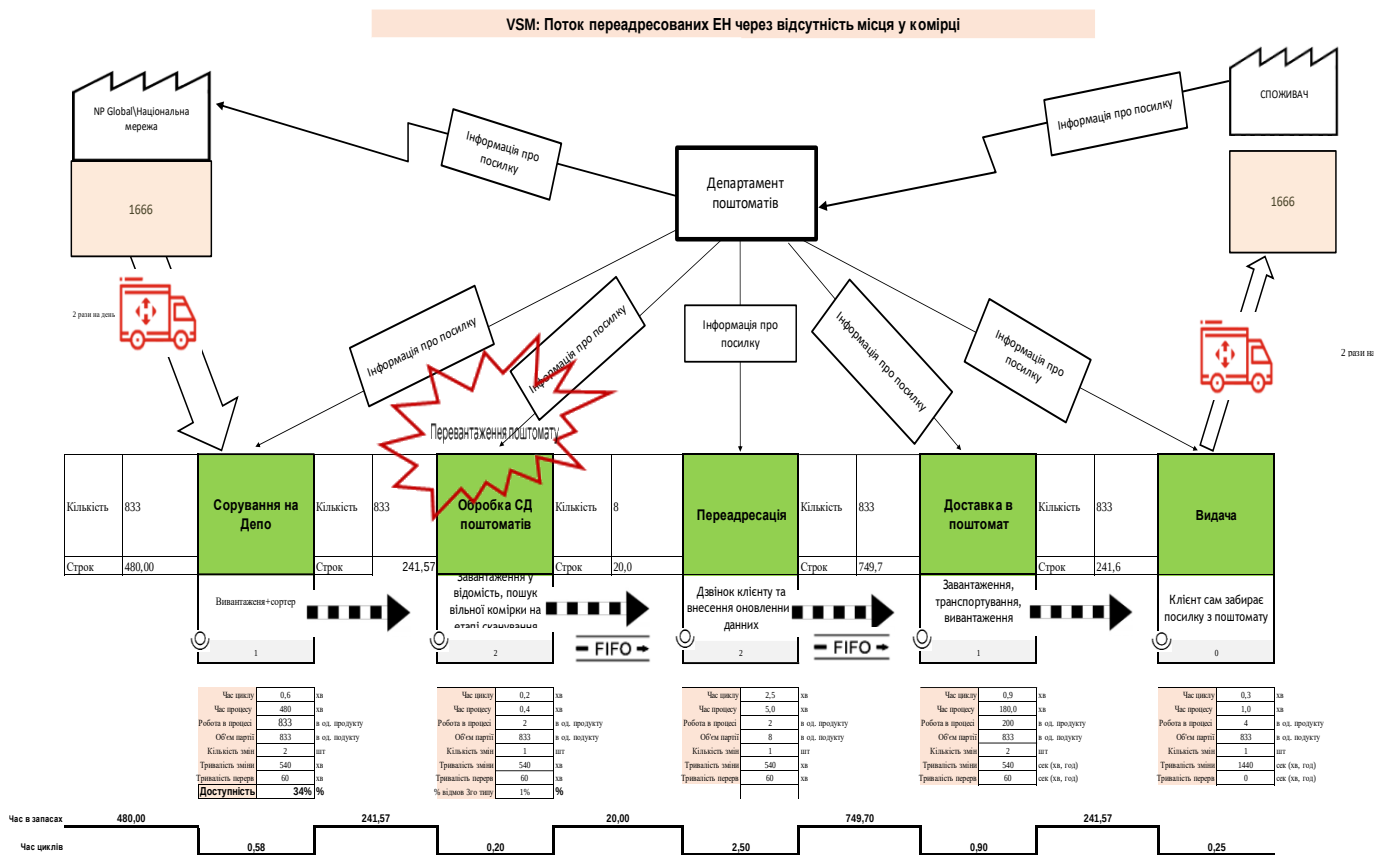


Рис. 3.4 – Карта потоку створення цінності VSM AS IS , філія № 3 м. Київ, ТОВ «Нова пошта».

Джерело: розроблено автором на базі програмного забезпечення ТОВ «Нова пошта» [20].

Карта потоку створення цінності VSM AS IS ТОВ «Нова пошта» для аналізу потоку переадресованих ЕН, яка зазначена на рис. 3.4 , як інструмент описується у розділі 1 п. 1.3 та орієнтована на комплексне вирішення проблеми. Карта потоку дала змогу визначити точку навантаження та час на витрати кожного із процесів руху ЕН. Карта розподілена на три основні блоки: управлінський блок (верхня частина карти), процесний (середня частина карти) та цифровий (нижні блоки карти). Процесний блок

відображений ключовими бізнес-процесами підприємства та спрощений до рівня швидкого сприйняття. Так, наприклад можемо побачити, що для 833 посилок:

етап «Сортування на Депо» займає 480 хвилин часу,

етап «Обробка СД поштоматів» займає 241,57 хвилин для,

етап «Переадресація» займає 20 хвилин,

етап «Доставка в поштомат» 749,7 хвилин,

етап «Видача» 241,6 хвилин. Аналіз за показниками процесу наведено у таблиці, 3.2.

Таблиця 3.2 – Аналіз потоку переадресованих ЕН для карти потоку створення цінності VSM AS IS в, філія № 3 м. Київ, ТОВ «Нова пошта»

Показник потоку	Формула /позначення	Од. виміру	Значення
Час всього процесу	LT	хв.	1737,3
Час циклу (Cycle Time) всього процесу	CT	хв.	4,4
Ефективність процесу	$E=CT/LT$	%	0,253266563
Час такту (Ч/Е, Takt Time, Tt)	Tt=Досягнутий час/Попит Клієнта	хв/од	2,08

Джерело: розраховано автором на основі даних [20]

З огляду на таблицю 3.2 зазначимо, що при загальній витраті часу процесу – 1737,3 хв. та часі циклу всього процесу 4,4 хв. Показник ефективності процесу становить 0,253267 , при цьому час такту процесу – 2,08. З огляду на ці показники можемо підкреслити наявну затримку процесу та зайві витрати часу на етапі переадресація, тобто коренева причина затримок відбувається на етапі «Обробка СД поштоматів».

Побудуємо карту потоку створення цінності VSM. IS AS ТОВ «Нова пошта» [37; 39; 48; 50; 21;17], де змінимо показник витрат часу на етапі «Обробка СД поштоматів». Процесний блок тут має аналогічний вигляд та час етапів процесу вже змінений, що повинно мати відображення на ключових показниках процесу, а саме

витратах часу на процес, витратах часу на реалізацію циклу та тактовій частоті процесу. Отримані дані відображено на рис. 3.5.

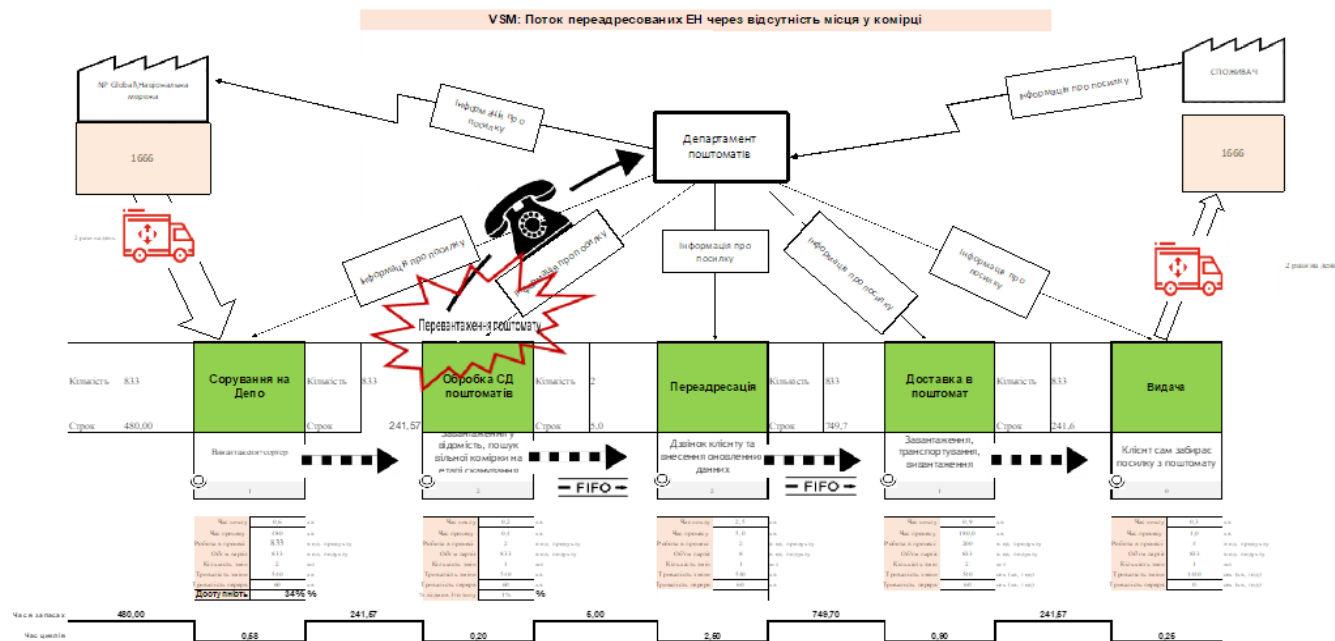


Рис. 3.5 – Карта потоку створення цінності VSM. IS AS, філія № 3 м. Київ, ТОВ «Нова пошта».

Джерело: розроблено автором на базі програмного забезпечення ТОВ «Нова пошта».

З огляду на рис. 3.5 видно, що зміни показника часу для процесу «обробка СД поштоматів» призводять до скорочення загальних витрат часу, а отже впливають і на загальні показники ефективності процесу (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Аналіз потоку переадресованих ЕН для карти потоку створення цінності VSM. IS AS, , філія № 3 м. Київ, ТОВ «Нова пошта».

Показник потоку	Формула /позначення	Од. виміру	Значення
Час всього процесу	LT	хв.	1722,3
Час циклу (Cycle Time) всього процесу	CT	хв.	4,4
Ефективність процесу	$E=CT/LT$	%	0,255472334
Час такту (Ч/Е, Takt Time, Tt)	$Tt=\text{Досягнутий час/Попит Клієнта}$	хв/од	2,06

Джерело: розраховано автором на основі оперативних даних ТОВ «Нова пошта»

У таблиці 3.3 бачимо скорочення часу всього процесу – 1722 хвилин та зміну на краще показника ефективності процесу – 0,2554, час такту – 2,06.

Розробка карт VMS дала явлення про місце критичних точок процесу і визначити напрям удосконалення з огляду на його показник. Також, отримано обґрунтування доцільності зміни саме етапу «Обробка СД поштоматів». За наведеними обґрунтуваннями та припущеннями сформовано гіпотетичний експеримент, який згідно методики, описаної у першому розділі подано у вигляді табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Опис експерименту «Точкове відключення найбільш перевантажених поштоматів в мережі від функції отримання МЕН», філія № 3 м. Київ, ТОВ «Нова пошта».

Експеримент	Ефект, що очікується отримати	Фактичні очікувані показники	Подальші дії
Точкове відключення найбільш перевантажених поштоматів в мережі від функції отримання МЕН	- Перенаправлення потоку МЕН в сусідні поштомати. - Зниження кількості відмов у зв'язку із перенавантаженням поштомату. - Приріст обороту в сусідніх, менш завантажених поштоматах.	- Зниження відмов до середньомісячного показника, приріст оборотності в сусідніх поштоматах в середньому на 5%-7%. - Зміна рандомних локацій поштоматів МЕН на точкові, ближчі до клієнта. - Зменшення навантаження на співробітників служби доставки, кур'єрів, колл центру. - Економія часу, палива, зменшення амортизації транспорту.	- Аналіз перенавантажених поштоматів по мережі та точкових відключень поштоматів від отримання МЕН. - Корекція алгоритму розподілення МЕН по поштоматах. - Встановлення нових поштоматів, за необхідністю, в місцях де найбільша чисельність отримувачів МЕН.

Джерело: розроблено автором на основі оперативних даних ТОВ «Нова пошта»

З огляду на таблицю 3.4. зупинимось детально на розгляді ключових показників, які очікується отримати в ході експерименту.

Зниження відмов до середньомісячного показника – точкове відключення поштоматів від функції отримання МЕН повинно суттєво скоротити кількість відмов по одній із точок поштоматів і спрямувати МЕН в момент відключення на інші, сусідні за локацією поштомати.

Приріст оборотності в сусідніх поштоматах в середньому на 5%-7% – з огляду на локацію «проблемних» накладних і наявність поруч інших точок поштоматів можемо передбачити, що точкове відключення «проблемних» поштоматів призведе до приросту оборотності сусідніх поштоматів.

Зміна рандомних локацій поштоматів МЕН на точкові, ближчі до клієнта – перерозподіл МЕН по поштоматах сприятиме оптимальному їх розподілу по відношення до близькості клієнта.

Зменшення навантаження на співробітників служби доставки, кур'єрів, колл центру – близькість поштоматів по відношенню до клієнта сприятиме зменшенню навантажень на сервіси обслуговування процесу доставки (курєрів, колл центру тощо).

Економія часу, палива, зменшення амортизації транспорту – оптимізація відстаней призведе до зменшення навантаження на логістичну систему і, відповідно, у цьому напрямі очікується зменшення транспортних витрат (час, паливо, амортизація, витрати праці на доставлення тощо).

Зазначені вище показники можливо досягнути за рахунок широкого комплексу заходів та оновлення алгоритмів опрацювання ЕН та МЕН та вже на першому кроці впровадження експерименту отримано результати, що підтверджують правильність руху експерименту і бік точкових відключень (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Динаміка показників зміни відмов та обороту за досліджуваними поштоматами філії № 3 міста Київ, ТОВ «Нова пошта»

№ пошто­мату	Квітень (обіг, %)	Кількість відмов	Травень (обіг, %)	Кількість відмов	Червень (обіг, %)	Кількість відмов
20264	65,83	29	86,21	16	43,75	2
36573	26,19	9	75,86	13	78,17	4
23254	14,17	16	32,33	7	51,19	2
20382	18,33	8	29,74	2	21,736	0
6528	55	5	44,54	1	38,10	0

Джерело: розраховано автором

За отриманими даними з таблиці 3.5 прослідковується динаміка показників порушень що зменшується. Так, наприклад поштомат № 20264 з найбільшою кількістю порушень (29 відмов) у квітні змінює цей показник на у червні на 2 відмови,

що підтверджує доцільність обраного напрямку удосконалення та запропонованих заходів.

Застосування методології АЗ дала змогу проаналізувати кількість відмов по поштоматах та запропонувати шляхи вирішення таких порушень. Загалом у період з червня місяця 2023 року кількість порушень зменшилися в середньому з 67 до 8 по поштоматах, що генерували найбільшу кількість проблем. Загальний показник порушень знизився на 82 %. При цьому досі невирішеним залишається питання стандартизації такого рішення для подальшого використання та екстраполяції в масштабах ТОВ «Нова пошта», його нормалізації при перевантаженні поштоматів та наявності глобального рішення що вирішить проблему розподілення міжнародних електронних накладних по поштоматах ТОВ «Нова пошта» на всій території України.

Стандартизація та наступні кроки потребують створення універсальної операційної карти по блокуванню поштоматів у випадку їх перевантаження. Необхідним є внесення змін до алгоритму розподілення МЕН до поштоматів. Розроблений автором план реагування на зазначені вище проблеми є альтернативою тимчасового реагування на проблему. Вирішення проблеми на глобальному рівні та усунення основного центру генерації проблеми внутрішніми засобами компанії завдяки чому можливо досягти зміни алгоритму розподілення міжнародних електронних накладних по поштоматах.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності та ризиків реалізації проєкту «Удосконалення бізнес-процесу розподілення МЕН по поштоматах ТОВ «Нова пошта» на засадах ощадливого виробництва»

Економічна ефективність бізнес-процесу визначається параметрами його функціонування, як організаційно-економічної системи. Оскільки бізнес-процес впроваджується в межах основної діяльності підприємства він є залежним від факторів зовнішнього і внутрішнього впливів. Таким зовнішніми факторами або

чинниками впливу на бізнес-процес можуть бути економічні параметри, оскільки вони здійснюють обмежуючий вплив. Для основних бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» такими показниками є граничні показники завантаження точок видачі посилок, час на реалізацію бізнес-процесів, тактова частота процесу, обіг посилок на хвилину тощо. До внутрішніх показників можна віднести витрати часу на здійснення одиниці циклу, швидкість руху функціонального потоку, складність маршруту проходження посилки, коефіцієнти збоїв, навантажень тощо. Частково внутрішні показники було розглянуто нами в п.3.1., які наведено за даними карт потоку VMS окремих поштоматів які були перенавантажені через некоректність етапу процесу «Обробка СД поштоматів» та оскільки існує проблема створення універсальної операційної карти та усунення основного центру генерації проблеми внутрішніми засобами компанії необхідні показники зміни алгоритму розподілення міжнародних електронних накладних по поштоматах.

Маємо зазначити, що показники бізнес-процесів залежать також від «людського фактору» як окремого фактору впливу. Так, наприклад розглянемо показник *«швидкості руху функціонального потоку»* для якого визначимо кількість послідовно виконаних операцій бізнес-процесу та приведемо його до нормативного показника часу для ТОВ «Нова пошта».

Наступний показник *«складність маршруту функціонального потоку»* для якого приведемо коефіцієнт затримки операції до коефіцієнта частоти операцій. Складність маршруту впливає на час виконання бізнес-процесу, а також на його якість. Чим складніше маршрут проходження однієї посилки, тим вище ризики її не поставки клієнту і, відповідно, недоотримання на цьому етапі прибутку від надання послуги. Окрім цього, ризики, що пов'язані із втратою посилки негативно впливатимуть на імідж ТОВ «Нова пошта» і цінності компанії. Цінність компанії «доставка посилки вчасно» та «прозора поставка» є цінностями найвищого порядку підприємства.

Показник *«маршруту функціонального потоку»* враховує фактор запізнення початку бізнес-процесу. Для розрахунку економічної ефективності показника також

необхідно врахувати кількість задіяних підрозділів у бізнес-процесі та регламентів, якими керується бізнес-процес.

У параграфі 3.2 обґрунтовано, що точкою виникнення проблеми є бізнес-процес «Обробка СД поштоматів». Опишемо цей процес за допомогою методології SADT в нотації IDEF0 [37]. Побудуємо блок А 1.2, як окремий відособлений самостійний бізнес-процес з метою його деталізації, зазначимо, що в загальній системі опису бізнес-процесів цей блок ідентифіковано, теж як А 1.2 (зазначений на рис. 2.11 п. п 2.3), рис.3.6.



Рис. 3.6 – DFD-модель бізнес-процесу 2-го рівня «Обробка СД поштоматів», ТОВ «Нова пошта».

Джерело: розроблено автором за оперативними даними ТОВ «Нова пошта»

На рису. 3.1 описано бізнес-процес «Обробка СД поштоматів», де вхідними ресурсами – є посилка та дані СД, управляючими ресурсами – є регламент обробки та інформація про посилку, керуючими – є працівники та механізм доставки, виходом (результатом) бізнес-процесу – є дзвінок клієнту та перехід посилки на наступний етап в частково обробленому вигляді.

Згідно методології SADT, з метою деталізації процесу і можливості подальшого обґрунтування економічної ефективності удосконалення бізнес-процесу

«Обробка СД поштоматів» наведемо його в нотації IDEF0 (A1.2), рис. 3.7.



Рис. 3.7 – IDEF0-модель, модель 3-го рівня. Бізнес-процес «Обробка СД поштоматів», як є (згідно п.3.1 VSM) в ТОВ «Нова пошта».

Джерело: розроблено автором за оперативними даними ТОВ «Нова пошта».

Розподіл МЕН в NP GLOBAL (входить в групу компаній ТОВ «Нова пошта») відбувається не вручну, а за допомогою автоматизованого алгоритму, який направляє посилку рандомно в найближчий до адреси замовника поштомат другого пріоритету. Після чого ТОВ «Нова пошта» отримує перенавантаження одного із поштоматів і оскільки NP GLOBAL працюють як окрема система і як зовнішній фактор впливу на бізнес-процеси ТОВ «Нова пошта» які змінити ззовні є неможливим через те, що єдиним шляхом вирішення цієї проблеми залишається адаптація внутрішніх бізнес-процесів до умов розподілу МЕН NP GLOBAL.

У разі якщо обраний автоматично поштомат завантажений і не здатен прийняти посилку, посилка направляється у найближчий пункт видачі, і може бути розподілена за принципом доступності прийому ваги відділеннями: до 10 кг, до 30 кг, вантажне.

Ключовим тут є факт подальшого завантаження посилок «ефект сніжного кому», що із плином часу ускладнює ситуацію. Швидкість обробки і доставлення

посилки є основний пріоритет ТОВ «Нова пошта» тому ефективність її показників визначається теж часом. Тому пропонується застосувати удосконалений бізнес-процес «Обробка СД поштоматів», де у разі виникнення проблеми переобтяження поштоматів буде виконуватись дія «Відключення поштомату» з подальшим перерозподілом у найближчі точки розташування відповідних поштоматів, рис. 3.8.

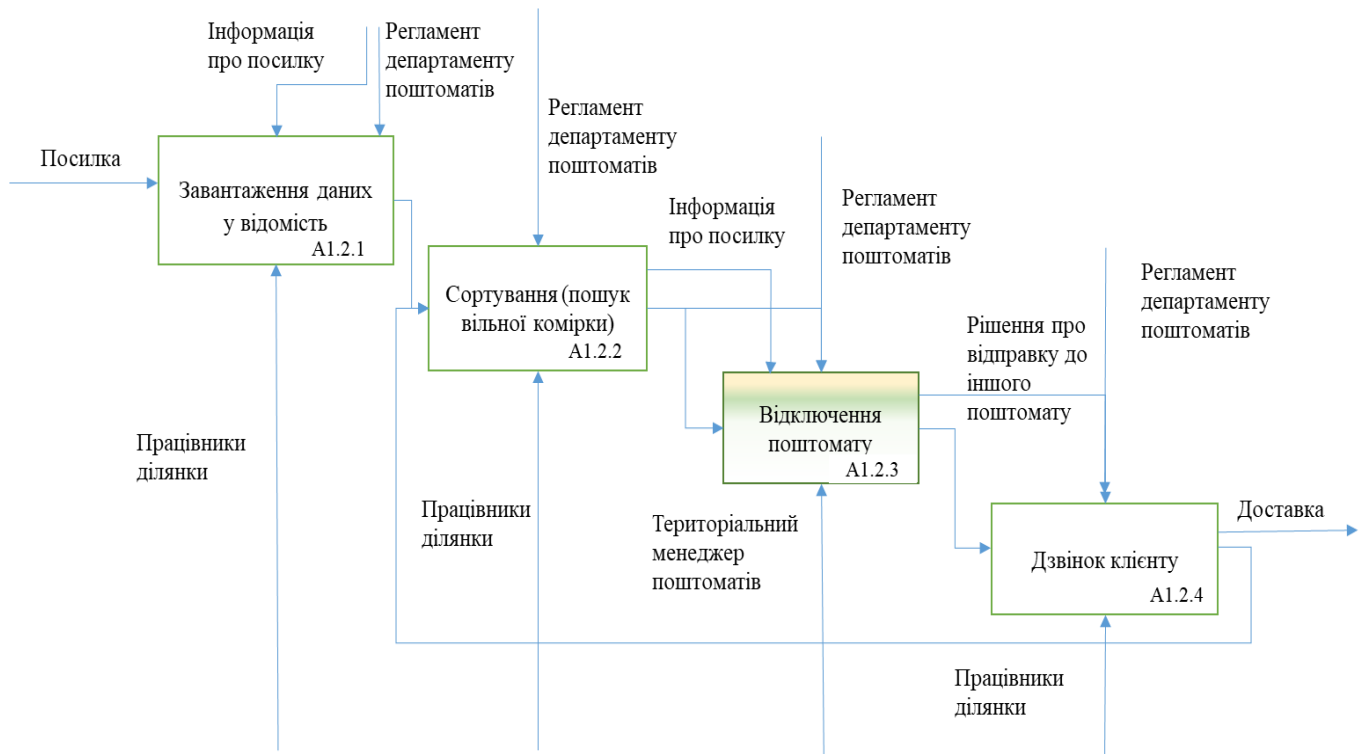


Рис. 3.8 – IDEF0-модель, модель 3-го рівня. Удосконалений бізнес-процес «Обробка СД поштоматів», як буде (згідно п.3.1 VSM), ТОВ «Нова пошта».

Джерело: розроблено автором за оперативними даними ТОВ «Нова пошта»

На рис. 3.8. приведено удосконалений бізнес-процес IDEF0 «Обробка СД поштоматів», де керуючись засадами ощадливого виробництва виключено блок повторних переадресації (вартість однієї переадресації станом на липень 2023 року становила 50 грн) та за рахунок «відключення поштомату» призупинено ефект «сніжного кому» для точки. При цьому зменшується навантаження на функцію прийняття рішень керівництвом та за рахунок відсутності повторення одних і тих самих дій зменшуються витрати часу. При такому рішенні підвищується обіг посилок сусідніх поштоматів, а такт процесу вирівнюється.

Для аналізу економічної ефективності такого рішення розраховано економічні показники двох бізнес-процесів «Обробка СД поштоматів», табл.3.6.

Таблиця 3.6 – Порівняльна характеристика бізнес-процесу «Обробка СД поштоматів» до удосконалення та після, філія № 3 м. Київ, ТОВ «Нова пошта».

Бізнес-процес «обробка СД поштоматів»	Швидкість руху функціонального потоку, хв	Коефіцієнт ефективності потоку	Собівартість бізнес-процесу, грн
До удосконалення	1737,3	0,253266563	$\frac{1229591,45 \text{ грн}}{525 \text{ 600 хв}} \cdot 1737,3 \text{ хв} = 4064,24$
Після удосконалення	1722,3	0,255472334	$\frac{1218975,05 \text{ грн}}{525 \text{ 600 хв}} \cdot 1722,3 \text{ хв} = 3681,56$

Джерело: розраховано автором за оперативними та фінансовими даними підприємства.

У таблиці 3.6. розраховано собівартість бізнес-процесу «Обробка СД поштоматів» за даними витрат часу на процес та фінансово-економічними показниками поданими у п.2.1 .

Для розрахунку собівартості бізнес-процесу було обраховано питому вагу поштоматів та собівартість продукції, що проходить через такі поштомати. Для розрахунку було обрано показник загальної собівартості наведеної у п.2.1 цієї роботи що становив 16 441 004,00 тис. грн. та кількість посилок на хвилину, що опрацьовує ТОВ «Нова пошта» загалом – 707,76 шт.(372 000 штук на рік / 525600 хв. рік = 707,76 посилок/хв). Після співвідношення даних бізнес-процесу на хвилину та кількості посилок на хвилину отримано показник питомої ваги поштоматів – 0,00068. Отриманий показник питомої ваги був використаний для розрахунку частки собівартості продукції, що приймає участь у процесі.

Отримані результати свідчать, що собівартість одного бізнес-процесу після удосконалення зменшилась на 382,68 грн. Зазначимо, що питання масштабу та

комплексу організаційних заходів з удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» на засадах концепції ощадливого виробництва розглядається у п.3.3.

Запропоновано удосконалений бізнес-процес (IDEF0-модель, модель 3-го рівня. Удосконалений бізнес-процес «обробка СД поштоматів», для якого було застосовано методології VSM та DEF0. Подано співвідношення даних розробленого автором бізнес-процесу, у розрахунку на хвилину та кількості посилок на хвилину, отримано показник питомої ваги поштоматів – 0,00068. Отриманий показник питомої ваги був використаний для розрахунку частки собівартості продукції, що приймає участь у процесі. Отримані результати свідчать, що собівартість одного бізнес-процесу після удосконалення зменшилась на 382,68 грн. Отриманий показник питомої ваги був використаний для розрахунку частки собівартості продукції, що приймає участь у бізнес-процесі. Потребує вирішення питання масштабу та комплексу організаційних заходів з удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» на засадах концепції ощадливого виробництва.

3.3 Формування комплексу організаційних заходів реалізації проєкту «Удосконалення бізнес-процесу розподілення МЕН по поштоматах ТОВ «Нова пошта» на засадах ощадливого виробництва

Формування комплексу організаційних заходів з удосконалення бізнес-процесів сфокусовані на усуненні дефектів і на поліпшенні виконання співробітниками своїх завдань з метою досягнення «відсутності дефектів бізнес-процесу». Підхід є досить популярним в Світі та не дивлячись на його успіх має ряд ключових недоліків: основна частина проблем може бути вирішена тільки керівництвом; підхід концентрує увагу на конкретних завданнях або заходах, що орієнтовано на локальну оптимізацію і часто не враховує зовнішні фактори впливу; витрати на впровадження таких проєктів часто перевищують економічний ефект від

комплексу заходів з удосконалення. Ці недоліки обумовили виникнення іншого підходу, який і буде розглядатись в даному параграфі.

З початком виникненні проблеми перенавантаження поштоматів керівництвом ТОВ «Нова пошта» розглядалась лише можливість «гасіння пожежі», а в масштабі компанії рішень не було. Поки проблема виникала у поодиноких випадках питання глобального рішення не поставало, адже точкові рішення були економічно вигідними, не здійснювали великих навантажень на персонал та не потребували додаткових витрат. Згодом проблема стала виникати частіше і після її розбору з'ясувалось, що необхідними є комплекс системних заходів із концентрацією уваги на процесах, які є значними елементами в системі бізнес-процесів компанії, а незначні, за принципом ощадливого виробництва відсікались. Такий підхід передбачає оцінку інтегрованості процесів для підтримки ключових операційних систем в рамках організації. Поруч із цим постало питання удосконалення автоматизації бізнес-процесу та насичення його новими алгоритмами, що на етапі опрацювання даватимуть змогу швидких ітерацій і, відповідно, швидкого пошуку помилок, що в умовах роботи ТОВ «Нова пошта» є актуальним, адже швидкість опрацювання замовлення напряму залежить від доходу компанії. Час та його економія є ключові цінності компанії і саме тому, підходи що дають змогу прискорити вирішення проблеми є підходами першого пріоритету.

Оскільки скорочення часу робочих бізнес-процесів є першим пріоритетом ТОВ «Нова пошта» організація досягає значних успіхів у поліпшенні її діяльності шляхом аналізу сотень заходів і завдань оптимізуючи загальні показники діяльності за відносно короткий проміжок часу.

В умовах обмеженості часу основним завданням вирішення проблеми перенавантаження поштоматів є визначення пріоритетів їх завантаження. Зважаючи на нові умови для визначення пріоритету та дій у випадку, коли поштомат заповнений чи перевищено геозону, пропонується розроблений «робочий» алгоритм, який описано далі.

Алгоритм розподілення МЕН в NP Global відповідає регламенту розподілення посилок по поштовому індексу адреси до якої закріплено відділення Укрпошти, і

відправлення здійснюється в найближчий до відділення Укрпошти поштомат за наступним алгоритмом який можна описати наступним чином:

Алгоритм Розподілення Міжнародних Електронних Накладних (МЕН) в NP Global:

1. Отримання Інформації:
 - Система отримує дані з міжнародної електронної накладної, включаючи поштовий індекс адреси отримувача.
2. Визначення закріпленого відділення Укрпошти:
 - За допомогою бази даних Укрпошти визначається відділення, якому закріплений поштовий індекс адреси отримувача.
3. Пошук найближчого поштомоту:
 - Система визначає найближчий до відділення Укрпошти поштомат, використовуючи географічні дані та розташування існуючих поштомотів.
4. Розподіл до поштомоту:
 - Посилка розподіляється в найближчий до відділення Укрпошти поштомат для зручності отримувача.
5. Сповіщення та відстеження:
 - Отримувач оповіщається про те, що його посилка готова до отримання в конкретному поштомоті. Також забезпечується можливість відстеження статусу відправлення.
6. Оптимізація Маршруту:
 - Система враховує оптимальний маршрут розподілення, мінімізуючи час та витрати доставки, забезпечуючи ефективність процесу.
7. Облік та Звітність:
 - Зберігається інформація про розподілені відправлення, а також формується звітність для подальшого аналізу та вдосконалення системи.

Такий алгоритм дозволяє розподіляти міжнародні електронні накладні в системі NP Global, використовуючи логіку розподілення за поштовим індексом адреси та максимізуючи використання мережі поштомотів для найближчої та зручної доставки. Використовувати індекс було зручно коли мережа ТОВ «Нова пошта» була

меншою за Укрпошту, але зараз кількість поштоматів та відділень Нової пошти перевищує майже в 2 рази кількість відділень Укрпошти. Кількість відділень Укрпошти 11 тис відділень, в той час коли Нова пошта має 14 тис одиниць поштоматів. Тому необхідно розробити алгоритм, що буде містити наступні логічні зв'язки:

1. Визначення координат і заповнення поштомау:
 - a. Фіксація і збереження координат поточного місцезнаходження посилки.
 - b. Фіксація і збереження координат адресів, які необхідно порівняти між собою.
 - c. Перевірка ступеню наповненості поштомау.
2. Визначення пріоритету отриманих даних по поштоматах:
 - a. У разі, якщо поштомат заповнений необхідно:
 - перевірити, чи адреса належить до геозони першого пріоритету.
 - якщо так, встановити пріоритет їй пріоритет першого порядку.
 - якщо ні, перехід до наступного кроку.
 - b. У разі, якщо поштомат не заповнений:
 - перевірити, чи адреса належить до географічної зони другого пріоритету.
 - якщо так, необхідно встановити для неї пріоритет другого порядку.
 - якщо ні, перехід до наступного кроку.
3. Визначення відстані і вибір місця відправки:
 - a. Якщо пріоритет першого порядку:
 - розрахувати відстань між поточним місцезнаходженням і місцем відправлення (географічна зона першого пріоритету).
 - якщо відстань менше чи рівна 500 метрам, відправити в це місце.
 - якщо відстань більше 500 метрів, перейти до наступного кроку.
 - b. Якщо пріоритет другого порядку:
 - розрахувати відстань між поточним місцезнаходженням і місцем відправлення (географічна зона другого пріоритету).
 - якщо відстань менше чи рівна 500 метрам, відправити в це місце.
 - якщо відстань більше 500 метрів, перейти до наступного кроку.

4. Відправити у відділення третього пріоритету:

- У разі, якщо не вдалося знайти відповідне місце відправлення в географічних зонах першого і другого пріоритетів, визначити адресу найближчого відділення третього пріоритету та відправити туди.

5. Вивести результат:

- вивести обрану адресу чи місце відправлення як результат алгоритму.

За наведеним вище алгоритмом можна вирішити проблему перенавантаження поштоматів за МЕН, а також дописати внутрішнє ПО ТОВ «Нова пошта» автоматизувавши цей бізнес-процес. Наведений алгоритм максимально зекономить час на цій ділянці та вивільнить «ручне гасіння пожежі» та руки працівників.

Для реалізації такого удосконалення необхідним є залучення технічного спеціаліста, який зможе працювати на сервісі Jira, реалізуючи алгоритм в загальній інформаційній системі. Вартість роботи технічного спеціаліста 20 000 грн в місяць згідно за інформацією сайту з пошуку роботи Work.ua⁴. Тому, в розрахунку собівартості доречно враховувати середню зарплату в компанії. Для реалізації заходів з удосконалення необхідними є наступні кроки:

Організаційні заходи для впровадження нового алгоритму через сервіс Jira:

1. Формування проектної команди:

- Створення команди, включаючи аналітиків, розробників, тестувальників та представників замовника, для впровадження нового алгоритму в Jira.

2. Аналіз існуючих процесів:

- Детальний аналіз поточних процесів розподілу відправлень для визначення, як новий алгоритм може оптимізувати діючі системи та процеси.

3. Планування та постановка задач у Jira:

- Визначення конкретних етапів проекту та постановка задач в Jira для кожного учасника команди з відслідковуванням прогресу та дедлайнів.

4. Визначення технічних вимог:

⁴ <https://www.work.ua/salary-технічний+спеціаліст/>

- Уточнення технічних вимог до інтеграції нового алгоритму з Jira та існуючою системою розподілу.

5. Комунікація та взаємодія:

- Забезпечення відкритого та ефективного обміну інформацією в команді через Jira, включаючи обговорення питань, спільну роботу над задачами та вирішення проблем.

6. Тестування та валідація:

- Визначення стратегії тестування нового алгоритму та проведення валідації результатів, включаючи виявлення та виправлення можливих помилок.

7. Моніторинг та оптимізація:

- Встановлення системи моніторингу результатів роботи нового алгоритму через Jira для подальшої оптимізації та вдосконалення.

8. Документація та навчання користувачів:

- Розроблення документації для користувачів щодо використання нового алгоритму та проведення навчань для персоналу.

9. Забезпечення безпеки та конфіденційності:

- Встановлення заходів для забезпечення безпеки та конфіденційності даних у Jira, враховуючи особливості обробки інформації.

Всі ці заходи спрямовані на успішне впровадження нового алгоритму через сервіс Jira та ефективне управління проектом.

Графік Ганта для впровадження нового алгоритму через сервіс Jira:

1. Фаза 1: Підготовка (Тривалість: 15 днів)

- Збір інформації та формування команди (4 дні).
- Визначення ключових гравців (3 дні).
- Визначення ролей у проектній команді (1 день).
- Аналіз існуючих процесів (5 днів).
- Визначення технічних вимог (2 дні).
- Створення плану реалізації проекту (1 день).

2. Фаза 2: Розробка та тестування (Тривалість: 30 днів)

- Розробка нового алгоритму. (7 днів):

- Інтеграція зі сервісом Jira (9 днів).
 - Тестування та валідація (7 днів).
 - Виправлення виявлених помилок (8 днів).
3. Фаза 3: Впровадження та навчання (17 днів)
- Поступове впровадження нового алгоритму в робоче середовище(7 днів).
 - Розробка матеріалів для навчання(опис процесу та взаємодії) (3 дні).
 - Проведення навчальних сесій (7 днів).
4. Фаза 4: Моніторинг та оптимізація (14)
- Встановлення системи моніторингу в Jira (3 дні) .
 - Збір звітів про продуктивність та результати нового алгоритму(6 днів).
 - Оптимізація та коригування (10 днів).
- Фаза 5: Завершення та документація (11 днів).
- Підготовка завершальної документації (7 днів).
 - Завершення проекту та передача результатів(4 дні), рис. 3.8.

Впровадження нового алгоритму через сервіс Jira

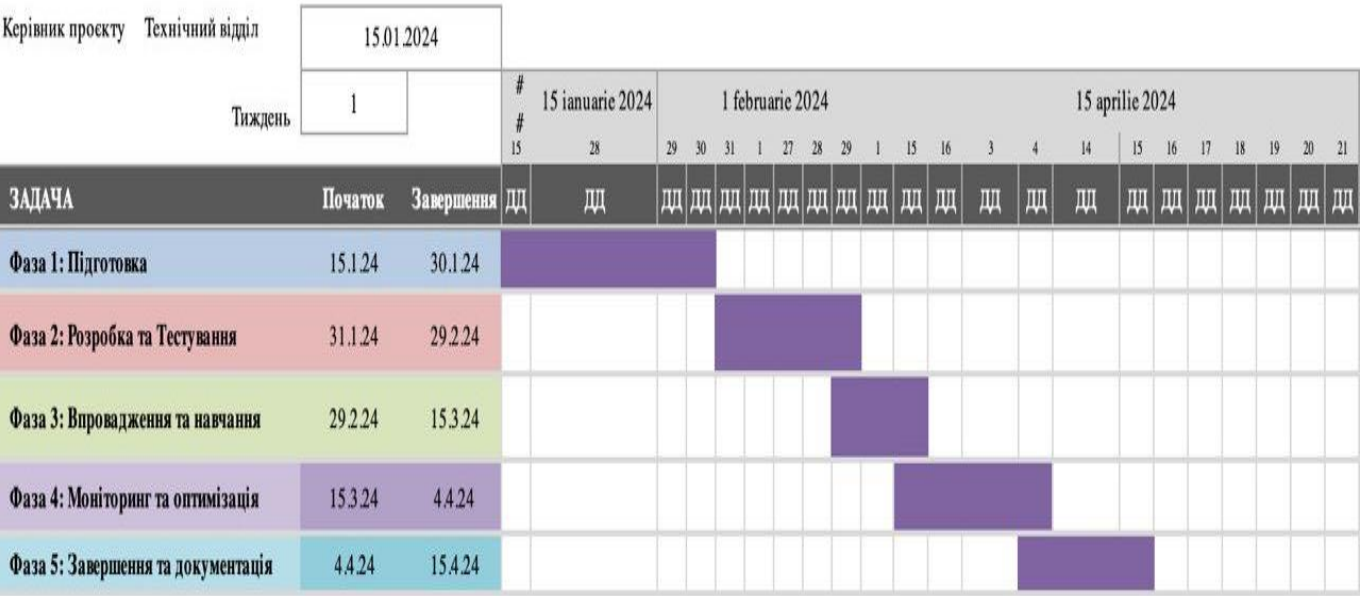


Рис. 3.8 – Графік Ганта для впровадження нового алгоритм через сервіс Jira на філії № 3 м. Київ, ТОВ «Нова пошта».

Джерело: запропоновано автором.

Графік Ганта у розгорнутому варіанті (Додаток Б) дозволяє чітко визначити етапи проекту, тривалість та послідовність дій для успішного впровадження нового алгоритму через сервіс Jira.

З метою коректної взаємодії персоналу згідно рис. 3.8 розроблено матрицю розподілу відповідальності, табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Матриця розподілу відповідальності на етапі впровадження нового алгоритму через сервіс Jira на філії № 3 м. Київ, ТОВ «Нова пошта».

Задача / Роль	Технічний спеціаліст	Керівник технічного Відділу	Вищий керівник
Збір інформації та формування команди	-	R	-
Визначення ключових гравців	-	R	-
Визначення ролей у проектній команді	-	R	-
Аналіз існуючих процесів	RI	C	
Визначення технічних вимог	RI	C	A
Створення плану реалізації проекту	RI	C	A
Розробка нового алгоритму	RI	C	A
Інтеграція зі сервісом Jira	RI	C	A
Тестування та валідація	RI	C	A
Виправлення виявлених помилок	RI	C	A
Поступове впровадження нового алгоритму в робоче середовище	RI	C	A
Розробка матеріалів для навчання	RI	C	A
Проведення навчальних сесій	RI	C	A
Встановлення системи моніторингу в Jira	RI	C	A
Збір звітів про продуктивність та результати нового алгоритму	RI	C	A
Оптимізація та Коригування	RI	RC	CA
Підготовка завершальної документації	RI	RC	CA
Завершення проекту та передача результатів	RI	RC	CA

Джерело: розроблено автором

У табл. 3.7 наведено матриці розподілу відповідальності на етапі впровадження нового алгоритму через сервіс Jira на філії № 3 м. Київ, ТОВ «Нова пошта», де R (Responsible) – технічний спеціаліст, відповідальний за виконання роботи; A (Accountable) – вищий керівник, особа, яка приймає остаточне рішення та несе відповідальність за результат; C (Consulted) – технічний спеціаліст, особа, яку

консультують або перед якою звітуються під час виконання роботи; I (Informed) – особа, яка повідомляє про хід виконання роботи.

З огляд на навантаження за матрицею розподілу відповідальності – Технічний відділ має витратити 3 місяці в людину/годинах на реалізацію цього проєкту, що еквівалентно 60 тис гривень оплати праці технічних спеціалістів:

$$3 \text{ місяці} * 20 \text{ тис грн} = 60 \text{ тис грн}$$

Всі інші витрати персоналу будуть покриватися як регламентовані та завчасно включенні в оплату праці персоналу.

Питома вага потоку ділянки яка розглядається – 0,00068 (див. п.3.2), що дає змогу розрахувати економічний ефект від впровадження наведеного вище алгоритму шляхом визначення питомої ваги потоку в загальній сумі доходу компанії:

$$20\,843\,502\,000 * 0,00068 = 14\,173\,581,36 \text{ грн,}$$

з цієї суми – 1,01% це втрати через недосконалий процес переадресації, який дорівнює $14\,173\,581,36 * 0,0101 = 143\,153,172$ грн, що є втратами компанії для досліджуваної філії №3. Тобто, при інтеграції алгоритму, потенційно економія може складати до 143 143 грн. Чиста економія буде складати $143\,143 - 60\,000 = 83\,143$ (грн), де 60 тис. грн – витрати на заробітну плату технічних спеціалістів, інші витрати не передбачені у зв'язку з специфікою роботи інформаційної системи в яку буде інтегрований алгоритм розподілення міжнародних електронних накладних.

При екстраполяції алгоритму на всі інші філії сума економії буде збільшуватись кратно. Враховуючи співвідношення поштоматів та відділень – 14 до 10, тобто 58% – пунктів видачі будуть поштомати.

З огляду на наведені розрахунки вище можемо припустити, що ефект від превентивної екстраполяції рішення на всю компанію в майбутніх періодах може доходити до $20\,843\,502\,000 * 0,58 * 0,0101 = 122\,101\,235$ грн. Тобто впровадження запропонованого алгоритму, потенційно може принести ТОВ «Нова пошта» – до 122 мільйонів гривень.

Доведено, що при екстраполяції запропонованого алгоритму на всі інші філії сума економії буде збільшуватись кратно. Враховуючи співвідношення поштоматів та відділень – 14 до 10, тобто 58% – пунктів видачі будуть поштомати. З огляду на

наведені розрахунки вище можемо припустити, що ефект від превентивної екстраполяції рішення на всю компанію майбутніх періодів може доходити до

$$20\,843\,502\,000 * 0,58 * 0,0101 = 122\,101\,235 \text{ гривень.}$$

Впровадження запропонованого алгоритму, потенційно може принести ТОВ «Нова пошта» – до 122 мільйонів гривень. Запропонований автором Графік Ганта для впровадження нового алгоритму через сервіс Jira на філії № 3 м. Київ ТОВ «Нова пошта» показав, що технічний відділ має витратити 3 місяці в людино/годинах на реалізацію цього проєкту, що еквівалентно 60 тис гривень оплати праці технічних спеціалістів. Наведена матриця розподілу відповідальності на етапі впровадження нового алгоритму через сервіс Jira на філії № 3 м. Київ, ТОВ «Нова пошта», дає уявлення про межі і зони відповідальності за проєктом.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи було охарактеризовано сутність та різновиди бізнес-процесів організації, визначено особливості управління бізнес-процесами організації на засадах концепції ощадливого виробництва та розглянуто методичний інструментарій ощадливого виробництва.

У *першому параграфі першого розділу* розглядається сутність поняття «бізнес-процеси» та його визначення, як сукупності дій, що здійснюється для перетворення вхідних ресурсів підприємства на «вихід» у вигляді готової продукції чи послуг з метою задоволення потреб споживачів та з погляду застосування, як інструменту управління. Зазначається, що система бізнес-процесів кожного підприємства має індивідуальну кількість рівнів, відповідно кожен процес поділяється на певну кількість допоміжних процесів, які теж у свою чергу можуть поділятися не один раз. Аналіз бізнес-процесів відбувається зверху вниз, а менеджмент компанії має завжди альтернативні шляхи щодо покращення показників ефективності бізнес-процесів шляхом оптимізації, наприклад, економія часу та фінансових коштів завдяки налагодженню реалізації деяких допоміжних процесів паралельно, завдяки впровадженню певних інноваційних систем саме в тому місці, де є необхідним..

У *другому параграфі першого розділу* зазначається, що система менеджменту бізнес процесів передбачає реалізацію певних дій на кожному етапі управління, одним із ключових етапів являється оптимізація бізнес-процесу. Найбільш поширеним у світі інструментом оптимізації процесів являється реінжиніринг, при правильній реалізації якого з'являється можливість зростання потенціалу та конкурентоспроможності бізнесу. Виокремлено, що для вирішення складних проблем управління часто використовується метод моделювання бізнес-процесів. Поширеними проблемами моделювання бізнес-процесів є ненадійні попередні умови, інформаційні обмеження, погане використання результатів і надмірні витрати, включаючи надання інформації та підтримку. Тому актуальним є аналіз системи

інформаційного забезпечення підприємства та її вплив на прийняття управлінських рішень.

У третьому параграфі першого розділу наведено порівняльну характеристику методів, що застосовуються підприємствами на засадах концепції ощадливого виробництва. Вибір методики для застосування підходу ощадливого виробництва в ТОВ «Нова пошта» може складатись із таких кроків: вибір лідера, готового взяти на себе відповідальність від впровадження змін; визначення найбільш критичних сегментів діяльності компанії; встановлення втрат скрізь, де це можливо зробити, без шкоди для виробництва; створення карт поточного та перспективного стану. На етапі впровадження ощадливого виробництва у діяльності ТОВ «Нова пошта» доцільним вважаємо приділити увагу: методології АЗ, методу 5 «Чому», методу Ішикави, методу VSM, методу Такт Тайм та методу Kaizen.

У другому розділі було охарактеризовано господарську діяльність ТОВ «Нова пошта», досліджено цільовий ринок функціонування ТОВ «Нова пошта» та проаналізовано основний бізнес-процес ТОВ «Нова пошта» з погляду опрацювання електронних накладних (ЕН) та міжнародних електронних накладних (МЕН).

У першому параграфі другого розділу зазначається, що в ТОВ «Нова пошта» методи ощадливого виробництва почали активно впроваджувати у 2019 році, що призвело до позитивних змін і отримало своє відображення у фінансово-економічних показниках. За показником чистого доходу від реалізації відбулось зростання на 98,21%, на 92,27% за показником собівартості продукції, на 124,04% за показником валового прибутку, на 226,32 % за показником фінансового результату від операційної діяльності, на 447,32% за показником фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування, на 474,46% за показником чистого прибутку.

У другому параграфі другого розділу наведені висновки про сильні, слабкі сторони, можливості і загрози ТОВ «Нова пошта», де сильними сторонами є – висококваліфіковані спеціалісти, високі ставки оплати праці, система постійного партнерства, довгострокові відносини з клієнтами, активна роль маркетингу, наявність мобільного додатку. При цьому слабкі сторони характеризуються потребою виробничих площ, недостатністю власних фінансових засобів та інвестицій,

високими витратами на придбання обладнання тощо. Поруч із цим інновації, сертифікація окремих видів діяльності, оперативне реагування на ринку і навчання сприятимуть сильній позиції на ринку ТОВ «Нова пошта» та нівелюватимуть загрози такі, як посилення конкуренції, збільшення темпів інфляції, збільшення цін на ресурси, зниження якості, створення дефіциту кадрів ринку праці, чорний PR конкурентів.

У третьому параграфі другого розділу описано бізнес-процеси ТОВ «Нова пошта», які показали наявну проблему, що виникає у зв'язку із зростанням кількості МЕН до поштоматів. У зв'язку з чим постають нові виклики перед ТОВ «Нова пошта» щодо швидкого збільшення їх кількості, як одного із перспективних напрямів розвитку. Сьогодні наявність поштоматів є істотною перевагою ТОВ «Нова пошта», яка обумовлена масовим виїздом за кордон населення України, що спричинено військовою агресією РФ проти України і підтверджується даними аналітичного розділу.

Третій розділ було спрямовано на розробку пропозицій з удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» на засадах концепції ощадливого виробництва, де було визначено напрям удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» на засадах концепції ощадливого виробництва та обґрунтовано економічну ефективності і ризики реалізації

У першому параграфі третього розділу застосовано методології А3 та Такт Time, що дали змогу проаналізувати кількість відмов по поштоматах та запропонувати шляхи вирішення таких порушень. Загалом у період з червня місяця 2023 року кількість порушень зменшилися в середньому з 67 до 8 по поштоматах, що генерували найбільшу кількість проблем. Загальний показник порушень знизився на 82 %. При цьому досі невирішеним залишається питання стандартизації такого рішення для подальшого використання та екстраполяції в масштабах ТОВ «Нова пошта», його нормалізації при перевантаженні поштоматів та наявність глобального рішення проблеми розподілення міжнародних електронних накладних по поштоматах ТОВ «Нова пошта» на всій території України. Також у параграфі зазначається, що стандартизація та наступні кроки потребують створення

універсальної операційної карти по блокуванню поштоматів у випадку їх перевантаження. Необхідним є внесення змін в алгоритм розподілення МЕН відносно поштоматів. Розроблений автором план реагування на зазначені вище проблеми є альтернативою тимчасового реагування на проблему. Вирішення проблеми на глобальному рівні є усунення основного центру генерації проблеми внутрішніми засобами компанії, завдяки чому можливо досягти зміни алгоритму розподілення міжнародних електронних накладних по поштоматах.

У *другому параграфі третього розділу* запропоновано удосконалений бізнес-процес (IDEF0-модель, модель 3-го рівня. Удосконалений бізнес-процес «Обробка СД поштоматів», для якого було застосовано методології VSM та IDEF0. Подано співвідношення даних розробленого автором бізнес-процесу, у розрахунку на хвилину та кількості посилок на хвилину, в результаті чого отримано показник питомої ваги поштоматів – 0,00068. Отриманий показник питомої ваги був використаний для розрахунку частки собівартості продукції, що приймає участь у досліджуваному процесі. Отримані результати свідчать, що собівартість одного бізнес-процесу після удосконалення зменшилась на 382,68 грн. Поруч із цим потребує вирішення питання масштабу та комплексу організаційних заходів щодо удосконалення інших бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» на засадах концепції ощадливого виробництва.

У *третьому параграфі третього розділу* доведено, що при екстраполяції запропонованого алгоритму на всі інші філії сума економії буде збільшуватись кратно. Враховуючи співвідношення поштоматів та відділень – 14 до 10, тобто 58% – пунктів видачі будуть поштомати. З огляду на наведені розрахунки вище можемо припустити, що ефект від екстраполяції рішення на всю компанію майбутніх періодів може доходити до $20\,843\,502\,000 \cdot 0,58 \cdot 0,0101 = 122\,101\,235$ гривень. Впровадження запропонованого алгоритму, потенційно може принести ТОВ «Нова пошта» – до 122 мільйонів гривень. Запропонований автором Графік Ганта для впровадження нового алгоритму через сервіс Jira на філії № 3 м. Київ ТОВ «Нова пошта» показав, що технічний відділ має витратити 3 місяці в людино/годинах на реалізацію цього проекту, що еквівалентно 60 тис гривень оплати праці технічних спеціалістів.

Наведена матриця розподілу відповідальності для впровадження нового алгоритму через сервіс Jira на філії № 3 м. Київ, ТОВ «Нова пошта» дає уявлення про межі і зони відповідальності за проєктом, що дало змогу прорахувати кінцевий результат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абхїджїт Банерджї, Естер Дюфло. Дїєва економїка для важких часїв. Видавництво: «Наш Формат», 2021. 416 с.
2. Асанов А.В. «Активне виробництво» – сучасна стратегїя підвищення рївня якостї роботи підприємства . Стандарти і якїсть. URL: <http://www.ria-stk>. (Дата звернення: 13.09.2023).
3. Бондаренко В. М., Бутусов О. Д., Герзанич В. М. Суть та класифїкація бізнес-процесїв в сучасній науковій парадигмі. Матерїали міжнародної науково-практичної конференції «Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесїв: реалїї і виклики» 18-19 квітня 2019. С. 295-298. URL: https://books.google.de/books?id=HTyYDwAAQBAJ&lpg=PA296&ots=D7z_mOafZf&dq/ (Дата звернення: 13.09.2023).
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посїбник / [Василенко В. О.] 2-е вид., виправл. і доп. К. : Центр навчальної лїтератури, 2005. 504 с
5. Поремчук Е. Використання методики ощадливого виробництва як спосїб оптимїзації бізнесу. URL: <https://business.diia.gov.ua/en/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/vikoristanna-metodiki-osadlivogo-virobnictva-ak-sposib-optimizacii-biznesu>. (Дата звернення: 13.09.2023).
6. Гливенко С. В. Інформаційні системи в менеджментї: підручник / [Гливенко С. В., Лапїн, Павленко О. О. та їн.]. Суми: Університетська книга, 2003. 352 с.
7. Гончарова О. М. Реїнжинїринг бізнес-процесїв як спосїб підвищення ефективностї управління. *Ефективна економїка*. 2012. № 2.
8. Давидова О. Ю. Управління якїстю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарствї: навч. посїбник / [О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський, Р. С. Ладиженська]; Харк. нац. акад. мїськ. госп-ва. Х.:ХНАМГ, 2012. 414 с.

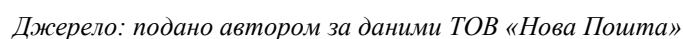
9. Єрохин Є. А. Актуальність методології ощадливого виробництва в умовах світової економічної кризи. *EKportal*. URL: <http://www.ekportal.ru/page-id-1360.html>. (Дата звернення: 13.09.2023).
10. Коцко Т. А. Управління бізнес-процесами: [навчально-методичний комплекс дисципліни: навчальний посібник для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Сікорського; уклад. : Т. А. Коцко]. Електроні текстові дані (1 файл: 13,1 мб). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 79 с.
11. Красуляк М. М. «Бережливе виробництво»: світовий досвід і вітчизняні перспективи / [М. М. Красуляк, Колінко Н. О.]. Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні: збірник тез за матеріалами VIII Науково-технічної конференції науково-педагогічних працівників, 26–31 березня 2012 року. Національний університет «Львівська політехніка», Інститут підприємництва та перспективних технологій. Львів, 2012. С. 27–28.
12. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібник / [О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник] 3-є вид. доп. і перероб. Львів. Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2007. 384 с.
13. Лепекіко Т. І., Масоренко О. В. Обґрунтування технології формування інформаційного забезпечення функціонування та розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 356-360.
14. Міст-Експрес, головна сторінка. URL: <https://ua.meest.com> (Дата звернення: 16.09.2023)
15. Незалежний медіа-ресурс «Mind.ua» URL: <https://mind.ua/publications/20235883-nova-poshta-u-cifrah-blizko-205-mlrd-grn-oborotu-ponad-200-robotiv-i-dva-boeing-757>. (Дата звернення: 16.09.2023)
16. Осокіна А. В., Нестеренко Д. В. Застосування інструментів ощадливого виробництва в практиці покращення операційних процесів бізнес-організації. *International Electronic Scientific Journal “Science Online*. URL: <http://nauka-online.com>. (Дата звернення: 16.09.2023)
17. Офіційний сайт «American Lean». URL: <https://americanlean.com/blog/use-a-spaghetti-diagram-to-capture-motion>. (Дата звернення: 16.09.2023)

18. Офіційний сайт «Lean institute Ukraine». URL: <https://lean.org.ua/lean-case-pova-posha>. (Дата звернення: 16.09.2023).
19. Офіційний сайт «Lean production» URL: <https://www.leanproduction.com/smed>. (Дата звернення: 16.09.2023)
20. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» URL: <https://novaposhta.ua>. (Дата звернення: 16.09.2023).
21. Офіційний сторінка «Lean institute Ukraine» URL: <https://www.facebook.com/lean.org.ua> (Дата звернення: 16.09.2023)
22. Ощадливе виробництво. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing. (Дата звернення: 16.09.2023).
23. Партнерство з розширення виробництва (ППВ) “Manufacturing extension partnership (MEP)”. URL: <http://www.nist.gov/mer>. (Дата звернення: 16.09.2023).
24. Пінда Ю. В. Процесний менеджмент як можливий напрямок зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_12_38. (Дата звернення: 16.09.2023).
25. Про компанію «Interpipe» URL: <http://www.interpipe.biz/company/about>. (Дата звернення: 16.09.2023).
26. Річний фінансовий звіт 2019 «Нова Пошта. 2019». URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202019.pdf>. (Дата звернення: 16.09.2023).
27. Річний фінансовий звіт 2020 «Нова Пошта. 2020». URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202020.pdf>
28. Річний фінансовий звіт 2021 «Нова Пошта. 2021». URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202021.pdf/>

29. Роберт Маурер. Метод Кайдзен. Один маленький крок може змінити ваше життя. Видавництво: «Брайт Букс». 2022. 152 с.
30. Системи управління якістю. Вимоги: (ISO 9001: 2015, IDT): чинний від 01.07.2016. К.: Держспоживстандарт України. 2009. 33 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>. (Дата звернення: 16.09.2023).
31. Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Матеріали міжнародної конференції у Волинському інституті економіки та менеджменту. URL: http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151. (Дата звернення: 17.09.2023).
32. Цюцира С. В., Криворучко О. В., Цюцура М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень . *Управління розвитком складних систем*. 2012. Випуск 9. С. 50-58.
33. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник. 4-те вид., випр. і доп. К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. 471 с.
34. Шатілова О.В., Шишов А.С. Екологічні, економічні та правові аспекти сталого розвитку бізнес-організації. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Матеріалів VI С 91 Міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2022. 338 с.
35. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.
36. Agile manufacturing. *Wikipedia* URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Agile_manufacturing. (Дата звернення: 17.09.2023).
37. Chiarini A., Gabberi P. Comparing the VSM and Makigami tools in a transactional office environment: exploratory research from an Italian manufacturing company. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2022. Т. 33. №. 1-2. С. 127-145.
38. Antypenko V. et al. Recursive Method of Forming a Technical Object Description and Design Process Organization. *International Conference “New Technologies, Development and Applications”*. Cham: Springer International Publishing, 2022. С. 522-530.

39. Brożyńska, Martyna; Kowal, Krzysztof; Lis, Anna; Szymczak, Michał. 5xWhys. Method First Handbook. Łódź, Poland: 2K Consulting. 2016. с. 34. ISBN 978-83-939309-2-0
40. ISO 9001:2015 (en) Quality management systems. Requirements. 2015.
41. Jones T. How 5 Companies Used Kaizen Effectively. *Effex Management Solutions*. URL: <http://blog.effexms.com/how-5-companies-used-kaizen-effectively>. (Дата звернення: 17.09.2023).
42. Kaizen: The Key Japan's Competitive Success. Masaaki Imai. McGraw-Hill Education, 1986, p. 26.
43. Khan, Md Ashikul Alam, et al. Data-driven process reengineering and optimization using a simulation and verification technique. *Designs*. 2018, 2.4: 42. URL: <https://www.mdpi.com/2411-9660/2/4/42>. (Дата звернення: 17.09.2023).
44. KO, Ryan KL; LEE, Stephen SG; LEE, Eng Wah. Business process management (BPM) standards: a survey. *Business process management journal*. 2009. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637150910987937/full/html>. (Дата звернення: 17.09.2023).
45. Kumar, M. Sunil; Harshitha, D. Process innovation methods on business process reengineering: Int. J. Innov. Technol. Explor. Eng. 2019. URL: <https://www.researchgate.net/profile/M-Kumar> 28/publication/335756725_K22440981119. (Дата звернення: 15.09.2023).
46. Manganelli, Raymond L.; Klein, Mark M. Your reengineering toolkit. *Management Review*. 1994. 83.8: 26. URL: <https://www.proquest.com/openview/5e9417bae9e51954468df9e33acae2c3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41493>. (Дата звернення: 15.09.2023).
47. Muehlen, Michael zur; HO, Danny Ting-Yi. Risk management in the BPM lifecycle. *International Conference on Business Process Management*. Springer, Berlin, Heidelberg. 2005. p. 454-466. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/11678564_42. (Дата звернення: 15.09.2023).

48. Rosemann, Michael; DE Bruin, Tonia. Application of a holistic model for determining BPM maturity. *BP Trends*. 2005, 2: 1-21. URL: https://www.researchgate.net/profile/Tonia-De-Bruin/publication/27481630_Application_of_a_Holistic_Model_for_Determining_BPM_Maturity/links/56de141308ae46f1e99f93f1/Application-of-a-Holistic-Model-for-Determining-BPM-Maturity.pdf. (Дата звернення: 15.09.2023).
49. Satyal, Suhrid, et al. Business process improvement with the AB-BPM methodology. *Information Systems*. 2019, 84: 283-298. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0306437918300176>. (Дата звернення: 13.09.2023).
50. Vumek J.P. How to Root Out Waste and Pursue Perfection. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1996/09/how-to-root-out-waste-and-pursue-perfection>. (Дата звернення: 13.09.2023).
51. Шук Джон. Керувати, щоб навчати(ся): переклад з англ. Яна Сотник. Київ: Бібліотека Лін Інституту, 2021.152 с.



Впровадження нового алгоритму через сервіс Jira		Керівник проекту		Технічний відділ		15.01.2024	
		Тиждень		1			
ЗАДАЧА		Початок		Завершення			
Фаза 1: Підготовка		15.1.24		30.1.24			
Збір інформації та формування команди		15.1.24		18.1.24			
Визначення ключових гравців		18.1.24		20.1.24			
Визначення ролей у проєктній команді		22.1.24		22.1.24			
Аналіз існуючих процесів		23.1.24		27.1.24			
Визначення технічних вимог		27.1.24		28.1.24			
Створення плану реалізації проєкту		30.1.24		30.1.24			
Фаза 2: Розробка та Тестування		31.1.24		29.2.24			
Розробка нового алгоритму		1.2.24		7.2.24			
Інтеграція зі сервісом Jira		7.2.24		15.2.24			
Тестування та валідація		15.2.24		21.2.24			
Вирішення виявлених помилок		21.2.24		29.2.24			
Фаза 3: Впровадження та навчання		29.2.24		15.3.24			
Поступове впровадження нового алгоритму в робоче середовище		29.2.24		5.3.24			
Розробка матеріалів для навчання(опіс процесу та взаємді)		5.3.24		8.3.24			
Проведення навчальних сесій		8.3.24		15.3.24			
Фаза 4: Моніторинг та оптимізація		15.3.24		4.4.24			
Встановлення системи моніторингу в Jira		15.3.24		18.3.24			
Збір звітів про продуктивність та результати нового алгоритму		18.3.24		24.3.24			
Оптимізація та коригування (Коригування на основі результатів моніторингу)		24.3.24		4.4.24			
Фаза 5: Завершення та документація		4.4.24		15.4.24			
Підготовка Завершальної Документації		4.4.24		11.4.24			
Завершення проєкту та передача результатів		11.4.24		15.4.24			



Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
Територія: Київська	за ЄДРПОУ	2022	01	01
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	31316718		
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КОПФГ	8036100000		
Середня кількість працівників: 29790	за КВЕД	240		
Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24		52.29		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками).				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності		v		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	108 324	104 440
первісна вартість		1001	199 978	223 320
накопичена амортизація		1002	(91 654)	(118 880)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	701 136	1 544 921
Основні засоби	15	1010	3 351 500	6 171 683
первісна вартість		1011	5 182 319	8 426 565
знос		1012	(1 830 819)	(2 254 882)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	100 639	314 176
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	131 634	142 680
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-

Продовження Додатка В



Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	190 460	27 591
Усього за розділом I		1095	4 583 693	8 305 491
II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	188 871	236 988
Виробничі запаси		1101	188 221	224 395
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	650	12 593
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	678 593	704 235
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	53 432	100 979
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у тому числі з податку на прибуток	24	1135	10 741	24 360
		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	5 722	809 390
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	23	1155	848 238	2 473 319
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	25	1165	917 065	827 839
Готівка		1166	47	72
Рахунки в банках		1167	790 419	666 911
Витрати майбутніх періодів		1170	14 028	15 526
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	2 716 690	5 192 636
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	7 300 383	13 498 127

Продовження Додатка В



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	26	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	27	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	2 154 949	4 459 269
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	2 186 904	4 491 224
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	28	1510	397 182	1 456 288
Інші довгострокові зобов'язання	28	1515	1 241 240	2 441 012
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	1 638 422	3 897 300
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків		1600	-	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	28	1610	1 447 572	2 554 797
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	29	1615	802 700	1 037 757
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30	1620	408 141	484 647
у тому числі з податку на прибуток	30	1621	62 466	61 519
розрахунками зі страхування		1625	57 009	77 886
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	336 162	380 300
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	39 173	46 774
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	32	1640	43 500	10 000

Продовження Додатка В



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	31	1660	333 356	390 237
Доходи майбутніх періодів		1665	1 193	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	33	1690	6 251	127 205
Усього за розділом III		1695	3 475 057	5 109 603
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та іншими вибуттями		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	7 300 383	13 498 127

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 18 липня 2022 року.

Бульбун Александр Михайлович
Директор

Тимофеева Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

Продовження Додатка В



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Підприємство "НОВА ПОШТА"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

Коди

2022 01 01

31316718

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2021 рік

І. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	20 843 502	16 902 857
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестрахування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(16 441 004)	(12 877 086)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	4 402 498	4 025 771
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	202 834	166 643
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 923 703)	(1 469 141)
Витрати на збут	9	2150	(561 844)	(416 263)
Інші операційні витрати	10	2180	(508 590)	(768 703)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операцій				
прибуток		2190	1 611 195	1 538 307

Сторінка 5 із 7

Продовження Додатка В



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	1 814 806	687 882
Інші доходи		2240		
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(630 813)	(533 590)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(255)	(602 457)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 794 933	1 090 142
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(194 613)	(98 850)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 600 320	991 292
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 600 320	991 292

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 133 966	1 439 947
Витрати на оплату праці		2505	5 742 731	4 529 467
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 213 180	951 549

Продовження Додатка В



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	1 406 127	930 615
Інші операційні витрати		2520	8 939 137	7 679 615
Разом		2550	19 435 141	15 531 193

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Бульба Олександр Миколайович
Директор

Тимофєєва Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

ПРИКЛАД ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ АЗ⁵



PROBLEM SOLVING A3

TEAM:
Team Tomato: Bob, Sally, Rich, Tony, Jenn, Sam

PROCESS:
Shopia Pizano's Pizza Making and Distribution

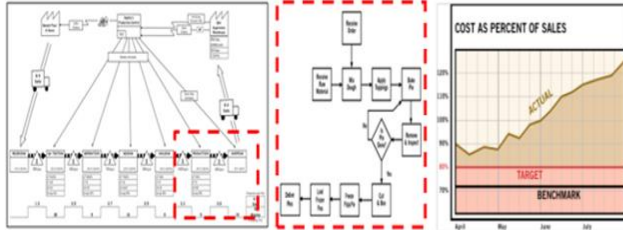
DATE OPENED:
August 1st

DATE CLOSED:
October 15th

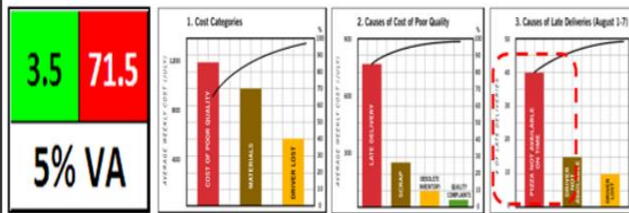
S1-DESCRIBE THE PROBLEM

COS averaged 110% over last three (3) months. We are losing money! Our team is working to reduce our current COS to 80%. We will measure cost as a percent of sales.

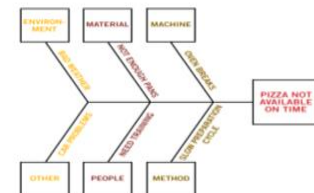
S2-ANALYZE CURRENT CONDITION



S3-IDENTIFY PERFORMANCE GAP



S4-PERFORM ROOT CAUSE ANALYSIS

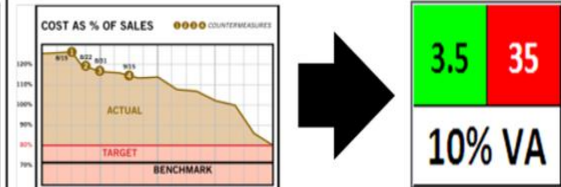


WHY 1	WHY 2	WHY 3	WHY 4	WHY 5
PIZZA THROUGH OVEN 1st	LEFT SIDE COOL	HEATING ELEMENT	NO MAINTENANCE	NO SCHEDULE
SLOW PREP CYCLE	ASSEMBLY TIME TOO LONG	COOKS IN EACH OTHER'S WAY	SUPPLIES NOT ORGANIZED WELL	POOR KITCHEN LAYOUT
COOKS TAKE TOO LONG	NO TRAINING	NO STANDARD FROM INSTRUCTORS		

S5-CAPTURE ACTIONS & COUNTERMEASURES

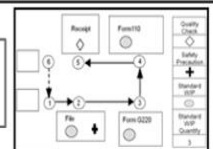
A	CM	WHAT	WHO	WHEN	STATUS
X		Fishbone Meeting	Team	8/12	■
X		Cook Meeting	Sophia	8/15	■
X		Order New Pans	Sally	8/15	■
X		Develop Maintenance Schedule	Team	8/20	■
X	X	Maintain Oven	Team	8/22	■
X	X	Organize Kitchen	Team	8/31	■
X		Employee Meeting (discuss new layout & standards)	Sophia	9/1	■
X	X	Cook Training	Sophia	9/15	■
X	X	Replace Heating Element	Rick	10/15	■

S6-CONFIRM PROCESS & RESULTS



S7-CONTROL & STANDARDIZE IMPROVEMENT

The team created standard training material and also a standard layout sheet for operators to follow.



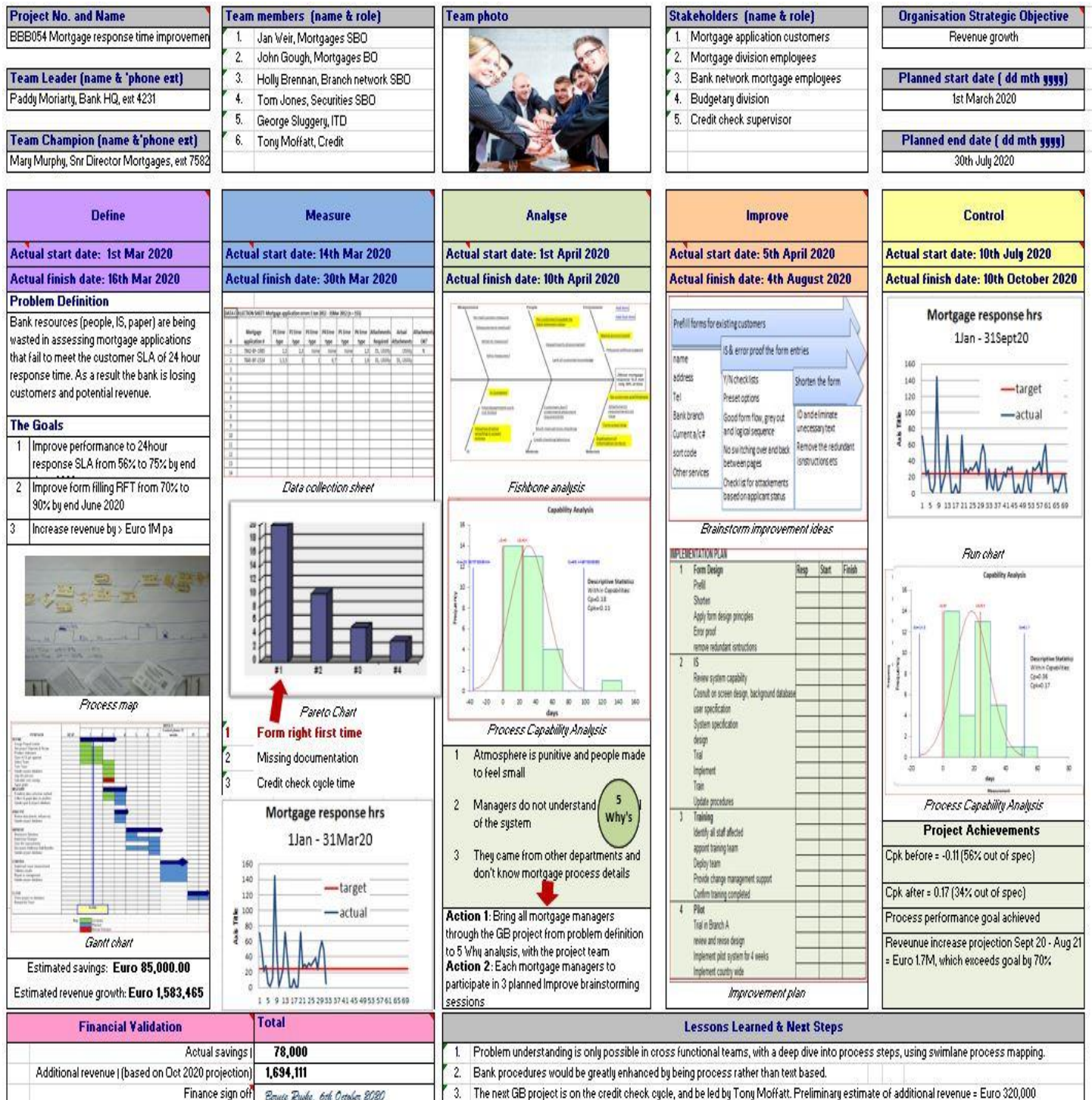
Share Lessons Learned

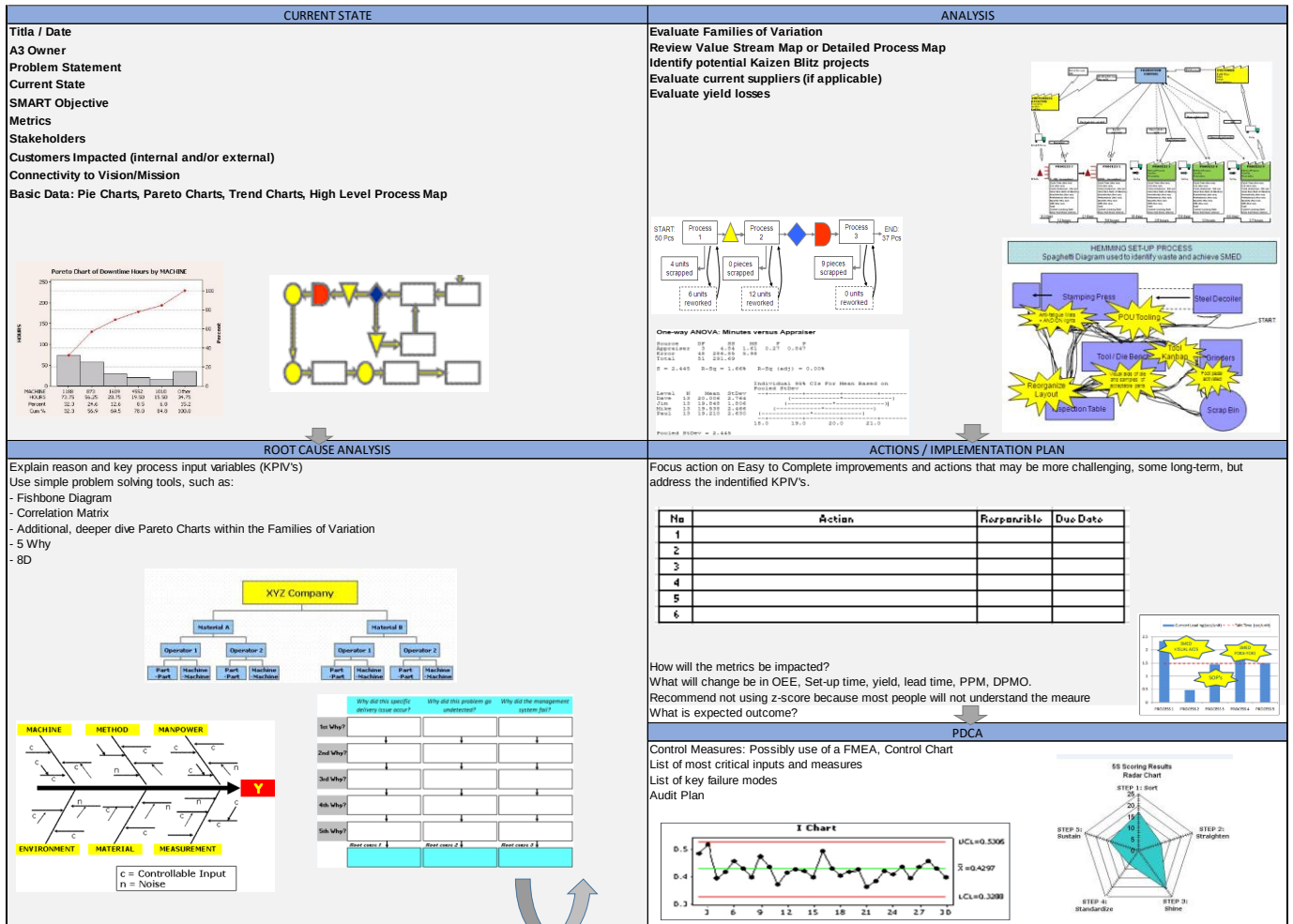
Lesson Learned	Impact	Owner	Due Date	Status
Standardize layout	High	Team	8/31	Complete
Standardize training	High	Team	9/15	Complete
Standardize maintenance	High	Team	10/15	Complete

S8-RECOGNIZE TEAM SUCCESS

The team reported out to the executive team and their customer "IGA Superstore" during a celebration dinner.

⁵ FORM OpX : <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.form.mobile&hl=uk>

ПРИКЛАД ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ АЗ⁶⁶ <https://leanireland.ie/news/free-a3-dmaic-template/>

ПРИКЛАД ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ А3⁷⁷ <https://www.six-sigma-material.com/A3.html>

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015939464

Дата перевірки:
24.11.2023 19:18:10 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
24.11.2023 19:21:09 EET

ID користувача:
100005718

Назва документа: Шишов_KMP.docx

Кількість сторінок: 98 Кількість слів: 20453 Кількість символів: 158056 Розмір файлу: 2.58 MB ID файлу: 1015611855

Виявлено модифікації тексту (можуть впливати на відсоток схожості)

22.2%
Схожість

Найбільша схожість: 6.33% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014595697)

12.5% Джерела з Інтернету 350 Сторінка 100

19.2% Джерела з Бібліотеки 521 Сторінка 105

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

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

Замінені символи 5

Підозріле форматування 15
сторінок

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомилася з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Шишов Антон Сергійович

Назва роботи: Удосконалення бізнес-процесів організації на засадах концепції ощадливого виробництва

Науковий керівник: Шатілова Олена Володимирівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 22,2%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне: виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

27.11.2023



Олена ШАТІЛОВА

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman**

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT

**Збірник матеріалів / Proceedings
VI Міжнародної науково-практичної конференції /
VI International conference**

**м. Київ / Kyiv
21 жовтня 2022 р. / 21, October 2022**



УДК 336.1:334.021:005.2(06)
С 91

Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів VI
С 91 Міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. –
К.: КНЕУ, 2022. 370 с.
ISBN 978-966-926-416-9

Окреслено виклики та соціально-економічні тренди, під впливом яких перебувають сучасний бізнес та національні економіки країн світу. Ключовим чинником трансформації діяльності українських підприємств на сьогодні виступає військова агресія РФ, що загострила кризу після пандемічних обмежень та призвела до руйнації, релокації виробничих потужностей, а також масштабних економічних та емоційно-психологічних втрат. У фокусі уваги зберігаються такі імперативи, як глобалізація та діджиталізація, вплив яких на сучасні суспільні та економічні процеси суттєво інтенсифікується, як внаслідок трансформації бізнес-процесів через глобалізацію ланцюгів створення вартості та цифровізації операційної та комерційної діяльності, так і актуалізацію такого феномену, як глобальне громадянство.

УДК 336.1:334.021:005.2(06)

ISBN 978-966-926-416-9

© КНЕУ, 2022

ЗМІСТ

SECTION 1. MANAGEMENT IN CONFLICT-AFFECTED AND HIGH-RISK CONTEXT / СЕКЦІЯ 1. МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ КОНФЛІКТУ ТА ВИСОКИХ РИЗИКІВ	16
Chrisitne Falkenreck, Grzegorz Leszczyński, Marek Zieliński ADJUSTING B2B SALES INTERACTIONS TO COVID19	16
Kubareva I. V. COMMUNICATIVE TOOLS FOR CONFLICT RESOLUTION IN PROJECTS	21
Kubiniy N.J, Kubiniy V.V. INTENTION FOR TRUST IN A SYNERGIC ECONOMIC SYSTEM	23
Sahaidak M. P., Tepliuk M. A. HARMONIZATION OF RESPONSIBLE CONSUMPTION AND SUSTAINABLE PRODUCTION MANAGING UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW	26
Tokarieva Z.I. REPUTATION RISKS AS A CHALLENGE FOR MANAGEMENT IN HIGH-RISK CONTEXTS	29
Банщиков П.Г. ІНСТРУМЕНТИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЗА УМОВ МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА / Banshchykov P.H. TOOLS OF THE PROCESS APPROACH IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS UNDER THE CONDITIONS OF A CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT	33
Батенко Л.П., Кудлай Л.О. ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ВІЙНИ / Batenko L. P., Kudlai L. O. TOOLS OF MANAGEMENT IN TERMS OF WAR	36
Бовш Л.А., Міщенко В.Р. ЗАХИСТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ РЕСТОРАННОГО БРЕНДУ ПІД ЧАС ВІЙНИ / Bovsh L., Mishchenko V. RESTAURANT BRAND INTELLECTUAL PROPERTY PROTECTION DURING WAR	39
Бокій О.В. ПРОДОВОЛЬЧА ПІДТРИМКА НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / Bokiyy O. V. FOOD SUPPORT OF THE POPULATION UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW	42
Голіонко Н.Г., Гновенко Д.О. МЕДІАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ / Holionko N., Gnovenko D. MEDIATION AS A MEANS OF SOLVING CONFLICTS IN THE ORGANIZATION	45
Іванова Н.С., Попова Ю.С. ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ / Ivanova N. S., Popova Y. S. FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN CONDITIONS OF RISK AND UNCERTAINTY	48
Калінін О.В. ПАРАМЕТРИ СТІЙКОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ / Kalinin O.V. PARAMETERS OF SUSTAINABILITY OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF GEOPOLITICAL SECURITY	52

Колос І.В. ЗАСТОСУВАННЯ LEAN-МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПОТОКАМИ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ / Kolos I. V. APPLICATION OF LEAN TOOLS IN FLOW MANAGEMENT IN MODERN REALITIES	54
Кравчук О.І., Варіс І.О. ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ПЕРЕДАТНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА / Kravchuk O. I., Varis I.O. TRENDS OF THE MANAGER'S TRANSFERABLE COMPETENCES DEVELOPMENT	57
Олесневич О.М. ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЯК МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ / Olesnevych O. ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY AS A MODEL OF DEVELOPMENT OF AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION	62
Онiкiєнко Н.В. НОВІ ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВИСОКИХ РИЗИКІВ / Onikiienko N. NEW EFFECTIVE METHODS OF MANAGEMENT IN CONDITIONS OF HIGH RISKS	65
Пак Н.Т., Верзун І.А. ОСОБЛИВОСТІ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ / Pak N., Verzun I. FEATURES OF CONFLICT MANAGEMENT IN AREA OF PUBLIC MANAGEMENT	69
Пак Н.Т., Юсковець І.М. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ / Pak N.T., Yuskovets I.M. MANAGEMENT OF CONFLICTS IN THE ORGANIZATION: APPROACHES AND METHODS	73
Прохорова Є.В. ВІЙСЬКОВІ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ В БІЗНЕСІ: ЩО СПІЛЬНОГО? / Prokhorova Y. MILITARY STRATEGIES AND TACTICS IN BUSINESS: WHAT DO THEY HAVE IN COMMON?	77
Семенюк А.М. УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ / Semeniuk A. MANAGEMENT OF PARTNERSHIP INTERACTION OF ORGANIZATIONS UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL	79
Смирнов Є.В., Смирнов Є.Є МЕНЕДЖМЕНТ МСБ В УМОВАХ ВІЙНИ: ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ / Smyrnov Y.V., Smyrnov Y. Y. SME-MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF WAR: FUNCTIONAL ASPECT	82
Соболева Т.О., Живіцька Є. ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ / Sobolieva T., Zhyvitska Y. APPROACHES TO EVALUATING A BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT EFFICIENCY	87
Стожок А.Ю. ВПЛИВ СТРУКТУРНИХ ЗМІН НА СОЦІАЛЬНУ МОБІЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ / A. Stozhok IMPACT OF STRUCTURAL CHANGES ON THE SOCIAL MOBILITY OF EMPLOYEES	89
Тізеш П.П. МЕТОДИКА ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СКЛАДОВОЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ / Tizesh P. METHODOLOGY FOR ASSESSING INNOVATIVE CULTURE AS A COMPONENT OF THE REGION'S INNOVATIVE POTENTIAL	91
Федулова І.В. КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СИТУАЦІЙ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ВІДПОВІДНО ДО МОДЕЛІ «CYNEFIN FRAMEWORK» / Fedulova I.V. THE "CYNEFIN FRAMEWORK" MODEL FOR PROBLEM SOLVING	94

Фоменко Б.О. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ПЕРІОД РЕЛОКАЦІЇ / Fomenko B.O. MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE DURING THE RELOCATION PERIOD	98
Шершньова З.Є., Полтавець Є.В УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Shershnyova Z.E., Poltavets E. MANAGEMENT OF THE PROVIDING OF THE SYSTEM OF ANTI- CRISIS MANAGEMENT IN A BUSINESS ORGANIZATION	100
SECTION 2. GLOBAL TRENDS IN MANAGEMENT TRANSFORMATION / СЕКЦІЯ 2. ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ТРАНСФОРМАЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ	103
Vardiashvili M. SOME ISSUES OF ACCOUNTING FOR LONG-TERM CONTRACTS	103
Батенко Л.П., Діброва О. ЕВОЛЮЦІЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД ОКРЕМИХ ЕЛЕМЕНТІВ ДО ГІБРИДНИХ СИСТЕМ / Batenko L., Dibrova O. EVOLUTION OF PROJECT MANAGEMENT: FROM SOME ELEMENTS TO HYBRID SYSTEMS	106
Батенко Л.П., Пінчук А. ОСОБЛИВОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / Batenko L., Pinchuk A. FEATURES OF THE DIVERSIFICATION OF THE ACTIVITIES OF UKRAINIAN PUBLIC ORGANIZATIONS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE	109
Бойда С., Собко А. МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ НА СВІТОВОМУ РИНКУ / Boyda S., Sobko A. METHODS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN PRODUCTS ON THE WORLD MARKET	112
Віннікова І.І., Пономаренко І.В. ВИКОРИСТАННЯ PROJECT MANAGEMENT В СУЧАСНИХ УМОВАХ / Vinnikova I. I., Ponomarenko I. V. USE OF PROJECT MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS	116
Волошина-Сідей В., Лесік М. РОЛЬ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ У РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ / Voloshyna-Sidei V., Lesik M. THE ROLE OF MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MANAGEMENT	119
Голіонко Н.Г. УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ / Holionko N. MANAGEMENT OF TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATION	123
Голіонко Н.Г., Кондратьєва К. А. АСПЕКТИ ДІДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Holionko N., Kondratieva K. A. MODERN DIGITAL TRANSFORMATION TRENDS	127
Голіонко Н.Г., Лашина Г. ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ / Holionko N., Lashyna H. FEATURES OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION	130
Гужва В.М., ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕКОЛОГІЧНІЙ СФЕРІ / Huzhva V.M. DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT SYSTEMS IN THE ENVIRONMENTAL SPHERE	134

Діденко Р.В. РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ТА СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПОЛІВАРІАНТНОСТІ У ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ / Didenko R.V. RETROSPECTIVE ANALYSIS AND SYSTEMATIZATION OF TOOLS OF POLYVARIANCE IN PROJECT MANAGEMENT	137
Коваль П.О., Полторак А.С. ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА БІЗНЕС МЕНЕДЖМЕНТ / Koval P. O., Poltorak A. S. GLOBAL TRENDS AND THEIR IMPACT ON BUSINESS MANAGEMENT OF ENTERPRISES	139
Короліук Т.О. ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ / Koroliuk T.O. PRINCIPLES OF QUALITY MANAGEMENT OF ADMINISTRATIVE SERVICES	141
Кузьмін Д.В., Весперіс С.З. ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЛІ ІНФОРМАЦІЇ У ПРОЦЕСАХ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІНДУСТРІЇ 4.0 / Kuzmin D.V., Vesperi S.Z. ASPECTS OF THE ROLE OF INFORMATION IN THE PROCESSES RELATED TO THE TRANSFORMATION OF MANAGEMENT IN THE EMERGENCE OF INDUSTRY 4.0	144
Лазаренко Ю.О., Бражнік В. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ / Lazarenko Y., Brazhnyk V. SUBSTANTIATION OF DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION'S PRODUCT PORTFOLIO MANAGEMENT	149
Лінькова О. ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ / Linkova O. MANAGEMENT TRANSFORMATION	151
Нечаєва І.А. РОЛЬ ТА МІСЦЕ АНАЛІТИКА ІНФОРМАЦІЇ (ДАНИХ) В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ / Nechayeva I.A. THE ROLE AND PLACE OF INFORMATION (DATA) ANALYTICS IN THE MANAGEMENT DECISION-MAKING PROCESS	154
Нотевський Є., Востряков О.В. РОЛЬ ESG-КОНЦЕПЦІЇ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ / Notevskiy Y., Vostriakov O. THE ROLE OF THE ESG CONCEPT IN ACHIEVING THE GOALS OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT	159
Панасюк О.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR / Panasiuk O.O. DIGITAL TRANSFORMATION OF HR	161
Расулова А.М., Бовш Л.А., Салімон О.М. ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ КАНАЛАМИ ДИСТРИБУЦІЇ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ / Rasulova A., Bovsh L., Salimon O. CLOUDY TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF HOTEL SERVICES DISTRIBUTION CHANNELS	163
Рєпін К.С. РОЗВИТОК ЕКО-ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЧАСИ ТУРБУЛЕНТНИХ ЗМІН / Riepin K. S. ECO-ENTREPRENEURSHIP IN CHALLENGING TIMES	167
Сагайдак М.П., Андрющенко А.Р. ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ / Sahaidak M.P., Andryuschenko A. R. DIGITAL COMMUNICATIONS IN THE BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEM	169
Сагайдак М.П., Воробей Д.С. УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВ СЕРЕДОВИЩА / Sahaidak M.P., Vorobei D.S. MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES OF A	172

BUSINESS ORGANIZATION UNDER THE TRANSFORMATION CONDITIONS OF THE ENVIRONMENT

Стовба Т.А. ТРЕНДИ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ / 176
Stovba T.A. TRENDS IN DIGITAL MANAGEMENT OF SEA PORTS

Щербина О.В., Шкуренько М.І. HR-АНАЛІТИКА: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ / 179
Shkurenko M.I., Shcherbyna O.V. HR – ANALYTICS: ADVANTAGES AND CHALLENGES

SECTION 3. MODERN PARADIGM OF STRATEGIZING / СЕКЦІЯ 3. СУЧАСНА ПАРАДИГМА СТРАТЕГУВАННЯ 180

Lekashvili E.R., Gaprindashvili G.J. ACTUALIZAGTION OF COORDINATED 180
INDUSTRIAL POLICY ISSUES: EUROPEAN UNION EXPERIENCE FOR GEORGIA

Oksana Ostrohliad ANALYTICAL ACTIVITY IN THE SYSTEM OF ECONOMIC 187
SECURITY

Барабаш Л. РЕФОРМА ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ 189
ВОЄННОГО СТАНУ / Barabash L. TAX REFORM IN UKRAINE UNDER MARTIAL STATUS

Батенко Л.П., Степанець А.А. СУЧАСНІ ЗАСОБИ СТРАТЕГУВАННЯ В 192
КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ / Batenko L.P., Stepanets A.A. MODERN MEANS OF STRATEGIZING IN THE CORPORATE SECTOR

Біловодська О.А. МЕТОДИ ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ ІННОВАЦІЙ ЗА ФОРМАМИ 196
ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ / Bilovodska O. A. METHODS OF GENERATING INNOVATION IDEAS BY ORGANIZATION ACTIVITIES FORMS

Галушка З.І. СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ 199
/ Halushka Z. STAKEHOLDER APPROACH IN ORGANIZATION MANAGEMENT

Данилевич Н.С., Рудакова С.Г. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТІ 203
ПЕРСОНАЛУ ПРИ ВІДДАЛЕНІЙ РОБОТІ / Danylevych N.S., Rudakova S.G. DIRECTIONS OF THE PERSONNEL COMPETENCE DEVELOPMENT DURING REMOTE WORK

Ємельяненко Л.М., Дмитрієва О.В., Дмитрієва Д.С. ФОРСАЙТ-ПІДХІД ДО 206
СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ / Yemelienenko L., Dmitriieva O., Dmitriieva D. FORESIGHT APPROACH TO STRATEGIC ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Жегус О. СТРАТЕГУВАННЯ ЯК ДРАЙВЕР ЗМІН В УМОВАХ СУЧАСНИХ 210
ВИКЛИКІВ / Zhegus O. STRATEGY AS A DRIVER OF CHANGES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Карий О.І. ТУРИЗМ І ВІЙНА: ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНТИКРИЗОВОГО 214
МЕНЕДЖМЕНТУ / Karyu O.I. TOURISM AND WAR: TASKS FOR CRISIS MANAGEMENT

Лазаренко Ю.О., Адаменко В. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО 216
ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Lazarenko Y., Adamenko V. SPECIFIC FEATURES OF FORMING AN EFFECTIVE PRODUCT PORTFOLIO OF A BUSINESS ORGANIZATION

Омельяненко Т.В., Бакота Х., Дротік І. РЕЛОКАЦІЙНІ ТА ПРОДУКТОВІ СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ У СФЕРІ ОПЕРАЦІЙ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД-2022 / Omelianenko T., Bakota K., Drotik I. RELOCATION AND PRODUCT STRATEGIC SOLUTIONS IN THE SPHERE OF OPERATIONS: DOMESTIC EXPERIENCE-2022	220
Осокіна А.В., Волошинівська Т. СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕВОЛЮЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ КАТЕГОРІЇ / Osokina A., Voloshynivska T. MAIN BUSINESS ORGANIZATION STRATEGY: EVOLUTIONARY TRANSFORMATION OF THE CATEGORY	224
П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М. СТРАТЕГІЧНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ЕВОЛЮЦІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ / Piatnytska G.T., Hryhorenko O.M. STRATEGIC HR-MANAGEMENT: EVOLUTION AND TECHNOLOGIES DURING WAR	228
Пак Н.Т., Байдалка С.О. НОВА ТЕОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ / Pak N., Baidalka S. A NEW THEORY OF PUBLIC ADMINISTRATION	231
Прохорова Є.В., Кобринська А. ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВІЯВЛЕННЯ І ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ / Prokhorova Y., Kobrynska A. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF IDENTIFYING AND CHOOSING STRATEGIC ALTERNATIVES FOR THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION	234
Тізеш П.П. КОМПОНЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ / Tizesh P. COMPONENTS OF THE INNOVATION POTENTIAL OF THE REGION	237
Шведкий В.А. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ-ПОСТАЧАЛЬНИКІВ НА ЕНЕРГЕТИЧНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ / Shvedkyi V.A. STRATEGIC DEVELOPMENT OF SUPPLIER COMPANIES ON THE ENERGY MARKET OF UKRAINE	241
SECTION 4. SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND BUSINESS MODELS CHANGES /СЕКЦІЯ 4. КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЗМІНИ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ	243
Almaraz Sofía De León, Sobolieva Tetiana, Azzaro-Pantel Catherine ENERGY FUTURE: ARE HYDROGEN SUPPLY CHAINS A SUSTAINABLE OPTION?	243
Charekishvili Lia ICT AS DOMINANT IN MANAGEMENT	246
Gagnidze Ineza FROM INDUSTRY 4.0 TO INDUSTRY 5.0 – THE WAY FOR WELFARE OF SOCIETY 5.0	249
Gogorishvili Irina, Seturidze Rusudan PROBLEMS HINDERING THE DEVELOPMENT OF RENEWABLE ENERGY IN GEORGIA	253
Keshelashvili G., Jibuti M. TECHNOLOGICAL OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONS	256
Kuzmina-Merlino Irina INTEGRATED REPORTING AS A MANAGEMENT TOOL FOR A COMPANY SUSTAINABLE PERFORMANCE	259

Mikiashvili N.G. INNOVATIONS AS A BASIS FOR MACROECONOMIC STABILITY	261
Sepashvili Eka GLOBAL ECONOMIC DIGITALIZATION: NEW CHALLENGE FOR COUNTRY DEVELOPMENT	265
Seturi Maia SOME ISSUES OF MARKETING ACTIVITY IN THE TOURISM AND HOSPITALITY	268
Верба В.А., Гижко Я.С. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕДУМОВИ, ДРАЙВЕРИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН / V. A. Verba, Hyzhko Y.S. MANUFACTURER'S BUSINESS MODEL: PREREQUISITES, DRIVERS AND RISKS OF TRANSFORMATIONAL CHANGES	271
Володькіна М.В., Данилюк В.О. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕІНЖІНІРІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ / Volodkina M.V., Danyliuk V.O. CONCEPTUAL PRINCIPLES OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING	276
Гончар В.В. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД / Gonchar V.V. STRATEGIC SUSTAINABILITY OF THE ORGANIZATION IN A CRISIS PERIOD	279
Данилюк В.О., Володькіна М.В. ЗМІНА ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПАРАДИГМИ: ПРИЧИНИ, ПРОЦЕС, НАСЛІДКИ / Danyliuk V.O., Volodkina M.V. TECHNOLOGICAL PARADIGM CHANGE: CAUSES, PROCESS, CONSEQUENCES	283
Дем'яненко С.І. ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ / Demianenko S. FACTORS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN THE IMPLEMENTATION OF BUSINESS MODELS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND INFORMATIZATION	286
Жуковська В.М. ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНА ПОВЕДІНКА ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛЮ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ / Zhukovska V. M. ENVIRONMENTALLY RESPONSIBLE BEHAVIOR OF RETAIL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	290
Каличева Н.Є., Масан К.О., Тупікова М.В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СФЕРІ ТРАНСПОРТУ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ / Kalycheva N.E., Masan V.V., Tupikina K.O. DIGITALIZATION IN TRANSPORT: ADVANTAGES AND CHALLENGES	292
Марченко М.М. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ОЩАДЛИВОГО СТАРТАПУ / Marchenko M.M. BUSINESS MODEL OF A LEARN STARTUP	294
Маслак М.В., Перерва П.Г. ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК ФАКТОР ЇЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ / Maslak M.V., Pererva P.G. INTELLECTUALIZATION OF ECONOMY AS A FACTOR OF ITS SUSTAINABLE DEVELOPMENT	297
Миколайчук І.П. РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИСОКОЕФЕКТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЗМІН / Mykolaichuk I.P. THE ROLE AND FEATURES OF THE FUNCTIONING OF HIGHLY EFFICIENT ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS	302

Мовчанюк А.В. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ / Movchaniuk A.V. CONCEPTUAL BASES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE	305
Нестеренко І.В. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СКЛАДОВОЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА / Nesterenko I. FORMATION OF THE SYSTEM OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AS A COMPONENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE	310
Новосьолова О.С., Левченко О.Ю. СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ / Novosolova O., Levchenko O. MODERN BUSINESS MODELS	313
Осокіна А.В., Івашук Д.В. ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ: ХАРАКТЕР ЗМІН ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ / Osokina A. V., Ivashchuk D. V. BUSINESS DIGITALIZATION TRENDS: THE NATURE OF CHANGES AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS	316
Осокіна А.В., Удочкін М.В. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ B2B / Osokina A. V., Udochkin M.V. IMPROVING BUSINESS ORGANIZATION CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN THE B2B MARKET	319
Рєпін М.С. ГНУЧКИЙ ЛАНЦЮГ ПОСТАВОК ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ / Riepin M. S. AGILE SUPPLY CHAIN: FRAMEWORK FOR DIGITALIZATION LOGISTICS	322
Салій Ю.М., Щербина О.В. ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ / Salii Yu.M., Shcherbyna O.V. TRENDS OF TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE DIGITAL ECONOMY	324
Скопенко Н.С., Євсєєва-Северина І.В. ДІДЖИТИЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО РОЗВИКТУ КОМПАНІЙ В ДИНАМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ГОСПОДАРЮВАННЯ / Skopenko N., Yevsieieva-Severyna I. DIGITALIZATION OF BUSINESS AS A KEY TO SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF COMPANIES IN THE DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENT	327
Скоробогатова Н.Є. ЗМІНА МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПІДХОДУ В NEXT NORMALITY / Skorobogatova N. Ye. CHANGING THE MODEL OF BUSINESS ORGANIZATION BASED ON A BALANCED APPROACH IN NEXT NORMALITY	331
Федотова Т.А. КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ / Fedotova T. A. THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIAL INFRASTRUCTURE IN THE NATIONAL ECONOMY	335
Шатілова О.В., Шишов А.С. ЕКОЛОГІЧНІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Shatilova O.V., Shyshov A. S. ENVIRONMENTAL, ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A BUSINESS ORGANIZATION	338

SECTION 5. DOMINANTS OF MANAGEMENT EDUCATION DEVELOPMENT / СЕКЦІЯ 5. ДОМІНАНТИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТИ	342
Banit Olga TRANSFORMATIONAL PROCESSES IN TRAINING TECHNOLOGIES	342
Fleşeriu Cristina, Nuno Amaral Jerónimo, Angele Tamuleviciute-Seksteliene, Lifintsev Denys DIGITAL TOOLS IN MANAGEMENT EDUCATION	345
Giga Kikoria, Marek Sikora, Zezva Sanikidze STUDENT EMPLOYMENT - AN EMPIRICAL ANALYSIS IN POLAND	347
Gudz Piotr, Gudz Maryna MODERN TECHNOLOGIES OF MANAGEMENT-EDUCATING	350
Sharashenidze Alexander, Matskava Maia THE IMPORTANCE OF EVENT MARKETING ON THE EXAMPLE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN GEORGIA	354
Tavartkiladze M. VOCATIONAL EDUCATION CHALLENGES IN THE TOURISM SECTOR OF GEORGIA	357
Короткова К.О. ГІБРИДНА СТРАТЕГІЯ НАВЧАННЯ ЯК НОВА ФОРМА ПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ/ Korotkova K. O. HYBRID LEARNING STRATEGY AS A NEW FORM OF EDUCATIONAL PROCESS	361
Ліщинська В.В. ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОКТОРІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТІ / Lishchynska V. PRACTICE OF USING PROCTORING TECHNOLOGY IN MANAGEMENT EDUCATION	364
Сімшаг І.О. НАЛАГОДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО ТА ПІСЛЯВОЄННОГО СТАНУ / Simshah I. ESTABLISHMENT OF EFFECTIVE INTERACTION BETWEEN BUSINESS AND INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION DURING THE WAR AND POST-WAR STATES	367

3. Fulmer Jeffrey. What in the world is infrastructure? // PEI Infrastructure Investor (July/August). - 2009. - pp. 30–32.

4. Entertainment and media outlook. Available at: 2016–2020 <https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/enm/entertainment-and-media-outlook-2016-2020.pdf>.

Fedotova T. A., PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and
international economic relations
Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mykhailo Tugan-Baranovskyi
fedotova@donnuet.edu.ua

THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIAL INFRASTRUCTURE IN THE NATIONAL ECONOMY

Summary. The main approaches to the concept of sustainable development within the framework of the national economy are considered, the content of social infrastructure is revealed, its functions and features are described, as an important part of one of the goals of the strategy of socio-economic development of the national economy.

Keywords: sustainable development, national economy, social infrastructure, economic growth.

Шатілова О. В., к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
olena.shatilova@kneu.edu.ua

Шишов А. С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
shyshov.anton.kneu@gmail.com

ЕКОЛОГІЧНІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. У роботі представлено узагальнення екологічних, економічних і правових аспектів забезпечення реалізації цілей сталого розвитку бізнес-організації в умовах широкомасштабної військової агресії РФ проти України. Зокрема, встановлено, що усвідомлення нації як єдиного цілого викликає низку органічних наслідків у вигляді трансформаційних зрушень у структурі управління бізнес-організації в бік переорієнтації на європейські стандарти екологізації економічної діяльності. Формування нових економічних зв'язків та глибша співпраця з країнами з розвинутою економікою, а також припинення економічної співпраці з агресором та переоцінка цілей та цінностей діяльності бізнес-організації є поштовхом до реалізації цілей сталого розвитку та екологізації діяльності бізнесу. Встановлено, що еколого-етичний підхід у функціонуванні бізнес-організації тісно переплітається з економічною вигодою, а також ґрунтується на удосконаленні відповідного нормативно-правового поля.

Ключові слова: сталий розвиток, бізнес-організація, екологічний менеджмент

Актуальність. У контексті євроінтеграційних процесів, останні десятиліття Україна послідовно рухається до імплементації засад і реалізації цілей сталого розвитку на всіх рівнях: макроекономічному, рівні окремих галузей, мікроекономічному. Одним з важливих аспектів сталого розвитку є його екологічна складова, яка в тому числі передбачає усвідомлене споживання ресурсів в цілому і перехід на використання джерел

відновлюваних енергетичних ресурсів зокрема. Окрім цього, трансформаційні зрушення у світовій економіці, викликані такими чинниками, як пандемія, світова продовольча та енергетичні кризи, призупинення або уповільнення логістичних потоків, а також зміна торговельних шляхів в контексті останніх подій - широкомасштабної агресії РФ проти України, призвели не лише до необхідності удосконалення системи державного управління, а й пошуку нових економічних підходів до управління окремими бізнес-організаціями. Особливої актуальності при цьому набула проблема ресурсозбереження та енергетичної незалежності, як на рівні держави, так і на рівні окремих бізнес-організацій.

Постановка задачі (мета). Метою даного дослідження є окреслення та узагальнення екологічних, економічних і правових аспектів забезпечення реалізації цілей сталого розвитку бізнес-організації в умовах широкомасштабної військової агресії РФ проти України.

Результати. Екологізація економічної діяльності є нагальною потребою, яка зумовлена високим рівнем забруднення довколишнього середовища у зв'язку з тривалою бездіяльністю влади відносно порушень світових стандартів екологічно-орієнтованого виробництва, або ж відповідністю цінностям світових і європейських ринків на які активно прагнуть вийти вітчизняні виробники. А в умовах активної фази бойових дій на території нашої суверенної країни роль екологічної складової лише помітно зросла. В наслідок чого, як ніколи актуалізувалася потреба впровадження принципів і підходів екологічного менеджменту в систему управління сучасної бізнес-організації. Адже, наявність екологічного менеджменту в бізнес-організації виступає одним з основних стовпів переорієнтації на екологізацію її діяльності та забезпечення продукування товарів і послуг для внутрішнього і зовнішнього ринків з дотриманням норм світових стандартів якості.

Світові лідери активно інтегрують екологічний менеджмент та його методи в свою економічну діяльність. Світова спільнота все більш негативно відноситься до неекологічних продуктів, або неекологічно-орієнтованих компаній. Ресурсне забезпечення у вигляді відновлювальної енергетики збільшується. Світ рухається відповідно до цілей сталого розвитку. Разом з тим, до прийняття євроінтеграційного вектору розвитку України, переважна більшість комерційних бізнес-організацій різних видів діяльності була орієнтована лише на задоволення економічних інтересів (отримання прибутку), нерідко нехтуючи при цьому соціальними та екологічними аспектами. Зокрема, характеризуючи період до 2015 р. С. Варламова та І. Варламова зазначали: «Незважаючи на те, що в Україні за останній період значно скоротилося виробництво, продовжується процес деградації природно-ресурсного потенціалу. Сировинна спрямованість економіки, відсутність зрушень на користь використання енергозощаджувальних та наукомістких технологій, поглиблює економічну кризу, і негативно впливає як на конкурентоспроможність національної економіки, так і на якість життя населення. У зв'язку із цим виникає об'єктивна необхідність звернути увагу на екологічний фактор та його роль у здійсненні діяльності окремими економічними суб'єктами в умовах реалізації принципів сталого розвитку національної економіки» [1]. З цього твердження випливає, що довгий час певна частина бізнес-організацій нехтували екологічною складовою, що призвело не тільки до погіршення ситуації в економіці та навколишнього середовища, а й падіння іміджу країни на світовій арені. Досягнення цілей сталого розвитку є не просто трендом, а необхідністю.

Зважаючи на зростаючу потребу в диверсифікації джерел енергетичних ресурсів на фоні кризових явищ військової агресії РФ, особливо важливим аспектом є збільшення питомої ваги відновлювальних джерел енергії. Слід також зазначити, що використання відновлюваних джерел енергії може не лише вирішити низку нагальних потреб в забезпеченні енергетичними ресурсами, а й відкрити нові можливості для розвитку бізнес-організації. Оскільки, у синергії екологічного менеджменту та використання відновлюваних джерел енергії надасть можливість розвитку бізнес-організації на світовій

арені, сприятиме створенню позитивного іміджу, а також у поєднанні з високою якістю товарів вітчизняного виробництва забезпечить високий рівень конкурентоспроможності на світовому ринку. Необхідність інтеграції вищевказаних складових у найкоротший термін, забезпечить виконання цілей сталого розвитку та оминє витрати на відшкодовування за неекологічні методи діяльності бізнес-організації. Відносно плану по скороченню викидів в атмосферу шкідливих речовин, можна доречно акцентувати увагу на підвищенні вигоди екологізації бізнес-організації та залучення ресурсного забезпечення у вигляді відновлюваних джерел енергії.

У світовій практиці основні принципи екологічного аудиту були ратифіковані у вигляді стандарту ISO 14010:1996 ще наприкінці минулого століття [2]. Необхідність впровадження екологічного менеджменту в Україні була означена на державному рівні в Законі України «Про оцінку впливу на довкілля» лише в 2017 р. [3]. Зокрема, закон регламентує такі методи використання екологічного менеджменту, як: екологічний баланс, екологічний контролінг, екологічний облік та аудит. Імплементация цих підходів у діяльність бізнес-організацій не тільки має забезпечити відновлення навколишнього середовища, а й також за рахунок впровадження низку енергоефективних заходів, має оптимізує використання ресурсів. Також, було розроблено проект Національного плану дій з розвитку відновлюваної енергетики до 2030 р., у якому, зокрема, було визначено індикативну ціль споживання енергії з відновлюваних джерел на рівні 27 %, у тому числі у секторах: електроенергетики – 25 %; опалення та охолодження – 35 %; транспорту – 14 % [4]. Окрім цього, зазначений Національний план відповідає цілям сталого розвитку та передбачає стимулювання бізнес-організації до переходу на використання більш екологічних підходів і методів у своїй діяльності, і, зокрема, передбачає зниження на 72% викиди оксидів азоту до 2033 р., на 95% викиди сірки та пилу до 2028 р. Відносно Паризької угоди від 2016 р., була встановлена нова кліматична ціль України — скоротити до 2030 р. викиди парникових газів на 65% порівняно з 1990 р. Що затверджено Урядом Другого Національно визначеного внеску. Ще однією з причин можна обумовити вже суто економічно вигідне наслідування цілей сталого розвитку, так як з 1 січня 2022 р. була піднята ставка екологічного податку згідно Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень» від 30.11.2021 р. № 1914-IX, який скоригував також статті Податкового кодексу України, які встановлюють ставки екоподатку наступним чином: ставки екоподатку за скиди забруднення у воду збільшуються на 30% та поступово підвищуються у вісім разів до 2025 р., на 5% будуть зростати ставки на викиди в повітря, за розміщення відходів – на 10%. Нововведенням є зростання ставки на викиди CO₂ на 200% з 10 грн/т до 30 грн/т [5].

Враховуючи всі вищезначені законодавчі і нормативні ініціативи, можна з упевненістю констатувати, що Україна впевнено рухається до реалізації цілей сталого розвитку, зокрема в частині екологізації та ресурсозбереження. А еколого-етичний підхід у функціонуванні бізнес-організації тісно переплітається з економічною вигодою. І це підтверджує той факт, що на сьогоднішній день значна кількість бізнес-організацій розпочала активний процес сертифікації згідно міжнародних стандартів та вже переорієнтовуються на європейський і світовий ринки. Як зазначає А. Литвин, заступник директора ДУ «Офіс з розвитку підприємництва та експорту» відносно сегменту експорту молочної продукції: «Станом на 15 червня 2022 р. в ЄС акредитовано 33 українські виробничі потужності, яким дозволено експортувати продукцію до Євросоюзу. З них 5 було акредитовано з початку війни. Для експорту до Великої Британії акредитовано 28 потужностей» [6]. Говорячи про малий та середній бізнес згідно дослідження Mastercard SME Index від 1 серпня 2022 р. зазначається: «Адаптуючись до нової реальності, кожен другий підприємець (50%) був змушений трансформувати свою бізнес-діяльність», а також

окреслюється потреба виходу на нові ринки «Серед головних потреб нині активного бізнесу – нові замовлення та ринки збуту (56%) згідно з результатами дослідження» [7].

Як ми бачимо більшість керівників бізнес-організацій усвідомлюють напрям подальшого розвитку. Інтеграція екологічного менеджменту та перехід на альтернативні види ресурсного забезпечення були необхідні вже довгий час. На сьогоднішній день, це стає все більш доцільнішим та можливим. Враховуючи ситуацію сьогодення, ретельний перегляд орієнтованості бізнес-організації має велике значення, не тільки з екологічної точки зору, а й економічної. Цього вимагають, як наявні екологічні потреби, так і нові ринки, що є надважливим фактором виживання вітчизняного бізнесу та дотримання умов сталого розвитку, не тільки державою, а нацією в цілому.

Висновки. Україна в цілому і окремі бізнес-організації зокрема сьогодні знаходяться на переломному етапі розвитку. Трансформаційних змін зазнають, як окремі ринки споживання товарів і послуг, так і нація в цілому. Час зрушень наближався поступово та ситуація у якій опинилася вітчизняна спільнота провокує до прийняття кардинальних рішень та зміну цінностей та цілей. Завдання глибшої інтеграції екологічного менеджменту та цілей сталого розвитку йдуть поряд з цілями розвитку українських бізнес-організацій. Найближчим часом більшість бізнес-організацій, зіштовхнуться з вибором – розширити свою діяльність враховуючи потреби нації та світової спільноти у сфері екологізації чи припинити свою діяльність за відсутності альтернатив. Переорієнтація вітчизняних бізнес-організацій на забезпечення фронту та вирішення проблем-наслідків нестабільної ситуації в країні унеможливує суцільне збереження організаційної структури довоєнного часу та вимагає адаптації виробництва відносно попиту та необхідної диверсифікації, що створює не лише загрозу подальшого функціонування бізнесу, а й також може розглядатися, як можливість для трансформації наявної бізнес-моделі, зокрема на засадах використання концепції сталого розвитку та екологічного менеджменту. Нехтувати ідеєю сталого розвитку стає дедалі важче: усвідомлення нації як єдиного організму викликає низку органічних наслідків у вигляді зрушень структур бізнес-організацій в бік переорієнтації на європейські стандарти та кардинальних змін напрямків експорту. Формування нових економічних зв'язків та глибша співпраця з країнами з розвинутою економікою. Припинення торгівлі з агресором та переоцінка цілей та цінностей діяльності бізнес-організацій має дати поштовх до реалізації цілей сталого розвитку та екологізації діяльності бізнесу.

Список використаних джерел

7. Варламова С.І., Варламова І.С. Екологізація промисловості в Україні: проблеми та перспективи. *Ефективна економіка*, 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4753> (дата звернення: 06.10.2022).
8. ISO 14010:1996 Guidelines for environmental auditing — General principles. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/23156.html> (дата звернення: 06.10.2022).
9. Закон України «Про оцінку впливу на довкілля». *Відомості Верховної Ради*, 2017, № 29, ст.315. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19> (дата звернення: 06.10.2022).
10. Держенергоефективності розроблено проект Національного плану дій з розвитку відновлюваної енергетики на період до 2030 року. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhenergoefektivnosti-rozrobleno-proekt-nacionalnogo-planu-dij-z-rozvitku-vidnovlyuvanoji-energetiki-na-period-do-2030-roku> (дата звернення: 06.10.2022).
11. Чи виправдав 2021 надії на екологічні зміни? *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/12/30/681083/> (дата звернення: 06.10.2022).
12. Зміна курсу на 180 градусів: як війна змінила молочну галузь і експортні ринки. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/4/688831/> (дата звернення: 06.10.2022).
13. Половина українських підприємців переконані, що на відновлення знадобиться від одного до трьох років – дослідження Mastercard. MasterCard, 2022. URL: <http://surl.li/dgtmp> (дата звернення: 06.10.2022).

Shatilova O.V., PhD in Economics, Docent,
Associate Professor of Management Department,
olena.shatilova@kneu.edu.ua

Shyshov A. S.,
applicant the second (master's) level of higher education
EPP «Project Management and Consulting»,
Kyiv National University named after Vadym Hetman, shyshov.anton.kneu@gmail.com

ENVIRONMENTAL, ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A BUSINESS ORGANIZATION

Summary. *The paper presents a generalization of environmental, economic and legal aspects of ensuring the implementation of the sustainable development goals of a business organization in the conditions of large-scale military aggression of the Russian Federation against Ukraine. In particular, it was established that the awareness of the nation as a single whole causes a number of organic consequences in the form of transformational shifts in the management structure of business organizations towards reorientation towards European standards of environmentalization of economic activity. The formation of new economic ties and deeper cooperation with countries with developed economies, as well as the termination of economic cooperation with the aggressor and the reassessment of the goals and values of the activities of business organizations are an impetus for the implementation of the goals of sustainable development and greening of business activities. It has been established that the ecological and ethical approach in the functioning of a business organization is closely intertwined with economic benefit, and is also based on the improvement of the relevant regulatory and legal field.*

Key words: sustainable development, business organization, environmental management

SECTION 5. DOMINANTS OF MANAGEMENT EDUCATION DEVELOPMENT / СЕКЦІЯ 5. ДОМІНАНТИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТИ

Banit Olga,
Doctor of Pedagogical Sciences,
Professor of Management Department
SHEE “Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman”
e-mail: olgabanit@gmail.com

TRANSFORMATIONAL PROCESSES IN TRAINING TECHNOLOGIES

Abstract. *The author describes online learning specifics based on practicing trainers' experience. The purpose of this study is to identify opportunities and prospects of online training in present-day conditions. The task of the research is to determine complex aspects of planning and running online training sessions, and analyze online learning opportunities and advantages.*

Key words: online training, business training sessions, virtual groups, virtual platforms.

Relevance

Today, transformational processes pervade all spheres of human activity, including education. Many educational technologies are changing their formats due to online learning advances. More and more educational service providers are appearing, offering a variety of online learning forms. There are web conferences and webinars, single online lectures and online marathons, online courses and intensive courses, etc. Nowadays, it has become clear that there are